

Acord de Servicii Rambursabile privind
Dezvoltarea unui Sistem Unitar de Management al
Resurselor Umane



NOUL MODEL DE RECRUTARE

Sesiunea tehnică 2 – planificarea resurselor umane și rolurile instituționale

AGENDA

I. Planificarea RU

Concept. Ce presupune?
De ce e necesară?
Procesul
Planul de recrutare

II. Roluri instituționale

Cine face ce anume?
Implicații privind
capacitatea ANFP
Implicații privind
capacitatea comisiilor de
concurs

III. Va urma...

Discuții tehnice privind alte
aspecte de clarificat din
raport (dată - TBC)

I. PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE

- Concept
- De ce e necesară?
 - Procesul
- Planul de recrutare

I. CONCEPTUL... SAU...

CE VA FI NOU ACUM?



- MRU strategic (Analiza funcțională)
- **Planificarea RU este parte integrantă din MRU strategic** - transpune planificarea strategică la nivel de sistem și la nivel de organizații în **cerințe privind resursa umană**.
- Nu livrează rezultate decât in condiții clare (nimic magic):
 - Existența pe hârtie nu produce rezultate
 - Legătură clară cu recrutarea și managementul carierei (promovări/mobilitate)
- Trebuie să conteze! – va fi baza pentru recrutare. CUM?

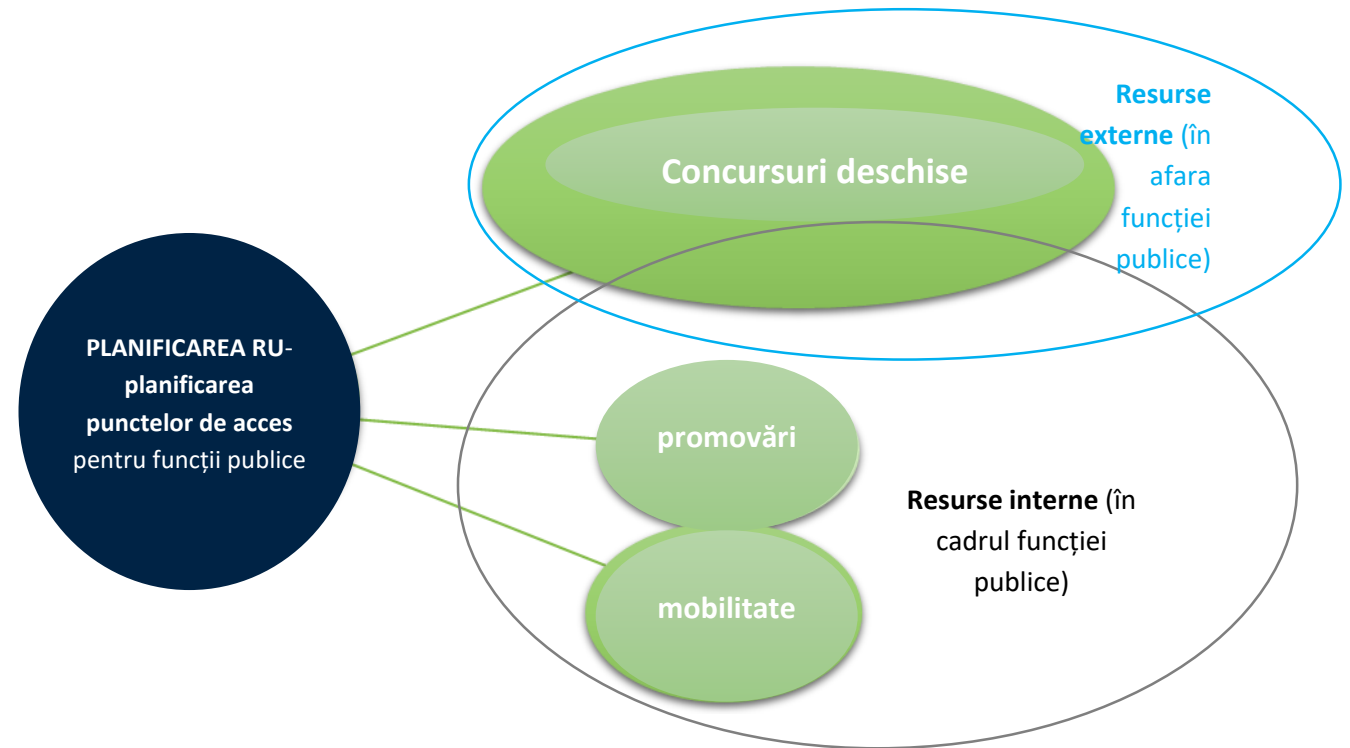
I. CONCEPTUL (2)

- **Competențele** – în centrul procesului
- Determinat de **strategiile** la nivel de sistem și la nivel de organizație

- Cu ce scop?

Asigură fundamentul pentru a avea numărul corect de persoane, cu competențele potrivite, pe posturile potrivite, la momentul potrivit pentru a livra obiective organizaționale pe termen scurt și lung.

Ar trebui să acopere:



2. DE CE ESTE NECESARĂ?

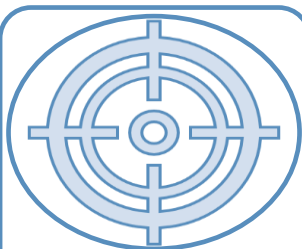
Pentru că dacă știm ce nevoi avem vom ști cum să ne atingem obiectivele

Anterior, planificarea RU nu avea o dimensiune strategică (instituțiile compilau numărul total de posturi vacante)

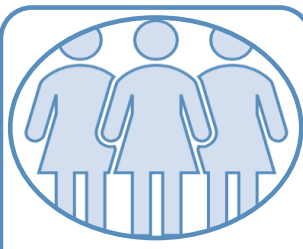
- Nu se lua în calcul diversele puncte de intrare în sistem
- Legătură slabă/inexistentă între nevoile strategice/operaționale ale instituției și competențele necesare;
- Planificarea RU era abordată ca un proces de jos în sus, fără legătură cu PSI-urile;
- Absența coordonării inter-instituționale pe acest subiect și a consilierii pe tema planificării RU;
- Angajament scăzut la nivel de management cu privire la planificarea strategică a RU.

Reforma sistemului de recrutare trebuie însoțită de planificarea strategică a RU – Planul de Recrutare pe 3 ani (Codul Administrativ)

3. OBIECTIVE



i. Planificarea RU să asigure că prin CN se vor viza profilurile de posturi necesare și setul de competențe dorit



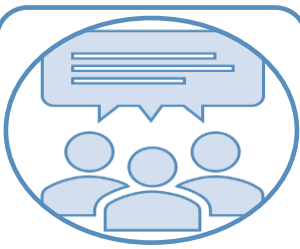
Planificarea RU să asigure că vor fi atrași candidați la nivel junior (debutant/asistent)



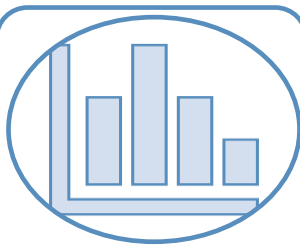
Planificarea RU să asigure echilibru între oportunitățile de recrutare internă și externă



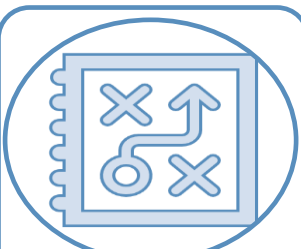
Asigurarea răspunderii instituționale pentru informațiile furnizate în etapa de planificare a forței de muncă.



Asigurarea unei abordări participative și transparente a planificării forței de muncă



i. Asigurarea unui cadru clar pentru limitarea numirilor temporare și pentru încurajarea mobilității orizontale



Asigurarea unei abordări adaptate pentru scheme de avansare rapidă



Asigurarea planificării forței de muncă pe baza datelor, alocarea resurselor, managementul informațiilor și planificarea succesiunii



4. INDICATORI – PENTRU CA PLANIFICAREA RU SĂ CONTEZE : PRAGURI MINIME

% din profilurile incluse în Planul de recrutare care sunt direct legate de atingerea obiectivelor strategice naționale/sectoriale

% din planurile RU la nivel organizațional ce urmează modelul și îndrumările oferite de ANFP

% din posturile vacante la nivel de execuție acoperite de planul de recrutare, care corespund gradelor profesionale de junior: debutant și asistent Cel puțin 40%

% din posturile vacante la nivel de conducere care urmează să fie ocupate prin recrutare internă (concursuri de promovare) între 20 și 40%

4. INDICATORI – PENTRU CA PLANIFICAREA RU SĂ CONTEZE : PRAGURI MINIME

% din posturile vacante pentru concursul din etapa a doua (bazat pe post), care au fost incluse în Planul inițial de recrutare

Planul de recrutare și revizuirile sale anuale se bazează pe un proces real de consultare cu instituțiile, sindicatele și reprezentanții angajaților

Cel puțin 80%

% din posturile la nivel de conducere care sunt ocupate prin numiri temporare care au fost incluse în Planul de recrutare

Cel puțin 60%

% din funcțiile publice la nivel înalt care sunt ocupate prin numiri temporare care au fost incluse în Planul de recrutare pentru a fi scoase la concurs deschis

Cel puțin 60%

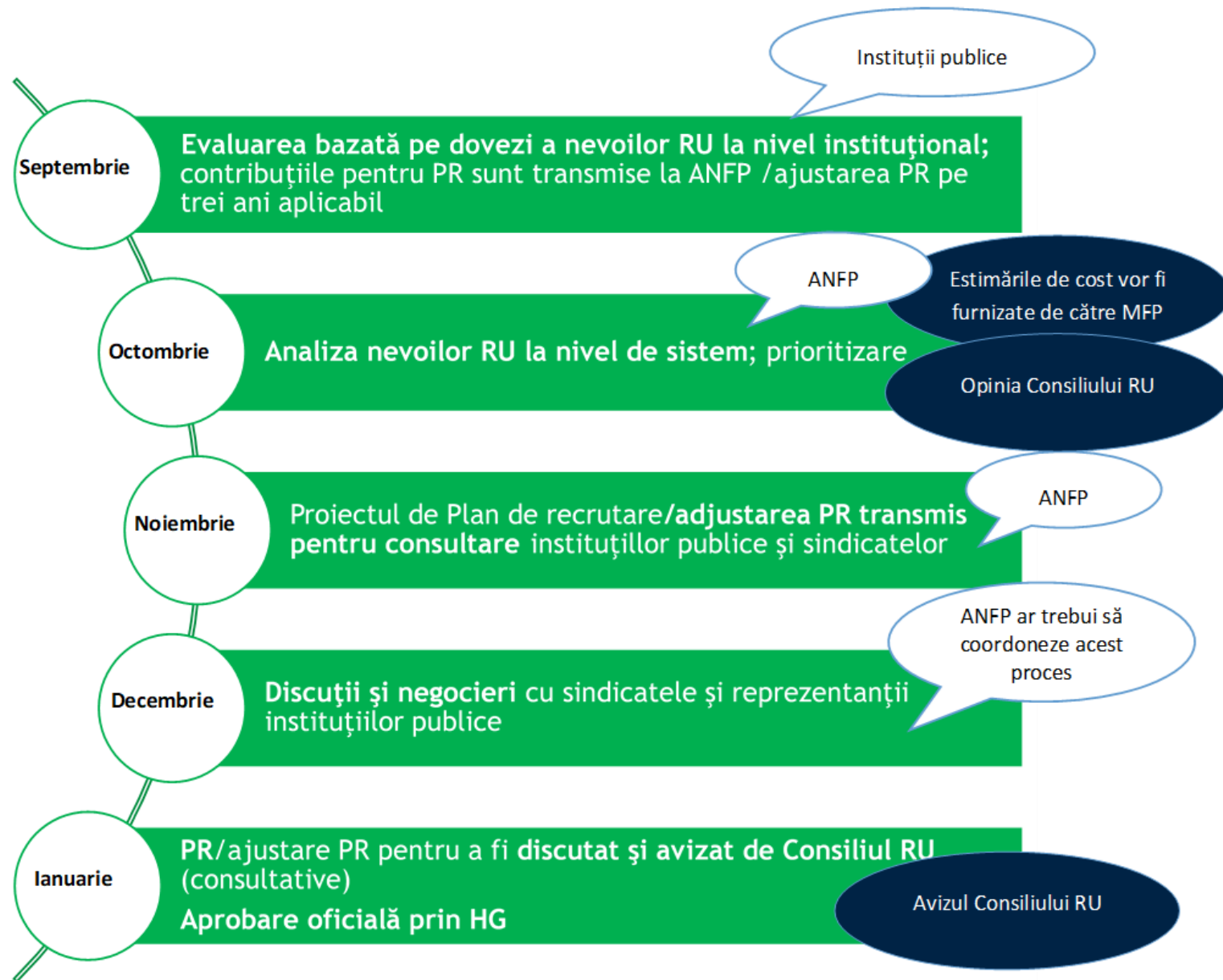
Numărul de posturi din Planul de recrutare rezervate mobilității interne la nivel de conducere superior

% din funcțiile de manageri publici ocupate, care sunt rezervate în Planul de recrutare pentru transferuri și detașări, pentru a încuraja mobilitatea și maximizarea impactului acestora la nivel de sistem

5. PROCESUL ȘI ROLURI CHEIE

Abordare transparentă și colaborativă

- Credibilitate
- Proces decizional fundamentat
- Ownership
- Unele praguri pentru indicatori pot fi agreate în acest proces



6. INSTRUMENTE CHEIE

Coordonat de către ANFP + suport
Manualul pe recrutare (HRM RAS)

Legătura cu
cadrul de
competențe

Instrumentele pentru departamentele de RU:

Evaluarea decalajului de competențe:

- Strategii existente
- Cartografiere profiluri deja existente
- Identificarea de noi profiluri necesare – competențe funcționale
- format – în manual

Analiza necesarului de personal (numeric):

- Număr total de posturi în organigramă, total posturi ocupate, pensionări estimate în următorii 3 ani, estimări privind promovări/transferuri/detașări.
- format – în manual



" Yes, you are a developer and yes, you're agile but that doesn't necessarily make you an agile developer. "

EXEMPLE DE ÎNTREBĂRI CHEIE – *LINII DIRECTOARE PRIVIND PLANIFICAREA RU PENTRU FUNCȚIA PUBLICĂ (DPER, IRLANDA)*

Extras din Ghidul DPER - Analiza necesarului de RU:

- Există reforme/schimbări care vor afecta funcțiile departamentului?
- Vă puteți acoperi volumul de muncă în prezent?
- Ce funcții ale departamentului vor rămâne neschimbate? Care pot fi reduse? Care vor trebui consolidate?
- Ce competențe sunt necesare pentru a vă desfășura activitatea? Cum se va schimba acest lucru în viitor?
- Există elemente privind utilizarea tehnologiei IT care ar putea să aibă impact asupra muncii dvs.?
- Dacă aveți structuri regionale/teritoriale/locale – cum colaborați cu acestea în planificarea RU?

7. REZULTAT: PLANUL DE RECRUTARE

1. Recrutare deschisă:

- Profilurile ce trebuie vizate (+ nr de posturi estimate) – pe fiecare nivel
- Praguri pentru numirile temporare

2. Recrutare internă:

- Profilurile ce trebuie vizate (+ nr de posturi estimate) – pe fiecare nivel
- Praguri pentru numirile temporare

3. Alte oportunități pentru accesarea expertizei necesare:

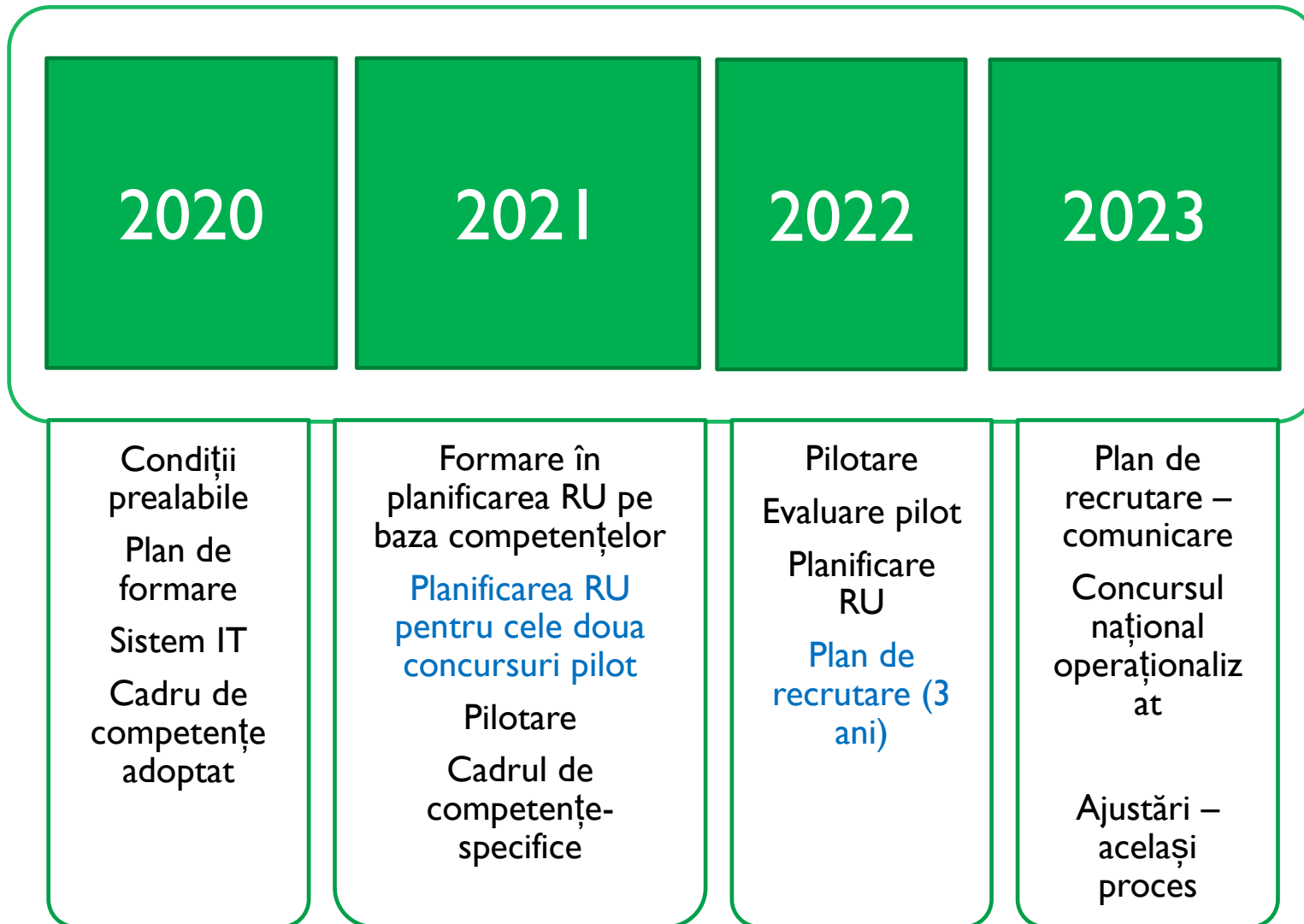
- Mobilitate (în cadrul și între diferitele domenii funcționale)
- Numiri temporare

Pentru ca procesul să conteze:

Numirile temporare:

- **Sub pragurile agreeate**
- **Condițiile – mai relevante**
- **Condițiile de recrutare să fie relevante.** Ex: pentru înalți – 3 ani pe poziție de DG (nu mai mult de 1 an pe post de IFP ocupat temporar)
- **Să se asigure reguli clare pentru transferuri**
- **Promovările** să fie supuse tot testării bazate pe competențe

8. CÂND?



9. MONITORIZARE

Roluri cheie:

- ANFP
- Consiliul RU

Cum măsurăm succesul?

- Indicatori + praguri
- Sistem IT
- Ajustările – același proces

II. CINE?

ARANJAMENTE INSTITUȚIONALE

- Actori cheie;
- Implicații pentru ANFP: coordonare, structură organizatorică, personal, instrumente;
- Implicații pentru departamentele RU: coordonare; structură; personal; instrumente;
- Comisiile de concurs.

ACTOR	Principalele responsabilități
ANFP	Instituție cu rol de lider în procesul de reformă consiliere suport, supervizare, monitorizare
Guvern	decident cheie pentru reformă leadership politic
SGG	“Mediator” și “gardian” al reformelor monitorizare în ansamblu a progresului
Ministere și structuri deconcentrate (prin departamentele de RU)	Principalul beneficiar al reformelor. Asigură input pentru CN și desfășoară etapa de concurs pe post – modelul tranzitoriu!
INA	Instituție parteneră pentru evaluarea nevoilor de formare și furnizare de programe dedicate de formare – parteneriat cu sectorul privat
Furnizori privați	Furnizori certificați – sprijin (know how)
Comisiile de concurs	Evaluatori de competențe pentru funcțiile publice Extins să includă și experți din privat!
Consiliul RU	Consiliere strategică Furnizează opinii Include date relevante din monitorizare în raportul anual
sindicate	“Watch dog” al procesului de reformă

Măsurile de dezvoltare a capacității sunt esențiale:

Pentru ANFP

- (i) consolidarea rolului de **coordonare** și acordare de asistență în procesul de recrutare bazat pe competențe;
- (ii) **clarificarea mandatului și a atribuțiilor** structurilor dedicate din cadrul ANFP însărcinate să coordoneze implementarea reformelor
- (iii) **optimizarea utilizării personalului** actual și atragerea de **noi competențe** necesare
- (iv) dezvoltarea **instrumentelor ușor de utilizat**



Pentru comisiile de concurs

Capacitate și profesionalism

Pentru departamentele de RU

Vor fi adăugate funcții strategice (ex: analiza posturilor; identificarea și dezvoltarea cadrului de competențe specifice în instituții; planificarea strategică a RU).

Pentru aceasta va fi nevoie de :

- Colaborare cu ANFP,
- Coordonarea în grupuri de lucru la nivel instituțional,
- Asigurarea de consiliere decidenților la nivel instituțional.

Sprijin necesar pentru (i) coordonare, (ii) structură organizatorică și determinarea nevoilor de personal, și (iii) instrumente.

IMPLICAȚII PENTRU ANFP - COORDONARE

Extern

➤ Locul ANFP în structura guvernamentală



- Sprijin politic puternic
- Decizii strategice coordonate
- Comunicare mai facilă și periodică cu decidenții
- Intervenții eficiente pentru a debloca anumite etape și a gestiona procesul de schimbare
- Monitorizarea progresului în mod eficace

Intern

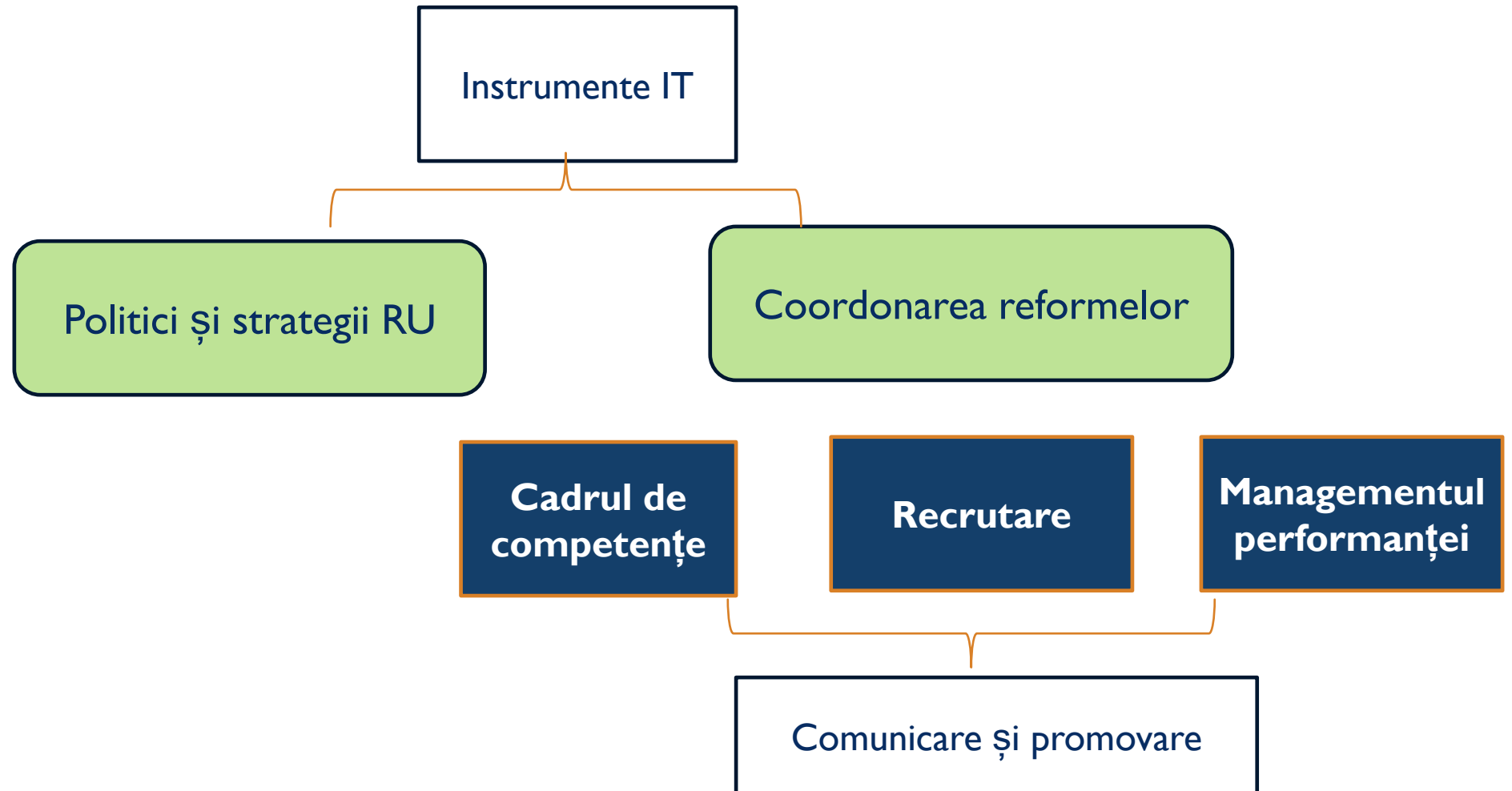
➤ Structurile ANFP însărcinate cu coordonarea reformelor



- Noi responsabilități pe baza noului mandat
- Roluri clare
- Coordonare mai facilă a implementării la nivel tehnic
- Set de competențe aliniat cu nevoile

IMPLICAȚII PENTRU ANFP – STRUCTURA ORGANIZATORICĂ

➤ **Piloni cheie.....**



IMPLICAȚII PENTRU ANFP – STRUCTURA DE PERSONAL

Structuri recomandate	Profiluri recomandate
Departamentul „Politici și strategii RU”	<ul style="list-style-type: none"> • Analiști de politici publice, Analiști de date, Statisticieni
Departamentul „Coordonarea reformelor”	<ul style="list-style-type: none"> • Manageri de proiect, Analiști de politici publice, Specialiști în managementul strategic al resurselor umane • Consilieri juridici, Specialiști monitorizare și evaluare
Compartimentul „Cadrul de competențe”	<ul style="list-style-type: none"> • Manageri de proiect, Analiști de posturi, Specialiști în planificarea strategică a posturilor, Specialiști în resurse umane -elaborare și măsurare competențe
Compartimentul „Recrutare”	<ul style="list-style-type: none"> • Specialiști în planificarea strategică a posturilor, Specialiști în resurse umane – elaborare și măsurare competențe, Specialiștii în domeniul resurselor umane- elaborarea exercițiilor de evaluare în funcție de profilul competențelor, Coordonator al Centrului de Evaluare - manager de proiect, Personal suport - sarcini administrative
Compartimentul „Comunicare și Promovare”	<ul style="list-style-type: none"> • Specialiști în comunicare, Specialiști multi-media; (video, animații, generator de conținut, scriere creativă, experiență în campanii pe rețelele de socializare, planificare de evenimente, înțelegere temeinică și expertiză ridicată de a utiliza canale tradiționale de comunicare;capacitate în identificarea și diseminarea mesajelor cheie)
Departamentul IT	<ul style="list-style-type: none"> • Web designer, Specialist servicii de asistență/help-desk, Specialist date, Specialist infrastructură, Arhitect sisteme

IMPLICAȚII PENTRU ANFP - INSTRUMENTE

- Platforme Moodle și alte instrumente și aplicații IT pentru a facilita o înțelegere și formare consistentă;
- Șabloane și formulare standard;
- Dicționar de concepte;
- Ghiduri, manuale și proceduri simple;
- Platforme Intranet pentru schimburi și diseminare de informații;
- Serviciile de asistență de tip helpdesk și birourile de informații.

IMPLICAȚII PENTRU DEPARTAMENTELE DE RU

Coordonare

- să mențină o poziționare puternică în structura organizatorică sub o conducere la nivel înalt;
- un grup operativ (task force) însărcinat cu coordonarea și monitorizarea implementării reformelor:
 - (i) coordonarea grupurilor de lucru la nivelul instituției;
 - (ii) coordonarea proceselor de analiză a posturilor, elaborarea cadrului de competențe specifice și planificarea strategică a forței de muncă;
 - (iii) organizarea procesului de selecție pe post;
 - (iv) diseminarea informațiilor și formarea experților la nivelul instituției cu privire la procesele de resurse umane bazate pe competențe.

Structura organizatorică și de personal

- Mandat extins pentru departamentele de RU;
- separarea între funcțiile strategice și administrative ale proceselor de management a resurselor umane implementate de departamentele de RU;
- un rol mai puternic de consiliere și coordonare; și
- întărirea relațiilor ierarhice și de colaborare între structurile departamentelor de RU.

IMPLICAȚII PENTRU DEPARTAMENTELE DE RU

Personalul necesar

- Manageri de proiect
- Analisti de politici publice
- Specialiști în managementul strategic al resurselor umane
- Analisti ai posturilor
- Specialiști în planificarea strategică a posturilor
- Specialiști resurse umane – elaborare și măsurare de competențe
- Analisti de date
- Statisticieni

Instrumente –corelate și adaptate – cele utilizate de ANFP

- Platforme Moodle și alte instrumente și aplicații IT pentru a facilita o înțelegere și formare consistentă;
- Șabloane și formulare standard;
- Dicționar de concepte;
- Ghiduri, manuale și proceduri simple;
- Platforme Intranet pentru schimburi și diseminare de informații;
- Serviciile de asistență de tip helpdesk și birourile de informații.

COMISIILE DE CONCURS



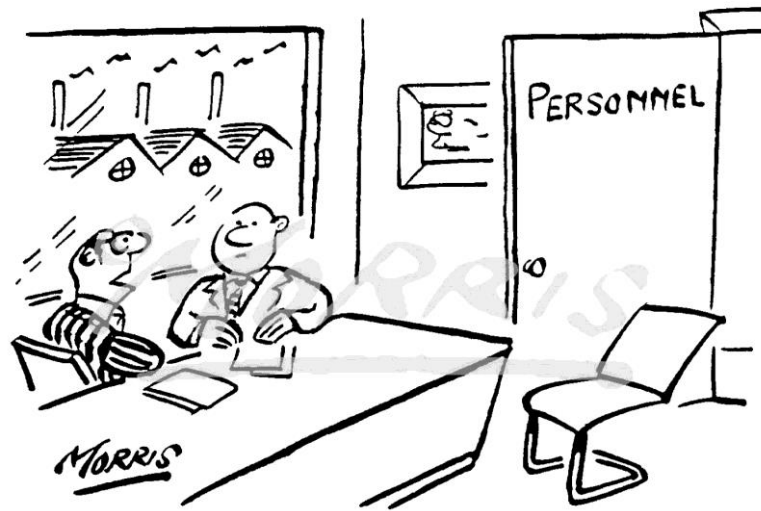
Rol esențial pentru calitatea și credibilitatea recrutării:

- Competențe tehnice solide pentru a fi evaluator;
- Imparțialitate;
- Angajament să asigure confidențialitatea ;
- Disponibilitate să asigure participare în proces pe toata durata lui.

COMISIILE DE CONCURS

PROFILURI

- profesioniști de nivel înalt din administrația publică din România
- experți în administrația publică și instituțiile UE din mediul academic și din think-tank-uri (asociații de experți) de renume
- experți în resurse umane specializați în identificarea și măsurarea comportamentelor asociate diferitelor tipuri de competențe
- profesioniști la nivel înalt din asociații profesionale - relevante pentru domeniul posturilor vacante



"I liked the one that saluted."

SELECȚIA MEMBRILOR

- Prin apel competitiv de depunere a candidaturilor – criteriile și procedura vor fi stabilite de ANFP

COMISIILE DE CONCURS

GESTIONAREA GRUPULUI DE EXPERȚI

- ANFP, printr-o bază de date securizată.

MĂSURI MINIME OBLIGATORII APLICABILE MEMBRILOR

- Învățare și dezvoltare;
- Asigurarea imparțialității;
- Asigurarea confidențialității;
- Asigurarea disponibilității.