



MANUAL DE RECRUTARE

Concursul național pentru ocuparea funcțiilor publice din România



SECRETARIATUL GENERAL
AL GUVERNULUI



THE WORLD BANK
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP



ROMÂNIA

Acord privind Serviciile de Asistență Tehnică pentru Dezvoltarea unui Sistem de Management Unitar al Resurselor Umane din Administrația Publică

MANUAL DE RECRUTARE

Concursul național pentru ocuparea funcțiilor publice din România

Iunie 2021



SECRETARIATUL GENERAL
AL GUVERNULUI



Prezentul manual a fost transmis în decembrie 2020 în conformitate cu Acordul privind Serviciile de Asistență Tehnică Rambursabile pentru Dezvoltarea unui Sistem de Management Unitar al Resurselor Umane din Administrația Publică, semnat între Secretariatul General al Guvernului și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare pe data de 31 ianuarie 2018. Acest raport constituie Livrabilul 4.1 b), care face parte din Rezultatul 4, elaborat în cadrul acordului menționat mai sus.

Clauză de limitare a responsabilității

Acest raport este un produs al Băncii Internaționale pentru Reconstrucție și Dezvoltare / Băncii Mondiale. 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 neapărat poziția Uniunii Europene sau a Guvernului Român.

Declarație privind drepturile de autor

Materialele din această publicație sunt protejate de drepturi de autor. Copierea și/sau transmiterea anumitor secțiuni din acest document fără permisiune 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 la: (i) Secretariatul General al Guvernului (Piața Victoriei nr. 1, Sector 1, București, România); sau (ii) Banca Mondială - biroul din România (Str. Vasile Lascăr 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 Miguel Rodrigues, cu contribuții valoroase din partea Ramonei Moldovan, Ioanei Dorobanțu, Magdalenei Popescu, lui Dimitrie Miheș, Ronald Myers, Marius Nicolescu și Cătălin Tudor.

Echipa ar dori să le mulțumească și lui Roby Senderowitsch (Practice Manager), dnei. Tatiana Proskuryakova (Director de Țară), echipei de operațiuni ECA Governance 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.

Abrevieri și acronime

ANFP	Agenția Națională a Funcționarilor Publici
BIRD	Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare
BM	Banca Mondială
CNCISCAP	Comitetul Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei Naționale pentru Consolidarea Administrației Publice
Consiliul RU	Consiliul Național pentru Resurse Umane
GR	Guvernul României
HG	Hotărâre de Guvern
ICP	Indicatori cheie de performanță
INA	Institutul național de Administrație
MFP	Ministerul Finanțelor Publice
MLPDA	Ministerul Lucrărilor Publice, Dezvoltării și Administrației
MMPS	Ministerul Muncii și Protecției Sociale
MRU	Managementul Resurselor Umane
OECD	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
OUG	Ordonanță de Urgență a Guvernului
RAS	Servicii de Asistență Nerambursabile
ROF	Regulament de Organizare și Funcționare
RU	Resurse Umane
SGG	Secretariatul General al Guvernului
SIMMRU	Sistemul informatic de management al resurselor umane
TIC	Tehnologia Informațiilor și Comunicațiilor
UE	Uniunea Europeană

Cuprins

Scopul prezentului manual și audiența/1

1. INTRODUCERE: Ce înseamnă noul sistem de recrutare?/3

1.1 Cadrul juridic și instituțional general/4

1.1.1 Temeiul juridic/4

1.1.2 Cine gestionează procesul?/4

1.2 Scurtă prezentare generală a noului model. Concepte cheie explicate. Principii. Interval de timp/5

1.2.1 Ce este concursul național? Concepte cheie explicate/5

1.2.2 Ce este cadrul de competențe?/6

1.2.3 Care sunt principiile cheie care guvernează concursul național?/7

1.2.4 Care este calendarul procesului de recrutare?/8

2. Procese și instrumente ale sistemului de recrutare/9

2.1 Planificarea forței de muncă/10

2.1.1 Ce este planificarea forței de muncă?/10

2.1.2 Cine este responsabil pentru acest proces și când ar trebui să se desfășoare?/10

2.1.3 Principalele etape procedurale ale procesului de planificare a forței de muncă/11

2.1.4 Acțiuni cheie, instrumente și formate propuse pentru utilizare în procesul de planificare a forței de muncă/13

2.2 Cum facem ca publicitatea să conteze/30

2.2.1 De ce contează publicitatea?/30

2.2.2 Cine este responsabil pentru acest proces și când ar trebui să aibă loc?/30

2.2.3 Etape procedurale cheie în publicitate/31

2.2.4 Acțiuni cheie, instrumente și formate propuse spre a fi utilizate în comunicare/33

2.3 Asigurarea unor comisii de concurs adecvate/45

2.3.1 De ce este importantă o comisie de concurs adecvată?/45

2.3.2 Cine este responsabil de înființarea Comisiei de concurs și când?/45

2.3.3 Principalele etape procedurale ale instituirii și gestionării comisiilor de concurs/46

2.3.4 Acțiuni cheie, instrumente și modele propuse pentru gestionarea comisiilor de concurs/48

2.4 Gestionarea unui proces modern de depunere a candidaturilor/55

2.4.1 Care este esența noului proces de depunere a candidaturilor?/55

2.4.2 Cine este responsabil pentru gestionarea procesului de depunere a candidaturii?/55

2.4.3 Etape procedurale cheie în gestionarea procesului de depunere a candidaturii/55

2.4.4 Acțiuni cheie, instrumente și formate propuse care urmează să fie utilizate în procesul de depunere a candidaturilor/56

2.5 Verificarea eligibilității/61

2.5.1 Cum poate fi verificată automat eligibilitatea?/61

2.5.2 Cine este responsabil pentru gestionarea verificării eligibilității?/61

2.5.3 Principalele etape procedurale în gestionarea verificării eligibilității/62

2.5.4 Acțiuni cheie, instrumente și formate propuse care urmează să fie utilizate în fața de verificare a eligibilității/62

2.6 Testarea preliminară trebuie să asigure o bază solidă/66

- 2.6.1 Care este rolul testelor preliminare?/66
- 2.6.2 Cine este responsabil pentru organizarea testelor preliminare și când au loc acestea?/66
- 2.6.3 Principalele etape procedurale în organizarea testelor preliminare/67
- 2.6.4 Acțiuni cheie, instrumente și formate propuse a fi utilizate în cadrul testelor preliminare/69

2.7 Testarea avansată trebuie să își respecte promisiunea/73

- 2.7.1 Care este rolul testării avansate?/73
- 2.7.2 Cine este responsabil pentru organizarea testării avansate și când are loc?/74
- 2.7.3 Etape procedurale cheie în organizarea testării avansate/74
- 2.7.4 Acțiuni cheie, instrumente și formate propuse pentru testarea avansată/75

2.8 Managementul grupului de candidați admiși/89

- 2.8.1 Care este scopul constituirii unui grup de candidați admiși?/89
- 2.8.2 Cine este responsabil pentru managementul grupului de candidați preselecțai?/89
- 2.8.3 Principalele etape procedurale în managementul grupului de candidați preselecțai/90
- 2.8.4 Acțiuni cheie, instrumente și formate propuse pentru a fi utilizate în managementul grupului de candidați preselecțai/91

3. Un proces integrat:

Etapa de selecție pe post și procesul de monitorizare/93

3.1 Procesul de concurs pe post/94

- 3.1.1 Ce este procesul de concurs pe post?/94
- 3.1.2 Cine este responsabil pentru acest proces și când ar trebui acesta să se desfășoare?/94
- 3.1.3 Etape procedurale generale în procesul de concurs pe post/95
- 3.1.4 Cum să se asigure că selecția pe post oferă rezultatele așteptate conform noului model de recrutare/95

3.2 Procesul de monitorizare/98

- 3.2.1 Organizarea procesului de monitorizare/98
- 3.2.2 Indicatorii de performanță/98

Anexa 1. Planul de recrutare/102

Anexa 2. Propunere de Ghid al candidatului (exemplu pentru concursul pilot)/104

Anexa 3. Exemple de utilizat în comunicarea cu candidații/112

Scopul prezentului manual și audiența

Acest manual a fost dezvoltat în cadrul Acordului de Servicii privind „Dezvoltarea unui Sistem Unitar de Management al Resurselor Umane din Administrația Publică” (RAS MRU). Acest manual este parte integrantă din livrabilul 4.1 – Definirea unui model pentru concursul național.

Raportul privind modelul propus pentru concursul național a fost dezvoltat de Banca Mondială în 2020 și a fost avizat de Comitetul Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei privind Consolidarea Administrației Publice (CNCISCAP).

Cadrul de competențe este la baza modelului propus, scopul fiind de a facilita procese de MRU meritocratice, transparente și orientate spre rezultate.

OBIECTIVUL acestui manual este să sprijine operaționalizarea concursului național, propunând o abordare procedurală și posibilele instrumente pentru etapele operaționale ale procesului de recrutare. În acest sens, acest manual are un dublu scop:

- Să ghideze instituțiile care implementează concursul național (inclusiv ANFP) în derularea principalelor etape ale procesului, oferind informații despre (1) CE presupune fiecare etapă; (2) CÂND are trebui să fie derulată; (3) CINE este responsabil pentru principalele acțiuni; (4) CARE sunt principalele condiții de operaționalizare ale acelor etape și ce se obține ca rezultat.
- Să ofere instrumente practice pentru operaționalizarea concursului național, propunând un cadru operațional pentru modul în care trebui parcurse etapele procedurale. În acest sens, manualul include și exemple privind modul de aplicare a acestor instrumente, indicatori și formate ce pot fi folosite în implementare.

Deși este prezentat ca un manual, acest livrabil nu se va aplica direct în contextul actualului sistem de recrutare din România, ci este menit să asigure un cadru practic pentru noul model de recrutare pe care ANFP va operaționaliza. În acest sens, manualul este menit să îndrume agenția și pe ceilalți actori instituționali în alegerea opțiunilor pentru definirea detaliată a proceselor/dezvoltarea de instrumente și să se constituie în nucleul viitorului manual privind recrutarea pe care ANFP îl va dezvolta pentru concursul național.

AUDIENȚA vizată de acest manual include: Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP), Direcțiile de RU și managerii din instituțiile publice de la nivel central și teritorial și comisiile de concurs.

Acest manual este structurat în 3 părți:

- I. Introducerea, care prezintă cadrul și principalele concepte folosite în operaționalizarea concursului național
- II. Capitolul 2, care acoperă procesele și instrumentele propuse pentru concursul național, precum și cadrul operațional pentru fiecare etapă
- III. Capitolul 3, care se concentrează pe alte aspecte operaționale necesare pentru corelarea concursului național cu etapa a doua de selecție pe post, precum și recomandări cu privire la monitorizare.

Anexele prezentului manual includ formatele propuse, inclusiv Planul de recrutare, comunicările cu candidații și recomandări privind viitorul Ghid pentru candidați.

Acest manual este completat de informațiile incluse în Manualul de proceduri MRU (livrabilul 2.2 din RAS MRU), care furnizează un cadru practic pentru utilizarea competențelor în cadrul proceselor MRU, inclusiv în recrutare. În acest sens, Manualul de proceduri MRU include instrumente de testare și exemple de teste ce pot fi utilizate în competițiile pilot pentru debutanți și pentru înalții funcționari publici.

1

Introducere:

Ce înseamnă noul sistem de recrutare?



1.1 Cadrul juridic și instituțional general

1.1.1 Temeiul juridic

Reformele politicii de recrutare în funcția publică au fost aprobate odată cu adoptarea **Codului administrativ**¹ în 2019. În conformitate cu articolul 467 din Codul administrativ, recrutarea pentru ocuparea posturilor vacante de la nivel central și teritorial este organizată în două etape:

- **un concurs național**, organizat de Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP), care conduce la crearea unui grup de candidați preselecțai ; și
- **concursul pe post** pentru un anumit post vacant, organizat de fiecare instituție publică în parte, la care pot să participe numai candidații identificați în prima etapă. La sfârșitul acestei etape, postul vacant este ocupat de candidatul declarat admis.

Pentru implementarea concursului național, ANFP a elaborat legislație secundară pentru introducerea cadrului de competențe și a modelelor pentru noul proces de planificare a forței de muncă și a fișelor de post standard. Legislația relevantă aplicabilă este prezentată în Caseta 1.

CASETA 1. Legislația relevantă

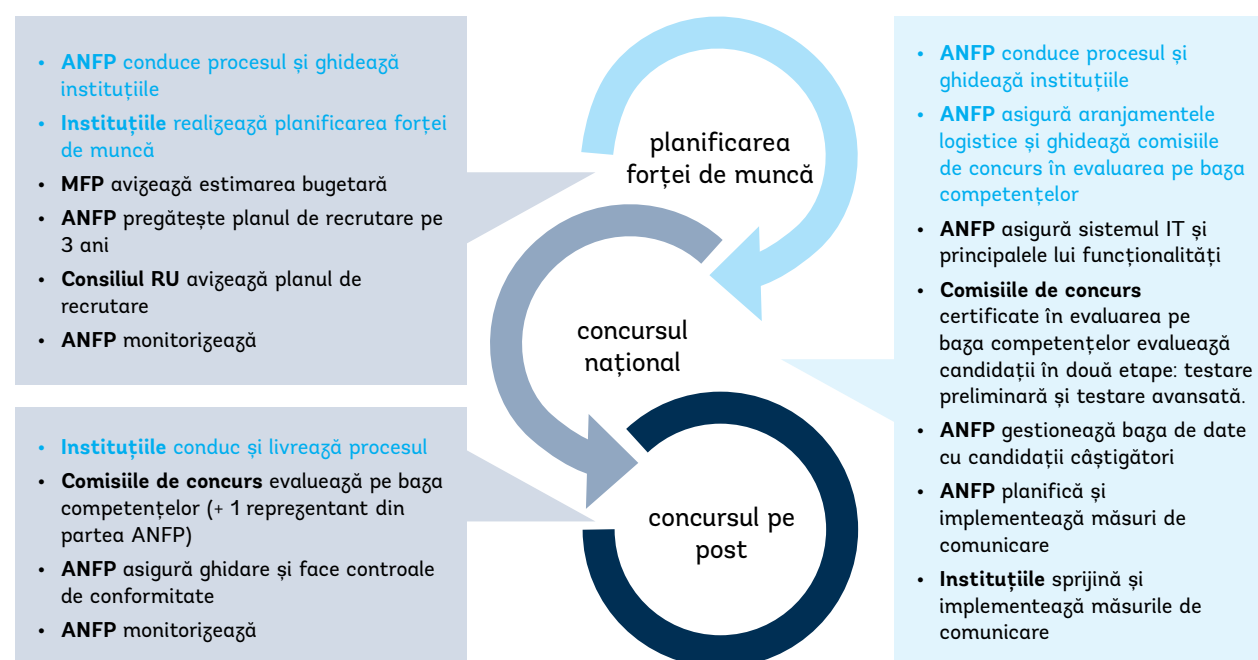
- **OUG. 57/2019 privind Codul administrativ**
- **Legislația secundară va fi inclusă după momentul adoptării.**

1.1.2 CINE gestionează procesul?

ANFP gestionează concursul național și instituțiile publice care angajează funcționari publici la nivel central și teritorial gestionează concursul pe post. Sistemul se bazează pe o colaborare strânsă a acestor actori instituționali, de la etapa de planificare a forței de muncă până la fața de numire pe post, iar monitorizarea continuă un an după numirea în funcție, pentru a urmări procesul de integrare a noilor angajați.

Rolurile cheie din cadrul întregului proces de recrutare sunt evidențiate mai jos. Mai multe detalii despre fiecare etapă sunt incluse în secțiunea dedicată a acestui manual.

FIGURA 1. Roluri cheie în procesul de recrutare



¹ O.U.G. 57/2019.

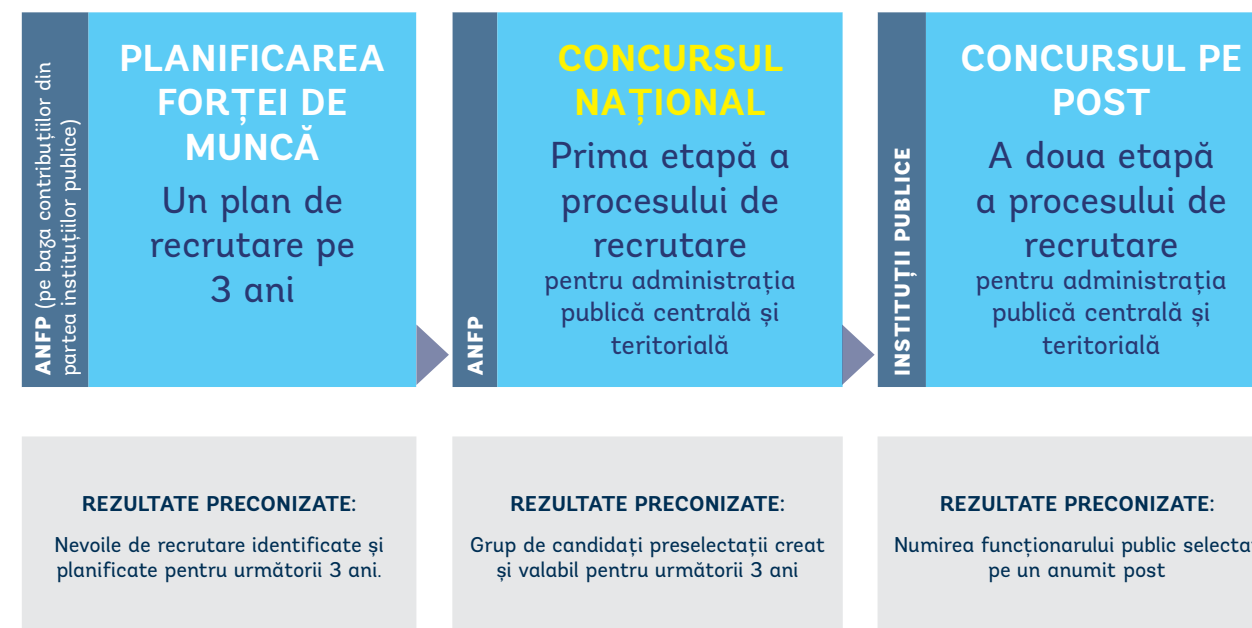
1.2 Scurtă prezentare generală a noului model. Concepte cheie explicate. Principii. Interval de timp.

1.2.1 Ce este concursul național? Concepte cheie explicate

Concursul național este un proces de recrutare prin care candidații sunt testați și devin eligibili pentru participarea la concursurile pe post pentru ocuparea funcțiilor publice din administrația publică românească la nivel central și teritorial. Procesul este:

- **Prima etapă a noului proces de recrutare în funcțiile publice** din administrația publică centrală și teritorială din România. După concursul național are loc un al doilea proces de selecție prin concursul pe post, prin care instituțiile își selectează candidații din grupul creat după concursul național.
- **Un proces centralizat** – gestionat de către ANFP pentru toate profilurile incluse în Planul de recrutare pe 3 ani.
- **Un proces național** – menit să identifice candidații potriviți pentru profilurile corespunzătoare posturilor vacante din administrația publică centrală și teritorială
- **Planificat strategic pentru un interval de 3 ani** – profilurile pentru care se organizează concursul se bazează pe un proces de planificare a forței de muncă prin care se identifică profilurile necesare în administrația publică pentru următorii 3 ani.
- **Simplificat și bazat pe TIC** – toate etapele sunt facilitate de utilizarea sistemelor informatice, în special prin înscrierea online a candidaților și testarea online
- **Bazat pe competențe** – testarea se concentrează pe **competențe generale**, reflectate în cadrul de competențe pentru funcția publică din România.

FIGURA 2. Piloni cheie și actori implicați



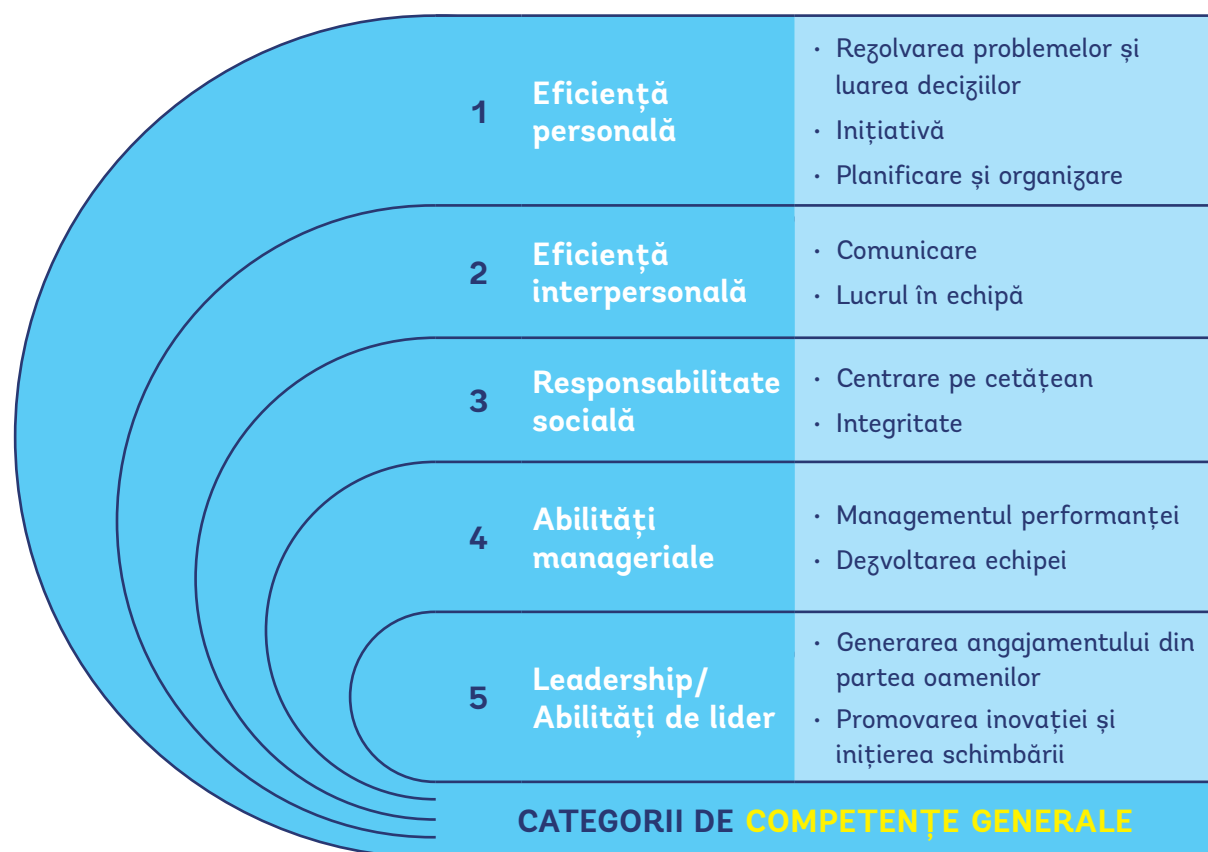
Obiectivul concursului național nu este acela de a se ocupa o anumită poziție, ci de a se constitui o rezervă de candidați preselecționați, care pot participa la procedurile de selecție prin concurs pe post ce urmează să fie organizate de instituțiile publice.

1.2.2 Ce este cadrul de competențe?

Cadrul de competențe este o matrice a cunoștințelor, abilităților și comportamentelor cerute de instituțiile publice. Este un model care descrie competențele necesare angajaților dintr-o organizație/instituție. În acest sens, este un instrument de management foarte util în dezvoltarea strategică a organizațiilor, pe parcursul întregului proces MRU (planificare, recrutare, învățare și dezvoltare, managementul performanței, progresul în carieră).

Concursul național testează cunoștințele generale și alte competențe generale necesare pentru a intra în serviciul public. Cele 5 categorii de competențe și competențele generale asociate sunt enumerate mai jos.

FIGURA 3. Competențe generale



Cadrul de competențe generale elaborat pentru funcționarii publici urmează să fie aprobat prin Hotărâre de Guvern. Cadrul de competențe specifice pentru domenii funcționale și anumite tipuri de funcții urmează a fi elaborat².

Un cadru operațional pentru operaționalizarea cadrului de competențe este inclus în Manualul elaborat în Livrabilul 2.2 al RAS MRU.

² Recomandări specifice sunt incluse în livrabilele 3.1 și 2.3 din HRM RAS.

1.2.3 Care sunt principiile cheie care guvernează concursul național?

Principiile cheie care guvernează procesul de recrutare sunt menționate mai jos. Operaționalizarea lor este evidențiată în acest manual în fiecare etapă a procesului de recrutare și, din acest motiv, nu este detaliată în această secțiune.

Meritocrația implică un proces de recrutare transparent și imparțial, bazat pe criterii obiective, pentru a asigura selectarea celor mai buni candidați (persoana potrivită pentru post). Acest lucru necesită existența unui sistem clar de monitorizare și control.

Recrutarea pe baza meritelor presupune, de asemenea, următoarele principii:

- profesionalism
- independență
- integritate
- imparțialitate
- transparență
- serviciul pentru public

Nediscriminarea și egalitatea de șanse sunt esențiale pentru noul sistem de recrutare și sunt strâns legate de primul principiu menționat mai sus. În procesul de recrutare este încurajată înscrierea tuturor candidaților calificați, indiferent de gen, dizabilitate, stare civilă sau parentală, rasă, origine etnică sau socială, culoare, religie, convingeri, orientare sexuală, opinii politice sau de orice altă natură. În plus, în cursul diferitelor etape de recrutare, se asigură măsuri specifice pentru a acorda șanse egale candidaților cu dizabilități sau cu nevoi speciale. Testarea se realizează prin metode care asigură evaluarea candidaților fără părtinire și nediscriminatorie.

Abordarea bazată pe competențe³ înseamnă că noul sistem de recrutare plasează competențele în centrul procesului, de la etapa de planificare a forței de muncă până la selectarea candidaților potriviți. În acest sens, procesul de planificare a forței de muncă identifică profilurile necesare în administrația publică, concursul național filtrează cei mai buni candidați prin testarea competențelor lor generale, iar concursul pe post identifică candidații care urmează să fie selectați în funcție de competențele lor specifice.

Simplificare și standardizare, cu accent pe performanță. De la etapa de planificare a forței de muncă, până la campaniile de informare și publicitate, depunerea candidaturilor, testarea și numirea candidaților, procesele sunt eficientizate și, ori de câte ori este posibil, informatizate. De exemplu, candidații își depun candidaturile online și, de asemenea, parcurg testele preliminare on-line. Toate măsurile de simplificare au fost concepute pentru a asigura un proces clar și transparent, care să permită identificarea celor mai buni candidați prin metodologii moderne, fiind totodată ușor de monitorizat și controlat.

³ Pentru mai multe detalii, vă rugăm să consultați Rezultatul 3 al RAS MRU și Livrabilul 2.2 al RAS MRU.

1.2.4 Care este calendarul procesului de recrutare?

Modelul de recrutare urmează trei etape cheie, după cum se arată mai jos. Procesele operaționale, rolurile instituționale și instrumentele care trebuie utilizate în etapele 1 și 2 sunt reflectate în acest manual. Pentru etapa 3, acest manual oferă o imagine de ansamblu asupra procesului și recomandări cheie pentru instituțiile publice.

FIGURA 4. Calendarul general al procesului

Septembrie anul 1 - Ianuarie anul 2		PLANIFICAREA FORȚEI DE MUNCĂ	Rezultate: <ul style="list-style-type: none"> • plan de recrutare pe 3 ani. • plan operațional privind forța de muncă pe 1 an
Februarie - Iulie anul 2		CONCURSUL NAȚIONAL	Durata depinde de numărul și complexitatea profilurilor și de numărul de candidați: <ul style="list-style-type: none"> • Rezultat: O rezervă de candidați preselecțai valabilă 3 ani
August anul 2 - anul 3, 4, 5		CONCURSUL PE POST	Flexibil - ori de câte ori este planificat de instituțiile publice în următorii 3 ani. <ul style="list-style-type: none"> • Rezultat: funcționari publici numiți pe post

Calendarul⁴ de mai sus poate fi adaptat de către ANFP pe baza nevoilor specifice, bine documentate și avizate de Consiliul RU, după cum se arată în acest manual.

⁴ Calendarul propus este influențat de durata estimată a fiecărei etape și de termenele intermediare propuse în acest manual pentru diferite acțiuni (avizări, consultări, aprobări etc.). Aceste estimări și termene propuse sunt indicative, pe baza experienței naționale și internaționale cu procese similare și în acest sens ar putea fi ajustate de ANFP.

2

Procese și instrumente ale sistemului de recrutare

2.1 Planificarea forței de muncă

2.1.1 Ce este planificarea forței de muncă?

Planificarea forței de muncă înseamnă alinierea capitalului uman al unei organizații – a oamenilor săi – la planul de activitate, pentru ca organizația respectivă să-și îndeplinească misiunea.

- Este primul pas - fundamentul procesului de recrutare.
- Este un amplu proces analitic și consultativ. Aceasta implică toți actorii relevanți (ANFP, departamentele de resurse umane, managerii, sindicatele, Ministerul Finanțelor, Consiliul RU, Guvernul)
- Este prima legătură cu cadrul de competențe – se asigură că instituțiile identifică profilurile necesare în administrația publică (în termeni de competențe generale și specifice).

Rezultatul unei planificări reușite a forței de muncă implică, de obicei, modificări ale forței de muncă actuale (mobilitate, succesiune, formare etc.) și, după caz, recrutarea de noi talente. În aceste cazuri, planul de recrutare ar trebui să fie rezultatul unei analize sistematice a deficitului de forță de muncă, implicând atât analiza competențelor, cât și analiza efectivului de angajați.

Planificarea strategică a forței de muncă are, de obicei, aplicabilitate pe termen lung și se concentrează pe identificarea posturilor de importanță critică și a competențelor strategice necesare pentru îndeplinirea obiectivelor viitoare. Dimpotrivă, planificarea operațională a forței de muncă este, de obicei, pe termen scurt (anual sau mai scurt) și se concentrează asupra nevoilor imediate de personal și competențe.

2.1.2 Cine este responsabil pentru acest proces și când ar trebui să se desfășoare?

- ANFP coordonează procesul, oferind orientări și coordonând compilarea datelor de planificare a forței de muncă de la instituțiile publice la nivel central și teritorial. De asemenea, este responsabilă de conducerea procesului de consultare cu privire la proiectul de plan de recrutare.
- Toate instituțiile publice din administrația publică centrală și teritorială sunt implicate în proces – se așteaptă ca ele să identifice lacunele în materie de resurse umane la nivel organizațional și cele mai bune modalități de a acoperi aceste lacune (recrutare, mobilitate, creștere a nivelului de competențe). Se așteaptă ca departamentele de resurse umane și managerii din instituțiile respective să colaboreze în procesul de planificare a forței de muncă și să furnizeze informațiile necesare către ANFP.
- Principalii actori implicați sunt prezentați pe scurt mai jos.
- Procesul are loc la fiecare 3 ani.
- Este nevoie de aproximativ 5 luni pentru a-l finaliza. Procesul începe în septembrie și ar trebui finalizat până la sfârșitul lunii ianuarie a anului următor.

Ajustările sunt posibile, dar numai pe baze bine documentate și solide. Vă rugăm să consultați secțiunea 2.1.4, subsecțiunea 5.

FIGURA 5. Rolurile cheie și calendarul procesului de planificare a forței de muncă

Septembrie - Octombrie	Octombrie	Noiembrie	Decembrie	Ianuarie - Februarie
Instituții publice	ANFP Opinia MFP	ANFP Avizul Consiliului RU	ANFP	Avizul Consiliului RU Aprobarea Guvernului
<p>Analiza bazată pe dovezi a nevoilor de personal la nivel instituțional:</p> <p>Analiza deficitului de competențe și de efectiv</p> <p>- contribuțiile sunt trimise la ANFP</p>	<p>Analiza nevoilor de personal la nivel de sistem; prioritizare</p> <p>Consultarea cu MFP pentru estimarea costurilor</p>	<p>Proiect de plan de recrutare/ajustările PR sunt trimise spre consultare instituțiilor publice și sindicatelor</p>	<p>Discuții și negocieri cu sindicatele și reprezentanții instituțiilor publice</p>	<p>PR/ajustare a PR de discutat și avizat de Consiliul RU (consultativ)</p> <p>Aprobare oficială prin Hotărâre de Guvern</p>

2.1.3 Principalele etape procedurale ale procesului de planificare a forței de muncă

ETAPA 1 Inițierea procesului		
ANFP	La mijlocul lunii august, la fiecare 3 ani.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informează direcțiile de resurse umane că procesul de planificare a forței de muncă pe 3 ani urmează să se lanseze cu cel puțin 2 săptămâni înainte (la mijlocul lunii august) ➤ reconfirmă formatul, termenele și instrumentele care trebuie utilizate în acest proces ➤ anunță pragurile propuse pentru a fi utilizate la stabilirea priorităților de recrutare la nivelul sistemului ➤ confirmă canalele de comunicare pentru sprijin
<p>Condiții prealabile:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Existența unor orientări armonizate privind planificarea forței de muncă ✓ Instruirea departamentelor de resurse umane privind coordonarea planificării forței de muncă în instituțiile lor ✓ Existența planurilor strategice instituționale sau a unor planuri echivalente; în caz contrar, validarea obiectivelor strategice pe 3 ani la nivel instituțional ✓ Cadrul de competențe (generale și specifice) și fișele standard de post ✓ Existența unei unități de sprijin în cadrul ANFP pentru îndrumare și suport în sprijinul departamentelor de resurse umane în acest proces ✓ Pragurile generale pentru recrutarea la diferite niveluri în funcțiile publice sunt pregătite de către ANFP. 		
ETAPA 2 Efectuarea analizei bazate pe dovezi a nevoilor de personal la nivel instituțional		
Departamentele RU ANFP - sprijin	Septembrie-mijlocul lunii octombrie, la fiecare trei ani.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ efectuarea analizei decalajului de competențe ➤ efectuarea analizei deficitului de personal ➤ elaborarea planului pe 3 ani privind forța de muncă la nivel instituțional ➤ consultarea comisiei paritare de la nivel instituțional cu privire la planificarea forței de muncă ➤ aprobarea planului privind forța de muncă (de către șeful instituției)
<p>Condiții prealabile:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Instruirea departamentelor de resurse umane cu privire la modul de realizare a analizei decalajului de competențe și de personal ✓ Măsuri de dezvoltare a capacității departamentelor de resurse umane și a unităților de planificare strategică de la nivel instituțional ✓ Proiectarea sondajului trebuie realizată de departamentele de resurse umane și de unitățile de politici publice, pe baza orientărilor din partea ANFP. Ministerele de resort vor elabora sondajul pentru structurile subordonate, care va fi ajustată ulterior de către unitățile de RU din aceste instituții 		

ETAPA 3 Pregătirea planului de recrutare pe 3 ani		
ANFP MFP – aviz/punct de vedere asupra bugetului Consiliul RU emite un aviz	Mijlocul lunii octombrie-noiembrie	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ANFP adună datele privind nevoile de recrutare de la instituțiile publice ➤ Pregătește Planul de recrutare pe 3 ani ➤ Obține avizul/punctul de vedere privind implicațiile bugetare de la MFP ➤ Obține avizul/punctul de vedere din partea Consiliului RU
Condiții prealabile:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informații adecvate furnizate de departamentele de resurse umane ✓ Cadrul de competențe adoptat și fișele standard de post implementate 		
ETAPA 4 Desfășurarea de consultări cu privire la Planul de recrutare		
ANFP Reprezentanți ai sindicatelor Avizul Consiliului RU	Decembrie	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organizarea consultărilor cu sindicatele ➤ Operarea de ajustări în Planul de recrutare, dacă este necesar ➤ Obținerea avizului din partea Consiliului RU cu privire la versiunea revizuită
Condiții prealabile:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proiect de Plan de recrutare pregătit: aviz din partea MFP și aviz din partea Consiliului RU ✓ Cadrul de competențe adoptat și fișele de post standard implementate 		
ETAPA 5 Adoptarea Planului de recrutare		
Guvern	Ianuarie-Februarie	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pregătirea proiectului HG ➤ Adoptarea HG și publicarea în Monitorul Oficial
Condiții prealabile:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proiect de Plan de recrutare elaborat și agreat cu partenerii sociali ✓ Proiect de HG elaborat 		
ETAPA 6 Comunicarea Planului de recrutare		
ANFP	Februarie	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Consultați detaliile în secțiunea 2.2 a acestui manual privind comunicarea.
Condiții prealabile:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de recrutare adoptat prin HG ✓ Plan de comunicare 		
ETAPA 7 Monitorizarea Planului de recrutare		
ANFP	permanent	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Colectarea datelor relevante din sistemul IT, de la instituțiile publice și prin sondaj ➤ Analizarea datelor, identificarea relațiilor cauză-efect și interpretarea tendințelor ➤ Informarea părților interesate relevante (raport anual) și a Consiliului RU (anual și la cerere)
Condiții prealabile:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de recrutare adoptat prin HG și comunicat ✓ Sistem informatic existent pentru a înregistra datele relevante la nivel de sistem ✓ Proiectarea și lansarea sondajului pentru a colecta date 		
ETAPA 8 Revizuirea Planului de recrutare		
ANFP	Când este necesar	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Colectarea și analizarea informațiilor relevante privind nevoile de ajustare ➤ Organizarea consultărilor și obținerea avizului MFP, avizului Consiliului RU ➤ Aprobarea modificărilor Planului de recrutare prin HG.
Condiții prealabile:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de recrutare adoptat prin HG ✓ Proceduri în vigoare și liste de verificare pentru a se asigura că există dovezi adecvate și responsabilitate în procesul de modificare al Planului de recrutare pe 3 ani. 		

2.1.4 Acțiuni cheie, instrumente și formate propuse pentru utilizare în procesul de planificare a forței de muncă

Inițierea procesului.

1 Orientări generale care trebuie pregătite de către ANFP, inclusiv pragurile propuse

Inițierea procesului trebuie să asigure claritatea informațiilor așteptate, a rolurilor și a termenelor.

Actori responsabili:

ANFP pregătește orientările generale până la jumătatea lunii august.

Etape cheie

- Identificarea pragurilor rezonabile care trebuie aplicate în planificarea nevoilor de recrutare la nivel de sistem
- Pregătirea orientărilor generale pentru instituțiile publice
- Comunicarea pachetului către instituțiile publice

PAȘI	OBIECTIV	ACȚIUNI-CHEIE
Identificarea pragurilor rezonabile <ul style="list-style-type: none"> • Analiza datelor privind funcțiile publice • Se determină pragurile (intervalele) rezonabile - unele ar trebui să fie obligatorii 	Se identifică: principalele tendințe ale funcției publice și ajustările cheie necesare Se identifică pragurile/ intervalele rezonabile pentru recrutare	<ul style="list-style-type: none"> • Se analizează datele cheie privind funcțiile publice din sistemul informatic ANFP • Se identifică principalele provocări care ar putea fi abordate în cadrul procesului de planificare a forței de muncă (pe baza aceasta, pragurile relevante ar putea fi ajustate) • Se identifică cel puțin 4 praguri din listă care trebuie aplicate • Se elaborează scenariul – dacă se aplică pragurile pentru următorul plan de recrutare pe 3 ani, care ar fi efectele minime/maxime preconizate? • Se aprobă pragurile la nivel intern
Elaborarea de orientări generale pentru instituțiile publice <ul style="list-style-type: none"> • Se redactează/revizuiesc principalele informații necesare instituțiilor publice 	<ul style="list-style-type: none"> • Se asigură faptul că departamentele de resurse umane vor avea toate informațiile necesare pentru a furniza recomandări relevante pentru Planul de recrutare pe 3 ani. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se pregătește/revizuieste lista de verificare • Se actualizează/elaborează orientările relevante • Se revizuieste și se adoptă proiectul de orientări pe baza listei de verificare
Comunicarea pachetului către instituțiile publice <ul style="list-style-type: none"> • Se transmit informațiile relevante către departamentele RU • Se asigură comunicarea eficientă și în timp util cu departamentele de resurse umane pe tot parcursul procesului de planificare a forței de muncă 		<ul style="list-style-type: none"> • Se comunică pachetul în format electronic • Se confirmă primirea prin mijloace electronice • Se asigură furnizarea în timp util a sprijinului prin diverse instrumente (Help desk – telefon și e-mail; întrebări frecvente distribuite departamentelor de resurse umane, exemple etc.)

Ca urmare a etapei 1, ANFP elaborează o listă a pragurilor propuse, cum ar fi: % din posturile vacante la nivel de execuție acoperite de planul de recrutare care corespund nivelului profesional de junior: debutant și asistent – Cel puțin 40 % din posturile vacante la nivel de execuție vor viza gradele profesionale de debutant și asistent.⁵

De asemenea, pragurile pot fi exprimate ca interval pentru a asigura o mai mare flexibilitate, de exemplu: între 30 și 40% din posturile vacante la nivel de execuție vor viza gradele profesionale de debutant și asistent.

⁵ O listă mai amplă a pragurilor propuse este disponibilă în Livrabilul 4.1 din RAS MRU – Raportul privind definirea unui model pentru concursul național.

În **etapa 2**, ANFP dezvoltă/ajustează îndrumările furnizate departamentelor de resurse umane care trebuie să conțină cel puțin:

- Calendarul

Informații cheie solicitate, conform formatului disponibil în sistemul informatic al ANFP (link-ul va fi furnizat instituțiilor publice pentru a vizualiza formatul actualizat)

- Instrumente care trebuie utilizate în proces și unde pot fi găsite sursele de informații relevante (proceduri, exemple, curriculum utilizat în sesiunile de instruire, exemple etc.)
- Canale de comunicare cu ANFP
- Pași pentru încărcarea datelor în sistemul informatic (în cazul în care sistemul informatic nu face acest lucru posibil, informațiile vor fi comunicate într-un format standardizat prin e-mail)
- Pașii următori

Ca parte a acestor îndrumări ANFP poate propune instituțiilor o serie de orientări strategice privind decalaje de competențe care au putut fi identificate în prealabil de agenție la nivel de sistem, pe baza priorităților guvernamentale adoptate (de exemplu cu privire la digitalizarea administrației publice). Cu toate acestea, aceste îndrumări nu vor limita instituțiile în stabilirea decalajelor de competențe pe baza cadrului strategic și de politică ce trebuie dezvoltat/implementat la nivel sectorial.

Se preconizează că etapa 3 va fi facilitată de sistemul informatic implementat de ANFP. Comunicarea ar trebui să includă suport tehnic/helpdesk pentru procesul de lucru, sfaturi privind aplicarea instrumentelor de planificare a forței de muncă, asistență pentru completarea formularelor standard/pentru încărcarea informațiilor în sistem etc. Aceasta ar trebui realizată prin diverse mijloace (telefon/e-mail/intranet/mesagerie instantanee/întrebări frecvente etc.).

2

Evaluarea nevoilor de resurse umane la nivel instituțional. Evaluarea decalajului de competențe

Pe baza orientărilor comunicate de ANFP, departamentele de resurse umane inițiază analiza la nivel instituțional. Ele trebuie să lanseze în paralel o evaluare a deficitului de competențe și o evaluare a deficitului de personal.

Evaluarea decalajului de competențe este un instrument care ar trebui utilizat pentru a analiza diferența dintre competențele de care are nevoie o organizație și cele pe care le are personalul la un moment dat. Aceasta oferă informații atât pentru recrutare, cât și pentru planificarea dezvoltării profesionale și se poate concentra pe două niveluri diferite: individual (ce competențe sunt necesare pentru o anumită funcție sau un anumit post?) și colectiv (ce competențe sunt necesare pentru ca echipa/organizația să își atingă obiectivele?).

Întrucât concentrarea pe nivelul individual este necesară pentru dezvoltarea profesională a angajaților (cu planuri de formare, practici de mentorat etc.), în scopul generării modelului de recrutare, analiza decalajului de competențe ar trebui să se concentreze asupra nivelului colectiv, pentru a identifica tipul de profiluri profesionale care trebuie atrase în completarea forței de muncă existente.

Procesul poate conduce și la identificarea unor noi competențe specifice care ar fi relevante pentru acea instituție și care vor trebui analizate cu ANFP pentru a se actualiza cadrul de competențe specifice pentru domenii funcționale/anumite funcții⁶.

Actorii responsabili

Departamentele de RU din instituțiile publice de la nivel central și teritorial realizează evaluarea, așteptându-se contribuții esențiale din partea managerilor din organizația respectivă (a angajaților, de asemenea, în funcție de modul în care sunt colectate informațiile). Departamentele de RU din ministerele de resort ar trebui să inițieze și să conducă procesul pentru structurile subordonate.

ANFP asigură orientarea generală și oferă recomandări și suport pentru această etapă.

⁶ În acest sens este relevant ghidul 2.2 elaborat în cadrul HRM RAS.

Etape cheie

Instrumentul este aplicat în două faze:

- identificarea competențelor necesare; și
- evaluarea competențelor prezente/măsurarea lacunelor rezultate, după cum se reflectă mai jos:

	PAȘI	OBIECTIV	ACȚIUNI-CHEIE
Identificarea competențelor necesare	<ul style="list-style-type: none"> Diagnostic organizațional/instituțional 	Se identifică: <ul style="list-style-type: none"> mediul extern misiunea obiectivele strategice principalele procese de lucru competențele generale prospective 	<ul style="list-style-type: none"> analiza documentară Planurile strategice instituționale (dacă sunt disponibile) ar trebui să constituie baza acestui proces)
	<ul style="list-style-type: none"> Diagnostic departamental (pentru fiecare departament/unitate) 	Se identifică: <ul style="list-style-type: none"> obiectivele procesele de lucru – modificări necesare? fișele posturilor - modificări necesare? competențele specifice prospective 	<ul style="list-style-type: none"> analiza documentară focus grup sau interviuri (dacă, de exemplu, au avut loc reorganizări și obiectivele departamentale s-au modificat semnificativ)
	<ul style="list-style-type: none"> Identificarea nevoilor de competențe 	<ul style="list-style-type: none"> Identificarea competențelor necesare pentru fiecare departament și pentru organizație Legătura cu cadrul de competențe generale și specifice 	<ul style="list-style-type: none"> analiza calitativă/cantitativă discutarea informațiilor colectate în etapele anterioare
Măsurarea decalajului de competențe	<ul style="list-style-type: none"> Proiectarea și aplicarea sondajului 		<ul style="list-style-type: none"> proiectarea sondajului aplicarea și colectarea (electronică, pe hârtie etc.)
	<ul style="list-style-type: none"> Analiza datelor 	<ul style="list-style-type: none"> Identificarea competențele prezente la nivelul organizației Identificarea competențelor care ar trebui să fie prioritare în procesul de recrutare 	<ul style="list-style-type: none"> procesarea datelor sondajului - analiza statistica determinarea gradelor de nevoie și prezență pentru fiecare procesare a datelor privind competențele
	<ul style="list-style-type: none"> Măsurarea decalajului de competențe 		<ul style="list-style-type: none"> procesarea datelor (indicatori, algoritmi etc.) calcularea decalajului prioritizarea nevoilor

Etapa 1 se axează pe caracterizarea instituției și ar trebui să implice discutarea misiunii sale, a orientărilor strategice și a obiectivelor sale, precum și a principalelor procese de lucru.

Scopul acestei etape este de a avea o idee clară despre modificările cheie previzionate pentru viitor (de exemplu, se preconizează modificări legislative care vor avea un impact asupra mandatului instituției?). Ce informații oferă datele cu privire la performanța instituției și ce ar trebui îmbunătățit în următorii 3 ani? Date din audit, date RU).

În urma unei analize documentare inițiale care urmează să fie coordonată de către unitatea de planificare strategică/politici publice, toți managerii ar trebui să fie implicați în discutarea acestor probleme.

Unitatea de Politici Publice ar trebui să aibă responsabilitatea organizării acestei întâlniri, sub coordonarea înaltului funcționar public din organizație sau a unui secretar de stat/ manager de nivel înalt. Conducerea de nivel politic și cea tehnică a instituției vor trebui să asigure faptul că obiectivele strategice ale instituției sunt clare pentru următorii 3 ani.

Departamentul de RU ar trebui să fie direct implicat în proces pentru a asigura faptul că prioritățile strategice vor fi avute în vedere și din perspectiva RU. Șeful structurii de RU va trebui să prezinte în cadrul întâlnirii rezultatele procesului de evaluare a performanței din ultimii 2 ani – estimări cu privire la gradul în care obiectivele au fost atinse la nivel individual și estimări generale cu privire la capacitățile care pot fi mobilizate de instituție din perspectiva competențelor.⁷

⁷ Acest pas va fundamenta un cadru pentru următorii 3 ani, iar procesul este similar activității pe care instituția va trebui să o realizeze pentru a pregăti ciclul anual de management al performanței. Acest proces va trebui să aibă loc la începutul anului, așa cum este descris în livrabilul 5.2 al RAS MRU. Acest diagnostic pe 3 ani va fi construit pe baza informației colectate la începutul anului, dar și pe baza priorităților mai ample și a strategiilor pe care instituția trebuie să le implementeze în următorii 3 ani.

Planurile strategice instituționale pot constitui baza acestei etape, dacă sunt disponibile. Dacă nu, obiectivele strategice ar trebui formulate la nivel instituțional, pentru o perioadă de 3 ani.

Etapa 2 vizează fiecare departament sau unitate a organizației. Aceasta poate implica nu numai manageri, ci și angajați. Ea include analiza fișelor de post și o analiză a datelor de evaluare a performanței. Procesul este condus de unitatea de resurse umane din organizația respectivă. Scopul este de a determina competențele necesare pentru îndeplinirea obiectivelor departamentului. Obiectivele vor trebui stabilite în legătură cu procesul de management al performanței.⁸

În **etapa 3**, unitatea de resurse umane efectuează o analiză generală a informațiilor colectate în etapele anterioare. Scopul este de a identifica în mod clar competențele generale și specifice care sunt necesare în întreaga instituție și, prin urmare, a fi incluse în propriul cadru de competențe.

ETAPELE 1, 2 și 3 pot fi considerate îndeplinite atâta timp cât cadrul de competențe specifice este elaborat și adoptat pentru instituția respectivă, sau dacă s-a decis că sunt suficiente cadrele de competențe generale și funcționale pentru instituția respectivă⁹. În acest sens, vă rugăm să consultați Manualul de proceduri MRU¹⁰.

În **etapa 4**, este elaborat un sondaj pentru a evalua care dintre competențe (identificate anterior) sunt prezente în instituție. Aplicarea sondajului poate lua diferite forme: autoevaluare, în cazul în care fiecare individ își evaluează propriile competențe; de sus în jos, în cazul în care fiecare manager își evaluează angajații; de jos în sus, în cazul în care fiecare angajat își evaluează managerul; sau 360 de grade, în cazul în care toată lumea evaluează pe toți ceilalți cu care este în contact. Această ultimă metodă produce cele mai fiabile rezultate, dar în funcție de cultura organizației, poate fi adecvată sau nu. Cu excepția abordării de sus în jos, aplicarea sondajului și colectarea datelor ar trebui să fie anonime ori de câte ori este posibil. Ar trebui adoptată o abordare mixtă, prin care:

- managerul își evaluează propriile competențe, ale echipei și ale managerul lui și estimează în ce măsură sunt relevante competențele la nivel organizațional;
- angajații și evaluează managerul, competențele echipei lor (serviciu, departament) și în ce măsură sunt relevante competențele la nivel organizațional. Angajații nu se evaluează reciproc la nivel individual.

Sondajul ar trebui să includă toate competențele generale, funcționale și competențele specifice identificate pentru departamentul/unitatea relevantă. În practică, acest lucru înseamnă că fiecare departament va avea un sondaj diferit, unde doar competențele generale vor fi aceleași ca în celelalte. În funcție de indicatorii selectați în etapa 3 (în legătură cu cadrul de competențe al instituției), același lucru trebuie inclus în sondajul de evaluare, precum și aceleași scale de măsurare (de exemplu, gradul de importanță, de la 1 la 5, unde 1 nu este important și 5 este extrem de important etc.).

În **etapa 5**, datele colectate în cadrul sondajului sunt tratate și procesate pentru a determina gradul general (nivelul mediu) de nevoie și prezență al fiecărei competențe. Gradul de nevoie a fost stabilit anterior la nivel central în etapa 3, dar poate fi relevant și informativ să se colecteze evaluările individuale pe care managerii și angajații le fac pentru acest indicator. Cu toate acestea, valorile inițiale pot cântări mai mult în rezultatul final, deoarece au fost determinate conform unei metodologii riguroase.

⁸ Așa cum este prezentat în livrabilul 5.2 din RAS MRU.

⁹ Pot exista situații în care competențele specifice nu sunt considerate necesare în anumite instituții, acolo unde competențele funcționale sunt considerate suficiente în completarea cadrului de competențe generale.

¹⁰ Livrabilul 2.2 al RAS MRU.

În **etapa 6**, se va măsura decalajul pentru fiecare competență, scăzând gradul mediu de prezență din gradul mediu de nevoie. Competențele cu un rezultat zero sau negativ vor fi excluse din planul de recrutare, deoarece sunt prezente în organizație la un nivel acceptabil sau peste acesta. Competențele cu un rezultat pozitiv se consideră că lipsesc din organizație și ar trebui rezolvate fie prin dezvoltarea profesională a personalului actual, fie prin planul de recrutare. În plus, ar trebui stabilite priorități în funcție de gradele diferite de decalaj rezultate în urma evaluării - competențele cu un decalaj mai mare ar trebui abordate mai repede.

Ca parte a evaluării decalajului de competențe e posibil ca instituțiile să identifice competențe specifice noi care vor trebui analizate cu ANFP pentru a actualiza cadrul de competențe specifice. Procesele relevante în acest sens sunt descrise în livrabilul 2.3 elaborat în cadrul HRM RAS.

Instrumente de sprijin care trebuie utilizate

Principalul instrument pentru evaluarea decalajului de competențe este **sondajul**, descris în etapa 4 a procesului. Indicatorii propuși (și baremele) care trebuie utilizate sunt:

- grad de importanță (de la 1 - nu este important, la 5 - extrem de important),
- frecvența de utilizare (de la 1 - rar utilizată, la 5 - utilizată în mod constant),
- gradul de nevoie, ca un indicator compus al gradului de importanță și frecvenței de utilizare (medie simplă)
- gradul de prezență (de la 1 - nu este prezentă, la 5 - foarte prezentă)

Pentru a evalua gradul de importanță, se pot adresa următoarele întrebări orientative:

- Cât de importantă este competența X pentru mine, echipa/departamentul/instituția mea pentru a îndeplini obiectivele și misiunea?
- Cât de valoroasă este competența X pentru echipa/departamentul/instituția mea?
- De care competențe și la ce nivel de expertiză au nevoie angajații instituției mele pentru a-și îndeplini obiectivele strategice?
- Care competențe se preconizează că vor fi importante în viitor?

Pentru a evalua frecvența utilizării, pot fi utilizate următoarele întrebări orientative:

- Cât de des este utilizată competența X în timpul programului normal de lucru? Tot timpul? În fiecare zi? Din când în când? Rar?...
- În timpul unei săptămâni/luni/unui an de lucru normal, cât de des trebuie să recurgem la competența X?

În cazul gradului de prezență, se propun următoarele întrebări:

- La ce nivel am eu/ are echipa mea/are instituția mea/etc. competența X? Nivel de bază? Mediu? Expert?...
- Ce activități sunt deficitar realizate și aceasta se datorează lipsei de competențe?
- În sens opus, în ce activități excelăm și aceasta se datorează nivelului ridicat de competențe?

Evaluarea se face pe baza unor întrebări diferite cu privire la diferitele grade: Cât de importantă, necesară, frecvent utilizată sau prezentă este competența X în cazul:

- dvs.
- managerului dvs.
- angajaților dvs..
- colegilor dvs..
- departamentului dvs., sau
- instituției dvs.

Exemplu de design final al sondajului de evaluare

Departament/unitate																
Categorie profesională/nivel profesional																
Competență	Domeniu de aplicare	Grad de importanță					Frecvența utilizării					Gradul de prezență				
Competențe generale																
Competența 1	dvs.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	[managerul dvs.]	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	[angajații dvs.]	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	instituția dvs.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Competența 2	dvs.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	[managerul dvs.]	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	[angajații dvs.]	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	instituția dvs.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
...				
Competențe specifice																
Competența 3	dvs.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	[managerul dvs.]	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	[angajații dvs.]	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	[departamentul dvs.]	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Competența 4	dvs.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	[managerul dvs.]	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	[angajații dvs.]	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	[departamentul dvs.]	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Fiecare competență are un grad mediu final de importanță, frecvență și prezență, calculat prin însumarea tuturor răspunsurilor individuale și împărțirea rezultatului la numărul de răspunsuri.

Decalajul este apoi calculat prin următoarea formulă:

$$Gx/Dx = [(Ix + Fx) / 2] - Px, \text{ unde}$$

Gx/Dx este deficitul de competență x,

Ix este gradul mediu de importanță al competenței x;

Fx este gradul mediu de frecvență de utilizare a competenței x, și

Px este gradul mediu de prezență a competenței x.

De exemplu, o competență cu grade medii de importanță – 4,3, frecvență de utilizare – 3,8 și prezență – 3,1 va avea un deficit de 0,95: $[(4,3 + 3,8) / 2] - 3,1 = (8,1 / 2) - 3,1 = 4,05 - 3,1 = 0,95$.

Decalajele cele mai mari corespund zonelor în care instituția trebuie să identifice soluții dedicate – recrutare/mobilitate/formare.

Exemplu - o posibilă abordare a analizei decalajului de competență pe baza unei noi orientări strategice (1)

A fost adoptată o lege privind un nou sistem de evaluare a performanței pentru administrația publică și, în cursul anului următor, toate instituțiile publice vor trebui să o aplice. În pregătirea acestei provocări, Instituția X efectuează o evaluare a decalajului de competențe.

Aceasta înseamnă, în primul rând, că toți angajații trebuie să se familiarizeze cu noul sistem de evaluare a performanței și toți managerii trebuie să fie instruiți în managementul performanței și modalitatea de aplicare a noului sistem. Aceste două nevoi de competențe vor fi probabil acoperite prin instruire, mentorat etc

Concentrându-ne asupra departamentului de resurse umane, experții de aici vor trebui să gestioneze și să sprijine implementarea și aplicarea sistemului, care este complet nou. Prin urmare, decalajele se regăsesc pentru următoarele competențe, care au avut cele mai mari punctaje în sondajul implementat de instituție:

1. Managementul performanței (cunoștințe tehnice asupra proceselor, instrumentelor)
2. Cadru juridic și de reglementare al noului sistem de evaluare a performanței
3. Comunicarea și consilierea managerilor și coordonatorilor
4. Gestionarea conflictelor și medierea

Continuarea acestui exemplu se regăsește după secțiunea privind analiza deficitului de personal.

Evaluarea decalajului de competențe va furniza informații relevante care vor putea fi utilizate și pentru actualizarea planurilor de cariera la nivel individual. Mai multe detalii privind procesele aplicabile ca parte a sistemului de management al performanței sunt disponibile în livrabilele pregătite în cadrul componentei 5 a HRM RAS.

3

Evaluarea nevoilor de resurse umane la nivel instituțional. Evaluarea decalajului de competențe

Analiza deficitului de personal este un instrument pe baza căruia o organizație poate identifica dacă are numărul corespunzător de persoane cu competențe adecvate în posturile corespunzătoare, astfel încât să își poată îndeplini obiectivele și misiunea. Aplicarea acestui instrument se leagă de analiza deficitului de competențe, cum s-a descris mai sus - nu este necesar doar să știm câți oameni trebuie să aibă organizația în viitor, ci și cu ce fel de competențe.

Ajustarea numărului de angajați ai organizației nu implică doar crearea de noi funcții/posturi și recrutarea de persoane, ci implică și ajustarea fișelor posturilor, mișcarea persoanelor pe plan intern sau promovarea acestora etc.

Analiza deficitului de personal trebuie efectuată în paralel cu cea de-a doua fază a analizei decalajului de competențe, pentru a ajuta la determinarea abordării pe care organizația ar trebui să o adopte în raport cu fiecare decalaj de competențe identificat.

Principalele întrebări la care trebuie să se răspundă sunt: Cum putem acoperi deficitul? Prin dezvoltarea personalului existent (formare/mentorat/etc.)? Prin mutarea angajaților între unități sau poziții? Prin recrutarea de personal nou?

Actori responsabili:

Departamentele de RU din instituțiile publice de la nivel central și teritorial efectuează evaluarea, fiind necesare contribuții esențiale din partea managerilor din organizația respectivă (din partea angajaților, de asemenea, în funcție de modul în care sunt colectate informațiile). Departamentele de RU din ministerele de resort ar trebui să inițieze și să conducă procesul pentru structurile subordonate.

ANFP inițiază procesul, asigură orientarea generală și oferă recomandări cu privire la această etapă.

Etape cheie:

Instrumentul este aplicat în trei etape principale:

- (i) analiza personalului actual;
- (ii) identificarea deficitului de personal și
- (iii) prioritizarea nevoilor de recrutare.

ETAPE	OBIECTIV	ACȚIUNI-CHEIE
Analiza personalului actual	<ul style="list-style-type: none"> Identificarea caracteristicilor și tendințelor existente ale personalului 	<p>De analizat:</p> <ul style="list-style-type: none"> datele demografice, familii ocupaționale, grupuri, domenii funcționale, tipul de activitate, nivel/grad, vechime, salariu, tipul și natura contractului, programul de lucru și modelul absența, utilizarea concediilor, concediul pentru creșterea copilului etc.; mobilitatea internă, pensionarea, recrutarea, concedierea¹¹ etc.; piața externă a forței de muncă <p>Sursă:</p> <ul style="list-style-type: none"> analiza documentară pe baza datelor RU colectate (înregistrări RU)
Identificarea deficitelor de personal	<ul style="list-style-type: none"> Prognozarea tendințelor și necesităților viitoare 	<p>Evaluarea comparativă cu organizațiile similare (relevantă în special pentru organizațiile de nivel teritorial cu mandat/buget/structură de personal similare)</p> <p>Raportarea nevoilor de personal de către șefii de departamente/unități/echipe</p>

¹¹În cazul funcțiilor publice din România conceptul se referă la încetarea raportului de serviciu.

ETAPE	OBIECTIV	ACȚIUNI-CHEIE
Prioritizarea nevoilor de recrutare	<ul style="list-style-type: none"> Stabilirea priorităților de recrutare (familii ocupaționale, niveluri profesionale, grupuri funcționale, poziții specifice) 	<ul style="list-style-type: none"> prelucrarea datelor analiza calitativă <p>Elaborarea planului instituțional de recrutare/forță de muncă pe 3 ani.</p> <p>Prioritizarea nevoilor de recrutare pentru următorii 3 ani, pe baza planului de recrutare/forță de muncă.</p>

Luând în considerare, de asemenea, evaluarea deficitului de competențe, care se desfășoară în paralel.

În **Etapa 1**, departamentul de resurse umane colectează informații despre dinamica forței de muncă a organizației; aceasta îi crește capacitatea de a prezice tendințele pe termen scurt și lung și de a se pregăti în mod adecvat pentru provocările viitoare.

Informațiile trebuie să se bazeze pe datele gestionate de RU:

- Ce posturi există în organigramă? Care sunt acoperite și care sunt vacante? De ce?
- Cum este distribuită forța de muncă pe departamente? După grupuri funcționale? După nivelul profesional?
- Care este utilizarea personalului temporar comparativ cu a celui permanent? Dar a celor numiți în funcție comparativ cu personalul contractual?
- Care este dinamica preconizată în ceea ce privește dezvoltarea carierei, promovarea, mobilitatea, pensionarea etc.?

În plus, unitatea de resurse umane ar trebui să identifice dacă există provocări/opportunități semnificative pe piața externă a forței de muncă ce ar putea influența viitoarele procese de recrutare (de exemplu, specialiștii IT bine plătiți în sectorul privat și, prin urmare, greu de atras în serviciul public?)

Etapa 2 este strâns legată de faza 2 a evaluării decalajului de competențe descrisă mai sus și se concentrează pe evaluarea deficitelor de personal ale organizației, mai specific, a nevoilor sale în materie de recrutare.

Sondajul planificat în etapa 4 a evaluării decalajului de competențe ar trebui să fie realizat primul, iar sondajul pentru analiza deficitului de personal ar trebui să se bazeze pe rezultatele sondajului respectiv.

Prima sursă de informații pentru evaluare este interogarea directă a managerilor de nivel mediu, a directorilor și a coordonatorilor de echipă. Aceștia sunt cei mai în măsură să știe dacă numărul și competențele angajaților respectivi sunt sau nu adecvate.

Pentru a sprijini analiza, sondajul ar trebui să includă întrebări precum:

- Există posturi în departamentul dvs. care se așteaptă să fie afectate de reorganizări sau de modificări ale mandatului instituțional?
- Există posturi care ar putea rămâne vacante sau temporar vacante din cauza mobilității în următorii 3 ani?¹²
- Nivelul actual de personal din departamentul dvs. este suficient pentru activitățile care trebuie desfășurate în următorii 3 ani? Dacă da, există posturi care nu mai sunt necesare? Dacă nu, și pe baza evaluării efectuate în cadrul etapei 4 a evaluării decalajului de competențe, care sunt necesitățile viitoare în materie de resurse umane?

În plus, pentru organizații similare la nivel teritorial, ministerul coordonator ar putea sprijini evaluarea prin analiză comparativă în ceea ce privește personalul.

¹² Acest lucru va fi extrem de relevant pentru personalul de conducere și managerii publici în cazul în care sunt adoptate recomandările privind mobilitatea incluse în Livrabilele 4.1 și 5.1 ale RAS MRU.

În **Etapa 3**, analizele efectuate în etapele anterioare sunt integrate și pentru fiecare deficit este proiectată o strategie de departamentul de resurse umane în colaborare cu managerii.

Din evaluare pot rezulta trei tipuri de deficit:

- (i) deficit în cazul în care numărul de persoane disponibile este mai mic decât nevoile;
- (ii) deficiență în cazul în care există mai mulți oameni decât este necesar, și
- (iii) deficit de competențe.

Fiecare deficit (atât în ceea ce privește competențele, cât și numărul de angajați) poate fi apoi remediată în moduri diferite, cum ar fi:

- îmbunătățirea competențelor personalului actual, prin:
 - instruire formală;
 - învățare nonformală,
 - învățare informală (mentorat, îndrumare/coaching, autoînvățare etc.);¹³
- mobilitatea internă și/sau redistribuire;
- mici ajustări ale fișei postului,
- promovarea, eliberarea din funcție și/sau succesiunea¹⁴ și, în fine,
- recrutarea.

Instrumente cheie de utilizat

O grilă calitativă simplă cu informații critice poate fi utilizată pentru a sprijini procesul de evaluare la diferite niveluri – departament, organizație și sistem (a se vedea exemplul de mai jos).

Pentru fiecare deficit identificat (care se poate referi la diferite domenii de aplicare: familie ocupațională, domeniu funcțional, poziție/funcție specifică), datele de bază care trebuie luate în considerare includ nevoile viitoare de personal, nivelul de prioritate în raport cu obiectivele strategice și rolurile cheie care trebuie îndeplinite, resursa umană actuală, deficitele rezultate, precum și riscurile și tendințele anticipate.

Exemplu de grilă de evaluare pentru nevoile de recrutare

Familie ocupațională/ domeniu funcțional/ poziție/funcție specifică	Nevoile/prioritățile viitoare de resurse umane		Personalul curent	Deficite/Riscuri/ Tendințe	Planificare		
	Număr de angajați	Competențe			Anul 1	Anul 2	Anul 3
Specialiști în resurse umane (Unitate RU)	Total - 4 Stabil (nicio modificare)	Managementul resurselor umane din administrația publică (din cauza pensionării unui angajat cu înaltă specializare)	Total - 4 Pensionat anul viitor - 1 (înalt specializat)	Deficit - 1 Risc – nevoie de o persoană cu înaltă specializare în MRU în administrația publică; posibila sporire a nivelului de competențe și promovare a unui specialist mai puțin specializat și recrutarea unui angajat mai puțin experimentat Risc - disponibilitatea bugetului*	Inițial - 4 Pensionat - 1 Mobilitate - 0 Recrutat - 0 Final - 3	Inițial - 3 Pensionat - 0 Mobilitate - 0 Recrutat - 1 Final - 4	Inițial - 4 Pensionat - 0 Mobilitate - 0 Recrutat - 0 Final - 4

¹³ A se vedea formele de reglementare a tipurilor de învățare în sistemul din România conform legii educației nr. 1/2011.

¹⁴ Succesiunea este un proces prin care pozițiile importante din organizație sunt identificate și se creează o listă scurtă de persoane cu potențial care ar putea să beneficieze de programe de dezvoltare pentru a ocupa acele poziții; unii angajați sunt astfel identificați să ocupe acele posturi când colegii lor se pensionează sau pleacă din organizație, până când un înlocuitor permanent este identificat. Acest proces asigură continuitate. O analiză a procesului de planificare a resurselor umane în serviciul public din Irlanda definește succesiunea ca fiind "un proces prin care unul sau mai mulți succesori sunt identificați și o serie de activități cheie de dezvoltare sunt planificate pentru aceștia". Mai multe informații sunt disponibile la: https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/WorkforcePlanning_2011.pdf/

Familie ocupațională/ domeniu funcțional/ poziție/funcție specifică	Nevoile/prioritățile viitoare de resurse umane		Personalul curent	Deficite/Riscuri/ Tendințe	Planificare		
	Număr de angajați	Competențe			Anul 1	Anul 2	Anul 3
Manager de nivel mediu - Director (Departament juridic)	Total - 1 Un nou departament va fi creat, din cauza unor noi atribuții	- Managementul oamenilor - Managementul proiectelor [...] - Legislația de mediu [...]	Total - 0	Deficit - 1 Risc - nu există disponibilitate internă de manageri sau angajați care pot fi promovați pentru a ocupa postul	Inițial - 0 Pensionat - 0 Mobilitate - 0 Recrutat - 1 Final - 1	Inițial - 1 Pensionat - 0 Mobilitate - 0 Recrutat - 0 Final - 1	Inițial - 1 Pensionat - 0 Mobilitate - 0 Recrutat - 0 Final - 1
Specialiști în legislația de mediu (Departament juridic)	Total - 5 Noul departament trebuie dotat cu personal, din cauza unor noi atribuții	- Legislația generală a sectorului public - Legislația de mediu - Administrarea procedurii de evaluare a impactului asupra mediului	Total - 2 (de transferat de la un alt departament)	Deficit - 3 (2 angajați transferați intern care urmează să fie instruiți în noi atribuții) Tendință - creșterea disponibilității personalului calificat cu cunoștințe și experiență în domeniu Risc - disponibilitatea bugetului	Inițial - 0 Pensionat - 0 Mobilitate - 2 în Recrutat - 1 Final - 3	Inițial - 3 Pensionat - 0 Mobilitate - 0 Recrutat - 0 Final - 3	Inițial - 3 Pensionat - 0 Mobilitate - 0 Recrutat - 2 Final - 5

În faza următoare, având în vedere bugetul disponibil și prioritățile identificate, decizia în ceea ce privește planificarea resursei umane poate fi diferită de rezultatul final al evaluării deficitului de personal (de exemplu, se poate decide că procedurile de recrutare din primul an vor fi deschise doar pentru deficite cu prioritate ridicată - 1 manager de nivel mediu și 1 specialist în legislația de mediu, lăsând procedurile cu prioritate scăzută pentru următorii ani).

Exemplu - o posibilă abordare a analizei deficitului de competențe pe baza unei noi orientări strategice (2) – continuare de la pagina 24.

Presupunând că unitatea de resurse umane nu are experiență anterioară în ceea ce privește sistemele de management al performanței, prevăzute în noul cadru juridic, sau oferirea de sprijin consultativ eficient managerilor, însă este foarte competentă în materie juridică și de gestionare a conflictelor, competențele 2 și 4 pot fi abordate prin perfecționarea personalului actual (instruire formală, învățare informală etc.).

Presupunând, însă, că unitatea de resurse umane nu dispune de personal suficient, nu este posibil să se instruiască personalul existent în competențele 1 și 3 și să se aștepte păstrarea calității generale a activității.

Prin urmare, se identifică un deficit în numărul de angajați și există o nevoie de recrutare a unui expert în resurse umane cu competențe și experiență în managementul performanței și în asistență și consultanță pentru personalul de conducere.

4 Evaluarea nevoilor de personal la nivel instituțional. Planul instituțional de recrutare

Pe baza evaluării decalajului de competențe și a deficitului de personal la nivel instituțional, departamentul de resurse umane va elabora **planul instituțional privind resursele umane pe 3 ani**. Acesta ar trebui să fie un tabel simplu în care concluziile evaluării decalajului de competențe și ale evaluării deficitului de personal să fie transpuse în acțiuni, după cum s-a propus anterior (competențe sporite, mobilitate, promovare, recrutare etc.).

Un plan strategic privind forța de muncă la nivel organizațional include posturile pentru care este necesară recrutarea, fișele posturilor, un calendar, informații bugetare, instrumente de evaluare și sprijin, precum și alte detalii importante despre modul în care va fi gestionată recrutarea.

În Anexa 1 este inclus un format propus pentru planul instituțional privind forța de muncă.

Actori responsabili:

Departamentele de RU din instituțiile publice de la nivel central și teritorial elaborează planul instituțional privind forța de muncă, utilizând formatul furnizat de ANFP, luând în considerare pragurile comunicate și pe baza concluziilor evaluării deficitelor în materie de competențe și în materie de personal.

Etape cheie:

Planul instituțional privind forța de muncă cuprinde trei etape:

- (i) Redactarea planului pe baza evaluării deficitelor în materie de competențe și în materie de personal la nivel instituțional;
- (ii) Consultarea comisiei paritare de la nivel instituțional
- (iii) Aprobarea planului de către șeful instituției.

Pentru concursurile pilot pentru debutanți și înalți funcționari publici procesul de planificare a forței de muncă va fi unul simplificat, dat fiind că va acoperi doar două tipuri de poziții.

Dat fiind calendarul strâns de organizare a concursurilor pilot, procesul de planificare a forței de muncă nu va fi legat de cadrul de competențe specifice, ci doar de legarea profilurilor de competențele generale și de domeniile funcționale ale statului.

Prin urmare, pentru concursurile pilot procesul de planificare a forței de muncă se va rezuma la o analiză a deficitului de personal, care va trebui să asigure că:

1. un număr suficient de poziții sunt prevăzute pentru nivelul debutant, inclusiv prin transformarea unor poziții de nivel superior în nivel debutant, acolo unde este posibil;
2. cel puțin 70% din pozițiile de înalt funcționar public care sunt vacante și temporar ocupate vor fi vizate de concursurile pilot.

5 Planul de recrutare pentru funcțiile publice de la nivel central și nivel teritorial

Planul de recrutare pe 3 ani nu se referă doar la cunoașterea pozițiilor care trebuie ocupate în viitorul apropiat; este un instrument prin care eforturile de recrutare sunt aliniate cu obiectivele strategice și lacunele de competențe, pentru a asigura că administrația publică centrală și teritorială își vor putea îndeplini în mod eficient mandatul.

Planul de recrutare la nivel de sistem integrează și prioritizează nevoile de recrutare pe familii ocupaționale și profiluri pentru un interval de timp de 3 ani. Este un instrument strategic pentru reforma resurselor umane din cadrul funcției publice din România.

Pentru pregătirea planului de recrutare, informațiile colectate la nivel instituțional pe baza evaluării decalajului de competențe și a analizei privind deficitul de personal sunt comunicate către ANFP într-un format standard, pentru fiecare dintre cei 3 ani care urmează să fie acoperiți.

Actori responsabili:

ANFP pregătește planul de recrutare pe 3 ani pe baza informațiilor comunicate de instituțiile publice.

Departamentele de resurse umane sunt responsabile pentru asigurarea faptului că informațiile pe care le trimit către ANFP sunt exacte, furnizate în timp util și că respectă formatele și orientările transmise de către ANFP.

MFP emite un punct de vedere privind costurile bugetare estimate pentru punerea în aplicare a planului de recrutare. Acest punct de vedere ar trebui să includă informații cu privire la costurile cu funcționarii publici nou angajați în următorii 3 ani (care ar trebui să fie luate în considerare pentru bugetul anual al fiecărei instituții publice).

Consiliul RU emite un aviz inițial privind proiectul de plan de recrutare. Acesta poate formula propuneri cu privire la modul de abordare a pragurilor sau cotelor specifice.

Partenerii sociali și reprezentanții angajaților sunt consultați cu privire la proiectul de plan de recrutare, iar punctele lor de vedere sunt luate în considerare de către ANFP pentru ajustarea pragurilor specifice, în limite specifice care ar trebui convenite în prealabil.

Consiliul RU trebuie să avizeze planul revizuit.

Guvernul aprobă planul printr-o hotărâre de Guvern.

Etape cheie:

- (i) Pregătirea planului
- (ii) Desfășurarea consultărilor cu privire la plan
- (iii) Adoptarea planului
- (iv) Comunicarea planului
- (v) Monitorizarea planului
- (vi) Revizuirea planului în intervalul de 3 ani.

Etape	Obiectiv	Acțiuni-cheie
1. Pregătirea planului	<ul style="list-style-type: none"> Identificarea priorităților de recrutare la nivel de sistem Asigurarea resurselor bugetare pentru punerea în aplicare a planului 	<p>De analizat:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nevoile de recrutare comunicate de instituțiile publice Propuneri de mobilitate comunicate de instituțiile publice <p>Gruparea nevoilor de recrutare pe domenii funcționale și profiluri de posturi</p> <p>Identificarea posibilelor intervenții de mobilitate care ar putea acoperi nevoile de recrutare pe termen scurt.</p> <p>Stabilirea priorităților în ceea ce privește nevoile de recrutare, ținând seama de praguri și cote.</p> <p>Obținerea unei estimări bugetare din partea MFP pentru nevoile de recrutare identificate pentru următorii 3 ani, pentru fiecare an</p> <p>Obținerea opiniei Consiliului RU (se publică de către Consiliu)</p>
2. Desfășurarea consultărilor cu privire la plan	<ul style="list-style-type: none"> Promovarea consensului între principalii actori interesați cu privire la prioritățile de recrutare, inclusiv cu privire la principalele praguri aplicabile 	<p>Publicarea proiectului de plan de recrutare</p> <p>Invitarea partenerilor sociali la discuții (sunt planificate 2 ședințe)</p> <p>Discutarea argumentelor și pragurilor propuse</p> <p>Revișuirea planului pe baza consultărilor</p> <p>Trimiterea către Consiliul RU spre a fi avizat</p>
3. Adoptarea planului	<ul style="list-style-type: none"> Transformarea Planului de recrutare într-un instrument oficial de planificare a recrutării 	<p>Elaborarea proiectului de hotărâre de Guvern</p> <p>Consultarea principalilor actori interesați în conformitate cu cadrul normativ aplicabil privind redactarea juridică</p> <p>Adoptarea HG</p>
4. Comunicarea planului	<ul style="list-style-type: none"> Toți actorii interesați relevanți și publicul larg sunt informați cu privire la acest nou Plan de recrutare 	<p>Publicarea pe website-urile și pe rețelele de socializare relevante</p> <p>Infografice</p> <p>Mai multe detalii – consultați secțiunea despre Comunicare din acest manual</p>
5. Monitorizarea planului	<ul style="list-style-type: none"> Identificarea rezultatelor intermediare și a provocărilor și a soluțiilor posibile 	<p>Colectarea periodică a datelor privind IP cheie și analiza lor</p> <p>Raportarea anuală privind implementarea – informații comunicate Consiliului RU. Rezultatele cheie incluse în raportul anual al ANFP.</p>
6. Ajustarea planului	<ul style="list-style-type: none"> Asigurarea faptului că planul de recrutare este actualizat atunci când este necesar, pe baza unei fundamentări solide 	<p>Analiza cererilor de ajustare primite de la instituțiile publice și solicitarea de dovezi suplimentare, dacă este necesar</p> <p>Identificarea cauzurilor în care sunt necesare ajustări</p> <p>Pregătirea proiectului de propunere de ajustare</p> <p>Trimiterea către MFP pentru un punct de vedere, pentru a se asigura reflectarea implicațiilor bugetare</p> <p>Trimiterea către Consiliul RU pentru un punct de vedere (care trebuie făcut public)</p> <p>Publicarea proiectului de propunere și trimiterea lui și către partenerii sociali și alocarea a cel puțin două săptămâni pentru reacții.</p> <p>Obținerea avizului Consiliului RU</p> <p>Pregătirea proiectului de HG pentru aprobarea ajustării</p> <p>Adoptarea ajustării (HG)</p> <p>Publicarea Planului revizuit de recrutare/ocupare a funcțiilor publice</p>

În **etapa 1**, ANFP compilează informațiile comunicate de instituțiile publice¹⁵ și grupează datele privind nevoile de recrutare pe baza domeniilor funcționale, a profilurilor posturilor, a competențelor necesare, a numărului de posturi/poziții/funcții vizate. Lista competențelor va fi reflectată în forma detaliată a planului, dar nu în Planul de recrutare pe 3 ani care va fi publicat de ANFP.

De asemenea, ANFP analizează propunerile în materie de mobilitate comunicate de instituțiile publice și identifică și acțiunile de mobilitate care ar putea răspunde nevoilor de recrutare pe termen scurt.

ANFP pregătește proiectul planului de recrutare pe 3 ani. Acest plan general de recrutare poate include ajustări față de propunerile inițiale ale instituțiilor, pentru a respecta regulile și criteriile în ceea ce privește pragurile și cotele pentru poziții specifice (de exemplu, procentul de posturi vacante pentru pozițiile de debutant/asistent). În plus, trebuie efectuată o analiză pentru a integra nevoile specifice de recrutare în profiluri mai generale, care pot fi gestionate în cadrul aceleiași proceduri de recrutare (de exemplu, un total de 10 posturi specializate în resurse umane vor fi supuse concursului național unde testarea se va face pe baza competențelor generale, iar ulterior instituțiile vor avea posibilitatea să testeze pe baza competențelor funcționale și specifice identificate ca necesare pentru recrutarea în respectivele instituții.

O listă orientativă a pragurilor este inclusă mai jos. ANFP va propune pragurile iar instituțiile le vor avea în vedere atunci când vor realiza procesul de planificare a forței de muncă la nivel instituțional.

No	Indicator de performanță	Prag/interval minim
1	% din posturile vacante la nivel de execuție acoperite de Planul de recrutare corespund gradelor profesionale de debutant și asistent.	Cel puțin 40% din posturile vacante la nivel de execuție să fie alocate gradelor profesionale debutant și asistent.
2	% din posturile vacante la nivel de conducere ocupate prin promovare	Între 20 și 40% din posturile vacante la nivel de conducere să fie ocupate prin promovare.
3	% din posturile vacante vizate de etapa a doua de concurs pe post care au fost incluse în Planul inițial de recrutare.	Cel puțin 40% din posturile vacante incluse în Planul de recrutare să fie vizate de a doua etapă de concurs pe post în primul an de implementare a Planului de recrutare ¹⁶ .
4	% din posturile de nivel de conducere care au fost ocupate prin numiri temporare care au fost incluse în Planul de recrutare	Cel puțin 60% din toate pozițiile de conducere ocupate temporar să fie incluse în Planul de recrutare
5	% din posturile de înalt funcționar public ocupate temporar care au fost incluse în Planul de recrutare pentru a fi vizate de concursul național.	Cel puțin 60% din toate posturile de înalt funcționar ocupate temporar să fie incluse în Planul de recrutare pentru a fi vizate de concursul național.

¹⁵ Aceste informații sunt elaborate pe baza datelor resurse conform secțiunilor ulterioare din acest manual și folosind formatul furnizat de ANFP și aprobat prin ordin al președintelui ANFP, conform art. 467 alin. 5 din Codul Administrativ.

¹⁶ Pentru a se asigura că o mare parte din candidații câștigători după concursul național vor fi disponibili. Deși baza de date a candidaților câștigători va fi valabilă și în cazul următorilor 2 ani, probabilitatea ca acei candidați mai calificați să nu mai fie disponibili va fi destul de mare.

concursei național pe baza planului propus.

Până la sfârșitul lunii septembrie, ANFP transmite proiectul de plan de recrutare împreună cu costurile estimate pentru concursul național către MFP.

În termen de două săptămâni, MFP elaborează un punct de vedere asupra implicațiilor bugetare privind:

- cheltuielile de personal cu noii angajați pentru fiecare dintre cei trei ani
- cheltuielile pentru organizarea concursului național, pe baza unei estimări inițiale furnizate de ANFP

Proiectul de Plan, împreună cu punctul de vedere emis de MFP, sunt transmise Consiliului RU pentru un aviz. Consiliul emite un aviz cu caracter consultativ privind planul propus. Acesta poate propune ajustări în ceea ce privește stabilirea priorităților și pragurile utilizate.

În etapa 2 ANFP organizează întâlniri de consultare cu partenerii sociali și reprezentanții angajaților.

ANFP trebuie să informeze în prealabil reprezentanții sindicali relevanți cu privire la domeniul de aplicare al procesului și calendarul consultărilor. Proiectul de Plan de recrutare și pragurile aplicabile ar trebui transmise în prealabil.

Ar trebui organizate cel puțin 2 reuniuni de consultare. Obiectivul discuțiilor va fi :

- să se discute și să se convină asupra concursurilor propuse să fie organizate în următorii 3 ani. Domenii de discuție: profilurile vizate, numărul de posturi vizate, nivelul de carieră (grad profesional) pentru fiecare profil, pragurile aplicate, calendarul. Accentul ar putea fi pus pe pragurile specifice aplicate.
- să fie implicați partenerii sociali în acest proces și să se obțină sprijinul acestora.

În urma consultărilor, ANFP poate revizui secțiuni specifice ale planului și va informa instituțiile publice și partenerii sociali cu privire la aceste ajustări.

Planul revizuit este transmis Consiliului RU spre avizare. Avizul ar trebui să fie publicat. În caz de aviz negativ, procesul poate continua, dar motivele pentru avizul negativ ar trebui să fie publicate și documentate ca atare.

Etapa 3 cuprinde adoptarea Planului de recrutare.

Pe baza formatului validat în urma procesului de consultare, ANFP elaborează Hotărârea de Guvern pentru aprobarea planului.

Proiectul de HG urmează procesul obișnuit de promovare a actelor normative.

Etapa 4 privind comunicarea este detaliată în secțiunea dedicată măsurilor de comunicare din acest manual.

Etapa 5 se concentrează pe procesul de monitorizare. Acest lucru se va baza pe un set clar de indicatori cheie de performanță IP.

O listă orientativă a IP este propusă în capitolul 3, secțiunea 3.2 din acest manual. Unii dintre aceștia ar putea fi monitorizați prin intermediul sistemului informatic, alții

se vor baza pe raportarea periodică de către instituțiile publice și pe sondajele aplicate de către ANFP.

Rezultatele procesului de monitorizare ar trebui incluse în planul anual și luate în considerare pentru îmbunătățirea viitoarelor runde de planificare a forței de muncă. Rezultatele cheie ale procesului de planificare a forței de muncă ar trebui, de asemenea, comunicate Consiliului RU pentru Raportul său anual.

În **etapa 6**, revizuirea planului de recrutare pe 3 ani are drept scop să asigure că orice modificări vor fi susținute de dovezi relevante și că rezultatele procesului de planificare a forței de muncă pe 3 ani pot fi modificate numai în condiții specifice, cum ar fi:

- modificări ale mandatelor instituționale care sunt legate de schimbările din cadrul strategic la nivel național/sectorial
- decizii politice la nivel înalt privind ocuparea forței de muncă în sectorul public (cum ar fi reducerile de personal care ar putea să nu aibă o legătură directă cu modificările în mandatele instituționale)
- atingerea insuficientă a țintelor de recrutare/mobilitate din planurile instituționale privind forța de muncă în cursul perioadei de implementare de 3 ani.
- absența unor resurse de finanțare adecvate pentru operaționalizarea planului de recrutare pe 3 ani, confirmată de MFP

Revizuirea planului de recrutare poate fi solicitată de o anumită instituție sau poate fi inițiată de către ANFP, în funcție de justificarea necesității ajustării.

Dacă vine de la o instituție publică, cererea trebuie însoțită de:

- motivul ajustării solicitate în conformitate cu condițiile specifice enumerate mai sus.
- impactul asupra planului privind forța de muncă și asupra nevoilor de recrutare comunicate inițial către ANFP (profilurile și numărul de posturi afectate)

ANFP va analiza solicitarea.

În cazul în care ANFP identifică necesitatea revizuirii planului, aceasta va informa în consecință instituțiile publice care ar fi afectate de modificarea propusă.

ANFP va elabora proiectul de revizuire a planului și va obține un punct de vedere din partea MFP cu privire la implicațiile bugetare.

Propunerea și punctul de vedere din partea MFP vor fi comunicate Consiliului RU pentru opinie. Opinia Consiliului ar trebui să fie pusă la dispoziția publicului.

ANFP trimite proiectul de revizuire partenerilor sociali ca parte a procesului de consultare și alocă un termen de cel puțin două săptămâni pentru reacții.

Formularul revizuit trebuie transmis Consiliului RU spre avizare. Indiferent de rezultat, ANFP poate continua procesul, dar reacția Consiliului ar trebui să fie publicată.

ANFP pregătește proiectul de HG pentru revizuirea planului, iar Guvernul îl adoptă. Revizuirea este publicată.

2.2 Cum facem ca publicitatea să conteze

2.2.1 De ce contează publicitatea?

Publicitatea privind recrutarea este un proces de comunicare menit să incite interesul oamenilor de a-și depune candidatura pentru anumite posturi. În plus, acest proces servește, de asemenea, unor scopuri de comunicare mai ample, care sunt menite să construiască un brand de angajator și să transmită mesajele corecte privind transparența, echitatea, profesionalismul și un proces mai ușor de aplicat și mai incluziv.

Conform modelului de recrutare propus, principalele obiective ale campaniei oficiale de publicitate sunt:

- în etapele preliminare, să informeze publicul cu privire la modificările procedurii de recrutare și să evidențieze avantajele acestora;
- să informeze potențialii candidați cu privire la posturile vacante și la procesul de depunere a dosarelor;
- să atragă candidați cu înaltă calificare care să candideze pentru posturile vacante și
- să informeze publicul larg cu privire la evoluția procedurii de recrutare.

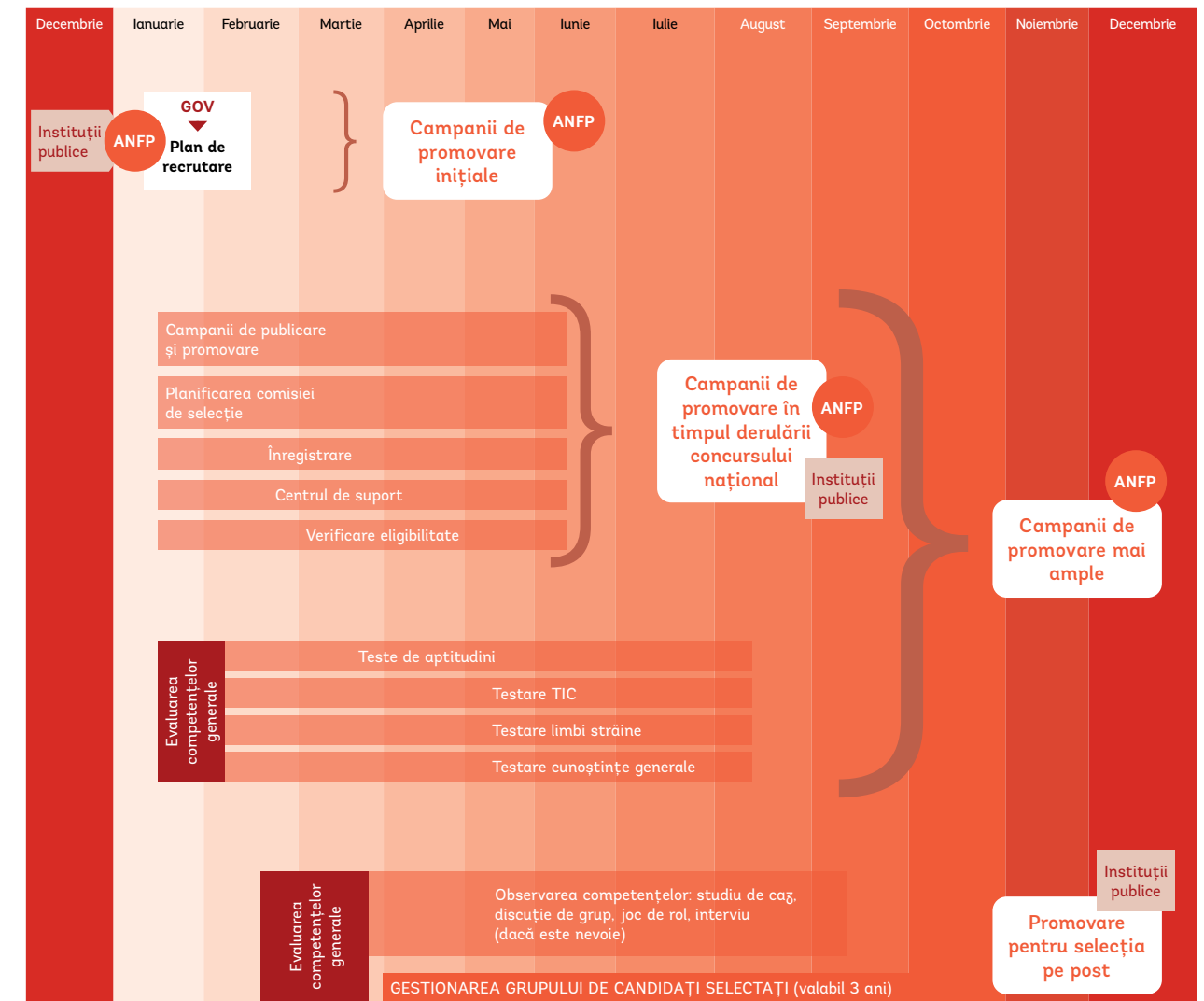
O comunicare eficientă care să vizeze atragerea candidaților calificați în administrația publică ar trebui să aibă două dimensiuni:

1. **Plan de comunicare care să acopere campaniile de publicitate pentru concursul național** (detaliat în acest manual)
2. **Măsuri de branding al angajatorilor** (recomandări incluse în *Raportul privind definirea unui model pentru concursul național*¹⁷).

2.2.2 Cine este responsabil pentru acest proces și când ar trebui să aibă loc?

- **ANFP** coordonează procesul. Agenția elaborează un plan de comunicare, implementează măsurile incluse în plan și monitorizează progresele din acest domeniu.
- Toate **instituțiile publice** din administrația publică centrală și teritorială sunt implicate în proces. Acestea pun în aplicare o parte din măsurile incluse în Planul de comunicare și elaborează și pun în aplicare acțiuni specifice de publicitate pentru concursul pe post.
- Procesul are loc de fiecare dată când se organizează concursul național, iar fiecare concurs pe post trebuie însoțit de măsuri specifice.

FIGURA 6. Stabilirea rolurilor cheie și a calendarului provizoriu pentru măsurile de comunicare



2.2.3 Etape procedurale cheie în publicitate

ETAPA 1 Planificarea campaniilor de comunicare		
ANFP	Ianuarie-februarie	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificarea obiectivelor, mesajelor relevante, canalelor de comunicare, resurselor și calendarului, în funcție de profilurile funcțiilor publice vizate în Planul de recrutare ➤ Consultare cu instituțiile publice și Centrul Guvernului ➤ Proiectul planului de comunicare ➤ Aprobarea planului de comunicare

¹⁷ Livrabilul 4.1 a din RAS MRU.

ETAPA 2 Desfășurarea de campanii pre-publicitare		
ANFP	Ianuarie-martie (până la lansarea oficială a procedurii de recrutare pentru concursul național)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Publicarea anunțurilor privind posturile vacante viitoare și un calendar estimativ ➤ Campanie asupra noului sistem de recrutare (de ce, când și cum? - lansarea de videoclipuri care să incite interesul, anunțând schimbarea) ➤ Organizarea de evenimente publice pentru a informa despre profilurile vizate în viitor ➤ Organizarea de evenimente de tipul "ziua porților deschise" la ANFP pentru a oferi o înțelegere practică asupra procesului de recrutare și a modului de funcționare a Centrului de Evaluare ➤ Pregătirea de videoclipuri care să fie lansate în timpul campaniei publicitare (fașa următoare)
Condiții prealabile:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementarea cadrului de competențe și a fișelor de post standard ✓ Planul de comunicare aprobat și resursele necesare alocate ✓ Exemple de seturi de teste, răspunsurile corecte, notarea ✓ Ghidul pentru candidați este publicat și disponibil pe website-ul ANFP. 		

ETAPA 3 Desfășurarea campaniei publicitare pentru lansarea concursului		
ANFP	Martie-aprilie (până la închiderea oficială a fazei de depunere a candidaturilor)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Publicarea anunțului oficial al lansării depunerii dosarelor de candidatură. Anunțuri privind posturile vacante difuzate pe rețelele de socializare (Twitter, Facebook, LinkedIn, Instagram) ➤ Deschiderea unui centru de informare pentru potențialii candidați ➤ Lansarea de clipuri publicitare despre concurs pentru a atrage candidați adecvați
Condiții prealabile:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementarea cadrului de competențe și a fișelor de post standard ✓ Resurse prevăzute în buget în conformitate cu Planul de comunicare ✓ Sistem IT disponibil pentru a sprijini toate nevoile de informare ale potențialilor candidați pe pagina web dedicată ✓ Centrul Info-desk înființat în avans ✓ Personal de comunicare specializat disponibil în cadrul agenției sau sprijin extern contractat în prealabil pentru produse de comunicare specifice 		

ETAPA 4 Derularea unor campanii publicitare mai ample în timpul procesului de desfășurare a concursului național		
ANFP	Martie-septembrie (până când concursul național este închis oficial și sunt anunțați candidații care au reușit)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicarea actualizărilor cu privire la fiecare etapă a concursului național către publicul larg ➤ Comunicarea individuală a detaliilor fiecărei etape a procesului de recrutare fiecărui candidat ➤ Publicarea de infografice ➤ Organizarea de târguri de locuri de muncă pentru publicul vizat ➤ Participarea la conferințe studențești pentru a oferi actualizări cu privire la noul proces de recrutare și profilurile vizate ➤ Publicarea și diseminarea unor exemple de teste ➤ Distribuirea conținutului: videoclipuri cu experiența candidatului, bloguri, fotografii, povestiri, tweet-uri, GIF-uri, articole), parteneriat cu societatea civilă, mediul academic, ONG-uri
Condiții prealabile:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planul de comunicare și resursele adecvate aprobate ✓ Sistemul informatic operaționalizat pentru a permite comunicarea individuală cu candidații ✓ Personal specializat în comunicare disponibil în cadrul agenției sau sprijin extern contractat în prealabil pentru produse de comunicare specifice 		

ETAPA 5 Publicitatea privind procesul de concurs pe post		
Instituții publice	Octombrie-noiembrie/ ori de câte ori sunt organizate concursuri pe post	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Publicarea anunțurilor privind posturile vacante specifice ➤ Publicarea informațiilor relevante și actualizări în fiecare etapă a procesului pe website și rețelele sociale. ➤ Comunicarea permanentă cu candidații
Condiții prealabile:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientări generale privind modul de maximizare a comunicării în timpul procesului de selecție pe post furnizate de ANFP instituțiilor publice ✓ Cadrul de competențe instituit pentru a se asigura că anunțurile corespund profilurilor specifice ale posturilor vizate ✓ Fișe standard de post implementate în administrația publică 		

2.2.4 Acțiuni cheie, instrumente și formate propuse spre a fi utilizate în comunicare

6 Planificarea campaniilor de comunicare. Planul de comunicare

Actori responsabili:

ANFP pregătește Planul de comunicare după consultarea instituțiilor relevante și a Centrului Guvernului.

Etape cheie

- (i) Identificarea obiectivelor și canalelor de comunicare relevante, în funcție de profilurile funcțiilor publice vizate în Planul de recrutare, resurse și calendar
- (ii) Consultarea cu instituțiile publice și Centrul Guvernului
- (iii) Pregătirea proiectului planului de comunicare
- (iv) Aprobarea planului de comunicare

ETAPE	SCOP	ACȚIUNI-CHEIE	
Identificarea obiectivelor și canalelor de comunicare	<ul style="list-style-type: none"> Stabilirea obiectivelor și măsurilor cheie de comunicare pentru fiecare tip de campanie de comunicare 	<ul style="list-style-type: none"> Asigurarea faptului că grupul țintă va fi abordat prin mijloace adecvate 	<ul style="list-style-type: none"> Identificarea grupurilor țintă pentru fiecare profil de post acoperit de planul de recrutare Proiectarea de măsuri de comunicare relevante pentru atingerea grupurilor țintă
	<ul style="list-style-type: none"> Determinarea mesajelor cheie pentru fiecare profil de post vizat corelat cu fiecare tip de campanie de comunicare 	<ul style="list-style-type: none"> Informare, clarificare, persuasiune 	<ul style="list-style-type: none"> Adaptarea conținutului pe baza problemelor publicului și a domeniilor lui de interes Elaborarea de mesaje cuprinzătoare Mesajele ar trebui să se concentreze asupra modificărilor dorite (îmbunătățirea transparenței, simplificarea procesului de depunere a candidaturii, trecerea la un proces bazat pe merit), asupra beneficiilor și asupra provocărilor actuale Testarea, finalizarea și actualizarea mesajelor cheie
	<ul style="list-style-type: none"> Determinarea resurselor care trebuie alocate 	<ul style="list-style-type: none"> Asigurarea derulării planului de comunicare 	<ul style="list-style-type: none"> Planificarea măsurilor care vor fi acoperite de furnizori externi sau care pot fi implementate cu resurse interne (în cazul în care comunicarea este parțial contractată din afară, procesul de achiziție ar trebui să fie finalizat în prealabil, pentru a se asigura disponibilitatea furnizorului)
Consultarea instituțiilor publice și a Centrului Guvernului	<ul style="list-style-type: none"> Convenirea asupra unor acțiuni-cheie care necesită participarea diferitelor entități publice 	<ul style="list-style-type: none"> Asigurarea asumării din partea instituțiilor publice și a participării lor la procesul de publicitate, astfel încât să se obțină o informare mai largă 	<ul style="list-style-type: none"> Stabilirea acțiunilor-cheie din Planul de comunicare în care vor fi implicate și instituțiile publice (târguri de locuri de muncă, evenimente publice, videoclipuri, etc.)
Redactarea Planului de comunicare	<ul style="list-style-type: none"> Elaborarea planului în format simplu 	<ul style="list-style-type: none"> Asigurarea adoptării oficiale a măsurilor de comunicare 	<ul style="list-style-type: none"> Completarea planului pe baza unui șablon/model simplu; Asigurarea că sunt menționate responsabilitățile cheie și resursele
Aprobarea Planului de comunicare	<ul style="list-style-type: none"> Avizarea și aprobarea oficială a Planului de comunicare 		<ul style="list-style-type: none"> Președintele ANFP aprobă planul.

Măsurile cheie care trebuie incluse în plan sunt detaliate în următoarele secțiuni.

Planul ar trebui să includă cel puțin următoarele informații:

- Tipul campaniei de comunicare (campanii pre-publicitare, campanie publicitară pentru lansarea concursului, campanii publicitare mai ample în cadrul procesului de derulare a concursului național)
- Pentru fiecare tip de campanie – principalele măsuri de comunicare avute în vedere: mesaje pe website, videoclipuri, anunțuri pe rețelele sociale, infografice, târguri de locuri de muncă etc
- Pentru fiecare măsură de comunicare: actorii implicați (ANFP/contractor/alții, dacă este cazul), bugetul estimat (dacă este necesar), durata/numărul, mesajele cheie avute în vedere
- Indicatori cheie care trebuie utilizați în monitorizarea măsurilor de comunicare (de exemplu - numărul de persoane care accesează videoclipul postat pe rețelele sociale)

7 Desfășurarea de campanii pre-publicitare. Anunțurile privind concursul.

Actori responsabili:

ANFP implementează toate măsurile. Instituțiile publice și Centrul Guvernului pot participa, de asemenea, în funcție de măsurile prevăzute în plan.

Etape cheie

- Publicarea anunțurilor privind posturile vacante viitoare și un calendar estimativ
- Lansarea campaniei de incitare a interesului privind noul sistem de recrutare (De ce, când și cum? - lansarea videoclipurilor publicitare care anunță o schimbare viitoare)
- Organizarea de evenimente publice pentru a informa despre profilurile vizate în viitor
- Pregătirea de videoclipuri care să fie lansate în timpul campaniei publicitare (fața următoare)

ETAPE	SCOP	ACȚIUNI-CHEIE	
Publicarea anunțurilor privind viitoarele posturi vacante	<ul style="list-style-type: none"> Publicarea anunțurilor privind viitoarele posturi vacante, așa cum au fost aprobate în planul de recrutare, și un calendar estimativ 	<ul style="list-style-type: none"> Asigurarea faptului că grupul țintă are informații relevante și în timp util 	<ul style="list-style-type: none"> Proiectarea anunțurilor Publicarea anunțurilor pe: <ul style="list-style-type: none"> Pagina web dedicată concursului național (și pe website-ul ANFP) Canale media sociale create și gestionate de către ANFP (Facebook; Twitter; LinkedIn) Difuzarea informațiilor pe canalele de media sociale administrate de Guvern și ministerele de resort
Lansarea campaniei de trezire a interesului	<ul style="list-style-type: none"> Pregătirea campaniei privind noul sistem de recrutare 	<ul style="list-style-type: none"> Informarea publicului 	<ul style="list-style-type: none"> Pregătirea și lansarea videoclipurilor publicitare anunțând modificările viitoare Videoclipuri concentrate pe de ce, când și cum?
Organizarea de evenimente publice	<ul style="list-style-type: none"> Organizarea a 2 evenimente publice de prezentare privind: profilurile posturilor vizate, calendarul și procedura. 	<ul style="list-style-type: none"> Maximizarea oportunităților de a ajunge la grupurile țintă (studenți, specialiști cu profilul căutat, public general) 	<ul style="list-style-type: none"> Eveniment față în față cu participarea presei Pregătirea de pliante/broșuri/scurte videoclipuri pentru a „spune povestea” Invitarea unor vorbitori credibili și bine-cunoscuți care să prezinte concursul național și întregul proces de derulare a acestuia
Pregătirea unor videoclipuri targetate	<ul style="list-style-type: none"> Pregătirea unor videoclipuri targetate, scurte, pentru grupurile țintă 	<ul style="list-style-type: none"> Noul sistem de recrutare făcut clar și atractiv pentru grupurile țintă 	<ul style="list-style-type: none"> Realizarea videoclipurilor (ANFP sau servicii contractate)

Ca regulă generală, în funcție de tipul suportului media, mesajele alese pentru integrarea informațiilor pot varia. În ziare, la radio, TV sau în reclamele online, mesajele ar trebui să fie scurte, concise, la obiect și atractive. Pe website-ul dedicat recrutării, dimpotrivă, informațiile pot fi extinse și pot fi incluse mai multe detalii despre profilul dorit al candidatului. Mai jos sunt prezentate diferite exemple pentru a ilustra posibilele alternative de mesaje de comunicare.

CASETA 2. EXEMPLU: Website-ul pentru recrutare al Comisiei Europene (EPSO/Oficiul European de Selecție a Personalului) – Scurtă introducere informativă



Administrators in the field of European Law

Home > Administrators in the field of European Law

Are you a recent law graduate with a great skill set, ambitious drive and strong motivation? If this fits your profile description, then you could be one of the next lawyers to join the European Institutions.

The scale and complexity of the challenges the EU is facing demand the best of us. Currently, we are looking for talented law graduates who are ready to take on a wide range of tasks in legal policy formulation, research and participation in international fora.

As a lawyer, you will provide legal advice, ensure the legality and the drafting quality of legal acts, conduct extensive legal research and analysis, and act as an agent of the institution concerned in judicial proceedings before the Court of Justice of the EU. You may also participate in inter-institutional negotiations for the adoption of EU legal acts, international fora meetings and communicate with legal advisers of foreign ministries and international organisations.

As an employer, the Institutions and Agencies of the EU offer a community of expertise with a wide range of opportunities to broaden your learning, enhance your skills, and develop your career. Respect for cultural diversity and promotion of equal opportunities are founding principles of the EU and the European Personnel Selection Office endeavours to apply equal opportunities, treatment and access to all candidates. You can find out more about our equal opportunities policy and how to request special adjustments for selection tests on our [dedicated page](#).

Do you have what it takes?

Are you an EU citizen with a thorough knowledge of at least 2 EU languages: Language 1 (one of the 24 EU official languages) and Language 2 (English or French)? Have you completed university studies of at least 4 years attested by a diploma in law, or are you authorised to pursue professional activities as a lawyer in an EU Member State?

If so, then you are the one we are looking for!

For detailed information on requirements, please read the Notice of Competition on our apply page below.

Application period opens on 30 July.

[Get Started - Administrators in the field of European Law](#)

În acest exemplu, prima frază descrie tipul de profil căutat și apoi se trece la descrierea în termeni generali a tipului de activitate și a provocărilor pe care le va implica postul. Sunt incluse, de asemenea, scurte informații privind cadrul instituțional general și activitățile implicate și, în cele din urmă, sunt furnizate criterii minime de eligibilitate.

CASETA 3. EXEMPLU: Website-ul de recrutare al Serviciului Public Francez – anunț publicitar pe pagina principală



AVEC L'APPRENTISSAGE
#DÉMARRE TA STORY

Préparez votre avenir avec nous !
**+ de 200 métiers
du CAP à BAC +5**

PASS fonction-publique.gouv.fr/pass

La fonction publique recrute des apprentis
Pourquoi pas vous ?

Scopul acestui anunț este de a atrage publicul țintă la stagii în administrația publică, în mai mult de 200 de posturi diferite, cu niveluri profesionale diferite. Numai informațiile esențiale sunt furnizate, deoarece cei interesați pot face clic pe anunț pentru a accesa detalii suplimentare. Pagina web care se deschide la un clic pe anunț oferă detalii despre programul de stagiu, instituțiile care recrutează, tipurile de posturi, salariile, contractul, formarea, mărturiile și link-uri relevante.

Pentru concursul național, anunțurile de concurs ar trebui să fie clare, într-un limbaj accesibil și să includă referiri la următoarele detalii:

- Funcția/Denumirea postului*
- Structura organizatorică/ Poziția în organigramă (descrierea organizației și a serviciului/biroului) *
- Locație
- Îndatoriri de serviciu*
- Calificare*
- Cadrul de competențe*
- Salariu și beneficii
- Condiții de muncă
- Procedura de selecție (calendar, etape, criteriile de evaluare etc.)

8 Desfășurarea campaniei de informare privind lansarea concursului

Actori responsabili:

ANFP implementează toate măsurile. Instituțiile publice și Centrul Guvernului pot participa, de asemenea, în funcție de măsurile prevăzute în plan.

Etape cheie

- Publicarea anunțului oficial al lansării depunerii dosarelor de candidatură/înscrierii la concurs
- Deschiderea unui centru de informare pentru potențialii candidați
- Lansarea de clipuri de informare referitoare la concurs pentru a atrage candidați adecvați

ETAPE	SCOP	ACȚIUNI-CHEIE
Publicarea anunțului oficial al lansării depunerii dosarelor de candidatură/înscrierii la concurs I cu 30 zile înainte de lansarea concursului	Asigurarea faptului că grupurile țintă au informații relevante și în timp util	Publicarea anunțului oficial al lansării depunerii dosarelor de candidatură. Anunțurile trebuie difuzate pe: <ul style="list-style-type: none"> • Pagina web dedicată concursului național • Canale de media sociale create și gestionate de către ANFP (cum ar fi Facebook; Twitter; LinkedIn) • Diseminarea informațiilor pe canalele de media sociale administrate de Guvern și ministerele de resort • Campanii promoționale la radio și TV

ETAPE	SCOP	ACȚIUNI-CHEIE
Deschiderea unui infodesk/ centru de informare pentru potențialii candidați	Să se asigure că grupurile țintă vor avea acces la toate informațiile relevante	<ul style="list-style-type: none"> Operaționalizarea unui infodesk/centru de informare la care potențialii candidați pot apela sau trimite e-mailuri pentru a primi clarificări și asistență în timpul procesului de înscriere la concurs. Stabilirea unui program zilnic pentru întâlniri față în față. Promovarea infodesk-ului/centrului de informare pe website-urile relevante / rețele sociale, astfel încât grupurile țintă să afle despre el și să-l acceseze. Colectarea întrebărilor pentru a dezvolta o bașă de date cu întrebări frecvente pe pagina web dedicată concursului național În secțiunea de informare a website-ului dedicat concursului național ar trebui să fie accesibile și următoarele informații: <ul style="list-style-type: none"> Orientări pentru completarea formularelor de înscriere Instrucțiuni/tutoriale pentru utilizarea platformelor de testare Broșuri/pliante privind competențele necesare/testate în timpul procedurii Publicarea unui dicționar de competențe accesibil Exemple de exerciții pentru candidați
Lansarea de videoclipuri de informare despre concurs pentru a atrage candidați adevați	Asigurarea faptului că informațiile esențiale ajung la grupurile țintă relevante	<ul style="list-style-type: none"> Încărcarea videoclipurilor pe un canal YouTube dedicat al ANFP și difuzarea informațiilor prin alte canale oficiale ale Guvernului și ministerelor de resort Utilizarea anunțurilor plătite pentru a atrage un număr mai mare de vizitatori

Anunțul privind lansarea procesului de depunere a dosarelor ar trebui să includă:

- Informații despre cerințele postului
- Informații despre profilul postului
- Informații despre procesul de depunere a dosarelor (formulare, termene)
- Informații despre calendarul procedurii
- Informații pentru pregătirea pentru testare (bibliografie, tip de teste etc.)
- Informații despre notare pentru fiecare etapă
- Informații de contact

9 Desfășurarea unor campanii publicitare mai ample în timpul procesului de derulare a concursului național

Actori responsabili:

ANFP implementează toate măsurile. Instituțiile publice și Centrul Guvernului pot participa, de asemenea, în funcție de măsurile prevăzute în plan.

Etape cheie

- Comunicarea actualizărilor cu privire la fiecare etapă a concursului național publicului larg
- Comunicarea individuală a detaliilor fiecărei etape a procesului de recrutare fiecărui candidat
- Publicarea de infografice
- Organizarea de târguri de locuri de muncă pentru publicul vizat (la începutul procesului de informare)
- Participarea la conferințe studențești pentru a oferi actualizări cu privire la noul proces de recrutare și profilurile vizate
- Organizarea de zile deschise la ANFP pentru a oferi o înțelegere practică a modului în care funcționează noul proces de recrutare și a modului în care este organizat centrul de evaluare.
- Distribuirea conținutului: videoclipuri care relatează despre experiența candidatului, bloguri, fotografii, povestiri, tweet-uri, GIF-uri, articole), parteneriat cu societatea civilă, mediul academic, ONG-uri

ETAPE	SCOP	ACȚIUNI-CHEIE
Comunicarea actualizărilor cu privire la fiecare etapă a concursului național către publicul larg	Asigurarea transparenței procesului de recrutare	<ul style="list-style-type: none"> Publicarea calendarul etapelor concursului național pe website-ul ANFP Publicarea informațiilor despre modele de teste, procedurile de notare și de contestații Publicarea actualizărilor după fiecare etapă a concursului național (adică numărul de candidați; numărul de candidați admiși după fiecare etapă; statistici privind genul, vârsta, regiunea, domeniul de interes etc.).
Comunicarea individuală a detaliilor fiecărei etape a procesului de recrutare fiecărui candidat	Asigurarea credibilității noului sistem și menținerea angajamentului candidaților pe tot parcursul procesului	<ul style="list-style-type: none"> Pregătirea și trimiterea unor mesaje individuale fiecărui candidat după fiecare etapă a concursului național indicând: etapa, data la care a fost organizată, rezultatele candidatului și pașii următori Comunicarea actualizărilor relevante pentru candidați de-a lungul întregii proceduri. Acest tip de comunicare ar trebui să rămână activ atâta timp cât un candidat admis rămâne în grupul de candidați pre-selectați gestionat de către ANFP Răspuns în termen de 5 zile lucrătoare la toate întrebările adresate de candidați/candidații admiși (prin intermediul infodesk)
Publicarea de infografice		<ul style="list-style-type: none"> Pregătirea unor infografice țintite privind etapele cheie ale procesului de recrutare care să comunice informații într-un mod clar Publicarea de infografice pe website-ul ANFP și rețelele sociale.
Organizarea de târguri de locuri de muncă pentru publicul vizat	Asigurarea faptului că informațiile esențiale ajung la grupurile țintă relevante	<ul style="list-style-type: none"> Difuzarea informațiilor prin intermediul rețelelor de socializare, utilizând, de asemenea, anunțuri plătite pentru a ținti grupurile țintă vizate Pregătirea broșurilor/pliantelor ușor de utilizat cu informații clare privind cerințele de angajare; profilurile posturilor necesare; procesul de recrutare și fașele lui Invitarea unor personalități recunoscute să vorbească în timpul târgului de locuri de muncă Difuzarea informațiilor prin intermediul universităților

ETAPE	SCOP	ACȚIUNI-CHEIE
Participarea la conferințe studentești pentru a oferi actualizări cu privire la noul proces de recrutare și profilurile vizate	Asigurarea faptului că informațiile esențiale ajung la grupurile țintă relevante	<ul style="list-style-type: none"> Pregătirea pliantelor/broșurilor cu informații relevante pentru potențialii candidați Prezentările vorbitorilor postate pe website-ul ANFP Website-ul ANFP și conturile de pe rețelele sociale actualizate permanent cu informații cu privire la evenimente
Organizarea zilelor deschise la ANFP pentru a oferi o înțelegere practică privind modul în care funcționează noul proces de recrutare și modul în care este organizat centrul de evaluare		<ul style="list-style-type: none"> Pregătirea materialelor informative; difuzarea evenimentului pe canalele oficiale de socializare și pe website

10 Publicitatea privind procesul de concurs pe post

Actori responsabili:

Instituțiile publice planifică și pun în aplicare măsurile de comunicare pentru această etapă a procesului de recrutare.

Etape cheie

- (i) Publicarea anunțurilor privind posturile vacante specifice
- (ii) Publicarea informațiilor relevante și actualizări în fiecare etapă a procesului pe website și rețelele sociale.
- (iii) Comunicarea permanentă cu candidații

ETAPE	SCOP	ACȚIUNI-CHEIE
Publicarea anunțurilor privind posturile vacante	Asigurarea transparenței procesului de recrutare	<ul style="list-style-type: none"> Publicarea calendarului procesului de selecție pe post pe website și pe rețelele sociale ANFP ar trebui să publice actualizări cu linkuri relevante care să direcționeze candidații către website-ul instituțiilor publice care gestionează procesul de selecție Publicarea anunțurilor specifice privind locurile vacante, cu informații practice incluse.
Postarea informațiilor relevante pentru fiecare etapă pe website și rețelele sociale	Asigurarea credibilității noului sistem și menținerea angajamentului candidaților pe tot parcursul procesului	<ul style="list-style-type: none"> Comunicarea actualizărilor relevante pentru publicul larg de-a lungul întregii proceduri.
Comunicarea permanentă cu candidații		<ul style="list-style-type: none"> Pregătirea și trimiterea de mesaje individuale fiecărui candidat după fiecare etapă a procesului de selecție

În timp ce anunțurile naționale privind concursul trebuie să se concentreze pe profilul profesional al candidaților și pe rolul general pe care se preconizează că îl vor îndeplini, în cazul celei de-a doua etape, accentul se deplasează către cadrul instituțional specific în care se află postul vacant. Prin urmare, mesajul ar trebui să sublinieze ce face instituția, valorile și misiunea sa, precum și să descrie ceea ce se așteaptă de la candidați în îndeplinirea sarcinilor lor specifice (aceste informații ar trebui extrase din fișa postului relevant). În plus, ar trebui incluse unele informații practice, cum ar fi cerințele minime de eligibilitate, locația, contractul, salariul etc

Pe lângă aceasta, poate fi utilizată segmentarea pieței prin anunțuri direcționate pe rețelele sociale: un post vacant pentru specialiști în finanțe și buget poate fi difuzat exclusiv pentru publicul țintă, cum ar fi persoanele care lucrează în sectorul financiar, absolvenții de finanțe, persoanele interesate de bugetul național etc

Anunțurile privind posturile vacante pentru etapa de concurs pe post sunt corelate cu **fișele standard de post** care urmează să fie implementate în administrația publică.

În ceea ce privește modelul, pe baza **informațiilor din fișele standard ale posturilor**, anunțurile privind posturile vacante pentru a doua etapă a procesului de selecție pe post ar trebui să includă:

TITLUL: ANUNȚUL DESPRE POSTUL VACANT: TITLUL POSTULUI : XXX.

I. Despre noi: (Sau De ce o carieră în....) (numele instituției publice).

- misiune, valori, funcții cheie ale instituției

II. Fișa postului pe scurt

- profilul. Cui îi raportează titularul postului? Șeful direct (relație ierarhică)
- principalele responsabilități (obiective și activități cheie din fișa postului)

III. Criterii de eligibilitate și cerințe cheie

- Pregătirea/Studiile necesare
- Experiența profesională
- Competențele specifice

IV. Condițiile de angajare

- Durata, informații despre salariu

V. Procesul de selecție

- Cine gestionează procesul?
- Calendarul
- Etape cheie și modul de aplicare
- Cum pot fi obținute informații suplimentare

CASETA 4. Website-ul de Recrutare pentru Serviciul Public Irlandez – Scurte informații introductive

Director of Service
The recruitment campaign for this role is managed by the Public Appointments Service.

Wexford County Council is the local government authority for County Wexford. Wexford County Council has its administrative headquarters in Wexford Town. The Council has responsibility for delivery of a wide range of services in the local area with a focus on making the county, our towns and countryside attractive places to live, work and invest. Wexford County Council provides the full range of services including housing; planning; roads; environmental protection; the provision of recreation and amenities and community infrastructure and also plays a key role in supporting economic development and enterprise at a local level.

A vacancy now exists in Wexford County Council for an experienced Senior Manager to play a leadership role as a Director of Service. Reporting to the Chief Executive, s/he will be responsible for policy implementation, service delivery and change management.

The successful candidate will have:

- A career record that demonstrates the necessary senior level leadership and management skills to manage, develop and motivate a large multidisciplinary team;
- Experience of managing change in a complex and dynamic environment;
- A significant record of achievement of results;
- Excellent stakeholder management, influencing and communication skills.

The Public Appointments Service is committed to a policy of equal opportunity and encourage applications under all nine grounds of the Employment Equality Act.

Employing Department/Authority
Wexford County Council

Employing Department/Authority Website
www.wexfordcoco.ie/

Advertising Date
30/04/2021

Information Booklet
[2197402_Final Information Booklet DoS Wexford 2197402.pdf](#)

Closing Date for Application
20/05/2021

Reference ID
2197402

Accessibility Information
We are committed to a policy of equal opportunity and encourage applications under all nine grounds of the Employment Equality Act

Please see our [Statement on Accessibility](#)

APPLY NOW >

CASETA 5. Website-ul de Recrutare pentru Serviciul Public Irlandez – anunțuri pagina principală

Job Recruiter

Public Appointments Service

External recruiter

Featured Jobs

Director of Service

Job Details >

Senior Engineer

Job Details >

County Registrar Cork (1 post) and County Registrar Laois/Offaly (1 Post)

Job Details >

313 TOTAL JOBS FOUND

Sort by Job Title Ascending Show 50 entries

Assistant Investigatons Officer

Garda Síochána Ombudsman Commission

Location not available

Opened - 14/05/2021

Closing - 03/06/2021 (18 days to go) Job Details >

Chief Executive Officer

The Housing Agency

Dublin

Opened - 30/04/2021

Closing - 20/05/2021 (4 days to go) Job Details >

CASETA 6. Website-ul de Recrutare pentru Serviciul Public Irlandez – postare Facebook

Publicjobs.ie
December 23, 2020 · 🌐

⋮

Love Nature & Wildlife? Then the [Department of Housing, Local Government and Heritage](#) have the role for you! As a Conservation Ranger, you will monitor species, habitats and implement nature policies throughout the county. Apply now: http://bit.ly/FB_Org_ConservationRanger #irishjobfairy #CareersThatMatter

Conservation Ranger

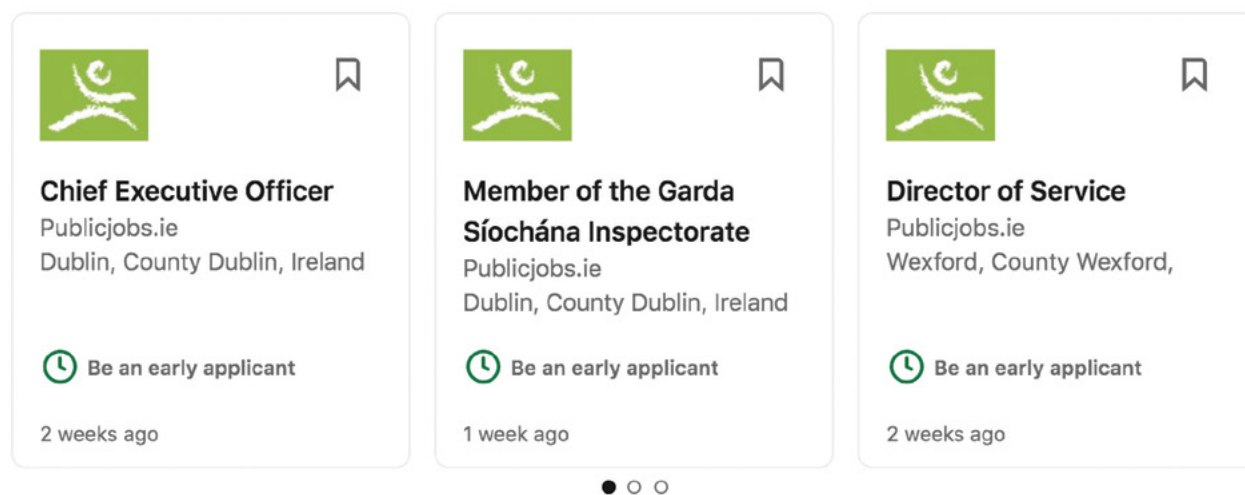
An Roinn Tithíochta, Rialtais Áiríúil agus Oidhreachta
Department of Housing, Local Government and Heritage

Closing Date: 3pm, Thursday, 14th January 2021

publicjobs.ie
 Eilias na Míreann Government of Ireland

58
 17 Comments
 102 Shares

Like
 Comment
 Share

CASETA 7. Website-ul de Recrutare pentru Serviciul Public Irlandez – postare LinkedIn

În această postare LinkedIn, Agenția Centrală de Recrutare din Portugalia publică închiderea unui concurs național pentru consilieri în cadrul propriului departament de recrutare și mobilitate, oferind un link către BEP, platforma online centralizată care gestionează toate procedurile de recrutare.

În mod similar, ANFP ar trebui să facă publice toate anunțurile pentru a doua fază a procesului de concurs pe post.

Cum să exploatăm noua platformă de recrutare pentru a asigura o comunicare eficientă?

Noua platformă de recrutare online este locația centrală unde potențialii candidați și publicul larg pot afla despre oportunitățile de recrutare din sectorul public. Pe lângă informații specifice despre concursurile actuale, trecute și viitoare, ar trebui puse la dispoziție informații generale despre activitatea din sectorul public, **precum și mărturiile ale candidaților admiși.**

În ceea ce privește comunicarea directă cu candidații, în funcție de soluția IT implementată, este posibilă automatizarea (prin e-mail sau mesaje SMS) mai multor momente de comunicare, cum ar fi solicitarea de documentație suplimentară sau lipsă, invitația la examen, publicarea rezultatelor examenelor etc. În plus, platforma ar trebui să includă conturi personale pentru candidați (potențiali și efectivi), unde datele cu personale și cele profesionale pot fi încărcate și actualizate și unde poate fi urmărită și gestionată participarea lor la procedurile de recrutare.

În vederea asigurării unei platforme de „posturi în administrația publică,” ar trebui implementată o bază de date suport, cu toate oportunitățile de recrutare, oferind instrumente de navigare și căutare pentru ca cei interesați să navigheze în funcție de nevoile lor. Prin urmare, baza de date ar trebui să includă toate informațiile publice și să indexeze toate domeniile relevante, permițând căutări încrucșate în funcție de nivelul profesional, familia ocupațională, domeniul funcțional, instituția angajatoare, locație, cerințele minime de eligibilitate, cadrul de competențe, tipul de activitate, tipul de contract etc

Platforma ar trebui, de asemenea, să ofere candidaților posibilitatea de a crea alerte privind posturile. În acest fel, candidații vor fi înștiințați atunci când vor deveni disponibile posturile care corespund intereselor lor. Alertele privind posturile ar trebui să ofere candidaților posibilitatea de a filtra locurile de muncă pe baza unor criterii diverse (familie ocupațională, grad, nivel etc.).

2.3 Asigurarea unor comisii de concurs adecvate

2.3.1 De ce este importantă o comisie de concurs adecvată?

Membrii comisiei de concurs sunt responsabili pentru calitatea rezultatului final al procesului de recrutare.

Membrii comisiei de concurs trebuie:

- să aibă înalte competențe tehnice pentru a fi evaluatori;
- să fie imparțiali,
- să fi urmat o instruire recentă și relevantă privind evaluarea bazată pe competențe;
- să demonstreze un angajament ridicat față de păstrarea confidențialității și
- să fie dispuși să se implice deplin pe parcursul întregii proceduri.

Pentru concursul național, comisiile de concurs sunt formate din membri ai unui corp permanent de evaluatori. Prin urmare, constituirea inițială a corpului de experți poate fi pregătită când se consideră ca acest lucru este posibil și adecvat, iar apelul de candidaturi ar trebui lansată în consecință.

În funcție de modelul de procedură de recrutare, comisiile de concurs pentru cea de-a doua etapă a concursului pe post pot fi constituite din angajați ai entităților angajatoare. Ca măsură de facilitare, acești angajați ar putea fi deja membri ai corpului de evaluatori, asigurându-se că au trecut prin procesul de selecție, au competențele necesare și că au beneficiat de o formare adecvată la timpul potrivit. **Prin urmare, instituțiile publice ar trebui să-și încurajeze personalul să aplice pentru a fi membri ai corpului de evaluatori.**

Se recomandă ca fiecare instituție publică de la nivel central să aibă cel puțin 10-15 reprezentanți selectați și numiți în grupul experților pentru comisiile de concurs.

2.3.2 Cine este responsabil de înființarea Comisiei de concurs și când?

- **ANFP** are rolul principal în identificarea, selectarea și formarea membrilor comisiilor de concurs și în gestionarea corpului de experți evaluatori.
- Se preconizează că toate **instituțiile publice** din administrația publică centrală și teritorială își vor încuraja angajații să participe la procesul de selecție pentru a deveni membri ai corpului de experți evaluatori din care se aleg membrii comisiilor de concurs, astfel încât acestea să dispună de resursele interne adecvate pentru înființarea comisiilor de concurs pentru concursul pe post.

CINE?	ANFP	ANFP	Instituții publice
CE?	Constituirea corpului de experți evaluatori din care se aleg membrii comisiilor de concurs	Planificarea și mobilizarea comisiilor de concurs pentru faza națională a concursului	Configurarea comisiilor de concurs pentru faza de concurs pe post
CÂND?	Cât mai curând posibil Corpul de evaluatori se va actualiza în mod regulat	Odată ce este adoptat Planul de recrutare	Odată ce decizia de lansare a concursului pe post este adoptată la nivel instituțional

2.3.3 Principalele etape procedurale ale instituirii și gestionării comisiilor de concurs

ETAPA 1 Constituirea corpului de experți evaluatori din care se aleg membrii comisiilor de concurs		
ANFP	Cât mai curând posibil	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ANFP elaborează un ghid de selecție ➤ Lansarea apelului pentru depunerea candidaturilor și gestionarea procesului de selecție ➤ Înregistrarea în baza de date a experților admiși

Condiții prealabile:

- ✓ Implementarea cadrului de competențe
- ✓ Evaluatori independenți în parteneriat cu ANFP pentru a sprijini procesul de evaluare și selecție
- ✓ Resurse alocate pentru sprijinirea procesului de evaluare și selecție

ETAPA 2 Asigurarea instruirii obligatorii privind evaluarea pe bază de competențe		
ANFP INA / Furnizori privati	Odată ce corpul de evaluatori este creat Periodic	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificarea și realizarea programului de formare pentru toți membrii comisiilor de concurs: <ul style="list-style-type: none"> • formare inițială • formare periodică • formarea inițială înainte de lansarea fiecărei proceduri de recrutare (prezentare generală a procesului, a calibrării, instrumentelor și tehnicilor de evaluare) – numai cu membrii comisiei de concurs pentru o procedură specifică de recrutare ➤ Pregătirea unor pliante scurte privind instrumentele cheie care urmează să fie utilizate în evaluarea bazată pe competențe ➤ Facilitarea participării membrilor comisiilor de concurs la evenimente profesionale pentru creșterea nivelului de competențe (de exemplu, furnizate de sectorul privat sau de asociațiile profesionale)

Condiții prealabile:

- ✓ Selectarea membri evaluatori ce pot fi numiți în comisiile de concurs
- ✓ Program de formare desfășurat de furnizori privați sau dezvoltat la sediu cu resurse specializate
- ✓ Cadrul de competențe în vigoare

ETAPA 3 Operaționalizarea comisiilor de concurs pentru concursul național		
ANFP	De îndată ce Planul de recrutare este adoptat Înainte de lansarea procedurii de recrutare (înainte de publicarea anunțului privind deschiderea procesului de recrutare)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ANFP desemnează membrii comisiei de concurs (și membrii supleanți) pe baza profilurilor validate în baza de date a experților pentru Comisiile de concurs. În funcție de tipul de concurs deschis, comisiile de concurs pot cuprinde între 3 și 5 membri. Membrii comisiilor de concurs responsabili cu examinarea contestațiilor trebuie să fie diferiți de cei care au evaluat candidatul ➤ Sistemul IT notifică membrii comisiei de concurs în privința calendarului estimativ pentru procedură și aceștia își pot confirma disponibilitatea online pentru întregul proces. În cazul în care nu sunt disponibili, se propun noi nominalizări¹⁸. ➤ ANFP nominalizează și secretariatul tehnic pentru fiecare comisie de concurs. Secretariatul poate include mai multe persoane (2 sau 3) pentru a asigura în mod eficace un număr mare de aplicații.

Condiții prealabile:

- ✓ Planul de recrutare adoptat
- ✓ Cadrul de competențe în vigoare
- ✓ Grupul de membri evaluatori ce pot fi numiți în comisiile de concurs a fost operaționalizat
- ✓ Resursele bugetate
- ✓ Sistemul IT disponibil pentru satisfacerea tuturor nevoilor de informare pentru comunicarea cu membrii comisiei de concurs și actualizarea rezultatelor selecției în sistem

ETAPA 4 Actualizarea corpului de experți evaluatori din care se aleg membrii comisiilor de concurs și oferirea de asistență pentru etapa de concurs pe post		
ANFP	Periodic	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organizarea procedurilor de selecție pentru actualizarea corpului de experți evaluatori cel puțin o dată la 3 ani. ➤ ANFP oferă îndrumare și sprijin instituțiilor publice pentru a se asigura că cel puțin jumătate dintre membrii comisiilor de concurs pentru etapa de concurs pe post sunt membri ai corpului de experți. ➤ Pliante explicative, manuale, îndrumări privind evaluarea bazată pe competențe sunt puse la dispoziția instituțiilor publice pentru a sprijini funcționarea comisiilor de concurs în a doua fază a concursului pe post.

Condiții indispensabile/prealabile:

- ✓ Este creat corpul de experți evaluatori pentru comisiile de concurs și sunt aprobate resursele adecvate
- ✓ Cadrul de competențe în vigoare

¹⁸ Sistemul informatic poate stabili, pe baza unui algoritm, cum să aloce automat alți experți din baza de date a experților evaluatori.

2.3.4 Acțiuni cheie, instrumente și modele propuse pentru gestionarea comisiilor de concurs

1 Crearea corpului de experți evaluatori din care se aleg membrii comisiilor de evaluare și selecție

Actori responsabili:

ANFP gestionează acest proces cu sprijinul experților independenți din sectorul privat/asociațiilor profesionale/sindicatelor.

Etape cheie

- (i) ANFP elaborează un ghid de selecție
- (ii) Lansarea apelului pentru depunerea candidaturilor și gestionarea procesului de selecție
- (iii) Înregistrarea în baza de date a experților admiși

ETAPE	SCOP	ACȚIUNI-CHEIE
ANFP elaborează un ghid de selecție	Asigurarea faptului că procesul de selecție va permite identificarea specialiștilor de nivel înalt	<ul style="list-style-type: none"> Elaborarea ghidului de selecție. Acesta ar trebui să cuprindă informații privind procesul, criteriile de selecție, calendarul.
Lansarea apelului pentru depunerea candidaturilor și gestionarea procesului de selecție		<ul style="list-style-type: none"> Asigurarea unei publicități adecvate apelului de candidaturi (website, rețele de socializare, sindicate, asociații profesionale). Instituțiile publice de la nivel central ar trebui încurajate să aibă cel puțin 10-15 reprezentanți care participă la concurs Gestionarea procesului de desfășurare a concursului Selecția va fi efectuată de o comisie independentă, cu sprijin de la ANFP (contractat de către ANFP).
Înregistrarea în baza de date a experților admiși	Asigurarea disponibilității și actualizării informațiilor privind experții ce pot face parte din comisiile de concurs	<ul style="list-style-type: none"> Candidaturile acceptate vor fi înregistrate într-o bază de date, gestionată de ANFP și integrată în sistemul TIC dedicat concursului național. Baza de date va include informații detaliate referitoare la criteriile de eligibilitate și principalele domenii de expertiză ale fiecărui membru selectat. <p>De-a lungul timpului, această bază de date va permite filtrarea membrilor pe baza profilului lor și randomizarea selecției lor ca membri într-o anumită comisie. Comunicarea cu experții selectați ar putea fi de asemenea realizată prin intermediul portalului web, care va servi drept platformă de comunicare. Aceștia ar putea fi informați cu privire la procesul de validare, programele de formare la care vor trebui să participe, etc. Acolo ar trebui să aibă și un spațiu virtual dedicat unde să beneficieze de informații relevante.</p>

Ce tipuri de profiluri vor fi vizate pentru a fi incluse în corpul de experți evaluatori din care se aleg membrii comisiilor de concurs?

- Specialiști de nivel înalt din administrația publică românească (experți cu competențe și cunoștințe tehnice adecvate în domeniul lor de activitate, recunoscuți ca specialiști de nivel înalt în domeniul lor tehnic de activitate; accesul la procedura de selecție trebuie asigurat în mod deschis, pentru toți membrii personalului interesați);
- Experți în resurse umane din sectorul public și privat
- Experți în administrația publică și în instituțiile UE din mediul academic și din think-tank-uri
- Profesioniști de nivel înalt din asociații profesionale – relevante pentru domeniul posturilor scoase la concurs

Cum ar putea fi organizat procesul de selecție?

Selecția membrilor corpului de evaluatori ar trebui să se bazeze pe o examinare aprofundată și o punctare a CV-urilor.

Următorul model de punctaj oferă un exemplu al modului în care poate fi calculat un punctaj pentru pregătirea curriculară (PC).

$$PG = (70\% * EP) + (10\% * EA) + (20\% * PP), \text{ unde}$$

PG (Punctaj General) este punctajul final atribuit CV-ului candidatului, pe o scală de la 1 la 10

EP reprezintă punctajul pentru experiența profesională a candidatului;

EA este punctajul pentru educația academică a candidatului, și

PP este punctajul pentru formarea/pregătirea profesională a candidatului.

EP se calculează luând în considerare numai activitățile sau proiectele relevante, utilizând următorul tabel de punctaj:

		Număr minim de ani #			
		1+	3+	6+	9+
Nivel de complexitate și responsabilitate	Înalt	4	6	8	10
	Mediu	2	4	6	8
	Scăzut	1	2	4	6

În cazul experiențelor multiple la diferite niveluri și/sau cu durate diferite, trebuie calculată o medie simplă (de exemplu, 2 ani la un nivel înalt și 7 ani la un nivel mediu = $(4 + 6) / 2 = 5$)

EA poate fi calculată după următoarele criterii:

- Diplomă de licență: 4 (candidații fără diplomă de licență nu sunt eligibili)
- Masterat: 6
- Doctorat: 8
- Studii post doctorale: 10

PP se calculează luând în considerare numai activitățile și programele de formare relevante din ultimii 10 ani, după următoarele criterii:

- Mai puțin de un total de 30 ore de formare/pregătire relevantă: 1
- 30+ total ore de formare relevantă: 2
- 60+ total ore de formare relevantă: 4
- 120+ total ore de formare relevantă: 6
- 240+ total ore de formare relevantă: 8
- 480+ total ore de formare relevantă: 10

Cum ar trebui să fie instituită Comisia de concurs a înalților funcționari publici?

Pentru înalții funcționari publici, comisia de concurs va include 7 membri¹⁹ și ar trebui să fie formată dintr-un număr mai mare de profesioniști cu calificare înaltă, după cum se propune mai jos:

- 2 reprezentanți de marcă ai unor universități prestigioase din România
- 2 experți certificați în evaluarea bazată pe competențe
- 1 reprezentant al asociațiilor profesionale active în domeniul MRU (sau al companiilor de recrutare)
- 2 înalți funcționari publici (unul din ANFP)

Reprezentanții din afara serviciului public pot fi nominalizați de Consiliul Rectoilor (pentru reprezentanții universităților) sau selectați competitiv (în cazul experților certificați sau al reprezentantului asociațiilor profesionale).

Comisia de concurs astfel constituită ar trebui să aibă un mandat cel puțin pe 3 ani (5 ani maxim)²⁰.

Comisia astfel constituită va trebui aprobată prin decizie a primului ministru.

2 Asigurarea formării/instruirii obligatorii pentru comisiile de concurs privind evaluarea bazată pe competențe

Actori responsabili:

ANFP coordonează și monitorizează acest proces. Programele de formare pot fi asigurate de către INA sau furnizori privați de formare profesională.

De asemenea, ANFP va verifica dacă evaluatorii din baza de date au urmat cursuri de formare recente și relevante în domeniul evaluării bazate pe competențe (în cazul în care participă la alte programe decât cele organizate de INA/furnizori privați contractați de ANFP).

Ideal, după pilotarea concursului național, odată ce noul model de recrutare va fi extins și pentru alte funcții, cel puțin 2 membri din comisia de concurs ar trebui să fie certificați în evaluarea bazată pe competențe iar restul ar trebui să fi beneficiat de formare recentă în acest domeniu.

Etape cheie

- (i) Planificarea și realizarea programului de formare pentru toți membrii comisiei de concurs:
 - a. formare inițială
 - b. formare periodică
 - c. formarea inițială înainte de lansarea fiecărei proceduri de recrutare (prezentare generală a procesului, a calibrării, instrumentelor și tehnicilor de evaluare) – numai cu membrii comisiei de concurs pentru o procedură specifică de recrutare
- (ii) Pregătirea/actualizarea de manuale/ghiduri/pliante scurte privind instrumentele cheie care urmează să fie utilizate în testarea bazată pe competențe
- (iii) Facilitarea participării membrilor comisiilor de concurs la evenimente profesionale pentru îmbunătățirea nivelului de competențe (de exemplu, furnizate de sectorul privat sau de asociațiile profesionale)

¹⁹ După cum se prevede în art. 396 din Codul Administrativ.

²⁰ Acesta este termenul prevăzut în Codul Administrativ.

Etape	Scop	Acțiuni-cheie
Planificarea și administrarea programului de formare	Asigurarea că evaluatorii au cunoștințele necesare și o abordare uniformă a testelor bazate pe competențe	<ul style="list-style-type: none"> • Contractarea de servicii de formare specializată oferite de furnizori privați sau dezvoltarea capacității interne de formare • Planificare și livrare: <ul style="list-style-type: none"> • Formarea inițială privind măsurarea competențelor, utilizarea diferitelor tehnici de evaluare și proiectarea unor scenarii de evaluare adaptate • Formare periodică privind tehnicile de evaluare • Formare inițială la începutul lansării fiecărui concurs (numai cu membrii comisiei de concurs pentru o procedură specifică de recrutare)
Pregătirea/actualizarea de manuale/ghiduri/pliante scurte privind instrumentele cheie care urmează să fie utilizate în evaluarea bazată pe competențe		<ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea materialelor speciale și punerea lor la dispoziție pe portalul de recrutare, astfel încât evaluatorii din grupul de membri ai comisiei de concurs și alți angajați din instituțiile publice care sunt desemnați ca membri în comisiile de concurs să aibă acces la resursele relevante privind evaluarea bazată pe competențe
Facilitarea participării membrilor comisiilor de concurs la evenimente profesionale pentru sporirea nivelului lor de competență		<ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea de parteneriate cu sindicatele/asociațiile profesionale pentru a permite participarea evaluatorilor la evenimentele relevante.

3 Operaționalizarea comisiilor de concurs pentru concursul național

Actori responsabili:

ANFP numește membrii comisiei de concurs. Evaluatorii trebuie să asigure că sunt disponibili pe tot parcursul procesului.

Etape cheie

- (i) ANFP desemnează membrii comisiei de concurs (și supleanții) și comisiile de contestații pe baza profilurilor validate în baza de date a experților pentru Comisiile de concurs.
- (ii) ANFP și evaluatorii se asigură că toate măsurile sunt luate pentru a asigura imparțialitatea, confidențialitatea, disponibilitatea și dezvoltarea continuă a corpului de evaluatori

Etape	Scop	Acțiuni-cheie
ANFP desemnează membrii comisiei de concurs (și supleanții) și comisiile de contestații pe baza profilurilor validate în baza de date a experților pentru Comisiile de concurs.	Se asigură că procesul de evaluare se bazează pe competențe, este corect și meritocratic.	<ul style="list-style-type: none"> • ANFP desemnează membrii comisiei de concurs pe baza profilurilor validate în baza de date a experților pentru comisiile de concurs (care au fost selectați de ANFP pe baza unei proceduri competitive). Procesul se bazează pe un mecanism de randomizare²¹. În baza de date respectivă ar trebui menționată, de asemenea, formarea lor recentă în evaluarea bazată pe competențe. În funcție de tipul de concurs deschis, comisiile de concurs pot fi formate din 3 sau 5 membri. • ANFP desemnează o comisie diferită pentru soluționarea contestațiilor • Membrii comisiei de concurs își confirmă disponibilitatea și mențin comunicarea cu ANFP pe durata întregului proces de evaluare

²¹ Mecanismul ar putea să se bazeze pe experiența anterioară în evaluare, certificarea în evaluarea bazată pe competențe (dat fiind că cel puțin un număr specific de evaluatori ar trebui să fie certificați), aria de expertiză etc.

Etape	Scop	Acțiuni-cheie
ANFP și evaluatorii se asigură că toate măsurile sunt luate pentru imparțialitatea, confidențialitatea, disponibilitatea și dezvoltarea continuă a corpului de evaluatori	Se asigură că procesul de evaluare se bazează pe competențe, este corect și meritocratic.	<p>Asigurarea imparțialității:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sistemul IT permite o modalitate unitară de raportare și înregistrare a rezultatelor procesului de evaluare Materialele sunt elaborate pe baza definirii și utilizării unor standarde similare pentru fiecare competență evaluată. Evaluatorii semnează o declarație privind conflictele de interese <p>Asigurarea confidențialității:</p> <ul style="list-style-type: none"> Măsuri de securitate pentru baza de date și mecanismele de randomizare pentru fiecare comisie de concurs Declarație a priori a respectării regulilor de confidențialitate <p>Asigurarea disponibilității:</p> <ul style="list-style-type: none"> După ce un evaluator își declară disponibilitatea pentru procedură, acesta nu mai poate declina participarea decât din motive solide, clar definite de către ANFP în prealabil.

Principalele roluri ale comisiei de concurs și ale secretariatului tehnic:

Comisia de concurs are următoarele roluri în cadrul concursului național:

- Să asigure ghidare secretariatului tehnic în privința clarificărilor/ documentelor suplimentare care vor fi solicitate din partea candidaților, pe baza unor condiții clare definite în prealabil și să valideze rezultatele etapei de verificare a eligibilității;
- Membrii trebuie să asigure coordonarea între ei în ceea ce privește evaluarea candidaților. În acest sens, participă la reuniuni de calibrare;
- Să valideze rezultatele etapei de testare preliminară;
- În cazul testelor din etapa de testare preliminară care includ întrebări deschise, comisia evaluează răspunsurile furnizate de candidați și notează răspunsurile conform grilei;
- Evaluează candidații în etapa de testare avansată;
- Asigură că toate informațiile sunt corect gestionate în cadrul procesului, conform procedurilor aplicabile (formularele care trebuie completate în cadrul evaluării, funcțiile de validare din sistemul IT care trebuie utilizate²²);
- Validează informațiile care trebuie comunicate candidaților de către secretariatul tehnic;
- Validează rezultatele finale ale evaluării.

²² Aceste funcții de validare sunt definite în prealabil, pentru întregul proces și nu depind de anumite opțiuni pe care comisia le-ar avea la dispoziție.

Fiecare comisie de concurs va avea și un secretariat tehnic.

Majoritatea membrilor care compun **secretariatul** vor fi nominalizați de ANFP (de exemplu 1 din 3 membri ar putea fi nominalizat de alte instituții). Rolul secretariatului va consta din:

- Asigurarea faptului că toți pașii procedurali sunt formal inițiați și validați ca parte a procesului, pe hârtie sau în sistemul IT, după cum va fi cazul;
- Să verifice îndeplinirea cerințelor minime de eligibilitate care nu sunt validate automa de sistemul IT. Propunerile lor vor fi apoi validate de comisia de concurs ;
- În situațiile specifice în care informațiile furnizate ca dovada de îndeplinire a cerințelor de eligibilitate nu sunt clare/suficiente, secretariatul poate propune să le fie solicitate candidaților clarificări/informații suplimentare/documente, pe baza unei definiții clare a situațiilor în care astfel de clarificări pot fi solicitate (definite în avans);
- Să pregătească răspunsuri în consultare cu comisia de concurs, dacă astfel de răspunsuri sunt solicitate de candidați pe parcursul procesului;
- Să pregătească și să verifice lista candidaților acceptați pentru etapa următoare/respinși (listă generată de sistemul IT, pe baza rezultatelor introduse de evaluatori);
- Să pregătească lista candidaților selectați (rezultate finale), pe baza informațiilor generate de sistemul IT.

Comisiile de contestații ar trebui să aibă propriul secretariat.

Pentru înalții funcționari publici, aceeași comisie de concurs este responsabilă de evaluarea în etapa de concurs național și în etapa de concurs pe post, conform Codului Administrativ. În practică, date fiind specificul acestui profil, două opțiuni sunt posibile, corelate cu logica de design a cadrului de competențe:

- a) Comisia de concurs evaluează și competențele specifice ale candidaților.** Aceste competențe sunt legate de domeniul aceluși profil (secretar general într-o instituție centrală sau de exemplu secretar-general al instituției prefectului la nivel teritorial).

În acest caz:

- După ce este finalizat concursul național, comisia de concurs de reunește pentru etapa de concurs pe post, imediat ce lista candidaților care au fost selectați după concursul național a fost validată și publicată;
- Testarea avansată vă include și întrebări/studii de caz relevante pentru competențele specifice testate. Comisia va acoperi așadar atât competențele generale cât și cele specifice în etapa de testare avansată, fiind aceeași comisie.

Implicații:

- Sunt definite și competențele specifice pentru înalții funcționari publici.
- Testarea avansată este operaționalizată, după cum s-a recomandat, cu metode de testare specifice unui Centru de Evaluare.
- Comisia va trebui să includă cel puțin 2 membri cu cunoștințe de specialitate în domeniul corespunzător competențelor specifice testate. Acest lucru implică prezența unor experți tehnici care să sprijine comisia.
- Costuri de operaționalizare mai mari.

b) Comisia de concurs este responsabilă doar pentru evaluarea competențelor generale.

Dat fiind că în cazul înalților funcționari publici competențele de management și leadership sunt esențiale, competențele specifice nu sunt la fel de relevante pentru a determina esența atribuțiilor pe care le vor avea de îndeplinit.

În acest sens, comisia de concurs nu va evalua competențele specifice, ci doar va formula recomandări cu privire la candidații care sunt mai potriviți în domenii specifice de activitate, pe baza studiilor lor, a experienței anterioare și a unei scrisori de motivație.

În acest fel entitatea care va face numirea în funcție va avea mai multă flexibilitate să selecteze candidatul final, dat fiind că oricum toți candidații validați vor fi trecut prin proceduri de evaluare complexe (dat fiind că testarea avansată va oricum mai complexă pentru acest profil de funcții).

Implicații:

- ✓ Competențele specifice nu sunt definite pentru înalții funcționari publici, dar în etapa de aplicare va exista și obligația să fie completată o scrisoare de motivație, în care candidații să justifice preferința lor pentru un anumit domeniu de activitate;
- ✓ Etapa de testare avansată este operaționalizată cum a fost recomandat, cu metode de testare avansată ca parte a Centrului de Evaluare;
- ✓ Diferențierea nu e făcută pe baza competențelor specifice, ci doar în funcție de domeniul studiilor/domeniul experienței anterioare care ar putea sprijini persoana în îndeplinirea responsabilităților din fișa postului;
- ✓ Opțiunea aceasta asigură o bază mai solidă pentru mobilitatea înalților funcționari publici pe diferite poziții;
- ✓ Ar putea necesita modificarea Codului Administrativ, deoarece se va putea interpreta că cele două etape de concurs sunt integrate într-una singură în acest caz.

Din motive de eficiență și eficacitate a doua opțiune este recomandată.

În cazul în care este preferată opțiunea a), va fi cost-eficient să fie totuși acoperite o parte dintre competențele specifice în etapa de testare avansată din concursul național, doar pentru această categorie de funcții (înalți funcționari publici).

Modificările recente ale Codului Administrativ au transformat două funcții de înalt funcționar public în funcții de demnitate publică (numite politic) – prefectul și subprefectul – și au creat o nouă poziție de înalt funcționar public – cea de secretar general al instituției prefectului²³. Aceste modificări implică o reducere a numărului total de posturi de înalt funcționar public și pot fi interpretate și ca semnificând necesitatea unei definiții mai clare a rolului acestei categorii de personal și de securizare a rolului lor de leadership în cadrul sistemului. În acest sens, opțiunea B de mai sus asigură o abordare mai flexibilă pentru selecția candidaților și o operaționalizare mai eficace într-un orizont de timp scurt spre mediu, permițând un accent puternic pe competențele generale, fără a necesita definirea competențelor specifice.

²³ OUG 4/2021.

2.4 Gestionarea unui proces modern de depunere a candidaturilor

2.4.1 Care este esența noului proces de depunere a candidaturilor?

Procesul de depunere a candidaturilor **este gestionat integral electronic**. Această soluție asigură transmiterea tuturor informațiilor relevante de către candidați în același format și nivel de detaliu.

Procesul de depunere a candidaturilor online asigură optimizarea gestionării acestuia și reduce la minimum riscurile, cum ar fi pierderea sau rătăcirea documentației, erorile de procesare etc. Platforma online permite colectarea candidaturilor și alimentarea unei baze de date care va include toate etapele succesive ale procedurii de recrutare (rezultatele testelor, preselecție, includerea în grupul candidaților preselecți etc.).²⁴

Formularul de depunere a candidaturii va fi disponibil în perioada lansării apelului, precum și un ghid detaliat și clar al candidatului, pentru a ajuta candidații să completeze formularul. În plus, **serviciul de informare info-desk** va răspunde la problemele specifice ridicate de candidați.

2.4.2 Cine este responsabil pentru gestionarea procesului de depunere a candidaturii?

- **ANFP** gestionează procesul de depunere a candidaturilor.
- **ANFP va lansa procesul de depunere a candidaturilor. Portalul va permite depunerea electronică a candidaturilor timp de 15 zile calendaristice.**

2.4.3 Etape procedurale cheie în gestionarea procesului de depunere a candidaturii

ETAPA 1 Pregătirea lansării procesului de depunere a candidaturii		
ANFP	Odată ce este adoptat Planul de recrutare	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborarea Unui Ghid pentru candidați, care urmează să fie publicat pe website-ul ANFP, împreună cu anunțul de concurs și formatele utilizate. ➤ ANFP se va asigura că sunt disponibile online simulări de teste pentru candidații potențiali ➤ Un centru de asistență dedicat concursului va fi înființat de către ANFP
Condiții prealabile:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementarea cadrului de competențe ✓ Planul de recrutare adoptat ✓ Sistem IT în funcțiune pentru a permite depunerea online a candidaturilor 		

²⁴ Detaliile privind aspectele procedurale ale sistemului IT pentru concursul național sunt incluse în Livrabilul 4.2 al RAS MRU.

ETAPA 2 Gestionarea procesului de depunere a candidaturilor		
ANFP	Cât timp procesul de depunere a candidaturilor este deschis	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asigurarea informării în timp util a evaluatorilor și candidaților cu privire la procesul de depunere a candidaturilor. ANFP trimite înștiințări membrilor comisiilor de concurs pentru a se asigura de disponibilitatea acestora în timpul perioadei de evaluare. O înștiințare privind data de încheiere a procesului de depunere a candidaturilor va fi publicată pe website-ul ANFP cu două zile înaintea acestei date ➤ Primirea și înregistrarea dosarelor de candidatură (online; pentru cazurile în care accesul la platforma online nu este posibil, se acceptă documente pe suport de hârtie) ➤ Comunicarea cu candidații pentru confirmarea primirii dosarului și pentru a le răspunde la toate întrebările de clarificare.
Condiții prealabile:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicat Ghidul candidatului ✓ Sistemul IT este funcțional 		

2.4.4 Acțiuni cheie, instrumente și formate propuse care urmează să fie utilizate în procesul de depunere a candidaturilor

1 Pregătirea lansării procesului de depunere a candidaturilor

Actori responsabili:

ANFP gestionează procesul de depunere a candidaturilor.

Etape cheie

- Elaborarea Ghidului candidatului, care urmează să fie publicat pe website-ul ANFP, împreună cu anunțul de informare privind lansarea procesului.
- ANFP se va asigura că simulări de teste sunt disponibile online pentru candidații potențiali
- Un centru de asistență dedicat concursului va fi înființat de către ANFP

Etape	Scop	Acțiuni-cheie
Elaborarea Ghidului candidatului care va fi publicat împreună cu anunțul de informare pe website-ul ANFP		<ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea ghidului • Consultarea instituțiilor publice (se permit cel puțin 7 de zile pentru feedback) privind proiectul de ghid • Publicarea ghidului pe website și rețelele sociale. Link-ul ar trebui promovat și de Centrul Guvernului și instituțiile publice.
Asigurarea faptului că testele de simulare sunt disponibile online pentru potențialii candidați	Asigurarea că toți candidații dispun de toate informațiile relevante, într-un format clar și unitar, pentru a facilita procesul de depunere a candidaturilor	<ul style="list-style-type: none"> • Revișuirea și actualizarea bazei de date cu teste încă din etapele anterioare (în etapa de informare privind concursul național) • Promovarea link-ului către testele de simulare
Un centru de asistență (info-desk) pentru concurs va fi stabilit de către ANFP		<ul style="list-style-type: none"> • Procedura pentru centrul de asistență(info-desk) va fi stabilită în prealabil. Procedura va preciza canalele de comunicare, termenele de răspuns la întrebările de clarificare, șabloane/modele. Trebuie utilizate cel puțin următoarele canale de comunicare: telefon, e-mail, întrebări frecvente, chat pe portalul de recrutare. • Numărul de angajați alocat centrului de asistență din cadrul ANFP va depinde de complexitatea concursului (numărul de profiluri vizate; numărul estimat de candidați etc). Personalul poate alocă un anumit procent din timpul lor de lucru- până la 100% din timpul lor -activităților centrului de asistență în timpul procesului de depunere a candidaturilor.

Ce informații trebuie incluse în Ghidul candidatului?

1. INTRODUCERE. De ce să ne alăturăm funcției publice din România?
2. PRINCIPII DE SELECȚIE
3. CRITERII DE ELIGIBILITATE – CINE POATE CANDIDA?
 - 3.1. Calificări profesionale
 - 3.2. Alte cerințe de eligibilitate
4. CERINȚE
 - cerințe minime
 - cadrul de competențe generale
 - competențe funcționale și specifice (dacă sunt deja identificate)
5. PREZENTARE GENERALĂ A PROCEDURII DE SELECȚIE
 - 5.1. Cum se depune candidatura (cum se completează formularul de înscriere)
 - 5.2. Comisia de concurs
 - 5.3. Verificarea criteriilor de eligibilitate
 - 5.4. Teste preliminare. Teste și punctaje aplicabile
 - 5.5. Testare avansată. Tipuri de teste și notarea.
 - 5.6. Listă cu candidați preselecțati, a doua etapă de selecție și numire pe post
6. INFORMAȚII GENERALE PRIVIND PROCESUL
 - 6.1. Calendarul estimativ al fiecărei etape de recrutare
 - 6.2. Condițiile de angajare
 - 6.3. Protecția datelor cu caracter personal
 - 6.4. Procedura de contestație

Un format propus al Ghidului candidatului este inclus în Anexa 2.

Ce domenii cheie trebuie incluse în formularul de înscriere?

Domeniu	Descriere / conținut
Procedură #	(completat automat de sistem) ²⁵
Unde ați văzut anunțată această procedură ?	(listă derulantă: Website-ul ANFP, pagina FB, ziar, prieten etc.)
Vă rugăm să confirmați dacă aveți nevoie de condiții speciale pentru a participa la testare (legate de orice forme de dizabilitate)	DA/NU

²⁵ Candidatul ar trebui să poată selecta mai multe concursuri deschise în cazul în care este eligibil pentru candidatură. În acest caz, informațiile personale, educația și experiența profesională trebuie completate o singură dată!

DESPRE TINE. Date cu caracter personal	
Nume	text
Prenume	text
Data nașterii	gg/ll/aaaa
Genul	O Masculin O Feminin
Dișabilitate (...)	(da/nu, descriere, în conformitate cu cadrul juridic etc.)
Cetățenia	
Naționalitatea	
Carte de identitate națională	cod alfanumeric (verificare automată a formatului)
Adresa de domiciliu	text
Telefon de contact	cod alfanumeric (verificare automată a formatului)
E-mail de contact	cod alfanumeric (verificare automată a formatului)
Studii și calificări profesionale	
Rubrica 1	(Sistemul ar trebui să permită adăugarea de noi rubrici dacă este necesar)
Data absolvirii	ll/aaaa
Instituția	text
Nivel/grad	<ul style="list-style-type: none"> • Liceu • Licență • Masterat • Doctorat • Studii postdoctorale • Altele
Domeniul de specializare	(Poate fi lăsat deschis sau selectat dintr-o listă)
Nota de absolvire	text
Cursuri relevante	text
Rubrica 2	
(...)	(...)
Pregătire profesională	
Rubrica 1	(Sistemul ar trebui să permită adăugarea de noi rubrici dacă este necesar)
Data absolvirii	ll/aaaa
Instituția	text
Certificare/Diplomă	text
Domeniul de specializare	(Poate fi lăsat deschis sau selectat dintr-o listă)
Nota de absolvire	text
Domenii de studiu relevante	text
Rubrica 2	
(...)	(...)

Alte calificări, calitatea de membru al societăților/asociațiilor profesionale și data aditerii ca membru, acolo unde este relevant	
Data obținerii / aditerii	
Instituția/Asociația	
Experiența profesională (începeți cu cea mai recentă)	
Rubrica 1	(Sistemul ar trebui să permită adăugarea de noi rubrici dacă este necesar)
Data de începere	ll/aaaa
Data de finalizare	ll/aaaa
Organizația	text
Superior ierarhic/Referințe	(nume, poziție, informații de contact)
Funcția	text
Principalele sarcini	text
Rezultate/realizări relevante	text
Rubrica 2	
(...)	(...)
Marcaje de bifare a experienței (în funcție de profilurile vizate)	
Ați realizat evaluări ale impactului în materie de reglementare? (vă rugăm să furnizați detalii - domeniul, anul)	O Da O Nu
Ați fost membru al echipei multi-instituționale pentru consultanță în domeniul politicilor publice? (detalii...)	O Da O Nu (...)
etc.	
Autoevaluarea competențelor - COMPETENȚE GENERALE	
Sunteți familiarizat cu instrumentele TIC Office (editare de text, prezentare, e-mail etc.)?	O Da O Nu
Aveți o diplomă/certificat care să dovedească acest lucru? Vă rugăm să încărcați documentul în platformă.	ATASAȚI DOCUMENT
Aveți experiență în soluționarea conflictelor și în sprijinul pentru mediere? Vă rugăm să descrieți o situație din experiența dumneavoastră profesională prin care să indicați în ce mod a fost folosită această competență. ALTELE (a se adapta în funcție de profilul vizat...)	O Da O Nu (...)
Autoevaluarea competențelor - COMPETENȚE FUNCȚIONALE ȘI SPECIFICE (relevantă pentru a doua fază a procesului de selecție pe post)	
Exemplu: Ani de experiență în administrarea fiscală/politica fiscală	
Exemplu: Cunoștințe de planificare a resurselor umane	
Exemplu: Abilitatea de a folosi un anume sistem IT	

Documente justificative. Pentru anumite secțiuni specifice din formularul de înscriere ar putea fi necesare documente justificative (fotografii ale diplomelor, ale atestărilor profesionale, certificatelor de competență lingvistică etc.). **Acestate trebuie solicitate numai în format electronic!** Diplomele vor trebui depuse pe hârtie numai după ce candidatul trece prin toate etapele de recrutare și doar dacă este declarat admis!

Adeverința că este "apt din punct de vedere medical și psihologic să exercite o funcție publică" trebuie solicitată numai după ce candidatul a fost declarat admis. Candidatul va bifa doar în formularul de înscriere că a luat la cunoștință faptul că va trebui să furnizeze o adeverință medicală ca dovadă, la sfârșitul procesului.²⁶

²⁶ În etapa în care lista finală a candidaților câștigători în urma concursului național este validată.

Dacă se consideră pertinentă, **poate fi solicitată și o scrisoare de motivație din partea candidaților**. Aceasta ar trebui să fie o cerință pentru funcțiile de conducere sau pentru înalții funcționari. Totuși, motivația candidaților ar trebui evaluată în timpul interviului pentru post în fața finală a procedurii de selecție, care are loc în instituția angajatoare.

Declarații. Candidații vor trebui să bifeze în sistem:

- ✓ că sunt de acord ca informațiile lor cu caracter personal să fie prelucrate numai în scopul procesului de recrutare. **O declarație de consimțământ privind utilizarea datelor cu caracter personal** va fi completată automat în acest sens și inclusă ca parte a pachetului/dosarului de candidatură.
- ✓ certificarea că informațiile furnizate în formularul de înscriere sunt corecte, adevărate și complete. O **„declarație pe propria răspundere”** va fi generată și inclusă automat ca parte a pachetului/dosarului de candidatură.

Exemplu din declarație utilizată în cadrul serviciului public britanic: *Declar că acest formular de înscriere a fost completat de mine și că toate informațiile pe care le-am furnizat sunt adevărate după toate cunoștințele mele și toată credința mea. Înțeleg că, dacă am furnizat orice informație pe care o știu ca falsă sau dacă omit orice informație relevantă, aceasta poate duce la respingerea candidaturii mele sau, dacă am fost angajat/ă, la demiterea mea. DA/NU*

Selectând „Da”, vom considera acest lucru a fi consimțământul dvs. pentru prelucrarea informațiilor pe care le-ați furnizat în acest formular.

- ✓ că înțeleg principiile și termenii procesului de recrutare și sunt de acord să particip la acest proces.

3 Gestionarea procesului de depunere a candidaturii

Actori responsabili:

ANFP gestionează procesul de depunere a candidaturilor.

Etape cheie

- Asigurarea informării în timp util a evaluatorilor și candidaților cu privire la procesul de depunere a candidaturilor.
- Primirea și înregistrarea documentelor candidaturii (online; pentru cazurile în care accesul la platforma online nu este posibil, se acceptă documente pe suport de hârtie).

Etape	Scop	Ațiuni-cheie
Asigurarea informării în timp util a evaluatorilor și candidaților cu privire la procesul de depunere a candidaturilor.		<ul style="list-style-type: none"> ANFP trimite înștiințări membrilor comisiilor de concurs pentru a asigura disponibilitatea acestora în timpul perioadei de evaluare. O înștiințare cu data de închidere a procesului de depunere a candidaturilor va fi publicată pe website-ul ANFP cu două zile înainte de acest termen
Primirea și înregistrarea documentelor/dosarelor de candidatură	Asigurarea faptului că toți candidații interesați au posibilitatea de a-și depune candidatura.	<ul style="list-style-type: none"> Toate candidaturile sunt validate automat de sistem atâta timp cât toate câmpurile obligatorii sunt completate conform cerințelor. Un mesaj automat de confirmare a depunerii candidaturii este trimis candidaților de către sistem.²⁷ În cazul în care candidații au întrebări cu privire la domenii specifice, centrul infodesk trebuie să ofere îndrumare și sprijin în timp util. Un infografic privind numărul total de înscrieri primite pentru fiecare profil ar trebui publicat pe website-ul ANFP și pe rețelele sociale, pentru a asigura transparența procesului.

²⁷ Funcționalitățile sistemului IT pentru acest proces sunt menționate în Livrabilul 4.2 al RAS MRU.

2.5 Verificarea eligibilității

2.5.1 Cum poate fi verificată automat eligibilitatea?

Pentru a fi acceptați să participe în etapele de testare, candidații vor trebui să îndeplinească o serie de condiții, care vor fi clar menționate în ghidul aplicabil respectivului concurs național.

Candidații vor trebui să confirme că îndeplinesc condițiile de eligibilitate generale și specifice și trebuie să furnizeze toate documentele justificative ca parte a dosarului de candidatură, atunci când li se solicită.

Criteriile de eligibilitate trebuie să fie integrate și automatizate în formularul electronic de candidatură²⁸. Candidatul poate trece la următoarea parte a formularului numai dacă îndeplinește toate cerințele celei precedente, până la depunerea finală a formularului. În cazul în care nu este îndeplinit un anumit criteriu, înscrierea nu poate avansa și nu poate fi acceptată. În mod evident, prin testare și interviu, toate criteriile de eligibilitate vor fi verificate și evaluate ulterior în cadrul procedurii de recrutare: cetățenie, dovada angajării, diplome universitare/certIFICATE/grade profesionale prin verificarea documentelor oficiale, criterii legate de experiența specifică și competențe – prin testare și interviu.

În cazul în care sunt incluse cerințe specifice în procedură (de exemplu, un anumit număr de ani de experiență profesională, cunoștințe de limbi străine, o certificare profesională, etc.), domeniul corespunzător (și întrebare de tip da/nu) ar trebui inclus în formularul de înscriere și ar trebui să blocheze procesul dacă nu este îndeplinit criteriul.

2.5.2 Cine este responsabil pentru gestionarea verificării eligibilității?

Comisia de concurs este responsabilă de validarea verificării eligibilității generate de sistemul IT, după finalizarea verificării administrative realizată de secretariatul tehnic.

În cazul cerințelor de eligibilitate pentru care candidații trebuie să furnizeze informații/ să încarce documente ce nu pot fi verificate automat de sistem, comisia de concurs se va baza pe verificarea administrativă realizată de secretariatul tehnic. Ca parte a acestui proces, secretariatul poate propune comisiei să fie solicitate informații suplimentare în cazuri specifice ce trebuie bine definite în avans (de exemplu, în cazul în care candidatul încarcă alt certificat decât cel menționat în scris în formularul de aplicație, secretariatul îi poate cere să furnizeze certificatul corect în maxim 24 de ore). Comisia de concurs va trebui să valideze rezultatele etapei de verificare a eligibilității.

²⁸ Dar sistemul IT va trebui să nu fie restrictiv, dat fiind că secretariatul tehnic va trebui totuși să verifice anumite criterii (de exemplu că documentele încărcate corespund celor menționate în aplicație).

2.5.3 Principalele etape procedurale în gestionarea verificării eligibilității

ETAPA 1 Stabilirea condițiilor de eligibilitate		
ANFP	Odată ce este adoptat Planul de recrutare	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborarea de Ghidului candidatului, care urmează să fie publicate pe website-ul ANFP, împreună cu anunțul publicitar. În Ghidul candidatului, ANFP va include condițiile de eligibilitate propuse.
Condiții prealabile:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementarea cadrului de competențe ✓ Planul de recrutare adoptat 		

ETAPA 2 Verificarea eligibilității		
Secretariatul tehnic Validare de către comisia de concurs	Candidații eligibili și neeligibili ar trebui să fie informați cu privire la rezultatul verificării eligibilității în termen de cel mult 15 de zile de la închiderea procesului de depunere a candidaturilor.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificarea eligibilității după criteriile cheie este efectuată automat de sistemul IT. ➤ Odată ce procesul de depunere a candidaturilor este închis, comisia de concurs verifică: <ul style="list-style-type: none"> • informațiile introduse ca text liber • documentele justificative încărcate ➤ Finalizarea procesului și comunicarea rezultatelor.
Condiții prealabile:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicat Ghidul candidatului ✓ Sistemul IT este funcțional 		

ETAPA 3 Gestionarea contestațiilor		
Comisia de contestații	În 48 de ore după ce sunt comunicate rezultatele, candidații pot depune contestații. Contestațiile trebuie analizate, iar rezultatele trebuie comunicate în maximum 5 zile.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contestațiile trebuie depuse online. ➤ Comisia de contestații analizează contestațiile și decide în consecință. Validează rezultatele fazei de contestații. ➤ Rezultatele sunt comunicate candidaților care au făcut contestații.
Condiții prealabile:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicat Ghidul candidatului ✓ Sistemul IT este funcțional 		

2.5.4 Acțiuni cheie, instrumente și formate propuse care urmează să fie utilizate în fața de verificare a eligibilității

1 Stabilirea condițiilor de eligibilitate

Actori responsabili:

ANFP propune condițiile de eligibilitate și consultă instituțiile publice.

Etape cheie

- (i) Elaborarea Ghidului candidatului care urmează să fie publicat pe website-ul ANFP. Acest ghid va include condițiile de eligibilitate.

Etape	Scop	Acțiuni-cheie
Elaborarea Ghidului candidatului care urmează să fie publicat pe website-ul ANFP. Acest ghid va include condițiile de eligibilitate.	Asigurarea unor condiții de eligibilitate clare, relevante și nediscriminatorii	<ul style="list-style-type: none"> • Conceperea condițiilor de eligibilitate ca parte a Ghidului • Consultarea instituțiilor publice (se permit cel puțin 7 de zile pentru feedback) privind proiectul de ghid • Publicarea ghidului pe website și rețelele sociale. Link-ul ar trebui promovat și de Centrul Guvernului și instituțiile publice.

Ce ar trebui inclus în condițiile de eligibilitate?

Condițiile de eligibilitate ar trebui să acopere două tipuri de criterii:

- **condiții generale de eligibilitate** aplicabile indiferent de concursul lansat
- **condiții specifice de eligibilitate** care sunt particulare unei proceduri de recrutare, în raport cu profilurile posturilor vizate.

În ceea ce privește **condițiile generale de eligibilitate**, cele aplicabile funcțiilor publice din România sunt enumerate în art. 465 din Codul administrativ. Aceste includ:

- Cetățenie română și reședință în România
- Cunoașterea limbii române
- Vârsta (peste 18 ani)
- Apt din punct de vedere medical (candidații ar trebui să bifeze acest criteriu dacă îl consideră îndeplinit și adeverința trebuie depusă numai după finalizarea procesului, în cazul în care sunt admiși)
- Nivel de studii (în funcție de tipurile de funcții – clasa I, II sau III)
- Numărul de ani de experiență profesională²⁹, corelată cu condițiile minime aplicabile profilurilor vizate
- Persoana nu a fost condamnată pentru săvârșirea unei infracțiuni contra umanității, contra statului sau contra autorității, infracțiuni de corupție sau de serviciu
- Persoana nu a fost destituită dintr-o funcție publică sau nu i-a încetat contractul individual de muncă pentru motive disciplinare în ultimii 3 ani
- Persoana nu a fost lucrător al Securității sau colaborator al acesteia.

În ceea ce privește **condițiile specifice de eligibilitate**, acestea trebuie să fie stabilite în raport cu specificitatea profilurilor posturilor vizate. De exemplu, se poate solicita domeniul în care au fost absolvite studiile superioare sau domeniul în care persoana are experiența profesională considerată relevantă³⁰.

²⁹ În România condiția se referă la vechime în specialitatea studiilor, conform Codului Administrativ.

³⁰ Experiența relevantă în domeniul de specialitate al aceluși post (vechime în specialitate).

Mai jos este inclus un exemplu pentru pozițiile de înalți funcționari publici.

Pentru înalții funcționarii publici, cerințele specifice de eligibilitate pot include:

- Studii de Management finalizate (cursuri de specialitate)
- Masterat
- Experiență profesională anterioară în calitate de manager de nivel mediu sau înalt în administrația publică sau de director executiv în sectorul privat (pentru un număr limitat de posturi – negociate anterior pentru a fi deschise solicitanților externi, ca parte a planului de recrutare)³¹
- Performanță demonstrată în pozițiile anterioare
- Formare specifică certificată etc

2 Verificarea eligibilității

Actori responsabili:

Secretariatul tehnic verifică condițiile de eligibilitate care nu sunt validate automat de sistemul IT și comisia de concurs validează rezultatele.

Etape cheie

- Verificarea eligibilității după criteriile cheie efectuată automat de sistemul IT.
- Verificarea eligibilității de către secretariatul tehnic.
- Finalizarea procesului. Validarea și comunicarea rezultatelor.

Etape	Scop	Acțiuni-cheie
Verificarea eligibilității după criteriile cheie efectuată automat de sistemul IT.	Garantarea faptului că verificarea eligibilității este corectă, nediscriminatorie și simplificată cât mai mult posibil.	<ul style="list-style-type: none"> • Verificarea eligibilității după criteriile cheie este efectuată automat de sistemul IT, deoarece aceste cerințe sunt integrate în formularul electronic de înscriere: • Cetățenie – codul numeric personal validat automat • Vârsta – pe baza codului numeric personal • Nivelul de studii – pe baza informațiilor introduse de candidat (nivelul studiilor trebuie selectat din lista derulantă) • Numărul de ani de experiență profesională într-un domeniu specific – care urmează să fie declarat de către candidat în formular. • Declarația că este apt din punct de vedere medical și că nu se afla în niciuna dintre situațiile prevăzute la articolul 465 alineatul (10) literele (f)-k). <p>În cazul în care una dintre aceste condiții nu este îndeplinită, candidatul nu ar trebui să poată depune candidatura, iar sistemul ar trebui să genereze un avertisment automat că cererea nu este completă sau că informațiile introduse nu corespund cerințelor esențiale (de exemplu, vârsta sau nivelul de studii necesar). În cazul în care declarațiile nu sunt bifate conform celor recunoscute de candidat, candidatura nu poate fi depusă.³²</p>

³¹ Spre deosebire de prevederile actuale ale art. 394 alin. 4 lit. d)- un mandat complet de parlamentar nu ar trebui să fie o condiție suficientă pentru a asigura acceptarea candidaturii. Experiența de management ar fi mult mai relevantă. Cursul organizat de INA va trebui organizat pentru candidații din grupul celor selectați pentru profilul de înalți funcționari publici.

³² Toate aceste funcționalități vor depinde de sistemul IT care va fi operaționalizat pentru concursul național.

Etape	Scop	Acțiuni-cheie
Verificarea eligibilității de către membrii secretariatului tehnic ³³	Garantarea faptului că verificarea eligibilității este corectă, nediscriminatorie și simplificată cât mai mult posibil.	<ul style="list-style-type: none"> • După închiderea procesului de înscriere, secretariatul comisiei de concurs verifică numai aplicațiile validate de sistem: • informațiile introduse ca text liber pentru criteriile de eligibilitate specifice: • experiență profesională specifică într-un anumit domeniu (relevantă) • domeniul de studii conform condițiilor specifice aplicabile • documentele justificative încărcate (în ceea ce privește conformitatea cu informațiile introduse în formular, nu în ceea ce privește legalitatea): de exemplu, în cazul în care copia diplomei încărcate corespunde cu cea menționată în formular). <p>Secretariatul poate propune comisiei de concurs să fie solicitate clarificări din partea candidaților în cazul în care textul inclus nu este clar sau sunt menționate anumite documente justificative, dar acestea lipsesc (de exemplu, diploma încărcată nu corespunde celei menționate în formular).</p>
Finalizarea procesului. Validarea și comunicarea rezultatelor.		<ul style="list-style-type: none"> • Candidații eligibili sunt validați de către comisie. • Toți candidații sunt informați cu privire la rezultatele verificării eligibilității prin intermediul platformei online. • Exemplu de comunicare cu candidații este inclus în Anexa 3.

3 Gestionarea contestațiilor

Actori responsabili:

O comisie separată (comisie de contestații) este responsabilă de contestații.

Etape cheie:

- Contestațiile sunt depuse online.
- Comisia de contestații va analiza contestațiile și va decide în consecință. Vor valida rezultatele fazei de contestații.
- Rezultatele sunt comunicate candidaților care au făcut contestații.

Etape	Scop	Acțiuni-cheie
Contestațiile sunt depuse online		<ul style="list-style-type: none"> • Contestațiile trebuie depuse online. Candidații pot face contestații. <p>În acest proces, aceștia au dreptul de a clarifica informațiile furnizate în formularul de înscriere și de a furniza documente justificative suplimentare. Ei nu pot modifica informațiile deja completate pentru condițiile-cheie de eligibilitate (un domeniu diferit de studii, adăugarea de experiență de muncă etc.)</p>
Comisia de contestații va analiza contestațiile și va decide.	Asigurarea faptului că faza de contestații contribuie la un proces de recrutare meritocratic și nediscriminatoriu.	<ul style="list-style-type: none"> • Comisia de contestații (3 membri) analizează contestațiile în termen de 5 de zile de la data limită a depunerii contestațiilor. • Comisia de contestații validează rezultatul fazei de contestații.
Rezultatele sunt comunicate		<ul style="list-style-type: none"> • Toți candidații care au făcut contestație sunt informați cu privire la rezultatele fazei de contestații prin intermediul platformei online. • Infografice cu privire la rezultatele verificării eligibilității și ale fazei de contestații sunt publicate pe website-ul ANFP.

³³ Propunerea de a asigura un rol mai important pentru secretariatul tehnic se bazează pe ideea că multe aspecte ce țin de verificarea eligibilității sunt de natură administrativă. Cu toate acestea, secretariatul va trebui să solicite îndrumare și decizie din partea comisiei de concurs pe aspecte ce sunt tehnice, precum relevanța textului introdus de candidați în aplicație. Alternativa ar fi ca membrii comisiei de concurs să facă verificarea eligibilității dar acest lucru va crea o povară suplimentară acoperind și aspecte care sunt de natură administrativă.

2.6 Testarea preliminară trebuie să asigure o bază solidă

2.6.1 Care este rolul testelor preliminare?

Testarea preliminară vizează evaluarea unui set general de competențe. Această etapă de testare se va realiza pe computer, majoritatea testelor fiind de tip grilă care vor fi corectate și notate automat de către sistemul TIC. Acest pas este obligatoriu pentru toți candidații eligibili și este eliminatoriu. **Doar candidații selectați după această etapă vor fi acceptați în următoarea etapă a concursului.**

Toate testele preliminare vor fi efectuate online.

Există patru categorii de teste preliminare, toate eliminatorii:

- i. **Testarea cunoștințelor de limbi străine**
- ii. **Competențe digitale**
- iii. **Testare psihometrică**
- iv. **Testarea cunoștințelor generale**

Candidații care depun un certificat sau o diplomă ca dovadă a cunoștințelor de limbă străină și a competențelor digitale pot fi scutiți de participarea la primele două teste. Tipurile de certificate/diplome acceptate trebuie să fie indicate în mod clar de către ANFP în prealabil. Pentru testarea limbilor străine, nivelul specific necesar va fi corelat cu profilul postului vizat.

Se recomandă ca seturile de teste pentru testarea psihometrică să fie achiziționate în prealabil, deoarece actualizarea lor continuă necesită resurse specializate (psihologi ocupaționali).

De asemenea, pot fi contractate teste pentru competențe în limbi străine și competențe digitale. Pentru cunoștințele generale despre administrația publică, va fi necesar ca ANFP să planifice în prealabil elaborarea de teste în colaborare cu experții în resurse umane din instituțiile publice și cu experții din universități.

2.6.2 Cine este responsabil pentru organizarea testelor preliminare și când au loc acestea?

ANFP este responsabilă pentru organizarea testelor preliminare, planificarea acestei faze de testare, asigurarea suportului logistic și comunicarea cu comisiile de concurs și candidații.

Comisia de concurs va revizui rezultatele generate de sistemul IT și va evalua testele în care nu este posibilă evaluarea automată de către sistem (de exemplu, în cazul în care a fost necesar să se introducă text liber). Comisia de concurs validează rezultatele.

Comisia de contestații gestionează contestațiile.

Când? Se preconizează că testarea preliminară va fi organizată în termen de cel mult o lună de la comunicarea rezultatelor verificării eligibilității către candidați. Toate testele preliminare pot fi efectuate de fiecare candidat într-un interval de 2-4 zile, depinzând de disponibilitatea lor și de planificarea aranjamentelor logistice. Durata etapei de testare preliminară depinde de numărul de candidați eligibili care trebuie invitați să participe la aceste teste.

2.6.3 Principalele etape procedurale în organizarea testelor preliminare

ETAPA 1 Planificarea testelor preliminare și invitarea candidaților		
ANFP	După validarea listei de candidați eligibili. În termen de cel mult o lună de la comunicarea eligibilității către candidați	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revizuirea testelor aplicabile și a organizării logistice ➤ Planificarea participării fizice a candidaților în sălile de testare (număr de candidați/zi). ➤ Invitarea candidaților
Condiții prealabile:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborarea testelor sau achiziția de programe valide ✓ Cadru de competențe în vigoare ✓ Fișele standard de post 		
ETAPA 2 Aplicarea testelor și evaluarea		
Comisia de concurs	Testele trebuie organizate în termen de cel mult o lună de la confirmarea eligibilității. Durata acestei faze nu trebuie să depășească două luni, în funcție de numărul de candidați ³⁴ .	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Confirmarea cu membrii comisiei de concurs a metodelor de evaluare aplicabile și a notării. ➤ Candidații dau testele preliminare ➤ Sistemul IT evaluează automat testele grilă ➤ Comisia de concurs/expertii care colaborează cu ANFP (în cazul în care sunt contractați evaluatori externi) evaluează testele în care a fost necesar să se introducă text liber ➤ Finalizarea procesului: <ul style="list-style-type: none"> • Sistemul calculează punctajul individual • Comunicarea rezultatelor către candidați
Condiții prealabile:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicat Ghidul candidatului ✓ Aranjamente logistice și resurse disponibile pentru sesiunea de testare a candidaților ✓ Sistemul IT este funcțional 		
ETAPA 3 Gestionarea contestațiilor		
Comisia de contestații	În 48 de ore după ce sunt comunicate rezultatele, candidații pot depune contestații. Rezultatele trebuie comunicate în maximum 5 zile.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Candidații pot face contestații. Contestațiile trebuie depuse online. ➤ Comisia de contestații va analiza contestațiile și va decide. Aceștia vor valida rezultatele. ➤ Rezultatele sunt comunicate candidaților care au făcut contestații.
Condiții indispensabile/prealabile:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicat Ghidul candidatului ✓ Sistemul IT este funcțional 		

Testarea limbilor străine poate fi înlocuită de depunerea unei diplome/unui certificat care atestă un nivel specific, așa cum se indică în anunțul de concurs. Pentru a testa atât abilitățile de citire / scriere cât și competențele de comunicare orală a candidaților, participanții trebuie să completeze o testare on-line și, în plus, să participe la un interviu telefonic cu un furnizor extern independent de servicii de evaluare.

Durată estimată: 30 minute

³⁴ Aceasta va depinde și de soluția tehnică adoptată. Dacă etapa este în mare parte externalizată, etapa va depinde de capacitatea contractului de a testa un număr mare de candidați pe zi.

Testarea competențelor digitale poate fi înlocuită prin depunerea unei diplome/unui certificat care atestă un anumit nivel, după cum se indică în anunțul de concurs. Scopul acesteia este de a investiga nivelul de competență în acest domeniu. Aceasta va fi externalizată și va fi sub forma unui test online.

Durată estimată: depinde de nivelul vizat (30 minute, până la 90 de minute)

Testele de cunoștințe generale vor acoperi cunoașterea conceptelor, principiilor, domeniilor și procedurilor relevante pentru desfășurarea eficientă a activității în calitate de funcționar public. Acestea vor fi teste grilă.

Durată estimată: 1- 2 ore, în funcție de complexitate

Testarea psihometrică este menită să acopere următoarele dimensiuni:

- raționament verbal - înțelegerea și interpretarea logică a textului scris, sensul cuvintelor, relațiile logice dintre ipoteze și concluzii
- raționament numeric - interpretarea numerelor / datelor statistice, aritmetica sau principiile matematice de bază, cum ar fi regula de 3 simplă
- raționament figurativ sau abstract - detectarea și interpretarea figurilor și a relațiilor figurative, distincția între elementele figurative în cazul rotațiilor, suprapunerilor sau transformărilor

Testele pot avea alte nume mai generale, de exemplu: Inteligența figurativă, inteligența verbală, raționamentul inductiv și deductiv, logica și raționamentul, gândirea critică - dar furnizorul de instrumente psihometrice trebuie să certifice că numele generic al testului sau al setului de teste acoperă cele 3 categorii de abilități intelectuale: verbal, numeric și figurativ. Un test de abilități intelectuale utilizat în procesul de preselecție pentru funcționarii publici ar trebui să aibă următoarele caracteristici:

1. Să fie valid, fidel și să permită diferențierea. Validitatea - este capacitatea testului de a măsura ceea ce își propune să măsoare, fidelitatea - capacitatea testului de a oferi măsurători consecvente și constante (nu să dea valori diferite dacă aceeași persoană îl aplică de mai multe ori) și diferențierea - capacitatea de a diferenția între candidați în raport cu aspectele evaluate. Toate aceste caracteristici sunt recunoscute dacă testul este aprobat sau validat de Asociația Psihologilor din România.
2. Sa fie etalonat la populația României. Etalonarea sau standardizarea - se referă la unitatea de măsură a diferențelor dintre persoane în ceea ce privește competențele evaluate. Punctajul obținut de o persoană după aplicarea unui test psihometric nu este util dacă nu este comparat cu un standard, cu o normă legată de un grup de referință. Furnizorii sau psihologii care furnizează aceste instrumente vor trebui să prezinte dovezi de etalonare la populația românească. După mai multe evaluări cu aceleași instrumente psihometrice (de exemplu, după evaluarea a 1200 candidați) se poate solicita un standard specific pentru candidații la o funcție publică - un standard care ar avea o relevanță mai mare decât norma pentru întreaga populație.
3. Să permită identificarea unui prag obiectiv și incontestabil dincolo de care este recomandat sau nu un candidat pentru o funcție publică. Dacă sunt îndeplinite criteriile de mai sus (validitate, fidelitate, etalonare), identificarea unui prag nu este dificilă, dar trebuie definit în mod explicit (se solicită furnizorului să îl definească). Testele psihometrice utilizează o scală specială, specifică fiecărui chestionar. Chiar dacă măsoară aceleași abilități intelectuale, rezultatele diferitelor teste nu pot fi ușor comparate - dar oricare dintre aceste teste trebuie să indice pragul peste care un candidat este considerat admis, și anume că are un nivel de abilități intelectuale care permite dezvoltarea competențelor specifice unui funcționar public.

4. În mod ideal, instrumentul de evaluare a aptitudinilor intelectuale (chestionarul) ar trebui să aibă forme alternative sau variante diferite ale aceluiași test - pentru a preveni situațiile în care una dintre variante este compromisă din cauza erorilor umane, a problemelor organizatorice sau a tentativei de fraudă. De asemenea, poate fi aplicat atât cu hârtie și creion, cât și pe computer în versiune online sau offline (pentru situațiile în care există probleme cu conexiunea la internet). Timpul de administrare a chestionarului (chestionarelor) de abilități cognitive poate fi între 40 și 90 minute.

Durată estimată: 1-2 ore.

Pentru toate testele preliminare, condițiile de testare trebuie să garanteze că:

- ✓ Toți candidații au un birou și un computer și că membrii comisiei de concurs sunt disponibili pentru monitorizarea procesului.
- ✓ Unul dintre membrii comisiei de concurs va trebui să prezinte modul de aplicare a testului/instrucțiunile de testare într-un mod standard, conform cerințelor autorilor testelor, va trece prin unul sau două exemple cu candidații, pentru a asigura înțelegerea deplină a sarcinilor, și va răspunde la orice întrebări de clarificare. Odată ce s-a asigurat că toți candidații au înțeles ce au de făcut, acesta va solicita începerea efectivă a testului și va porni un cronometru.
- ✓ Membrii comisiei de concurs se vor asigura, de asemenea, că participanții:
 - au condițiile optime de testare: liniște, temperatură adecvată, acces la apă potabilă, luminozitate optimă a monitorului computerului.
 - au înțeles sarcinile de lucru și cum se trece la rezolvarea sarcinilor în conformitate cu instrucțiunile
 - nu utilizează mijloace externe de comunicare sau metode de a distra atenția celorlalți participanți

În cazul în care unii candidați optează să dea două teste într-o singură zi (nu mai mult de 2), ar trebui să se ia în considerare planificarea testului psihometric înaintea celorlalte teste preliminare, deoarece este cel care necesită cel mai mare nivel de atenție și concentrare din partea candidaților.

2.6.4 Acțiuni cheie, instrumente și formate propuse a fi utilizate în cadrul testelor preliminare

1 Planificarea testelor preliminare și invitarea candidaților

Actori responsabili:

ANFP propune condițiile de eligibilitate și consultă instituțiile publice.

Etape cheie

- (i) Revizuirea testelor aplicabile și a aranjamentelor logistice
- (ii) Planificarea participării fizice a candidaților în sălile de testare (număr de candidați/zi).
- (iii) Invitarea candidaților

Etape	Scop	Acțiuni-cheie
Revizuirea testelor aplicabile și a aranjamentelor logistice	Asigurarea faptului că toți candidații beneficiază de condiții adecvate pentru testarea preliminară	<ul style="list-style-type: none"> Verificarea disponibilității celor patru categorii de teste și dacă seturile de teste sunt suficiente pentru numărul de candidați planificat Verificarea securizării aranjamentelor logistice (camere, echipamente, supraveghere video)
Planificarea participării fizice a candidaților în sălile de testare		<ul style="list-style-type: none"> Verificarea dacă candidații au încărcat în sistem certificate sau diplome de competențe în limbi străine și/sau de competențe digitale. În acest caz, ei pot fi invitați să dea restul testelor preliminare. Planificarea numărului de candidați care trebuie primiți pentru testare în fiecare zi. Se recomandă să se propună două date alternative pentru fiecare candidat.
Invitarea candidaților		<ul style="list-style-type: none"> Comunicarea invitațiilor la testare candidaților eligibili și solicitarea confirmării participării pentru o anumită dată din cele două propuse. Ca recomandare, pe baza funcționalităților sistemului IT, selectarea datei ar trebui înregistrată automat de sistem (confirmare calendar).

2 Aplicarea și evaluarea testelor

Actori responsabili:

Comisia de concurs/experti contractați (de exemplu, în cazul limbilor străine, dacă este necesar) evaluează în domeniile în care nu a fost posibilă testarea tip grilă.

Etape cheie

- Confirmarea cu membrii comisiei de concurs a metodelor de evaluare aplicabile și a notării.
- Candidații dau testele preliminare
- Evaluarea testelor
- Finalizarea procesului

Etape	Scop	Acțiuni-cheie
Confirmarea cu membrii comisiei de concurs a metodelor de evaluare aplicabile și a notării.	Asigurarea faptului că testele preliminare se desfășoară într-un mod echitabil și meritocratic.	<ul style="list-style-type: none"> Membrii comisiei de concurs sunt invitați să facă o prezentare generală a metodei de evaluare și a punctajului (numai pentru arile în care răspunsurile pe grilă nu au fost posibile).
Candidații dau testele preliminare		<ul style="list-style-type: none"> Candidații participă la testele preliminare. Pentru candidații care optează să dea 2 teste într-o singură zi, o pauză de cel puțin o oră trebuie asigurată între sesiunile de testare. Candidații sunt informați în prealabil cu privire la condițiile testării, normele de confidențialitate aplicabile și obligațiile lor (să nu acceseze telefonul personal în timpul testului, etc.). Aceștia semnează o declarație de luare la cunoștință a respectivelor norme, drepturi și obligații.
Evaluarea		<ul style="list-style-type: none"> Toate testele grilă sunt evaluate automat de sistemul IT. Comisia de concurs evaluează testele în care trebuia introdus text liber. Ei introduc rezultatele în sistem.
Finalizarea procesului		<ul style="list-style-type: none"> Sistemul calculează rezultatele individuale pe baza punctajului aplicabil. Rezultatele sunt validate de comisia de concurs. Comunicări individuale sunt trimise candidaților.

Punctajul ar trebui să fie stabilit în etapa de planificare a concursului și ar trebui să fie inclus în **Ghidul Candidatului**. Pragurile aplicabile pot varia în funcție de profilurile posturilor vizate. Mai jos este oferit un exemplu.

- Pentru fiecare tip de test este necesar un punctaj minim.
- Pentru a atinge pragul de admitere, trebuie obținut un anumit punctaj global la testarea preliminară.
- Punctajele minime necesare pentru a trece fiecare test pot varia în funcție de profilurile posturilor (de exemplu, se poate stabili un punctaj minim mai mare pentru pozițiile manageriale la testarea psihometrică și la cunoștințele generale despre administrația publică).

Testul	Minimum necesar pentru a trece testul	Pondere în punctajul global	Punctajul global
(a) Testul de limbi străine	$x^{35\%}$	20 %	$= a \times 20\% + b \times 20\% + c \times 30\% + d \times 30\%$
(b) Competențe digitale	$y^{36\%}$	20 %	
(c) Testul psihometric	$x^{37\%}$	30 %	
(d) Testul de cunoștințe generale	50 %	30 %	

Pragul pentru punctajul global poate varia, de asemenea, în funcție de nivelul poziției/funcției.

De exemplu, se poate stabili un prag de minim 60% punctaj global pentru funcțiile de conducere și de minim 50% pentru funcțiile de execuție.

Exemplu de candidat care trece testul preliminar:

Candidatul A solicită o funcție de specialist în resurse umane (consilier). Rezultatele sale sunt după cum urmează:

- Testul de limbi străine: 45 %
- Competențe digitale: 50 %
- Testul psihometric: 60 %
- Testul de cunoștințe generale: 50 %

Notele sale de la fiecare test sunt apoi ponderate pentru a calcula punctajul său global: $45 \times 20\% + 50 \times 20\% + 60 \times 30\% + 50 \times 30\% = 9 + 10 + 18 + 15 = 52\%$ punctaj global. Cu acest punctaj global el trece pragul pentru poziția vizată (50%) și poate fi selectat pentru faza următoare.

Instrumentele IT joacă un rol esențial în facilitarea testelor preliminare. Sistemul IT asigură că:

- ✓ Testele sunt accesibile într-un format online
- ✓ Toți participanții pot da testele în condiții similare
- ✓ Testele pot fi evaluate automat pe baza grilelor validate în sistem
- ✓ Sunt asigurate piste de audit, precum și respectarea protocoalelor de securitate.

³⁵ Se va stabili pe baza standardelor minime comunicate de compania care dezvoltă/furnizează testele.

³⁶ Idem.

³⁷ Idem.

3 Gestionarea contestațiilor

Actori responsabili:

Comisia de contestații/experti contractați (de exemplu, în cazul limbilor străine, dacă este necesar) evaluează în domeniile în care nu a fost posibilă testarea tip grilă.

Etape cheie

- (i) Candidații pot face contestații. Contestațiile trebuie depuse online.
- (ii) Comisia de contestații va analiza contestațiile și va decide. Se vor valida rezultatele.
- (iii) Rezultatele sunt comunicate candidaților care au făcut contestații.

Etape	Scop	Ațiuni-cheie
Contestațiile sunt depuse online	Asigurarea faptului că faza de contestații contribuie la un proces de recrutare meritocratic și nediscriminatoriu.	<ul style="list-style-type: none"> • Contestațiile trebuie depuse online. Candidații pot face contestații. <p>În acest proces, ei pot depune contestații în principal din motive procedurale și mai puțin cu privire la conținutul testului, deoarece este de așteptat ca cele mai multe teste să fie de tip grilă. În cazul în care unele teste includ întrebări deschise, candidații pot solicita, de asemenea, reevaluarea acelor părți ale testelor.</p>
Comisia de contestații va analiza contestațiile și va decide		<ul style="list-style-type: none"> • Comisia de contestații (3 membri) analizează contestațiile în termen de 5 de zile de la data limită a depunerii contestațiilor. • Comisia de contestații validează rezultatul fazei de contestații.
Rezultatele sunt comunicate		<ul style="list-style-type: none"> • Toți candidații care au făcut contestație sunt informați cu privire la rezultatele fazei de contestații prin intermediul platformei online. • Infografice cu privire la rezultatele etapei preliminare de testare și ale contestațiilor sunt publicate pe website-ul ANFP.

2.7 Testarea avansată trebuie să își respecte promisiunea

2.7.1 Care este rolul testării avansate?

Candidații care trec cu succes de faza de testare preliminară sunt invitați la Centrul de Evaluare pentru faza de testare avansată. Această fază asigură testarea competențelor, pe baza cadrului general de competențe, utilizând metode de evaluare specifice. Candidații admiși în această fază vor fi incluși în grupul de candidați preselecți.

În această fază participanții parcurg o secvență de exerciții menite să evidențieze nivelul real al fiecărei competențe evaluate. În timpul zilei de evaluare se pot examina riguros un număr limitat de competențe, de obicei un număr de maxim 6 competențe. Fiecare competență va fi definită prin aproximativ 10-15 comportamente observabile.

În tabelul de mai jos este prezentat un exemplu de posibile metode de selecție pentru competențele generale ale profilului unui post de execuție. Nivelul de dificultate și complexitate al fiecărui test/exercițiu ar trebui să fie adaptat la nivelul profesional sau la nivelul de expertiză solicitat de funcția care urmează să fie ocupată prin această procedură. De exemplu, pentru funcția de asistent administrativ, competența de „planificare și organizare” poate fi evaluată printr-un simplu exercițiu de tip e-tray (simulare a unei situații de muncă), în care urmează să fie analizate mai multe e-mailuri/scrise, apoi prioritizate și transmise destinatarilor corespunzători. Pentru funcția de consilier, aceeași competență poate fi evaluată prin solicitarea candidatului de a elabora un plan de implementare pentru o anumită activitate sau proiect.

Metodele specifice și exemple de teste sunt incluse în **Manualul privind utilizarea competențelor în procesele de MRU**.

Competențe	Metode de selecție
Rezolvarea problemelor și luarea deciziilor	Redactare, joc de rol
Inițiativă	Joc de rol
Planificare și organizare	E-tray, redactare
Comunicare	Prezentare, redactare, interviu
Lucrul în echipă	Exercițiu de grup
Centrarea către cetățean	Redactare, joc de rol
Integritate	Joc de rol

2.7.2 Cine este responsabil pentru organizarea testării avansate și când are loc?

ANFP este responsabilă pentru organizarea testării avansate, pentru planificarea acestei etape de testare, asigurarea suportului logistic și comunicarea cu comisiile de concurs și cu candidații.

Comisia de concurs este responsabilă de:

- ✓ aplicarea metodelor de testare
- ✓ completarea fișelor de observație comportamentală
- ✓ introducerea de rapoarte individuale în sistemul IT
- ✓ validarea rezultatelor.

Comisia de contestații gestionează contestațiile.

Când? Testarea avansată va fi organizată în termen de o lună de la comunicarea către candidați a rezultatelor testelor preliminare.

2.7.3 Etape procedurale cheie în organizarea testării avansate

ETAPA 1 Planificarea testării avansate și invitarea candidaților		
ANFP	Candidații vor fi invitați la nu mai târziu de o lună de la comunicarea rezultatelor testelor preliminare.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revizuirea/elaborarea exercițiilor și validarea ➤ Planificarea participării fizice a candidaților în sălile de testare (numărul de candidați/zi) și asigurarea aranjamentelor logistice. ➤ Invitarea candidaților
Condiții prealabile: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborarea testelor ✓ Membrii comisiei de concurs instruiți în testarea pe bază de competențe (observarea/examinarea comportamentală) ✓ Resurse logistice disponibile ✓ Cadrul de competențe în vigoare ✓ Fișele standard ale posturilor 		

ETAPA 2 Aplicarea metodelor de testare avansată în Centrul de Evaluare		
Comisia de evaluare și selecție	Durata acestei faze nu trebuie să depășească două luni, în funcție de numărul de candidați.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Calibrarea realizată de membrii comisiei de concurs ➤ Candidații dau testele avansate (într-o zi). ➤ Observare/Examinare comportamentală de către evaluatori ➤ Generarea și validarea rapoartelor ➤ Comunicarea rezultatelor
Condiții prealabile: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Membrii comisiei de concurs instruiți în testarea pe bază de competențe (observarea/examinarea comportamentală) ✓ Aranjamente logistice și resurse disponibile pentru sesiunea de testare a candidaților ✓ Sistemul IT este funcțional 		

ETAPA 3 Gestionarea contestațiilor		
Comisia de contestații	În 48 de ore după ce sunt comunicate rezultatele, candidații pot depune contestații. Rezultatele trebuie comunicate în maximum 5 zile.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Candidații pot face contestații. Contestațiile trebuie depuse online. ➤ Comisia de contestații va analiza contestațiile și va decide în consecință. Se vor valida rezultatele. ➤ Rezultatele sunt comunicate candidaților care au făcut contestații.
Condiții indispensabile/prealabile: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicat Ghidul candidatului ✓ Sistemul IT este funcțional 		

2.7.4 Acțiuni cheie, instrumente și formate propuse pentru testarea avansată

1 Planificarea testării avansate și invitarea candidaților

Actori responsabili:

ANFP ia măsurile/face pregătirile necesare și invită candidații să participe la testare.

Etape cheie

- (i) Revizuirea/elaborarea exercițiilor și a validării aplicabile
- (ii) Planificarea participării fizice a candidaților în sălile de testare (numărul de candidați/zi) și asigurarea aranjamentelor logistice.
- (iii) Invitarea candidaților

Etape	Scop	Acțiuni-cheie
Revizuirea/elaborarea exercițiilor și validare		<ul style="list-style-type: none"> • Adaptarea/actualizarea seturilor de teste • Validarea seturilor de teste aplicabile
Planificarea participării fizice a candidaților în sălile de testare (numărul de candidați/zi) și asigurarea aranjamentelor logistice	Asigurarea condițiilor care să permită testarea competențelor	<ul style="list-style-type: none"> • Planificarea numărului de candidați care trebuie admiși pentru testare în fiecare zi. Se recomandă să se propună două date alternative pentru fiecare candidat. • Planificarea alocării experților Centrului de Evaluare (membrii comisiei concurs și alte roluri principale, după cum se detaliază mai jos) • Asigurarea confirmării tuturor aranjamentelor logistice (camere, echipamente)
Invitarea candidaților		<ul style="list-style-type: none"> • Comunicarea invitațiilor la testare a candidaților care au trecut cu succes de etapa precedentă. Solicitarea confirmării participării pentru o dată specifică dintre cele două propuse. Ca recomandare, pe baza funcționalităților sistemului IT, selectarea datei ar trebui înregistrată automat de sistem (confirmare calendar).

Rolurile cheie din Centrul de evaluare sunt prezentate mai jos. ANFP își planifică mobilizarea în raport cu planificarea candidaților pentru fiecare zi de evaluare.

1. Coordonatorul Centrului de evaluare supraveghează toate operațiunile Centrului de evaluare.

Această persoană este responsabilă pentru:

- primirea listei de candidați care vor participa la testarea din Centrul de evaluare (candidații care au validarea administrativă și testarea capacităților generale)
- rezervarea facilităților necesare (numărul de săli necesare este egal cu numărul de comisii de evaluare plus una pentru prezentări și pregătire)
- invitarea candidaților la Centrul de evaluare prin e-mail, comunicând obiectivul evaluării, profilul competențelor și nivelul de performanță necesar pentru promovare
- centralizarea rezultatelor și rapoartelor membrilor comisiilor de selecție.

2. Administratorul Centrului de Evaluare

Această persoană este responsabilă pentru:

- imprimarea 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 lor într-o mapă personală (una pentru fiecare evaluator)
- pregătirea sălilor în funcție de numărul de echipe de evaluare

3. Evaluatorii (membrii comisiei de concurs) evaluează performanța candidatului în funcție de profilul de competențe stabilit pentru poziția respectivă de funcționar public. Această persoană este responsabilă pentru:

- interacțiunea cu candidații în timpul exercițiilor incluse în Centrul de Evaluare: jocul de rol atribuit în funcție de exerciții;
- adresarea întrebărilor pentru a investiga comportamentele așteptate;
- crearea de oportunități pentru participanți de a manifesta toate comportamentele cheie așteptate;
- consemnarea comportamentelor prin scrierea exactă a cuvintelor pe care participantul le-a rostit, fără a interveni sau interpreta enunțul acestora;
- protejarea cu atenție a însemnărilor și materialelor în timpul pauzelor, fără a le lăsa la îndemână;
- notarea comportamentelor în conformitate cu metodologia utilizată;
- înregistrarea rezultatelor conform metodologiei (posibilitate – platformă on-line);
- emiterea rapoartelor individuale;
- transmiterea rezultatelor către coordonatorul Centrului de Evaluare.

4. Responsabilul cu monitorizarea timpului supraveghează pregătirea candidatului în timpul evaluării.

Această persoană este responsabilă pentru:

- respectarea la minut a agendei pentru fiecare participant;
- înmânarea exercițiului corespunzător la momentul exact fiecărui candidat;
- anunțarea fiecărui participant cu 15, apoi 5 minute înainte de expirarea timpului individual de pregătire;
- asigurarea că trimite fiecare participant în sala în care va interacționa cu evaluatorii și că participanții își iau cu ei foile de lucru și toate însemnările pe care le-au făcut în timpul pregătirii;
- colectarea tuturor materialelor din sală la sfârșitul zilei.

5. Candidații participă la evaluare pentru funcția pentru care candidează.

Ei sunt responsabili pentru:

- confirmarea prezenței la Centrul de evaluare prin e-mail;
- să nu întârzie;
- participarea la toate exercițiile din cadrul evaluării conform agendei primite pentru ziua respectivă;
- asigurarea confidențialității documentelor pe care le primesc în timpul exercițiilor (fără a face fotografii ale exercițiilor, fără a lua acasă materialele pe care le primesc)

6. Responsabilul cu asistența IT asigură securitatea electronică, siguranța și suportul IT atunci când este necesar.

Această persoană este responsabilă pentru:

- asigurarea asistenței pentru Platforma on-line (dacă este utilizată);
- încărcarea numelui participanților și a informațiilor asociate în sistemul online.

7. Expert al Centrului de Evaluare

Această persoană este responsabilă pentru:

- conceperea exercițiilor în funcție de profilul de competențe pentru fiecare post.

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

Coordonatorul Centrului de Evaluare	Administratorul Centrului de Evaluare	Responsabil Asistență IT	Evaluatori (comisia de evaluare și selecție)	Pontator	Expert al Centrului de Evaluare
	X			X	
X			X		
			X		X

2 Aplicarea metodelor de testare avansată în Centrul de Evaluare

Actori responsabili:

Membrii comisiei de concurs aplică metodele de evaluare.

Rolurile principale din Centrul de evaluare (conform descrierii din etapa 1) sunt implementate efectiv de către ANFP, conform planificării.

Etape cheie

- Calibrarea membrilor comisiei de concurs
- Candidații dau testele avansate (într-o zi) și comisiile de concurs notează competențele demonstrate pe baza observării comportamentale
- Generarea și validarea rapoartelor
- Comunicarea rezultatelor

I Calibrarea între membrii comisiei de concurs

Înainte de fiecare fază de testare din Centrul de Evaluare, membrii comisiei de concurs vor trebui să participe la sesiunile de calibrare. Calibrarea are ca scop asigurarea unui standard de obiectivitate comun tuturor evaluatorilor. Acest proces asigură, indiferent de comisie, că același punctaj este acordat pe baza unor dovezi similare ale competențelor demonstrate de candidați.

Sesiunile de calibrare nu înlocuiesc formarea inițială pentru membrii comisiei de concurs; în schimb, aceasta servește scopului de a-și armoniza percepțiile și înțelegerea interpretării fiecărui comportament care trebuie menționat în fișa de observație, a modului în care trebuie utilizat fiecare exercițiu și a modului în care sunt tratate excepțiile.

Sesiunile de calibrare ale evaluatorilor de la un Centru de Evaluare pot avea loc timp de două zile și ar trebui să acopere 2 părți, după cum se arată mai jos:

CALIBRARE

A. Elaborarea unei abordări comune pentru Centrul de Evaluare

- 1. Prezentarea competențelor** care vor fi evaluate în Centrul de Evaluare, detaliate în comportamente observabile. Membrii comisiei vor primi fișele de observație pe care vor puncta comportamentele și competențele.
- 2. Prezentarea exercițiilor** care vor fi utilizate în Centrul de Evaluare. Fiecare exercițiu este discutat și analizat, iar membrii comisiei de concurs discută despre ce competențe sunt evaluate prin fiecare exercițiu. Exercițiile pot fi parțial sau complet diferite de cele utilizate în evaluările anterioare.
- 3. Analiza și discutarea comportamentelor care trebuie analizate** la evaluarea competențelor. Modul în care sunt descrise competențele poate include concepte care pot avea interpretări contextuale diferite, de exemplu: sarcini dificile, calitatea livrabilelor, informații abstracte etc. Membrii comisiei de concurs trebuie să aibă aceeași interpretare a acestor concepte și cel puțin un set de exemple definitorii vor fi utilizate în acest scop.
- 4. Discuție privind atitudinea pe care membrii comisiei de concurs ar trebui să o manifeste în timpul fiecărei interacțiuni cu candidații.** De exemplu, în cazul jocurilor de rol, se stabilește atitudinea evaluatorului care va avea un rol de jucat, astfel încât acesta să fie același sau similar, indiferent de comisie/candidat. Acest lucru asigură un grad mai ridicat de obiectivitate și comparabilitate a rezultatelor.
- 5. Prezentarea și discutarea întrebărilor** care vor fi puse în timpul interviului comportamental, a exercițiului de grup, a sesiunilor de prezentare sau a analizei studiului de caz.
- 6. Validarea structurii raportului individual.** Membrii comisiei de concurs vor discuta cum și ce va fi consemnat în raport.
- 7. Clarificarea detaliilor administrative și logistice:** planificarea candidaților în perioada de testare, data la care se preconizează finalizarea rapoartelor individuale, centralizarea rezultatelor, arhivarea materialelor etc

B. Procesul de calibrare

În acest proces, se preconizează că membrii comisiei de concurs:

- 1. Vor determina de ce dovezi comportamentale au nevoie pentru a puncta fiecare dintre comportamentele aferente fiecărei competențe.** În acest scop, membrii comisiei de concurs vor utiliza fișe de lucru cu două coloane: o coloană cu enunțarea comportamentelor care urmează să fie evaluate și o altă coloană lăsată necompletată - pentru ca fiecare evaluator să-și facă propriile însemnări de calibrare. În această etapă, evaluatorii vor înregistra criteriile pe baza cărora vor acorda notele: de exemplu, pentru comportamentul *Candidatul a pus întrebări de clarificare și verificarea înțelegerii* - membrii vor lua act de faptul că pentru nota 2 - cel puțin 2 astfel de întrebări trebuie să fie identificate corect, pentru nota 1 - o întrebare de acest tip adresată corect etc
- 2. Membrii comisiei de concurs vor exercita observarea și notarea fiecărui tip de exercițiu.** Unii evaluatori vor interpreta rolul candidaților. O alternativă este folosirea însemnărilor evaluatorilor care au participat la observarea/evaluarea acestor exerciții în trecut.
- 3. Clasificarea comportamentelor se va face individual** și apoi diferențele de interpretare vor fi discutate în plen; membrii comisiei de concurs vor decide cum să interpreteze excepțiile.
- 4. Membrii comisiei de concurs vor efectua procesul de calibrare până când nivelul de precizie al evaluării este de cel puțin 90% în cadrul grupului.** Un proces de calibrare a reușit dacă fiecare evaluator va acorda individual aceleași evaluări pe baza acelorași dovezi comportamentale pentru cel puțin 9 din cele 10 de comportamente evaluate.

II Candidații dau testele avansate și comisia de evaluare și selecție notează competențele demonstrate pe baza observării comportamentale.

Secțiunea de mai jos descrie etapele procedurale și sarcinile principale efectuate în timpul unei zile de evaluare în Centrul de Evaluare.

Coordonatorul Centrului de Evaluare împreună cu asistentul vor asigura existența tuturor materialelor necesare:

- mapa cu exerciții, insigna și agenda pentru fiecare participant;
- mape cu instrumente, fișe de observație, agendă și instrucțiuni pentru evaluatori;
- suporturi de prezentare: flipchart, foi, markere, table, desktop-uri, ce vor fi utilizate în timpul exercițiilor de evaluare etc

Activitățile principale din timpul unei zile de evaluare din cadrul Centrului de evaluare sunt descrise mai jos în termeni de etape procedurale, corelate cu metodele de evaluare care urmează să fie utilizate.

1 | INTRODUCERE

În această etapă, candidații interacționează pentru prima dată în mod oficial cu Comisia de concurs. Această introducere poate fi realizată de un evaluator sau de coordonatorul Centrului de evaluare.

Acest pas poate dura între 15 și 30 minute.

Roluri și pași cheie:

Membrii comisiei de concurs	Asistentul	Candidații
<ul style="list-style-type: none"> Salută candidații, se prezintă și creează un mediu relaxat, în care candidații se simt bineveniți și încurajați să se implice activ în rezolvarea sarcinilor. <p>Principalul evaluator sau coordonator al centrului:</p> <ul style="list-style-type: none"> Prezintă ordinea de zi/agenda și invită candidații să se prezinte Menționează detaliile administrative (care sunt sălile de interacțiune, aranjamentele logistice etc.) Prezintă regulile de conduită, orarul și regulile de confidențialitate (să nu vorbești unul cu altul în timpul pauzelor despre teste și conținutul exercițiilor, să nu fotocopiați niciun material, etc.). Prezintă detaliile logistice: În funcție de fiecare test, candidatul va interacționa cu cel puțin unul dintre membrii comisiei, în timp ce ceilalți membri ai comisiei vor lua notițe. 	<ul style="list-style-type: none"> Se prezintă Menționează tipurile de sprijin pe care le poate oferi în sălile de testare 	<ul style="list-style-type: none"> Ocupă locurile indicate Se prezintă Dacă este necesar, adresează întrebări de clarificare.

2 | ETAPA DE TESTARE

În această fază, membrii comisiei de concurs și candidații vor interacționa în contextul metodelor de testare specifice stabilite în prealabil. Rolurile și pașii cheie sunt prezentați mai jos pentru fiecare tip de metodă de testare, în timp ce utilizarea eficientă a cadrului de competențe în acest proces este prezentată în **Manualul privind utilizarea competențelor în procesele MRU**. Tipurile de teste sunt alese în corelație directă cu competențele care trebuie evaluate, după cum se arată mai jos într-un exemplu orientativ pentru înalții funcționari publici.

TABELUL 1. Competențe și tipuri de teste care urmează să fie utilizate – înalți funcționari publici

Categoria de competențe	Competențe ÎFP	Studiu de caz cu prezentare	Întâlnire de echipă	Joc de rol	Interviu comportamental
Eficacitate personală	Rezolvarea problemelor și luarea deciziilor (inclusiv gândirea predictivă conceptuală, sistemică și strategică)	x	x		x
	Inițiativă (inclusiv răspundere)		x	x	x
Eficacitate interpersonală	Planificare și organizare (inclusiv planificare strategică și organizare)	x			x
	Comunicare (inclusiv comunicare strategică)	x	x		x
Răspundere socială	Lucrul în echipă (inclusiv medierea conflictelor)		x	x	x
	Orientarea către cetățean (incluzând adaptarea la contextul politic și angajament public)	x			x
Abilități manageriale	Integritate (inclusiv gestionarea vulnerabilităților)		x	x	x
	Managementul performanței (inclusiv managementul resurselor și al proceselor)	x			x
Leadership	Dezvoltarea echipei		x	x	x
	Generarea angajamentului		x	x	x
	Promovarea inovației și dirijarea schimbării (inclusiv agilitatea/gândirea strategică)	x			x

TIPURI de EXERCITII care pot fi utilizate în etapa de testare avansată și pași procedurali în aplicarea lor**a) Exercițiu de grup**

Acest tip de exercițiu implică interacțiunea dintre candidați. Ei primesc instrucțiuni, au câteva minute pentru pregătirea individuală și sunt invitați să interacționeze.

Exercițiile sunt concepute pentru a implica, de obicei, între 4 și 6 candidați. În cazul în care numărul de participanți nu este cel optim, un asistent de rezervă sau un evaluator ar putea intra ca participant pentru a completa grupul.

Durata exercițiului va fi menționată în fișa de instrucțiuni care este distribuită candidaților.

Roluri și pași cheie:

Membrii comisiei de concurs	Asistentul	Candidații
<ul style="list-style-type: none"> Observă/examinează candidații în timpul exercițiului. Iau notițe (scriind exact ceea ce spun și ce fac candidații atunci când este afișat un anumit comportament) Pun întrebări suplimentare (dacă este necesar) Colectează toate materialele de lucru de la candidați la finalul exercițiului 	<ul style="list-style-type: none"> Se asigură că toți candidații primesc instrucțiunile pentru exercițiul de grup 	<ul style="list-style-type: none"> Își scriu numele pe ciorna de lucru primită pentru exercițiu Citesc instrucțiunile pentru exercițiu Interacționează în grupuri pentru a rezolva exercițiul Răspund la întrebările evaluatorilor

b) Studiul de caz

Studiul de caz este, de obicei, cel mai complex test al unei zile de evaluare și poate necesita un timp de pregătire individuală între 45 și 90 de minute. Durata exercițiului va fi menționată în fișa de instrucțiuni care este distribuită candidaților.

Pregătirea studiului de caz se va face într-o cameră separată, în prezența asistentului.

Prezentarea soluțiilor identificate pe baza studiului de caz poate avea loc sub forma unui set de întrebări la care candidatul trebuie să răspundă cu descrierea soluțiilor, sau sub forma unei prezentări libere urmate de o sesiune de întrebări și răspunsuri. Aceasta din urmă este utilizată de obicei mai frecvent în evaluarea abilităților manageriale și de conducere.

Membrii comisiei de concurs	Asistentul	Candidații
<i>Pregătirea studiului de caz</i>		
<ul style="list-style-type: none"> Aceștia nu sunt prezenți în sala în care candidații pregătesc studiul de caz. 	<ul style="list-style-type: none"> Se asigură că toți candidații primesc instrucțiunile pentru testare Răspunde la orice întrebări administrative Urmărește timpul și anunță candidații atunci când au mai rămas 30 sau 15 minute până la expirarea timpului Anunță candidații să iasă din sală atunci când timpul de pregătire a expirat 	<ul style="list-style-type: none"> Își scriu numele pe ciorna de lucru primită pentru exercițiu Citesc instrucțiunile exercițiului Rezolvă studiul de caz conform instrucțiunilor, în scris Obiectivul lor este de a se încadra în timpul alocat

Membrii comisiei de concurs	Asistentul	Candidații
<i>Discutarea studiului de caz</i>		
După etapa de pregătire, candidații sunt invitați în sala de evaluare cu studiul de caz și notițele pe care le-au pregătit. Asistentul sau unul dintre evaluatori va însoți candidații la sala de evaluare pentru a preveni riscul de fotocopiere a documentelor cu un telefon mobil.		
<ul style="list-style-type: none"> · Evaluatorul care pune întrebările stă față în față cu candidatul (la masă) · Unul dintre evaluatori adresează întrebările, reformulând, dacă este cazul, fără a induce răspunsul (conform procesului de calibrare) · Cel puțin unul dintre evaluatori va colecta, prin notițe, dovezile de competență · La finalul discuției, se solicită înmânarea însemnărilor pe care le-a făcut candidatul în etapa de pregătire. 	<ul style="list-style-type: none"> · Supraveghează restul candidaților în altă cameră decât cea în care are loc pregătirea studiului de caz 	<ul style="list-style-type: none"> · Se prezintă comisiei de concurs · Își prezintă răspunsurile la studiul de caz și răspund întrebărilor și/sau pun întrebări de clarificare, dacă este necesar · La sfârșitul timpului alocat testului, înmânează ciornele pe care le-au făcut în timpul etapei de pregătire

c) Jocul de rol

În funcție de metoda de evaluare aleasă, jocul de rol poate fi un exercițiu independent sau poate fi derivat din studiul de caz. În acest caz, instrucțiunile și timpul de pregătire pot fi incluse în studiul de caz.

Membrii comisiei de concurs	Asistentul	Candidații
Pregătirea jocului de rol va avea loc în același mod ca și pregătirea studiului de caz		
Desfășurarea jocului de rol		
<ul style="list-style-type: none"> · Evaluatorul care interpretează rolul este plasat față în față cu candidatul (la masă) · Se prezintă candidatului · Interpretează rolul conform instrucțiunilor (detaliat în procesul de calibrare) · Ceilalți evaluatori nu intervin deloc în jocul de rol · Colectează materialele de la candidat la sfârșitul testului 	<ul style="list-style-type: none"> · Supraveghează restul candidaților în altă cameră decât cea în care are loc pregătirea jocului de rol 	<ul style="list-style-type: none"> · Se prezintă comisiei de concurs · Încep interacțiunea atunci când se simt gata · La sfârșitul timpului alocat testului, înmânează materialele elaborate în etapa de pregătire

d) Întâlnirea de echipă

Acest tip de test este de obicei utilizat pentru evaluarea managerilor care vor trebui să coordoneze echipe. Adesea face parte din studiul de caz, cu unele instrucțiuni suplimentare și timp separat alocat pregătirii individuale. De asemenea, candidatul este dotat cu materiale de suport (flipchart și markere, tablă albă de scris cu markere, laptop și videoproiector etc.).

Pregătirea întâlnirii cu echipa se va face în sala de pregătire în prezența asistentului.

Membrii comisiei de concurs	Asistentul	Candidații
Se prevede ca pregătirea întâlnirii de echipă să aibă loc în același mod ca și pregătirea studiului de caz		
Desfășurarea întâlnirii cu echipa		
<ul style="list-style-type: none"> · Invită candidatul în sală · În timpul testului, interpretează rolurile atribuite conform instrucțiunilor (detaliate în procesul de calibrare) · Colectează probe comportamentale cu privire la competențele candidatului · Colectează materialele de la candidat la sfârșitul testului 	<ul style="list-style-type: none"> · Supraveghează restul candidaților în cealaltă cameră 	<ul style="list-style-type: none"> · Se prezintă comisiei de concurs · Încep interacțiunea atunci când se simt gata · La sfârșitul timpului alocat testului, înmânează materialele elaborate în etapa de pregătire

e) Prezentarea

Acest tip de test este de obicei utilizat pentru posturile de conducere. Aceasta implică pregătirea înainte de ziua efectivă a evaluării, candidații primind instrucțiuni prin e-mail cu aproximativ 7-10 zile înainte de ziua evaluării. În ziua evaluării, candidații vor primi un set de informații suplimentare și instrucțiuni de pregătire care integrează studiul individual de caz anterior. Candidatul primește, de asemenea, materiale de suport (flipchart și markere, tablă de scris cu markere, laptop și videoproiector, etc.).

Etapile procedurale sunt similare celor utilizate pentru studiul de caz.

f) Interviu comportamental

Acest tip de teste se concentrează pe activitatea profesională a candidatului. Candidatului i se va cere să se refere la situații concrete, asigurând în același timp confidențialitatea. Întrebările sunt menite să acopere un set de competențe care nu au putut fi demonstrate suficient în testele practice din Centrul de evaluare. Întrebările ar trebui să fie aceleași pentru toți candidații din aceeași categorie. În funcție de numărul de întrebări alese (și de competențele evaluate), acest test poate dura între 30 și 90 minute.

Acesta este, de obicei, ultimul test care trebuie dat de către candidați.

Membrii comisiei de concurs	Asistentul	Candidații
<ul style="list-style-type: none"> · Evaluatorul care efectuează interviul este plasat față în față cu candidatul (la masă) · Începe interviul cu întrebări generale (cum a fost ziua evaluării, cum se simte candidatul etc.) · Oferă instrucțiuni candidatului cu privire la interviu (să prezinte situații concrete, din activitatea sa, să prezinte care a fost rolul său, care a fost rezultatul acțiunilor sale etc.) · Pune întrebările în timpul interviului, reformulând acolo unde este cazul 	<ul style="list-style-type: none"> · Supraveghează restul candidaților în cealaltă cameră 	<ul style="list-style-type: none"> · Se prezintă comisiei de concurs · Răspund la întrebări și pot pune întrebări de clarificare dacă au nevoie

Pauzele sunt, de asemenea, incluse în agenda de evaluare și sunt planificate în momente diferite pentru diferiții candidați. De exemplu, unii participanți vor fi în sala de instruire, alții în sălile de evaluare și alții vor lua o pauză. Ca parte a introducerii inițiale făcute tuturor candidaților, li se va aminti să nu discute în timpul acestor pauze cu alți participanți despre testele pe care le-au dat până în acel moment.

3 | ÎNCHEIEREA ZILEI DE TESTARE ÎN CENTRUL DE EVALUARE

Ziua de testare este încheiată atunci când toți participanții își finalizează activitățile și părăsesc Centrul de evaluare. Participanții la testele din Centrul de evaluare pot avea o oră de încheiere diferită, în funcție de momentul în care finalizează ultimul exercițiu.

O bună practică: candidaților ar trebui să li se solicite să completeze un scurt formular de feedback care să acopere aspecte precum: nivelul perceput de dificultate a testelor, calitatea și claritatea instruirii inițiale, caracterul adecvat al organizării logistice și orice alte aspecte pe care ar putea dori să le consemneze.

Ca parte a acestei etape finale, candidații sunt rugați din nou să predea orice materiale pregătitoare / ciorne pe care le-au folosit în timpul testelor, în cazul în care nu le-au predat până în acel moment.

4 | MEMBRII COMISIEI DE CONCURS EVALUEAZĂ COMPETENȚELE

- ✓ După plecarea candidaților, evaluatorii încep procesul de notare în conformitate cu dovezile strânse privind competențele demonstrate de candidați. Acest proces poate dura, în funcție de experiența evaluatorilor, între 30 și 90 de minute pentru fiecare candidat.
- ✓ Comisia de concurs va analiza performanța fiecărui candidat prin compararea fișelor de observație și a însemnărilor adunate în timpul interacțiunilor cu candidatul respectiv.
- ✓ Ca recomandare, notele ar trebui acordate în aceeași zi în care a fost adunată dovada competenței sau în ziua următoare. În practică, comisia se poate reuni și după fiecare grup de 3 candidați pe care i-au observat pentru a-i evalua deja pe cei 3, apoi pot relua observarea altui grup de 3 candidați. Acest mod de lucru le va permite să aibă o viziune clară privind performanța fiecărui candidat fără a aștepta finalului unei zile de evaluare.
- ✓ Procesul de evaluare în raport cu cadrul de competențe descris în Manualul privind utilizarea competențelor în procesele MRU.

După generarea rapoartelor, informarea candidaților cu privire la rezultatele evaluării (prin poștă, e-mail și/sau listare pe o pagină web securizată cu acces prin parolă) și arhivarea materialelor. Centrul de Evaluare este considerat închis.

În ceea ce privește **grila de evaluare**, poate fi utilizată scara Likert cu o notare de la 1 la 5 pentru a determina nivelul competențelor în cadrul testării avansate³⁸. În acest caz, o notă de 3 reprezintă nivelul așteptat pentru acea competență, considerat suficient pentru a obține performanță pe post pentru care acea competență e importantă.

Mai jos sunt propuse două opțiuni de grila. Opțiunea B include o plajă mai mare de niveluri de notare, ceea ce poate permite diferențierea mai ușoară a candidaților.

Opțiunea A

Notă	Condiții pentru acordare
1	3 sau mai puțin de 3 răspunsuri pozitive pentru comportamente asociate nivelului 3 al acelei competențe ³⁹
2	Între 4 și 7 răspunsuri pozitive pentru comportamente asociate nivelului 3 al acelei competențe
3	8 sau 9 răspunsuri pozitive pentru comportamente asociate nivelului 3 al acelei competențe
4	100% răspunsuri pozitive pentru comportamente asociate nivelului 3 al acelei competențe și cel puțin 3 răspunsuri pozitive asociate nivelului 4 al acelei competențe
5	100% răspunsuri pozitive pentru comportamente asociate nivelelor 3 și 4 ale acelei competențe și cel puțin 1 răspuns pozitiv pentru comportamente asociate nivelului 5 al acelei competențe.

³⁸ Așa cum se recomandă în livrabilul 3.2 din Cadrul de competențe, realizat în cadrul RAS MRU.

³⁹ Nivelul fiecărei competențe este descris în livrabilul 3.2 (Cadrul de competențe) din RAS MRU, iar detalierea comportamentelor așteptate pentru fiecare nivel este propusă în Chestionarul privind aplicarea metodei analitice în notarea competențelor, propus în Manualul privind utilizarea competențelor în procesele MRU, livrabilul 2.2 din RAS MRU.

Opțiunea B

Scala poate fi ajustată pentru a include intervale de 0,5 între fiecare două note succesive. În acest sens, tabelul de mai jos oferă o plajă mai largă de opțiuni de notare.

Notă	Condiții pentru acordare
1	3 sau mai puțin de 3 răspunsuri pozitive pentru comportamente asociate nivelului 3 al acelei competențe ⁴⁰
2	4 sau 5 răspunsuri pozitive pentru nivelul 3 al acelei competențe
2.5	6 sau 7 răspunsuri pozitive pentru nivelul 3 al acelei competențe
3	8 răspunsuri pozitive pentru nivelul 3 al acelei competențe
3.5	9 răspunsuri pozitive pentru nivelul 3 al acelei competențe
4	100% răspunsuri pozitive pentru comportamente asociate nivelului 3 al acelei competențe și cel puțin 1 sau 2 răspunsuri pozitive asociate nivelului 4 al acelei competențe
4.5	100% răspunsuri pozitive pentru comportamente asociate nivelului 3 al acelei competențe și cel puțin 3 răspunsuri pozitive asociate nivelului 4 al acelei competențe
5	100% răspunsuri pozitive pentru comportamente asociate nivelelor 3 și 4 ale acelei competențe și cel puțin 1 răspuns pozitiv pentru comportamente asociate nivelului 5 al acelei competențe.

Se calculează apoi media tuturor notelor pentru competențele analizate și rezultă scorul final al candidatului.

Se recomandă stabilirea unui prag pentru fiecare profil de posturi sau grupuri de posturi pentru care se organizează procedura de recrutare. În acest sens, pot fi avute în vedere propunerile de **praguri** de mai jos:

- **E necesar să se obțină minim 2 pentru fiecare competență.** În cazul în care candidatul obține mai puțin de 2 pentru una dintre competențe, va fi respins automat și scorul final nu va mai fi calculat.
- O medie (un scor) de minim 2.5 obținută din notarea tuturor competențelor e necesară pentru (a) nivelul de debutant și asistent și (b) pentru pozițiile de execuție în general
- O medie (un scor) de minim 3 e necesară pentru (a) principal/superior și (b) pentru pozițiile de conducere în general
- O medie (un scor) de minim 3.5 ar trebui folosită pentru funcțiile de conducere în cazul în care s-a optat pentru varianta (a) în situațiile de mai sus. Cu toate acestea, limita aceasta ar putea fi prea sus în situația în care se prezintă un număr relativ mic de candidați (sub 3X numărul de poziții pentru care s-a deschis concursul).

⁴⁰ Nivelul fiecărei competențe este descris în livrabilul 3.2 (Cadrul de competențe) din RAS MRU, iar detalierea comportamentelor așteptate pentru fiecare nivel este propusă în Chestionarul privind aplicarea metodei analitice în notarea competențelor, propus în Manualul privind utilizarea competențelor în procesele MRU, livrabilul 2.2 din RAS MRU.

EXEMPLUL 1: Un candidat aplică pentru o poziție de consilier asistent.

Competență	Notă	Scor (medie)
Rezolvarea problemelor și Luarea deciziilor	2	(2.5+2+3+4+4+2+3) / 7 = 2,85
Inițiativă	2	
Planificare și organizare	3	
Comunicare	4	
Lucrul în echipă	4	
Orientarea către cetățean	2	
Integritate	3	

Candidatul X trece cu succes de etapa de testare avansată. A fost notat cu minim 2 pentru fiecare competență și are o medie mai mare de 2.5, pentru profilul de asistent.

EXEMPLUL 2: Candidatul Z aplică pentru un profil de director general. A fost selectat un număr redus de competențe generale. După cum s-a menționat anterior, în timpul zilei de evaluare în jur de 6 competențe pot fi testate eficiente. În acest exemplu au fost incluse 7.

Competență	Notă	Scor (medie)
Proactivitate și gândire conceptuală	2	(2+2+4+3+4+3.5+2) / 7 = 2,92
Asumarea răspunderii	2	
Orientare către cetățean și Adaptare la contextul politic	4	
Managementul vulnerabilităților	3	
Managementul resurselor și a proceselor	4	
Dezvoltarea echipei	3.5	
Promovarea inovației și inițierea schimbării	2	

Candidatul Z nu trece de pragul minim pentru profilul de conducere, deoarece a primit un scor total de 2,92.

În plus, un nivel suplimentare de complexitate poate fi introdus pentru funcțiile de conducere, prin utilizarea unei medii ponderate a competențelor, pentru a se asigura că notele pentru competențele pentru abilități manageriale și de leadership contează mai mult.

EXEMPLUL 3: Candidatul Z aplică pentru un profil de director general și notele sunt calculate prin aplicarea unei medii ponderate. Pe baza exemplului 2 de mai sus, media poate fi calculată folosind ponderile de mai jos:

Competență	Notă	Pondere	Scor (medie ponderată)
Proactivitate și gândire conceptuală	2	10	(2x10%+2 x10%+4 x10%+3 x10%+4 x20%+3.5 x20%+2 x20%) / 7 = 3
Asumarea răspunderii	2	10	
Orientare către cetățean și Adaptare la contextul politic	4	10	
Managementul vulnerabilităților	3	10	
Managementul resurselor și a proceselor	4	20	
Dezvoltarea echipei	3.5	20	
Promovarea inovației și inițierea schimbării	2	20	

Candidatul Z trece în acest caz de pragul minim pentru profilul de conducere, deoarece obține un puncta total de 3.

III Generarea rapoartelor, validarea și arhivarea materialelor de suport

- ✓ Notele acordate pe foile/borderourile oficiale trebuie introduse într-o aplicație computerizată care va genera rapoarte individuale pentru fiecare candidat. Dacă aplicația IT nu este disponibilă, comisia de concurs va elabora raportul și va include nota finală. Candidații sunt considerați admiși/respinși pe baza pragurilor stabilite în prealabil pentru fiecare profil de post inclus în concurs.
- ✓ Lista finală cu rezultatele individuale și rezultatele procesului de selecție este validată de comisia de concurs.
- ✓ Materialele adunate de la fiecare candidat, notele evaluatorilor și fișa finală de observație (original sau copie) sunt colectate împreună; acestea trebuie să fie disponibile pentru comisia de contestații sau pentru viitoarele audituri. Aceste materiale ar trebui arhivate pentru o perioadă de doi ani.
- ✓ În cazul în care au fost utilizate materiale cu înregistrări audio-video – acestea trebuie să fie tratate în conformitate cu regulile stricte de acces și ar trebui să fie arhivate în format digital și șterse după o perioadă predeterminată.

IV Comunicarea rezultatelor

Sunt trimise candidaților comunicări individuale cu rezultatele etapei de testare avansată.

Un exemplu privind comunicarea rezultatelor către candidați este inclus în **Anexa 3**.

3 Gestionarea contestațiilor

Actori responsabili:

Membrii Comisiei de contestații analizează contestațiile și parcurg documentele justificative (probele) și însemnările membrilor comisiei de concurs din timpul etapei de testare avansată.

Etape cheie

- (i) Candidații pot face contestații. Contestațiile trebuie depuse online.
- (ii) Comisia de contestații va analiza contestațiile și va decide. Se vor valida rezultatele.
- (iii) Rezultatele sunt comunicate candidaților care au făcut contestații.

Etape	Scop	Acțiuni-cheie
Contestațiile sunt depuse online		<ul style="list-style-type: none"> • Contestațiile trebuie depuse online. Candidații pot face contestații. <p>În acest proces, ei pot face contestații atât din motive procedurale, cât și privind conținutul testelor și notarea.</p>
Comisia de contestații va analiza contestațiile și va decide.	Asigurarea faptului că faza de contestații contribuie la un proces de recrutare meritocratic și nediscriminatoriu.	<ul style="list-style-type: none"> • Comisia de contestații (3 membri) analizează contestațiile în termen de 5 de zile de la data limită a depunerii contestațiilor. • Comisia de contestații validează rezultatele fazei de contestații.
Rezultatele sunt comunicate		<ul style="list-style-type: none"> • Toți candidații care au făcut contestație sunt informați cu privire la rezultatele fazei de contestații prin intermediul platformei online. • Infografice cu privire la rezultatele etapei de testare și ale contestațiilor sunt publicate pe website-ul ANFP.

2.8 Managementul grupului de candidați admiși

2.8.1 Care este scopul constituirii unui grup de candidați admiși?

După concursul național, se constituie listele (grupurile) de candidați admiși pe nivel profesional, familie ocupațională și alte criterii utilizate în cadrul procedurii încheiate.

Acest lucru asigură faptul că instituțiile angajatoare au de unde alege profilurile potrivite pentru a doua etapă a concursului pe post.

Grupul de candidați admiși poate fi ierarhizat (pe baza notelor) sau nu, și în cazul în care candidaților li se atribuie un punctaj, acesta poate fi utilizat în a doua fază – interviul pe post în instituția angajatoare (de exemplu, nota finală poate fi o medie ponderată a punctajului din prima etapă și punctajul obținut la interviu). Dacă punctajul din prima etapă nu este luat în considerare, toți candidații se prezintă în a doua etapă în termeni egali, iar doar rezultatul interviului va fi luat în considerare. Pentru simplificare, este mai ușor să se gestioneze grupurile în care candidații nu sunt clasificați pe baza punctajelor individuale. Acest lucru oferă, de asemenea, o mai mare flexibilitate instituțiilor publice în desfășurarea celei de-a doua etape a procesului de selecție.

Pentru noul concurs național ar fi util ca grupul de candidați admiși să fie ierarhizat⁴¹, dar notele din concursul național nu ar trebui să fie utilizate în a doua etapă de concurs pe post. Ierarhia ar putea fi utilizată ca mijloc de a face instituțiile să se mobilizeze să deruleze etapa a doua de concurs pe post pentru a concura pentru cei mai buni candidați din grup. Poate fi și o metodă de a recunoaște performanța candidaților, dat fiind că lista va fi publică.

Candidații recrutați după procesul de selecție pe post sunt apoi excluși din lista de rezervă, deoarece sunt integrați în corpul funcționarilor publici/personalul contractual.

La trei ani de la constituirea grupului de candidați preselecțai, validitatea listei expiră, ceea ce înseamnă că toți candidații sunt eliminați din listă.

2.8.2 Cine este responsabil pentru managementul grupului de candidați preselecțai?

ANFP este responsabilă pentru înființarea și gestionarea grupului de candidați preselecțai. Procesul este sprijinit de sistemul IT utilizat pentru operaționalizarea concursului național.

Rolurile cheie sunt reprezentate mai jos, pe perioada de valabilitate de 3 ani a grupului, odată ce acesta este validat.

Când? Grupul este constituit oficial după ce rezultatele concursului național sunt comunicate oficial candidaților, iar lista devine publică.

⁴¹ Grupurile de candidați admiși sunt ierarhizate în procesul de recrutare pentru funcția publică din Franța și pentru Instituțiile europene (proces gestionat de EPSO); nu e ierarhizat în Irlanda. Aceste cazuri specifice sunt menționate deoarece au fost analizate și atunci când a fost propus noul model pentru concursul național (a se vedea livrabilul 4.1 a din RAS MRU).

FIGURA 7. Valabilitatea de 3 ani a grupului de candidați preselecțai – intrări și ieșiri – și roluri cheie



2.8.3 Principalele etape procedurale în managementul grupului de candidați preselecțai

ETAPA 1		Constituirea grupului de candidați preselecțai
ANFP	Odată ce este publicată comunicarea oficială privind lista candidaților admiși și toți candidații sunt înștiințați individual	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Candidații admiși sunt validați în sistemul IT ca parte a grupului de candidați preselecțai ce vor constitui rezerva pentru următorii 3 ani ➢ Candidații sunt informați cu privire la statutul lor și își pot consulta profilul individual în baza de date. ➢ Instituțiile publice sunt informate cu privire la validarea noului grup de candidați preselecțai și primesc acces la profilurile acestora.
Condiții prealabile: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rezultatele concursului național sunt validate ✓ Sistemul IT este funcțional ✓ Cadrul de competențe în vigoare ✓ Fișele standard de post ✓ Regulile de acces în sistemul informatic sunt stabilite în mod clar pentru toate părțile relevante 		

ETAPA 2		Managementul grupului de candidați preselecțai
ANFP	3 ani.	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Comunicarea cu candidații – informarea cu privire la procedurile în curs de desfășurare, înștiințarea în avans a candidaților cu privire la expirarea perioadei de validitate ➢ Operarea actualizărilor/ validarea când candidații trimit înștiințări despre modificări ale datelor lor personale/profesionale ➢ Asigurarea accesului instituțiilor publice la profilurile candidaților ➢ Monitorizarea dinamicii grupului și a ratei de succes a participării acestora la procedurile din a doua etapă.
Condiții prealabile: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistemul IT este funcțional ✓ Persoană din ANFP desemnată pentru acest proces ✓ Regulile de acces în sistemul informatic sunt stabilite în mod clar pentru toate părțile relevante 		

2.8.4 Acțiuni cheie, instrumente și formate propuse pentru a fi utilizate în managementul grupului de candidați preselecțai

1 Crearea unui grup de candidați preselecțai

Actori responsabili:

ANFP este responsabilă pentru configurarea bazei de date a candidaților admiși. Acest lucru este compilat automat de sistemul IT, odată ce lista candidaților care au promovat etapa de testare avansată este validată oficial.

Etape cheie

- Candidații admiși sunt validați în sistemul IT ca parte a grupului de candidați preselecțai ce vor constitui rezerva pentru următorii 3 ani
- Candidații sunt informați cu privire la statutul lor
- Instituțiile publice sunt informate cu privire la validarea noului grup de candidați preselecțai și primesc acces la profilurile acestora.

Etape	Scop	Acțiuni-cheie
Validarea grupului de candidați preselecțai	Asigurarea includerii corecte în grup a candidaților admiși și asigurarea accesului la informații pentru toate părțile relevante	<ul style="list-style-type: none"> • Verificarea listei de candidați admiși (care urmează să fie generată de sistemul IT) după validarea rezultatelor etapei de testare avansată. • Candidaților li se solicită să furnizeze pe suport hârtie documentele care au încărcate în format electronic în etapa de transmitere a aplicațiilor (și orice alte informații suplimentare care au fost validate ca parte a verificării eligibilității) • Candidații care nu fac dovada fizică a documentelor furnizate în format electronic în intervalul de timp comunicat (de exemplu în zece zile) sunt eliminați din listă. Trebuie însă să fie notificați de câteva ori înainte și să li se amintească despre termenul de transmitere a documentelor. • Asigurarea faptului că baza de date este funcțională și că informațiile sunt accesibile părților relevante, pe baza principiului nevoii de a cunoaște (candidații au acces la profilul lor complet, instituțiile au acces la lista candidaților și detalii privind competențele lor generale și specifice, inclusiv experiența și studiile acestora) • Se validează grupul de candidați preselecțai
Informarea candidaților		<ul style="list-style-type: none"> • ANFP asigură înștiințarea candidaților admiși privind faptul că profilul lor este validat ca activ în grup, pentru o perioadă de 3 ani. • Candidații își pot accesa profilurile și statutul lor va fi marcat ca – inclus în grupul de candidați preselecțai în urma concursului numărul XYZ. Valabil până la QYZ • Candidații sunt rugați să informeze agenția cu privire la orice modificări ale profilului lor (personal sau profesional).
Asigurarea accesului instituțiilor publice		<ul style="list-style-type: none"> • Instituțiile publice sunt anunțate cu privire la data de începere a validității unui nou grup de candidați preselecțai • Instituția publică primește acces la listă, pentru categorii specifice de date.

Instrumentul esențial în acest proces este sistemul IT, care trebuie să asigure:

- ✓ Generarea automată a listei candidaților admiși, pe baza rezultatelor validate ale etapei de testare avansată
- ✓ Înștiințări automate trimise candidaților/instituțiilor publice, odată ce lista este validată oficial în sistem de către ANFP și marcată ca fiind activă pentru intervalul specific de 3 ani, începând de la data validării

2 Managementul grupului de candidați admiși preselectați

Actori responsabili:

ANFP este responsabilă pentru gestionarea bazei de date a candidaților admiși/preselectați.

Etape cheie

- (i) Comunicarea cu candidații și operarea actualizărilor, după caz
- (ii) Asigurarea accesului instituțiilor publice
- (iii) Dinamica monitorizării

Etape	Scop	Acțiuni-cheie
Comunicarea cu candidații și operarea actualizărilor Pe parcursul perioadei de valabilitate de 3 ani.	Asigurarea faptului că grupul de candidați preselectați este gestionat eficient și accesibil tuturor părților, astfel încât să se maximizeze șansele de selecție în etapa de recrutare pe post.	<ul style="list-style-type: none"> • ANFP se asigură că candidații primesc actualizări periodice privind concursurile • Candidații sunt înștiințați în avans cu privire la expirarea validității de 3 ani a grupului preselectat. • Candidații sunt înștiințați periodic (anual) de necesitatea de a informa ANFP cu privire la orice modificări ale datelor lor personale/profesionale, în scopul actualizării profilului lor • ANFP operează și validează modificările profilurilor individuale, pe baza datelor transmise de candidați
Asigurarea accesului instituțiilor publice Pe parcursul perioadei de valabilitate de 3 ani.		<ul style="list-style-type: none"> • Instituțiile au acces dedicat la baza de date pe parcursul perioadei de validitate de 3 ani și ar trebui să poată consulta baza de date utilizând filtre specifice care asigură accesul la informațiile relevante (profil, competențe, experiență) • Instituțiile pot invita candidații la procesele de selecție pe post pe baza informațiilor disponibile în baza de date • Baza de date este actualizată în mod constant după ce candidații sunt angajați în urma procesului de selecție din etapa 2
Dinamica monitorizării Pe parcursul perioadei de valabilitate de 3 ani.		<ul style="list-style-type: none"> • ANFP monitorizează dinamica grupului de candidați preselectați pe baza unui set de indicatori specifici • Statistici relevante sunt publicate periodic.

Instrumentul esențial în acest proces este sistemul IT, care trebuie să asigure:

- ✓ Înștiințări automate care trebuie trimise candidaților la un anumit moment
- ✓ Posibilitatea candidaților de a comunica modificările din profilul lor și a ANFP de a accepta și valida actualizările
- ✓ Posibilitatea instituțiilor publice de a avea acces și filtra informațiile relevante pentru identificarea candidaților celor mai potriviți pentru faza de selecție pe post
- ✓ Actualizări ale bazei de date după selectarea candidaților pe post.
- ✓ Calcularea indicatorilor specifici
- ✓ Furnizarea de statistici privind profilurile candidaților.

3

Un proces integrat:

Etapa de selecție pe post și procesul de monitorizare



3.1 Procesul de concurs pe post

3.1.1 Ce este procesul de concurs pe post?

Procesul de concurs pe post este a doua etapă a procesului de recrutare, urmând concursului național, pentru ocuparea posturilor din instituțiile publice la nivel central și teritorial.

Pentru autoritățile locale, procesul de concurs pe post este singura formă de recrutare, întrucât concursul național nu este aplicabil în cazul acestora. Prin urmare, acest manual nu este aplicabil pentru situația respectivă, deoarece este conceput pentru a orienta operaționalizarea concursului național.

La concurs pot participa numai candidații admiși în grupul preselecat în urma concursului național. Funcționarii publici existenți pot, de asemenea, candida, în conformitate cu Codul administrativ⁴².

Această a doua etapă a competiției va testa **competențe specifice**.

Competențele specifice acoperă atât competențele specifice unui domeniu funcțional cât și competențele specifice unei anumite poziții. Pentru informații detaliate cu privire la modul în care sunt structurate competențele și cu privire la procesul de dezvoltare a cadrului de competențe specifice, a se consulta *Manualul de proceduri MRU (livrabilul 2.2 din RAS MRU)*.

Codul administrativ include dispoziții generale privind acest proces, în articolele 476-469.

Având în vedere că procesul de selecție pe post este gestionat de instituțiile publice și că se așteaptă ca procedurile specifice să fie elaborate la nivel instituțional, manualul actual oferă doar un cadru general pentru această a doua etapă, cu scopul de a asigura integrarea globală cu principiile concursului național. ANFP va orienta și sprijini instituțiile în acest proces și, în acest sens, acest capitol este menit doar să ofere un cadru operațional care să poată ghida ANFP și instituțiile publice în acest demers.

3.1.2 Cine este responsabil pentru acest proces și când ar trebui acesta să se desfășoare?

Instituțiile publice sunt responsabile pentru inițierea și gestionarea procesului.

În această fază, ANFP are atribuții juridice limitate, dar se așteaptă să asigure:

- ✓ Orientările generale privind modul în care se asigură testarea bazată pe competențe
- ✓ Sprijin specific pentru interpretarea legislației și pentru operaționalizarea proceselor la nivel instituțional (sprijin dedicat departamentelor de resurse umane)
- ✓ Sprijin pentru accesarea bazei de date cu candidații admiși în etapa concursului național
- ✓ Participarea în comisiile de concurs
- ✓ Sprijin general pentru crearea corpului de evaluatori pentru comisiile de concurs (aceștia trebuie instruiți și capabili să efectueze evaluarea pe bază de competențe)
- ✓ Monitorizarea procesului, în raport cu principiile cheie care ghidează noul model de recrutare

Pentru înalții funcționari publici, concursul pe post nu este gestionat de instituție, ci de Comisia de concurs responsabilă de selecția acestora.

⁴² Deși, așa cum se recomandă în Raportul privind definirea unui model pentru concursul național, livrat în cadrul RAS MRU, în urma introducerii noului model de recrutare, ar fi de preferat să se testeze și competențele generale ale funcționarilor publici existenți care participă la concursurile de recrutare. Acest lucru ar asigura un tratament echitabil, corect și meritocratic al tuturor candidaților.

3.1.3 Etape procedurale generale în procesul de concurs pe post

ETAPA 1 Inițierea procesului	
Instituții publice	<p>Pe baza procesului de planificare a forței de muncă.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Anunțarea ANFP cu 10 de zile înainte de publicarea anunțului de concurs ➤ Nominalizarea membrilor Comisiei de concurs și solicitarea ANFP să nominalizeze un reprezentant ➤ Publicarea anunțului de concurs cu 30 zile înainte de procesul de selecție ➤ Invitarea candidaților din rândul celor preselecți să participe la concurs ➤ Pregătirea/actualizarea listei de întrebări pentru interviu (și al conținutului pentru alte teste, dacă se consideră necesar – studii de caz)
<p>Condiții prealabile:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pregătirea departamentelor de resurse umane pentru operaționalizarea proceselor de recrutare bazată pe competențe ✓ Cadrul de competențe (generale și specifice) și fișele standard de post ✓ Existența unei unități de sprijin în cadrul ANFP pentru îndrumare și consultanță acordate departamentelor de resurse umane în acest proces ✓ Procedurile concursului național s-au finalizat, ceea ce a condus la crearea unui grup de candidați preselecți pentru următorii 3 ani. 	

FAZA 2 Etapa de depunere a candidaturilor și testare	
Instituțiile publice	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Înscrierile sunt înregistrate; pentru candidații validați preselecți – confirmarea participării lor este suficientă; pentru candidații care sunt deja funcționari publici –ei trebuie să prezinte informații relevante pentru a dovedi că sunt îndeplinite condițiile de eligibilitate; ➤ Membrii comisiilor de concurs participă la ședința de calibrare
Comisiile de concurs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Membrii comisiilor de concurs desfășoară interviuri bazate pe competențe și, dacă este necesar, teste speciale care sunt necesare pentru evaluarea competențelor specifice (de exemplu, utilizarea unui anumit instrument IT, un studiu de caz specific etc.) ➤ Membrii comisiei de concurs evaluează candidații și îi notează pe baza competențelor acestora
<p>Condiții prealabile:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Membrii comisiei de concurs sunt instruiți în evaluarea bazată pe competențe ✓ Cadrul de competențe (generale și specifice) și fișele standard de post 	

ETAPA 3 Contestațiile și finalizarea procesului	
Instituțiile publice	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rezultatele sunt validate de comisia de evaluare și selecție și sunt comunicate candidaților ➤ Candidații pot face contestații. Comisia de contestații va analiza contestațiile și va decide în consecință. Rezultatele vor fi comunicate candidaților.
ANFP	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rezultatele finale sunt validate și comunicate. ➤ ANFP este notificată cu privire la rezultate ➤ ANFP actualizează statutul candidaților selectați în baza de date.
<p>Condiții prealabile:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Membrii comisiei de concurs sunt instruiți în evaluarea bazată pe competențe ✓ Cadrul de competențe (generale și specifice) și fișele standard de post 	

3.1.4 Cum să se asigure că selecția pe post oferă rezultatele așteptate conform noului model de recrutare

Instituțiile de la nivel central și teritorial planifică și desfășoară procesele de concurs pe post. Aceste procese trebuie să se bazeze pe competențe, iar ANFP trebuie să ofere orientări generale și asistență, asigurându-se în același timp că procesul îndeplinește toate cerințele noului model de recrutare (principiile de bază, modelul bazat pe competențe, cerințele minime pentru comisiile de selecție).

Interacțiunea dintre instituțiile publice și ANFP în acest proces include mai multe etape în care instrumentele și formatele specifice pot asigura o abordare integrată a etapei 1 (concursul național) și a etapei 2 (selecția pe post), după cum se arată mai jos:

	INSTITUȚIILE PUBLICE	COMISIA DE EVALUARE ȘI SELECȚIE	ANFP
INIȚIEREA PROCESULUI	Pregătirea înștiințării ⁴³	→	Verificarea dacă concursul este conform Planului de recrutare pe 3 ani și detaliile din înștiințare corespund formatului propus
	Nominalizarea membrilor Comisiei de concurs		
	Solicitarea ANFP să-și desemneze un reprezentant în comisia de concurs	→	Desemnarea unui reprezentant
		Comisia de concurs este desemnată și își confirmă disponibilitatea. Toți membrii trebuie să fi beneficiat de instruire în evaluarea pe baza competențelor!	
	Pregătirea/actualizarea testelor		
	Publicarea anunțului privind concursul	→	Se asigură că anunțul corespunde cerințelor cadrului de competențe. Sistemul IT poate facilita standardizarea și respectarea cerințelor minime
Verificarea grupului de candidați preselecțai și invitarea candidaților cu profilul adecvat	→	Monitorizarea faptului că instituțiile au invitat candidați din baza de date	

⁴³ Nu se așteaptă ca ANFP să aprobe acest tip de document.

	INSTITUȚIILE PUBLICE	COMISIA DE EVALUARE ȘI SELECȚIE	ANFP
DESĂȘURAREA PROCESULUI	Toate candidaturile sunt înregistrate (lista poate include atât candidați din grupul preselecțat, cât și funcționari publici existenți)		
	Verificarea eligibilității candidaților din afara grupului celor preselecțai.		
		Ședința de calibrare	Reprezentantul din ANFP trebuie să conducă acest proces
		Testare (interviu, test scris pentru cunoștințe specifice etc.)	
		Notare	
FINALIZAREA PROCESULUI	Validarea rezultatelor		
	Rezultatele sunt comunicate candidaților		
		Comisia de contestații analizează contestațiile	
		Rezultatele fazei de contestații sunt comunicate	
		Rezultatele finale sunt validate	Baza de date este actualizată.

După cum se subliniază în tabelul de mai sus, înștiințarea inițială și anunțul privind concursul trebuie standardizate într-un mod care să asigure alinierea la cadrul de competențe. În acest sens:

Înștiințarea inițială ar trebui să includă cel puțin:

- ✓ Informații privind postul vizat: familia ocupațională/domeniul funcțional; titlul funcției; gradul profesional
- ✓ Cerințe generale privind studiile și experiența profesională necesare
- ✓ Competențele specifice necesare, dacă este cazul
- ✓ Calendarul procedurii

Anunțul privind concursul ar trebui publicat pe website-ul ANFP într-un format care să asigure standardizarea și corelarea cu cadrul de competențe. **E de așteptat că sistemul IT va facilita acest lucru, deoarece ANFP ar putea furniza instituției publice un formular electronic specific în care instituțiile să poată completa detaliile concursului pentru anunțul care urmează să fie astfel generat.** Informațiile minime ar trebui să includă informațiile din înștiințare, precum și nivelul salariilor

3.2 Procesul de monitorizare

3.2.1 Organizarea procesului de monitorizare

ANFP va trebui să monitorizeze noul sistem de recrutare, acoperind toate etapele procesului. Doar monitorizând toate etapele procesului ANFP poate avea acces la toate informațiile relevante privind eficacitatea noului sistem și dacă livrează rezultatele așteptate. Pe baza procesului de monitorizare ANFP poate propune ajustări în cadrul operațional.

Procesul de monitorizare trebuie să se bazeze pe un set de indicatori de performanță care să acopere toate etapele procesului. În această secțiune este propusă o listă de indicatori, în legătură cu obiectivele strategice ale noului sistem de recrutare și diferențiați în funcție de etapele cheie ale procesului. Indicatorii vor putea fi ajustați de ANFP pentru anumite arii ale procesului.

Pentru a asigura indicatorii adecvați, principalele criterii care trebuie avute în vedere se referă la:

- **Relevanță:** indicatorii trebuie să permită măsurarea unor anumite dimensiuni ale performanței care sunt importante pentru instituțiile publice și pentru candidați (trebuie să reflecte interesele utilizatorilor și ale altor actori cheie)
- **Credibilitate:** datele trebuie să fie acceptabile și corecte; datele trebuie să poată fi verificate și auditate dacă e nevoie. În acest sens, datele trebuie să poată fi extrase din sistemul IT în măsura posibilului, iar acest sistem IT ar trebui să asigure o pistă de audit clară a proceselor.
- **Accesibilitate în orizontul de timp vizat:** colectarea datelor trebuie realizată cu o anumită frecvență pentru a asigura că datele sunt disponibile pentru a informa procesul decizional ori de câte ori e nevoie.
- **Apartenență procesuală:** datele trebuie să furnizeze informații despre acțiuni/procese care sunt specifice unei anumite entități, în măsura posibilului. Atunci când factori externi sunt implicați entitatea responsabilă are doar control parțial asupra datelor, interpretarea datelor trebuie să țină cont de acest lucru.
- **Concentrare și claritate:** indicatorii trebuie să fie clar definiți și concentrați pe procesele cheie definite, pentru a asigura ca procesul de monitorizare în sine nu devine o povară.

Sursele datelor vor fi: sistemul IT, bazele de date administrative și sondajele realizate în instituții și cu candidații.

În scopul monitorizării, sistemul TIC este menit să sprijine procesul de colectarea datelor și derularea unor analize specifice. Un exemplu relevant privind un sistem recent⁴⁴ care sprijină procesul de recrutare în serviciul public este cel din UK, unde analiza datelor este folosită pentru îmbunătățirea campaniilor de recrutare și pentru a informa planificarea viitoarelor procese de recrutare. Baza de date cu informații privind recrutarea a guvernului din UK (GRID) furnizează informațiile necesare pentru îmbunătățirea sistemului de recrutare. Noul instrument numit "Golden Thread" folosește datele din GRID pentru a produce panouri de bord interactive și pentru a furniza informații cheie privind evaluarea unei noi campanii de recrutare și servicii de analiză care îmbunătățesc eficiența campaniei respective și ajută la atingerea obiectivelor strategice⁴⁵.

⁴⁴ Introdus în 2020.

⁴⁵ Mai multe informații sunt disponibile la: <https://civilservice.blog.gov.uk/2020/10/01/presenting-the-golden-thread-grid/>

3.2.2 Indicatorii de performanță

Tabelul de mai jos include o listă scurtă de indicatori de performanță asociați obiectivelor strategice ale noului sistem de recrutare:

No	Obiectiv	IP	Sursa datelor
1	Utilizarea sporită a planificării strategice a resurselor umane în raport cu competențele necesare în administrația publică centrală	% numărul instituțiilor care finalizează procesul de planificare a forței de muncă conform recomandărilor (monitorizarea progreselor în timp)	Baza de date ANFP
3	Asigurarea recrutării bazată pe merit	% din personalul/candidații care percep că noul model asigură recrutarea bazată pe merit.	Sondaj
4	Îmbunătățirea eficienței procesului de recrutare	% de timp economisit pe candidat/pe persoană recrutată (comparativ cu nivelul de referință ⁴⁶ , astfel cum se identifică în acest raport) Cost pe candidat Costul pe candidat preselecat la concursul național Cost pe persoană recrutată	Baza de date ANFP Date administrative
5	Îmbunătățirea eficacității metodelor de publicitate utilizate pentru promovarea concursurilor de recrutare	% creștere a numărului de candidați pe post	Baza de date ANFP
6	Îmbunătățirea adecvării personalului nou recrutat la cerințele și așteptările instituțiilor angajatoare	% din fluctuația personalului pentru personalul recent recrutat % manageri mulțumiți de rezultatul selecției după șase luni..	Baza de date ANFP Sondaj
7	Îmbunătățirea abilităților membrilor comisiilor de concurs de evaluare a competențelor	% din membrii comisiilor de concurs care au beneficiat de formare recentă (cu cel puțin un an înaintea concursului) și relevantă (vizând evaluarea competențelor) % din membrii comisiilor de concurs care sunt certificați care evaluatori de competențe	Baza de date ANFP

Tabelele de mai jos includ indicatori specifici pentru etapele cheie ale procesului de recrutare.

Sistemul IT care trebuie dezvoltat pentru concursul național e esențial nu doar pentru operaționalizarea sistemului de recrutare, dar și pentru întregul proces de monitorizare.

A. Planificarea forței de muncă

Aria de monitorizare	IP	Periodicitate
Conformitate	% din planurile instituționale privind personalul care urmează modelul și orientările furnizate de către ANFP	La fiecare 3 ani.
	Numărul de cereri de sprijin în procesul de planificare a forței de muncă la nivel instituțional	La fiecare 3 ani.
	Numărul de reuniuni de consultare organizate cu partenerii sociali/reprezentanții angajaților	La fiecare 3 ani.
	Întârzieri în calendarul procesului de planificare a forței de muncă	La fiecare 3 ani.
Impactul asupra corpului de funcționari publici	Numărul de praguri-cheie aplicate în cadrul procesului ⁴⁷	La fiecare 3 ani.
	Variația valorii pragurilor cheie ca urmare a procesului de consultare	La fiecare 3 ani.
	Valoarea adoptată pentru fiecare prag cheie	La fiecare 3 ani.

⁴⁶ După cum a fost determinat în livrabilul 4.1 a0 al RAS MRU.

⁴⁷ Din care cel puțin unul ar trebui să fie pentru procentajul minim din posturi de nivel junior/incepător (debutant și asistent); unul pentru procentajul din posturile de conducere care sunt ocupate prin numiri temporare și care au fost incluse în planul de recrutare;

Aria de monitorizare	IP	Periodicitate
Eficacitatea procesului de planificare	% din posturile vacante pentru a doua etapă a concursului(pe post) care au fost incluse în Planul inițial de recrutare	La fiecare 3 ani.
	Numărul de ajustări operate în intervalul de 3 ani.	Anual ⁴⁸
	% variația numărului de posturi vizate ca urmare a fiecărei revizuirii a planului pe 3 ani.	Anual ⁴⁹
Calitatea procesului	% din respondenții din instituțiile raportoare care consideră că procesul de planificare a forței de muncă a cuprins competențele adecvate necesare instituției	La fiecare 3 ani.
	% din respondenții din instituțiile raportoare care consideră că asistența și consilierea asigurate de ANFP au fost oportune/relevante	La fiecare 3 ani.

B. Publicitate

IP	Prag minim	Periodicitate
Numărul de candidați per sesiune de recrutare	Minim 4 candidați pe poziție (a se corela cu Planul de recrutare)	Pentru fiecare concurs
Numărul de vizitatori pe an al portalului de recrutare	Cel puțin 25% creștere în fiecare an în primii 3 ani	A se măsura trimestrial pentru a se ajusta măsurile de informare. Anual se vor colecta date cu privire la traficul pe pagina de internet și pe rețelele sociale folosite de ANFP.
Numărul solicitărilor de informații cu privire la concursul național		Pentru fiecare concurs

C. Comisiile de concurs

Aria de monitorizare	IP	Periodicitate
Eficacitate	Numărul de evaluatori care sunt disponibili pentru a fi efectiv mobilizați pentru un concurs din întreaga bază de date.	Pentru fiecare concurs
Eficiență	Durată medie a procesului de evaluare per comisie de concurs ⁵⁰	Anual/la 3 ani
Calitate	Număr de evaluator certificați în evaluare de competențe din baza de date	permanent
	% contestații din partea candidaților care au condus la modificarea rezultatului ca urmare a soluționării contestației	Pentru fiecare concurs/fiecare etapă din concurs
	Numărul de plângeri primite cu privire la funcționarea comisiilor de concurs	Anual

⁴⁸ Dacă se operează modificări în cursul anului

⁴⁹ Idem.

⁵⁰ Atât timp cât termenul e respectat, eficiența e mai puțin importantă în acest proces.

D. Testare preliminară

Aria de monitorizare	IP	Periodicitate
Rată de succes	% candidaților care trec de testarea preliminară din total înscriși	Rată de succes
Eficiență	Numărul mediu de candidați testați pe zi	Eficiență
Calitate	% din candidați care sunt mulțumiți de modul de organizare a testării preliminare	Calitate
	Numărul de plângeri primite din partea candidaților cu privire la această etapă	Pentru fiecare concurs

E. Testare avansată

Aria de monitorizare	IP	Periodicitate
Rată de succes	% candidaților care trec de testarea avansată din total înscriși	Rată de succes
Eficiență	Numărul mediu de candidați testați pe zi	Eficiență
Calitate	% din candidați care sunt mulțumiți de modul de organizare a testării avansate	Calitate
	Numărul de plângeri primite din partea candidaților cu privire la această etapă	For every competition

F. Dinamica grupului de candidați preselecțati (admiși în urma concursului național).

Aria de monitorizare	IP	Periodicitate
Eficacitate	% candidați invitați în cea de-a 2 -a etapă de selecție pe post, după profil, din numărul total de candidați validați în sistem pentru acel profil	anual
	% candidați recrutați în fiecare an, după profil, din numărul total de candidați validați în sistem pentru profilul respectiv	anual
	% candidați care nu mai sunt disponibili pentru selecție, chiar dacă au profiluri valide	anual
Eficiență	Durata medie de așteptare pentru invitarea unui candidat la un proces de concurs pe post	Anual/la fiecare trei ani.
	Durata medie a selecției odată ce candidații sunt incluși în listă, pentru candidații care sunt invitați la procesul de concurs pe post din a 2 -a etapă (după profil/pentru întregul grup)	
Calitatea procesului	% erori raportate de candidați după ce au depus cereri de actualizare	permanent
	% erori la actualizarea bazei de date după selectarea candidaților	permanent
	Numărul de plângeri primite cu privire la modul în care este gestionat grupul	anual

ANEXA 1.

Planul de recrutare

Plan general

Categorie/Nivel profesional	Familie ocupațională/ Domeniu funcțional	Cerințe generale	# posturi		
			Anul 1	Anul 2	Anul 3
Management/ Conducere de nivel mediu	-	<ul style="list-style-type: none"> 7 ani de experiență Masterat cadru general de competențe 	5	5	0
Management tehnic	Sănătate	<ul style="list-style-type: none"> 5 ani de experiență în domeniul sănătății diploma de licență în management cadru de competențe de management reglementările personalului din sănătate managementul personalului din sănătate 	2	5	2
	Achiziții publice	<ul style="list-style-type: none"> 4 ani de experiență în achiziții publice diploma de licență în management/studii sociale/studii economice cadru general de competențe legislația privind achizițiile publice 	5	10	15
Consilier debutant	Managementul resurselor umane	<ul style="list-style-type: none"> diploma de licență în managementul RU / studii sociale cadru general de competențe 	20	10	15
	Planificarea bugetară	<ul style="list-style-type: none"> diploma de licență în finanțe / economie cadru general de competențe 	5	5	10
Personal de sprijin	-	<ul style="list-style-type: none"> învățământ obligatoriu cadru de competențe 	10	10	15

Plan detaliat

Categorie/ Nivel profesional	Familie ocupațională/ Domeniu funcțional	Post	Arii comune		Arii de specialitate		# posturi		
			Cerințe generale	Metode de selecție	Cerințe specifice	Metode de selecție	Anul 1	Anul 2	Anul 3
Consilier nivel mediu	Gestiunea financiară	Consilier principal	- diplomă de licență în finanțe/economie	<ul style="list-style-type: none"> testare preliminară studiu de caz interviu 	<ul style="list-style-type: none"> abilități matematice și analitice capacitatea de a utiliza instrumente statistice 	Se vor decide intern de către instituțiile publice când vor organiza etapa de concurs pe post.	15	10	10
			- cadru general de competențe				5	-	5
			- 5 ani de experiență profesională în domeniu						

În plus, în planul național de recrutare ar trebui inclus și un plan dedicat exclusiv posturilor libere și oportunităților de mobilitate.

Planul de mobilitate

Categorie/Nivel profesional	Familie ocupațională/ Domeniu funcțional	Cerințe generale	Cerințe specifice	# posturi		
				Anul 1	Anul 2	Anul 3
Management/Conducere de nivel mediu	Finanțe		- Management financiar	10	10	5
Management tehnic/Directori tehnici	Educație		- Managementul resurselor umane din sectorul învățământ	10	20	20

Fiecare procedură de recrutare (și de mobilitate) ar trebui să fie sprijinită de un dosar cuprinzător care să detalieze toate informațiile relevante, inclusiv:

- Numărul de referință
- Data de lansare a concursului
- Termenul limită pentru depunerea candidaturii
- Funcția
- Nivelul profesional
- Familia ocupațională/Domeniul funcțional
- Tipul contractului/numirii
- Instituția (instituțiile)
- Locația/iile
- Contextul organizațional/departamental
- Fișa postului generală/specifică (în funcție de domeniu)
- Criteriile de eligibilitate
- Cerințe minime, competențe generale, competențe funcționale și specifice, educație și experiență profesională
- Procesul de depunere a candidaturii și calendarul
- Metodele și conținutul procesului de selecție
- Componența comisiei de concurs

ANEXA 2.

Propunere de Ghid al candidatului

(exemplu pentru concursul pilot)

Textul de mai jos prezintă o propunere de structură și elemente cheie care ar trebui incluse în Ghid. Documentul ar trebui elaborat astfel încât să includă toate aspectele juridice și procedurale relevante pentru candidați în momentul publicării concursului.

În plus, documentul ar trebui să fie conceput într-un mod simplu și atractiv, pentru a facilita lectura acestuia.

Ghidul Candidatului privind procedura de concurs național numărul x/data pentru profilul: - **înalți funcționari publici**

Termenul limită de depunere a candidaturii:

1. INTRODUCERE. Ce este concursul național și de să alăturați administrației publice românești?

Concursul național este un proces prin care candidații sunt examinați și, dacă promovează concursul, sunt înscriși într-un grup de candidați preselecțai. Această listă de candidați este valabilă pentru o perioadă de 3 ani.

Concursul național nu oferă acces direct la o funcție publică în România.

Concursul național este PRIMA FAZĂ a procesului de recrutare în cadrul funcțiilor publice din România, în conformitate cu Codul Administrativ adoptat în 2019. În această fază, sunt testate doar competențele generale, în două etape: testarea preliminară și testarea avansată.

- Testarea preliminară se concentrează pe condițiile minime asociate unui profil. Condițiile minime se referă la: competențele în limbi străine, utilizarea TIC, cunoștințele generale privind administrația publică și cadrul UE, precum și abilitățile verbale, numerice și abstracte. Puteți citi mai departe în prezentul Ghid modul în care aceste condiții minime vor fi testate pentru profilul ... (ÎFP)
- Testarea avansată se concentrează pe competențele generale pentru profilul ... (ÎFP). Etapa de testare avansată va consta în aplicarea unui set de metode de testare în cadrul Centrului de Evaluare. Puteți citi mai departe în prezentul Ghidul despre tipurile de teste care vor fi aplicate în etapa de testare avansată pentru profilul ... (ÎFP)

Această etapă este organizată centralizat de către Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP), pentru toate profilurile incluse în Planul de recrutare pe 3 ani (*link către locul în care este publicat Planul*).

Concursul național este meritocratic, se bazează pe testarea de competențe și este transparent.

Vă rugăm să verificați Portalul de Recrutare (www.erecrutare.ro⁵¹) pentru o prezentare a sistemului de recrutare, a principiilor sale cheie și a testelor de simulare pentru fiecare etapă de recrutare.

Cea de-A DOUA FAZĂ constă în concursul pe post. Această fază este organizată în mod descentralizat, de către instituțiile publice. Dacă promovați concursul național, obțineți dreptul de a participa la concursurile pe post. Numai după ce reușiți în acea etapă veți putea apoi ocupa o funcție publică.

Intrarea în corpul funcționarilor publici din România vă oferă posibilitatea de a contribui la dezvoltarea politicilor și serviciilor în beneficiul cetățenilor. Vă veți bucura de oportunități de carieră și beneficii extinse. Vă rugăm să consultați portalul nostru – secțiunea *De ce să vă alăturați corpului funcționarilor publici* pentru informații detaliate despre aceste subiecte.

ANFP se angajează să asigure cel mai bun sistem de recrutare, să atragă și să selecteze profilurile potrivite pentru administrația publică din România. În acest proces, respectăm și prețuim diferențele și ne propunem să recrutăm cea mai bună combinație posibilă de talente existente și viitoare.

2. Ce profiluri și posturi sunt vizate de acest concurs?

(Exemplu pentru ÎFP)

Ghidul actual este aplicabil pentru profilul înalților funcționari publici, inclus în Planul de Recrutare adoptat la

Ghidul actual, așa cum a fost aprobat prin ordinul președintelui ANFP nr..../...., constituie un cadru juridic obligatoriu privind procedura, care completează legislația aplicabilă.

Numărul de posturi acoperite de profilul înalților funcționari publici în cadrul acestei proceduri:

În administrația publică centrală: 50

În administrația publică teritorială: 80⁵²

Sarcinile principale pentru posturile cheie vizate în cadrul acestui profil sunt incluse în Anexa X la prezentul Ghid.

În Anexă, textul de mai jos ar trebui adaptat:

Pentru administrația publică centrală, activitatea include, dar nu se limitează la, următoarele sarcini:

- Secretar general (scurt extras din fișa postului, nu mai mult de o pagină, fără specificarea domeniului funcțional al statului)
- Secretar general adjunct (scurt extras din fișa postului, nu mai mult de o pagină, fără specificarea domeniului funcțional al statului)

Pentru administrația publică teritorială:

- Secretar - general al instituției prefectului (scurt extras din fișa postului, nu mai mult de o pagină, fără specificarea domeniului funcțional al statului)
- Inspector guvernamental (scurt extras din fișa postului, nu mai mult de o pagină, fără specificarea domeniului funcțional al statului)

⁵¹ Exemplu general. Se va adapta în urma dezvoltării sistemului IT și a portalului.

⁵² În 2019 existau 169 de posturi de ÎFP fie vacante, fie ocupate temporar. 120 de posturi reprezintă aproximativ 75% din totalul posturilor vacante + ocupate temporar. Propunerea ar fi ca: pentru nivel central, cel puțin toate posturile vacante și 50 % dintre cele ocupate temporar să fie acoperite. În mod ideal, ar trebui să fie vizate toate posturile vacante și cele ocupate temporar. La nivel teritorial, procedura ar putea viza majoritatea posturilor vacante și ocupate temporar.

În această etapă, numărul total de posturi disponibile nu limitează numărul total de candidați care pot fi declarați promovați după concursul național.

Toți candidații care promovează concursul național sunt eligibili pentru a fi selectați pe un post de ÎFP. (Instrucțiunile trebuie să includă aici precizarea dacă procesul celei de-a doua faze va fi organizat ulterior de către comisia de selecție pentru ÎFP SAU dacă cele două procese vor fi fușionate, așa cum se propune în acest manual).

3. CRITERII DE ELIGIBILITATE – CINE POATE CANDIDA?

Pentru a candida, trebuie să îndepliniți TOATE condițiile generale și specifice următoare la data limită pentru înscrierile online:

3.1. Cerințe generale de eligibilitate

Se vor ajusta în funcție de dispozițiile legale în vigoare la momentul procedurii.

- Cetățenie română și reședință în România
- Cunoașterea limbii române
- Vârsta (peste 18 ani)
- Apt din punct de vedere medical (candidații trebuie numai să bifeze acest criteriu dacă ei consideră că este îndeplinit și dovada va trebui furnizată numai după finalizarea procesului, în cazul în care au promovat concursul)
- Diplomă de licență
- Cel puțin 7 ani de experiență profesională (vechime în specialitatea studiilor) (pentru ÎFP)
- Fără condamnări penale și pentru crime împotriva umanității
- Persoana nu a fost concediată din motive disciplinare în ultimii 3 ani.
- Persoana nu a lucrat pentru Securitatea comunistă și nu a colaborat cu acest serviciu.

3.2. Cerințe specifice de eligibilitate (exemplu pentru ÎFP)

- Masterat în administrația publică/management sau alt domeniu specific (câmp specific care urmează să fie determinat în faza de planificare – se recomandă să nu se limiteze candidaturile printr-un tip restrictiv de studii)
- Experiența profesională anterioară ca manager de nivel mediu sau superior în administrația publică sau director executiv în sectorul privat⁵³
- Formare specifică certificată – cursul obligatoriu pentru ÎFP organizat de INA

4. CERINȚE DE COMPETENȚĂ ȘI METODE DE TESTARE

⁵³ Vă rugăm să consultați comentariile privind această condiție din secțiunea 2.5.4 1) a acestui manual.

Dacă sunteți eligibil conform condițiilor din secțiunea 3 de mai sus, vă rugăm să consultați lista condițiilor minime pentru candidații care solicită posturi de ÎFP, competențele generale și competențele specifice enumerate mai jos.

Dacă sunteți considerat eligibil, veți fi invitat să parcurgeți faza de testare preliminară. Detaliile privind această fază sunt incluse în secțiunea 5 din prezentul Ghid.

CONDIȚIILE MINIME vor fi examinate în faza de testare preliminară. Acestea includ:

Nr	Condiție minimă	Testare	Nivelul/pragul minim la testare
1.	Competențe în limba engleză sau franceză	Testul de competență: Test grilă Sau dovada competenței - lista certificatelor de competență în Anexa Z (decizie a ANFP)	Nivel minim ...
2.	Competențe digitale	Testul de competență: Test grilă Sau dovada competenței - lista certificatelor de competență în Anexa Z (decizie a ANFP)	Nivel echivalent ECDL de...
3.	Cunoștințe generale privind administrația publică și funcționarea instituțiilor și politicile UE	Test grilă Maximum 100 puncte, X număr de întrebări	Pe baza listei de teme incluse în Anexa Y la prezentul Ghid. Cel puțin 50/100 din scorul total la testare
4.	Abilități verbale, abstracte și numerice	Test grilă pentru fiecare categorie Maximum 20 puncte pe test	Cel puțin 10/20 pentru fiecare tip de test (se corelează cu condițiile minime convenite cu compania care furnizează testele)

Punctajele din faza de testare preliminară sunt ponderate și se calculează punctajul final.

Test	Minimum necesar pentru a trece testul	Pondere în punctajul final	Punctaj final
(A) Testul de limbi străine	z ^{54%}	20 %	= a x 20% + b x 20% + c x 30% + d x 30%
(B) Competențe digitale	y ^{55%}	20 %	
(c) Testul psihometric	x ^{56%}	30 %	
(D) Testul de cunoștințe generale	50 %	30 %	

Dacă obțineți 60 sau mai mult de 60 de puncte în total, veți fi invitat la faza de testare avansată.

⁵⁴ Se va stabili pe baza standardelor minime precizate de compania care elaborează/furnizează testele și în consecință vor fi incluse în Ghid.

⁵⁵ Idem.

⁵⁶ Idem.

COMPETENȚELE GENERALE vor fi testate în fața de testare avansată. Acestea includ:

Nr	Competență ⁵⁷	Testare ⁵⁸	Nivelul/pragul minim la testare
	Gândire conceptuală și gândire orientată către viitor	Studiu de caz Interviu axat pe competențe	Minimum 2/5
	Responsabilitate	Exercițiu de grup	Minimum 2/5
	Orientarea către cetățean și adaptarea la contextul politic	...	Minimum 2/5
	Gestionarea vulnerabilităților		Minimum 2/5
	Gestionarea resurselor și a proceselor		Minimum 2/5
	Dezvoltarea echipei	..	Minimum 2/5
	Promovarea inovației și dirijarea schimbării	...	Minimum 2/5

Punctajul mediu total trebuie să fie de 3 sau mai mult, dintr-un maxim de 5.

Candidaților care au reușit în această etapă li se va solicita să furnizeze documente justificative și vor fi validați.

Se vor ajusta de către ANFP pe baza deciziilor adoptate pentru concursurile ÎFP:

* în cazul în care se decide că anumite competențe specifice ale ÎFP trebuie, de asemenea, să fie testate și sunt incluse în concursul național, acestea pot fi reflectate în fața avansată de testare, fie în studii de caz, interviuri, fie într-un interviu separat de competență pe teren. Pragul minim pentru interviul respectiv ar trebui să fie 50/100. *Consultați secțiunea 2.3.4 3) din acest manual.*

**** dacă este inclusă și scrisoarea de motivație, această lucră ar trebui menționat și în Ghid. Scrisoarea de motivație trebuie să fie obligatorie pentru profilurile de ÎFP.**

Contestațiile sunt posibile în toate etapele de testare, în condițiile incluse în secțiunea 5 de mai jos.

5. PROCEDURA aplicabilă procesului de recrutare

5.1. Cum se depune candidatura (cum se completează formularul de înscriere a candidaturii)

Pentru a vă înscrie candidatura, va trebui mai întâi să creați un cont pe portalul ... (numele portalului)

Rețineți că trebuie să creați un singur cont pentru toate candidaturile.

Înscrieți-vă online pe website-ul <http://.....> .

până la: .../.../... la ora.....

Etape în formularul de candidatură:

- Verificați cu atenție dacă îndepliniți condițiile de eligibilitate pentru concurs, atât generale, cât și specifice, precum și condițiile minime incluse în Ghid.

⁵⁷ Competențele enumerate în prezentul Ghid sunt cu titlu de exemplu. ANFP și comisia de selecție pentru ÎFP vor opera ajustări în funcție de ce competențe se decide să fie testate.

⁵⁸ Metodele de testare vor fi stabilite cu comisia de selecție și adaptate la competențele care trebuie evaluate. Vă rugăm să consultați *Manualul privind utilizarea competențelor în procesele MRU, Livrabilul 2.2 al RAS MRU.*

b. Creați-vă un cont dacă nu aveți deja unul. Acest cont servește ca o interfață online între dvs. și ANFP. Acesta este locul unde primiți comunicări din partea comisiei de concurs sau ANFP și locul unde vă puteți urmări candidaturile. De asemenea, aici sunt stocate datele dvs. personale. Trebuie să aveți o adresă de e-mail validă, funcțională, pentru a realiza acest lucru. Puteți crea un singur cont, care va rămâne valabil pentru toate candidaturile viitoare. Pentru instrucțiuni detaliate despre modul în care vă puteți crea contul, vă rugăm să consultați.....(link)....

c. Parcurgeți testele interactive de simulare . Testele de simulare vă vor oferi o idee despre nivelul necesar pentru testele preliminare ale concursului.

d. Completați formularul de înscriere online. Vă rugăm să aveți grijă să furnizați informații valide, clare și complete.

e. Încărcați toate documentele indicate în listă – diplome, certificate.

f. Verificați condițiile aplicabile în declarațiile în care trebuie să confirmați că le-ați înțeles și vă conformați (declarații generate de sistem).

g. Indicați orice eventuale măsuri speciale care vă sunt necesare pentru susținerea testelor.

h. Confirmați și validați înscrierea candidaturii dvs. online până la termenul limită stabilit. După ce ați validat înscrierea, nu veți mai putea efectua nicio modificare.

5.2. Cine vă va evalua? Comisia de concurs

Această secțiune va include detalii privind componența comisiei de concurs și sarcinile principale ale acesteia. Comisia de contestații va fi, de asemenea, inclusă.

5.3. Verificarea criteriilor de eligibilitate

Fața de verificare a eligibilității va fi inițiată în ziua următoare datei limită de depunere a cererilor.

Majoritatea condițiilor de eligibilitate vor fi verificate automat de către sistemul IT. Vă rugăm să luați în considerare faptul că dovada îndeplinirii condițiilor de eligibilitate enumerate va trebui să fie furnizată dacă reușiți la acest concurs ! (diplome, certificate).

Secretariatul comisiei de concurs va verifica unele condiții de eligibilitate, iar rezultatele vor fi validate de comisie.

Comisia poate decide să solicite informații suplimentare/clarificări în următoarele cazuri:

- Diplomele/certificatele încărcate nu corespund textului introdus în cerere.
- Textul introdus la experiența profesională specifică (relevantă pentru domeniu) nu este clar.
- (date suplimentare? Se va decide de către ANFP)

Rezultatele verificării eligibilității vă vor fi comunicate prin e-mail. Dacă nu ați fost admis, vor fi indicate și criteriile de eligibilitate care nu au fost îndeplinite.

CONTESTAȚII

Puteți face contestație în ...ore după comunicarea rezultatelor.

Rezultatele contestației vă vor fi comunicate în ... zile.

5.4. Teste preliminare

Odată ce rezultatele fazei de eligibilitate sunt validate, dacă sunteți considerat eligibil, veți fi invitat să susțineți testele preliminare.

Pentru a susține testele preliminare pe calculator, trebuie să faceți o programare pentru testare.

Veți primi instrucțiuni cu privire la modalitatea de programare a testelor prin intermediul contului dvs., inclusiv indicarea perioadei de timp în care vi se permite să faceți programarea și un tutorial cu privire la procesul de programare.

În mod normal, vi se vor oferi mai multe alternative de date la care puteți susține testele.

Vă rugăm să rețineți că perioada în care puteți programa și susține testele este limitată.

Dacă nu reușiți să programați o testare în perioada indicată, veți fi eliminat automat din concurs.

Tipurile de teste sunt menționate în secțiunea 4.

Pentru a trece de această etapă, va trebui să obțineți 60 sau mai multe puncte din 100 (pentru ÎFP) – punctajul va fi ajustat de către ANFP pe baza deciziei pentru fiecare profil.

Veți primi punctajul și, de asemenea, grila care arată ponderarea pentru fiecare tip de test și punctele acordate pentru fiecare test.

CONTESTAȚIILE

Puteți face contestație în ...ore după comunicarea rezultatelor.

Rezultatele contestației vă vor fi comunicate în ... zile.

5.5. Testarea avansată

Candidații care promovează etapa preliminară de testare vor fi invitați la Centrul de Evaluare.

Faza de testare avansată va avea loc timp de una sau mai multe zile.

În cadrul acestei faze, veți fi testat pe baza unor instrumente dedicate pentru evaluarea axată pe competențe. Metodele includ:

- Scurtă prezentare a principalelor metode incluse în secțiunea 4 _ În ce constau metodele (de exemplu: un studiu de caz – exercițiu în care veți citi și interpreta datele/informațiile pentru a discuta într-un grup sau pentru a le prezenta comisiei. Datele/informațiile pot fi o combinație de date calitative și cantitative și simulează, de obicei, scenarii de viață reală tipice pentru rolul/organizația respectiv/ă.)

Pentru a promova această etapă, va trebui să obțineți cel puțin o medie de 3 din 5 puncte pentru competențele evaluate (pentru ÎFP) – punctajele vor fi ajustate de către ANFP pe baza deciziei pentru fiecare profil.

După această fază, veți primi rezultatul și nota generală pentru fiecare competență evaluată.

CONTESTAȚIILE

Puteți face contestație în ...ore după comunicarea rezultatelor.

Rezultatele contestației vă vor fi comunicate în ... zile.

5.6. Grupul de candidați preselecțai

Dacă promovați faza de testare avansată, vi se va cere să furnizați dovada îndeplinirii condițiilor de eligibilitate (diplome etc.), în ... zile.

Odată ce furnizați aceste documente, veți fi validat oficial în grupul de candidați preselecțai.

6. Comunicare și alte aspecte relevante

6.1. Comunicarea cu ANFP

Detaliile canalelor de comunicare pentru procedură, cu ANFP.

Detalii de comunicare care trebuie incluse (e-mail, număr de telefon)

Pentru a asigura independența Comisiei de concurs, este strict interzis oricărei persoane din afara Comisiei să încerce să contacteze pe oricare dintre membrii săi. Comisia de concurs vă va informa cu privire la rezultatele dvs. prin e-mail / sistemul IT.

6.2. Protecția datelor cu caracter personal

Detalii despre modul în care ANFP asigură protecția datelor cu caracter personal.

ANEXE:

Anexa X Lista taxelor pentru funcțiile acoperite de profilul respectiv (taxe generale, nu pe domeniu funcțional al statului)

Anexa Y Lista documentelor/certificatelor acceptate ca dovadă a competențelor de limbi străine/digitale

Anexa Z Bibliografie - Lista tematicii testului de cunoștințe generale

ANEXA 3.

Exemple de utilizat în comunicarea cu candidații

1. Primirea aplicației de candidatură

Stimată doamnă/domnule [inserați numele candidatului aici]

Dorim să vă mulțumim pentru exprimarea interesului de a vă înscrie la concursul național (numărul concursului)2020-2021, dedicat înalților funcționari publici din administrația de stat și instituțiile subordonate. Acest e-mail confirmă că cererea dvs. a fost primită cu succes!

Imediat după încheierea procesului de înscriere (la data....), veți fi notificat printr-un e-mail dacă ați fost declarat eligibil, pe baza îndeplinirii criteriilor de eligibilitate.

Dacă ați fost declarat eligibil:

- Veți fi invitat să susțineți testele preliminare. Va trebui să faceți o programare a testării, în funcție de datele disponibile în sistem.
- Ora și locul de desfășurare a testelor vor fi confirmate prin e-mail
-

Dacă aveți orice întrebare sau vă confrunțați cu orice problemă legată de procesul de depunere a candidaturii, ne puteți contacta la adresele de e-mail indicate.

Încă o dată, dorim să vă mulțumim pentru timpul acordat înscrierii candidaturii și vă dorim succes în acest proces de selecție.

Cu stimă,

.....

2. Comunicarea rezultatelor fazei de eligibilitate

Stimată doamnă/domnule [inserați numele candidatului aici]

Acest e-mail este cu referire la cererea dumneavoastră de înscriere la concursul național.....2020-2021, dedicat înalților funcționari publici din administrația de stat și instituțiile subordonate.

Felicitări, acest e-mail confirmă că ați fost declarat eligibil după faza inițială de selecție (verificarea eligibilității)!

Dorim să vă invităm să susțineți testele preliminare. În acest sens, vă rugăm să rezervați două date convenabile pentru a susține cele 4 teste menționate mai jos:

- Testul de limbi străine
- Competențe digitale
- Testul psihometric
- Testul de cunoștințe generale

Puteți susține unul sau două dintre testele menționate mai sus pe zi.

Verificați datele și orele disponibile pe portal și confirmați datele preferate. Veți primi o confirmare a programărilor dvs. pentru testare prin e-mail.

Dacă aveți orice întrebare sau vă confrunțați cu orice problemă în timpul acestui proces de programare, vă rugăm să ne contactați telefonic sau la adresele de e-mail indicate.

Încă o dată, dorim să vă mulțumim pentru candidatură și vă dorim succes în acest proces de selecție.

Cu stimă,

.....

3. Comunicarea rezultatelor fazei preliminară de testare

Stimată doamnă/domnule [inserați numele candidatului aici]

Acest e-mail este cu referire la candidatura dvs. la concursul național.....2020-2021, dedicat înalților funcționari publici din administrația de stat și instituțiile subordonate.

Felicitări, acest e-mail confirmă că ați fost declarat promovat după faza de testare preliminară.

Găsiți mai jos rezultatele dvs. detaliate pentru fiecare tip de test:

Se va include grila cu rezultatele testelor și punctajul total

Aveți opțiunea de a depune contestație în 48 de ore de la data comunicării acestui rezultat.

Dorim să vă invităm să susțineți testarea avansată. În acest sens, vă rugăm să rezervați două date convenabile pentru a susține cele 4 teste menționate mai jos:

Verificați datele și orele disponibile pe portal și confirmați datele preferate. Veți primi o confirmare a programărilor dvs. pentru testare prin e-mail.

Dacă aveți orice întrebare sau vă confrunțați cu orice problemă în timpul acestui proces de programare, vă rugăm să ne contactați telefonic sau la adresele de e-mail indicate.

Încă o dată, dorim să vă mulțumim pentru candidatură și vă dorim succes în acest proces de selecție.

Cu stimă,

.....

4. Comunicarea rezultatelor fazei de testare avansată

Stimată doamnă/domnule [inserați numele candidatului aici]

Acest e-mail este cu referire la candidatura dvs. la concursul național.....2020-2021, dedicat înalților funcționari publici din administrația de stat și instituțiile subordonate.

Felicitări, acest e-mail confirmă că ați fost declarat promovat în urma etapei de testare preliminară/ avansată.

Găsiți mai jos rezultatele dvs. detaliate pentru fiecare tip de test:

Se va include grila cu rezultatele testelor și punctajul total

Aveți opțiunea de a depune contestație în 48 de ore de la data comunicării acestui rezultat.

Vă rugăm să ne trimiteți documentele incluse în lista de mai jos, ca dovadă a îndeplinirii condițiilor pentru această procedură

- Aviz medical
- Diplome (vor fi menționate)
-

(lista trebuie ajustată pe baza profilului și cadrului juridic aplicabil)

În cazul în care aveți întrebări cu privire la depunerea acestor documente, vă rugăm să ne contactați prin telefon sau la adresele de e-mail indicate.

Vă rugăm să rețineți că netransmiterea acestor documente până la... va constitui un motiv pentru a nu valida rezultatul final și, prin urmare, nu veți fi inclus în grupul de candidați preselectați.

Încă o dată, dorim să vă mulțumim pentru participarea la acest concurs și vă dorim succes în cea de-a doua etapă a procesului de selecție (concursul pe post).

Cu stimă,

.....



Competența face diferența!

**Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă
de Uniunea Europeană, din Fondul Social European**
