UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European

GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
şi Administraţiei Publice

PODCA
INOVAŢIE ÎN ADMINISTRAŢIE

Instrumente Structurale
2007-2013

Beneficiar: MINISTERUL FINANTELOR PUBLICE

Titlul proiectului: „Îmbunătăţirea mecanismelor şi instrumentelor în domeniul resurselor umane, în vederea întăririi capacităţii instituţionale a Ministerului Finanţelor Publice".

Cod SMIS: 39996

Proiect cofinanţat din Fondul Social European prin Programul Operaţional Dezvoltarea Capacităţii Administrative 2007-2013

Strategia de Resurse Umane a Ministerului Finanţelor Publice

Prefață

Lumea în jurul nostru se schimbă, iar noi trebuie să ne adaptăm activitatea la aceste schimbări. Funcția de Resurse Umane a evoluat foarte mult în ultimii ani și continuă să se dezvolte, trebuind să ofere în prezent mai mult decât îndeplinirea unor funcții administrative.

Recrutarea, formarea sau compensațiile financiare sunt considerate unele dintre funcțiile administrative de bază ale managementului de personal, fiind îndeplinite adesea fără a se vedea legătura dintre ele. La nivelul Ministerului Finanțelor Publice a fost identificată interacțiunea acestor funcții de personal și necesitatea implementării Managementului Resurselor Umane.

Managementul Resurselor Umane așa cum este implementat astăzi recunoaște interacțiunea dintre funcțiile de personal și obiectivele organizației, planificarea resurselor umane realizându-se în strânsă legătură cu strategia organizației.

Cunoașterea funcției de Resurse Umane la nivelul organizației este crucială pentru a înțelege cum contribuie aceasta la îndeplinirea obiectivelor de business ale ministerului. Strategia de Resurse Umane a Ministerului Finanțelor Publice a fost elaborată pentru perioada 2014-2018. Acest document strategic ne va ghida activitatea în următorii ani. Punerea sa în aplicare nu va fi o misiune ușoară, întrucât resursele financiare sunt limitate, iar munca noastră devine din ce în ce mai solicitantă.

Cu toate acestea, au fost identificate măsuri ce pot fi aplicate în cele 6 arii de reformă menționate în strategie, respectiv :

- Planificarea forței de muncă;
- Recrutare şi transferuri;
- Gestionarea forței de muncă;
- Dezvoltarea personalului ;
- Performanța personalului;
- Rolul departamentelor de Resurse Umane

Succesul implementării Strategiei de Resurse Umane a Ministerului Finanțelor Publice presupune un efort al întregului colectiv și de aceea este foarte important ca fiecare dintre noi să se regăsească în acest document.

Lista acronimelor şi a abrevierilor

U.E.	Uniunea Europeană
A.F.	Analiza Funcțională
R.U.	Resurse Umane
M.R.U.	Managementul Resurselor Umane
A.I.	Analiza Instituțională
I.C.P.	Indicatori Cheie de Performanță
M.F.P.	Ministerul Finanțelor Publice
A.N.F.P.	Agenția Națională a Funcționarilor Publici
A.N.A.F.	Agenția Națională pentru Administrare Fiscală
C.N.P.	Comisia Națională de Prognoză
P.O.D.C.A.	Program Operațional pentru Dezvoltarea Capacității Administrative
E.N.F.	Evaluarea Nevoilor de Formare
D.G.M.R.U.	Direcția Generală Managementul Resurselor Umane
Ș.F.P.V.	Școala de Finanțe Publice și Vamă
A.S.E.	Academia de Studii Economice
F.S.E.	Fondul Social European
S.T.P.	Schema Tinerilor Profesionişti

Cuprins

Scurt istoric 6

1 Prezentare proiectului cu titlul „Îmbunătățirea mecanismelor şi instrumentelor în domeniul resurselor umane, în vederea întăririi capacității instituționale a Ministerului Finanțelor Publice”, cod SMIS: 39996 7

2 Acțiuni premergătoare și simultane elaborării Strategiei de Resurse Umane a M.F.P. 8

2.1 Realizarea analizei instituționale a domeniului resurselor umane la nivelul M.F.P. aparat propriu şi unități subordonate 8

2.1.1 Actualele abordări şi politici de R.U. surprinse ca urmare a realizării analizei instituționale a domeniului resurselor umane la nivelul M.F.P. aparat propriu şi unități subordonate 9

2.2 Analiza nevoilor de formare în domeniul resurselor umane la nivelul M.F.P. 14

3 Strategia de resurse umane a M.F.P. 15

3.1 Prezentare generală 15

3.2 Metodologia şi structura acestor propuneri strategice de M.R.U. 15

3.3 Rezumatul pe componente a măsurilor propuse 16

3.4 Mediul general al sectorului public şi factorii care afectează Strategia M.R.U. a M.F.P. 17

3.5 Componentele Strategiei de resurse umane 17

4 Gestionarea şi implementarea Strategiei de resurse umane a M.F.P. 23

Scurt istoric

Preocuparea Ministerului Finanțelor Publice pentru "calitatea totală" a existat întotdeauna. Calitatea proceselor, activităților şi serviciilor este determinată în primul rând de calitatea oamenilor din cadrul unei instituții.
Preocuparea pentru resursele umane din cadrul Ministerului Finanțelor Publice decurge din documentele strategice asumate de conducerea instituției.

În anul 2010 în urma implementării de către Secretariatul General al Guvernului a proiectului cod SMIS 19881, cu titlul "Analiza funcțională a administrației publice centrale din România – partea I" co-finanțat prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative" cu asistența tehnică a Băncii Mondiale, s-a realizat o Analiză Funcțională a activității Ministerului Finanțelor Publice. Un domeniu analizat a fost și cel privind resursele umane, identificându-se nevoia unor practici mai eficiente de MRU şi un departament de RU mai strategic.

În urma acestei analize, în data de **15 decembrie 2010** a fost aprobat Memorandumul cu tema **"Adoptarea planurilor de acțiune în urma finalizării fazei întâi a proiectului de asistență tehnică privind Analiza Funcțională a administrației publice din România, asumat de Guvernul României în cadrul Memorandumului de Înțelegere între Comisia Europeană și România pentru acordarea împrumutului în valoare de 5 miliarde de euro"**. Planul de acțiuni aprobat pentru Ministerul Finanțelor Publice cuprinde 8 arii de reformă.
Necesitatea dezvoltării unei strategii de resurse umane a Ministerului Finanțelor Publice se regăsește și în documentele privind sistemul de control managerial realizate de D.G.M.R.U. în vederea aplicării OMFP nr. 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial, cuprinzând standardele de control intern/managerial la entitățile publice şi pentru dezvoltarea sistemelor de control intern/managerial.
D.G.M.R.U. şi-a propus ca obiectiv, încă din anul 2007: *"Îmbunătățirea mecanismelor şi instrumentelor interne de management al resurselor umane"*. Una dintre activitățile planificate pentru realizarea acestui obiectiv a fost chiar elaborarea strategiei de resurse umane a M.F.P.

Identificarea acțiunii privind dezvoltarea unei strategii de resurse umane a M.F.P. specifică ariei de reformă 8 din Planul de acțiuni al M.F.P. aprobat prin Memorandumul din data de 15 decembrie 2010 a fost o reconfirmare a existenței acestei problematici la nivelul instituției.

Dezvoltarea și implementarea proiectului cu titlul *„Îmbunătățirea mecanismelor şi instrumentelor în domeniul resurselor umane, în vederea întăririi capacității instituționale a Ministerului Finanțelor Publice"*, cod SMIS: 39996 a constituit oportunitatea ideală pentru implementarea acțiunii privind dezvoltarea unei strategii de resurse umane a M.F.P.

Aria de reformă 8 - Managementul strategic al resurselor umane are ca obiectiv și acțiune:

Obiectiv

Îmbunătăţirea managementului strategic al resurselor umane

Acţiune

Dezvoltarea unei strategii de resurse umane aliniată Planului strategic al M.F.P., care să sprijine obiectivele de business ale ministerului.

1. Prezentare proiectului cu titlul „Îmbunătățirea mecanismelor şi instrumentelor în domeniul resurselor umane, în vederea întăririi capacității instituționale a Ministerului Finanțelor Publice”, cod SMIS: 39996

Axa 1 - Îmbunătățiri de structură şi proces ale managementului ciclului de politici publice;

Domeniul major de intervenție 1.3 - Îmbunătățirea eficacității organizaționale;

Sursa de finanțare: Fondul Social European, Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative și M.F.P.;

Valoare: 2.046.462,78 fără TVA (85% F.S.E. şi 15% contribuția ministerului);

Perioada de implementare: 24 luni (15 mai 2012 - 15 mai 2014);

Scop: Îmbunătățirea abordării strategice a domeniului resurselor umane la nivelul Ministerului Finanțelor Publice şi instruirea personalului aparatului propriu al M.F.P. şi din instituțiile subordonate în vederea creării unui corp de funcționari capabili să elaboreze şi să pună în aplicare politici şi documente strategice coerente în domeniul resurselor umane;

Obiectiv general: Creşterea eficienței managementului resurselor umane la nivelul Ministerului Finanțelor Publice.

Activități principale:

- Realizarea analizei instituționale a domeniului resurselor umane la nivelul M.F.P. aparat propriu şi unități subordonate;
- Elaborarea strategiei de resurse umane a M.F.P. ;
- Elaborarea planului de măsuri de implementare a strategiei de resurse umane a M.F.P. ;
- Analiza nevoilor de formare la nivelul M.F.P., în domeniul resurselor umane;
- Elaborarea planului de instruire în domeniul resurselor umane;
- Instruirea în domeniul resurselor umane a unui număr de 270 de funcționari publici/contractuali de la nivelul aparatului propriu al M.F.P. și de la nivelul unităților subordonate acestuia.

Grup țintă

270 *de persoane*

***148 persoane** din cadrul M.F.P. aparat propriu*
***122 persoane** din cadrul unităţilor subordonate ale M.F.P.*

2. Acțiuni premergătoare și simultane elaborării Strategiei de Resurse Umane a Ministerului Finanțelor Publice

2.1 Realizarea analizei instituționale a domeniului resurselor umane la nivelul M.F.P. aparat propriu şi unități subordonate

Analiză Instituţională a fost o primă etapă în elaborarea Strategiei de Resurse Umane a M.F.P. aparat propriu şi unităţile sale subordonate acestuia, respectiv A.N.A.F. și C.N.P.

Analiza Instituțională a acoperit următoarele zone:

- Obiectivele strategice şi implicațiile acestora pentru M.R.U.;
- Obiectivele specifice şi funcțiile principale ale departamentelor de R.U.;
- Puncte forte, puncte slabe, oportunități şi amenințări ale M.R.U.;
- Analiza practicilor de M.R.U. în departamentele de linie şi funcțiile cheie;
- Analiza activităților departamentului de R.U., pentru a identifica responsabilitățile şi rolul său, precum şi cum poate fi acesta consolidat;
- Prezentarea de bune practici din administrația publică a altor țări şi posibilități de adaptare a acestora la M.F.P.

Abordarea generală a acestei analize a urmărit împărțirea M.R.U. în mai multe componente, şi anume:

- Planificarea forței de muncă;
- Recrutări şi transferuri în interiorul organizației;
- Gestionarea forței de muncă (promovare, aspecte disciplinare, considerente etice, salariu şi recompense);
- Dezvoltarea personalului (mai ales formarea);
- Evaluarea personalului;
- Abordări de management şi cultura generală;
- Percepții legate de departamentul de R.U.

În vederea realizării acestei analize s-au dus la îndeplinire următoarele activități, accentul punându-se pe culegerea de date pentru a avea o înțelegere informată a actualelor abordări şi probleme:

- Interviuri între membrii echipei de proiect, demnitari şi persoane cu funcții de conducere din structura centrală a M.F.P. şi din A.N.A.F.

- Două chestionare:
  - Primul chestionar a fost aplicat tuturor angajaților M.F.P. şi pentru o parte dintre angajații din cadrul A.N.A.F și a avut ca rezultat 444 de răspunsuri atât despre actualele abordări şi politici de R.U., cât şi despre cum sunt percepute departamentele de R.U.
  - Cel de-al doilea chestionar s-a concentrat doar pe departamentele de R.U., cerându-le angajaților din aceste departamente din structura centrală a M.F.P. şi din A.N.A.F. să comenteze în legătură cu rolul acestora în operațiunile şi politicile generale de R.U. şi eficacitatea lor. Acesta a avut ca rezultat 98 de răspunsuri.
- Analiza rezultatelor unui instrument de culegere a datelor, pregătit de departamentul central de R.U. din M.F.P., pentru a înțelege dinamica personalului din organizație.

2.1.1 Actualele abordări şi politici de R.U. surprinse ca urmare a realizării analizei instituționale a domeniului resurselor umane la nivelul M.F.P. aparat propriu şi unități subordonate

1. Planificarea forței de muncă

Lipsa unei analize sistematice privind folosirea personalului

Acest lucru pare important, mai ales că mai mulți respondenți la chestionare au evidențiat lipsa de personal în departamentele lor (28% dintre aceştia consideră că resursele nu sunt suficiente), idee întărită şi de comentariile specifice făcute.

Rolul departamentului de R.U. se limitează la aspectele administrative: există o implicare redusă în analiza analitică, în planificarea sau managementul strategic al planificării forței de muncă.

Departamentele de R.U. par să aibă un rol mai mult administrativ în supravegherea planificării forței de muncă, având o contribuție strategică limitată în acest sens.
Angajați consideră competențele pe care le au în prezent ca fiind suficiente pentru a face față cererilor organizației.

Sondajele sugerează că respondenții nu sunt foarte preocupați de competențele care există în departamentele lor:
- 31% dintre aceştia fiind „foarte de acord" că departamentul lor are personal cu competențele corespunzătoare;
- 52% aprobând acest lucru;
- mai puțin de 5% au afirmat că nu sunt suficiente pentru a realiza sarcinile pe care le au. Îngrijorarea generală pare să fie cauzată mai degrabă de numărul de personal, nu de competențele acestora.

Cu toate acestea, discuțiile avute cu managementul superior au sugerat că această imagine pozitivă în ceea ce priveşte competențele disponibile nu este valabilă pentru toate zonele organizației.

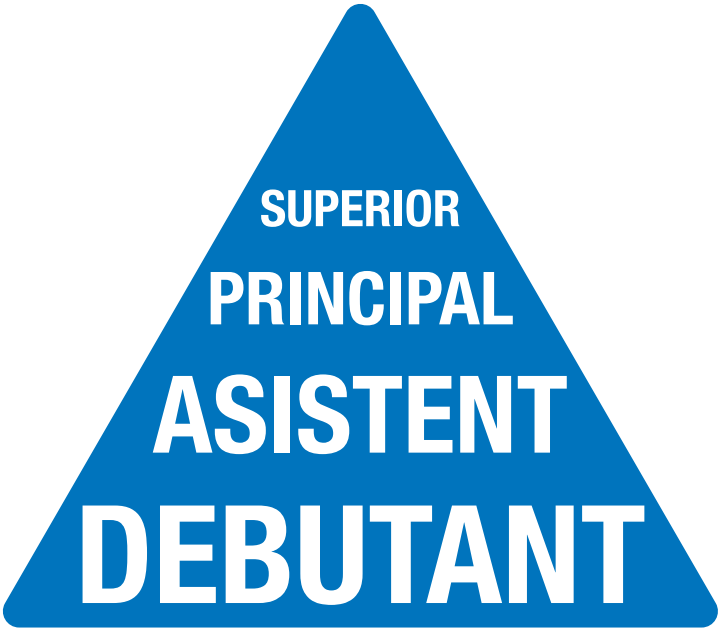
2. Procesele de recrutare şi transfer

Procesul de recrutare externă urmează o abordare axată pe cerințele legale şi nu testează suficient abilitățile personale şi interpersonale.
Transferurile au devenit principalul instrument de RU folosit pentru a satisface cererea de personal.

3. Gestionarea forţei de muncă şi a mediului instituţional (promovare, disciplină, considerente etice, mecanisme de recompensare, salarii)

Impactul motivațional al promovării, aşa cum se aplică ea în prezent, are anumite limitări de natură practică.

Sectorul public din România, inclusiv M.F.P., se confruntă cu o situație interesantă – o „piramidă inversată" în ceea ce priveşte gradele profesionale, ceea ce afectează posibilitățile de promovare şi de dezvoltare a carierei. Există patru grade profesionale şi, după cum reiese din figura de mai jos, majoritatea angajaților fac parte din cele superioare:

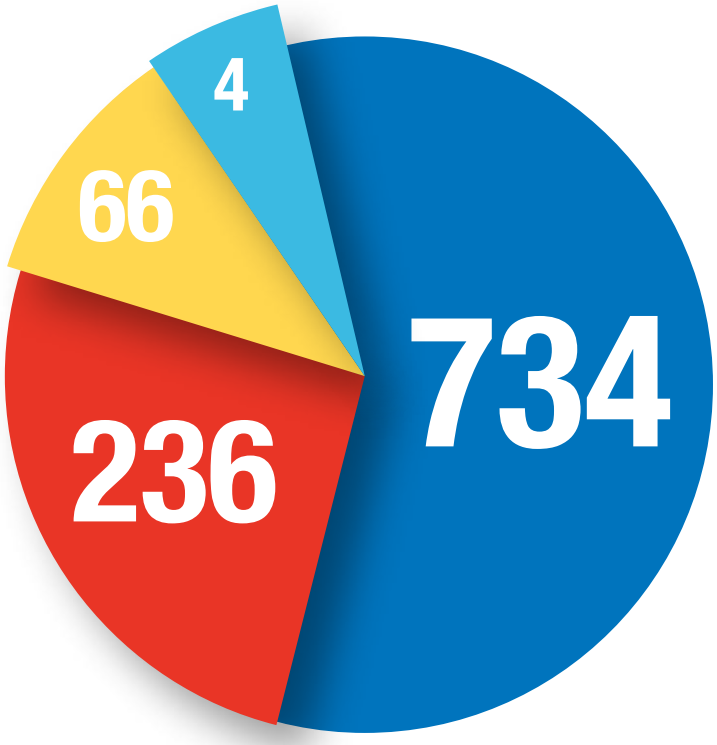


Ce ar fi normal să existe:
debutanții în partea de jos şi mai puține persoane în partea superioară.

Situația actuală din sectorul public din România *

* potrivit datelor preluate din A.I. a domeniului resurselor umane realizată în cadrul proiectului.

Următoarea diagramă prezintă, descompus, pozițiile de execuție.



Legendă: superior principal asistent debutant

70,5% din personalul de execuție din structura centrală a M.F.P. se încadrează la gradul profesional „superior”.
Cum acesta nu include şi nivelul de „conducere” procentul pentru M.F.P., per ansamblu, este posibil să fie mult mai mare

Personalul conştientizează aspectele etice asociate poziției pe care o ocupă.

Eliminarea bonusurilor a avut un impact semnificativ asupra percepției personalului.
Nu există o corelare între rezultatele individuale şi recompensele financiare primite pentru efort.

Implementarea actualei legislații (Legea unică a salarizării) este foarte dificilă, în contextul actualelor constrângeri bugetare.

Ocazional se folosesc şi mecanisme non-financiare (e.g. team-building-uri), ca formă de motivare.

4. Dezvoltarea şi formarea personalului

Formarea pare a fi principala problemă de R.U. în rândul respondenților. Într-un fel este încurajator, sugerând o organizație în care personalul doreşte să se dezvolte. Respondenții au subliniat că formările trebuie să se axeze pe nevoile organizației, în ansamblul său, şi nu să se limiteze la cele ale fiecărui angajat.

Trebuie însă menționat şi că formarea nu este un panaceu la toate problemele de R.U. şi că trebuie văzută doar ca o parte – e adevărat, una importantă – a unei Strategii mai extinse de R.U. Formarea va permite dezvoltarea competențelor angajaților, însă ei trebuie să fie capabili să le pună în aplicare, aşa că trebuie implementate mecanisme şi sisteme corespunzătoare, care să le permită acest lucru.

Structura centrală a M.F.P. este deservită de Ș.F.P.V., care dispune de locații de formare în Bucureşti, Focşani, Cluj, Vâlcea şi Oradea. Aceasta face parte din departamentul central de R.U.

5. Evaluarea personalului

În M.F.P., şi în A.N.A.F., există un sistem oficial de evaluare a personalului, în concordanță cu prevederile specifice funcției publice promovate de A.N.F.P..

Evaluarea personalului într-o organizație trebuie să urmărească următoarele aspecte[1]:

- Comunicarea unor obiective ambițioase, dar realiste, astfel încât personalul să le poată atinge;
- Creşterea eficacității şi a eficienței, oferind feedback la timp despre performanțele individuale;
- Ajutarea organizației în luare unor decizii despre salariile angajaților, dezvoltarea lor profesională şi promovare.

În practică, actualul sistem de evaluare nu pare să facă o deosebire între diferitele niveluri de performanță ale angajaților într-un mod relevant, nefiind un instrument real de management.

Unele dintre motivele acestei distorsiuni ar putea fi:

- Lipsa criticii constructive, ca mecanism de îmbunătățire a performanței (atât din perspectiva managerului, cât şi a angajatului);
- Recompensele financiare limitate pentru performanțele bune înseamnă că, în practică, impactul este limitat;
- Impact limitat asupra promovării, deoarece mulți angajați din M.F.P. au atins deja gradul profesional maxim;
- Povară administrativă rezultată din contestarea procedurală a rezultatelor.

[1] Sursa: Performance Appraisal (Evaluarea personalului), Harvard Business Guide, Harvard USA, 2009

6. Departamentul de R.U. din M.F.P.

Există un cadru instituțional clar pentru coordonarea politicilor de M.R.U. din M.F.P. şi A.N.A.F.
Există un departament de R.U. care stabileşte liniile de acțiune în domeniul R.U. pentru întreaga organizație.

În momentul de față nu există o viziune clară pentru R.U.
Este nevoie de o viziune şi de o misiune bine articulate.Trebuie să existe un impact mai ales pe partea de recrutare, formare inițială şi valori comune. În general, se simte nevoia mai multor formări, a unor stimulente mai bune, a unei folosiri mai mari a „felicitărilor"și, în particular, a instruirii managerilor superiori. Departamentele de R.U. sunt, în prezent, pur administrative şi este nevoie de sprijin politic dacă se doreşte ca ele să devină mai strategice.

R.U. ar trebui să sprijine obiectivele de afaceri, însă, în prezent, lipsa de flexibilitate a proceselor le limitează capacitatea de a lua măsuri.
Procesele rigide cu care se confruntă în prezent departamentele de R.U. nu ajută M.F.P. să se dezvolte.
Trebuie modificate procesele de activitate, pentru a creşte eficiența şi eficacitatea.

Departamentele de R.U. sunt văzute în prezent ca unități care oferă sprijin administrativ eficient, deşi nu întotdeauna sunt ajutate de politicile de R.U.
Majoritatea respondenților la Chestionarul general au considerat că departamentele de R.U. oferă un serviciu bun pe partea de suport administrativ.

73% se declară mulțumiți de promptitudinea cu care primesc un răspuns legat de R.U.;

68% se declară mulțumiți de calitatea acestor răspunsuri;

16% consideră că politicile de R.U. nu permit angajarea şi păstrarea personalului bine pregătit şi motivat;

37% nu şi-au exprimat nicio opinie în acest sens;

65% consideră că departamentul de R.U. oferă îndrumare metodologică pentru aspecte de R.U.

Pentru ca departamentele R.U. să fie mai eficace, este nevoie de o schimbare culturală şi de un sprijin puternic din partea managementului superior.

2.2 Analiza nevoilor de formare la nivelul M.F.P., în domeniul resurselor umane

Realizarea A.N.F. a reprezentat una dintre activitățile proiectului cod SMIS 39996. Ca urmare a acestei analize au fost identificate 8 subiecte din domeniul M.R.U. (subiecte "hard„) și 4 subiecte soft, respectiv:

1. Evaluarea nevoilor de formare și managementul programului de formare;
2. Analiza capacităților;
3. Tehnici de testare și intervievare;
4. Utilizarea indicatorilor de performnață;
5. Tehnici de motivare și recompensare;
6. Managementul planificării parcursului de carieră;
7. Evaluarea performanțelor individuale;
8. Înțelegerea și aplicarea procedurilor disciplinare.

Subiecte „soft„:

1. Abilități analitice/de soluționare a problemelor;

2. Gândire strategică;

3. Comunicare;

4. Leadership.

3. Strategia de resurse umane a Ministerului Finanțelor Publice

3.1 Prezentare generală

Strategia de M.R.U. a M.F.P. din România a fost realizată pentru o perioadă de cinci ani, respectiv 2014-2018.

Elaborarea Strategiei de M.R.U. a M.F.P. s-a realizat de către echipa Consultantului (Banca Mondială) împreună cu un grup de lucru alcătuit din personalul departamentului de R.U. din M.F.P.
Procesul a implicat următorii paşi:

- O A.I. realizată ca primă etapă a proiectului;
- Interviuri individuale cu personalul din R.U., precum şi cu cei care nu sunt din departamentul de R.U. din M.F.P.;
- Mai multe ateliere de lucru, în care participanții şi-au prezentat ideile cu privire la Strategia de M.R.U.;
- Un chestionar în care peste 400 de respondenți şi-au exprimat părerile despre actualele modalități de lucru şi prioritățile de îmbunătățire;
- 11 sesiuni de formare în domeniul resurselor umane desfășurate la Sibiu și la Constanța, o excelentă oportunitate pentru obținerea unui feedback realist asupra proiectului de Strategie de M.R.U. existent la momentul începerii desfășurării acestor sesiuni.

Abordarea generală se bazează pe șase componente:

- Componenta 1 – Planificarea forței de muncă;
- Componenta 2 – Recrutare şi transferuri;
- Componenta 3 – Gestionarea forței de muncă ;
- Componenta 4 – Dezvoltarea personalului ;
- Componenta 5 – Performanța personalului;
- Componenta 6 – Rolul departamentelor de R.U.

Aceste componente au rezultat în urma discuţiilor cu actori din M.F.P., care au avut loc la începutul procesului de elaborare a strategiei de R.U. a M.F.P., fiind văzute ca provocări şi aspecte cheie pentru organizaţie.

3.2 Metodologia şi structura acestor propuneri strategice de M.R.U.

Abordarea de bază adoptată pentru pregătirea Strategiei de M.R.U. a M.F.P. a fost următoarea:

- S-a examinat situația actuală a M.F.P. şi a entităților sale subordonate (în special A.N.A.F.), pentru a asigura realizarea unei analize cuprinzătoare a aspectelor de R.U. ale organizației.
- S-a comparat această perspectivă cu nevoile actuale ale organizației, după dezvoltarea obiectivelor pentru fiecare componentă R.U. şi după evaluarea gradului de atingere a acestora.
- S-au identificat decalajele dintre nevoi şi situația existentă, pentru a confirma domeniile ce au nevoie de perfecționare şi de îmbunătățire, dacă sunt puse în aplicare prioritățile R.U.
- S-au identificat măsurile ce pot fi luate pentru a elimina aceste decalaje.

3.3. Rezumatul măsurilor propuse, pe componente:

Componente şi măsuri
Componenta 1: Planificarea forței de muncă
1.1 Realizarea unei analize funcționale şi reproiectarea Ministerului Finanțelor Publice
1.2 Compararea nivelurilor forței de muncă cu termeni de referință internaționali
Componenta 2: Recrutare şi transferuri
2.1 Reluarea recrutărilor externe
2.2 Consolidarea proceselor de testare şi intervievare
2.3 Implementarea unor procese de transfer robuste
2.4 Consolidarea programelor de stagiu
2.5 Consolidarea legăturilor cu instituțiile de învățământ
Componenta 3: Gestionarea forței de muncă
3.1 Revizuirea fişelor de post
3.2 Crearea unor echipe de lucru şi echipe de proiect
3.3 Implementarea unui sistem de promovare accelerată şi rezolvarea problemei performanțelor slabe
3.4 Revizuirea sistemelor de plată şi a mecanismelor de bonusare
Componenta 4: Dezvoltarea personalului
4.1 Revizuirea şi actualizarea Evaluării Nevoilor de Formare
4.2 Mai mare accent pus pe competențe şi comportamente, în cadrul formărilor
4.3 Realizarea unor planuri integrate de formare, la nivelul unităților de resurse umane
4.4 Folosirea selectivă a formatorilor externi
4.5 Mecanisme de recompensare a formatorilor interni
4.6 Consolidarea registrelor de formare
4.7 Implementarea unei scheme de dezvoltare a managementului superior
4.8 Realizarea unei evaluări robuste a impactului formării
Componenta 5: Performanța personalului
5.1 Corelarea obiectivelor individuale cu cele ale organizației
5.2 Revizuirea sistemului de evaluare a personalului
5.3 Includerea în evaluarea personalului şi a rezultatelor de pe diverse proiecte
5.4 Crearea unui sistem eficient de evaluare
Componenta 6: Rolul departamentelor de RU
6.1 Dezvoltarea profilului Departamentului de RU
6.2 Implementarea de chestionare în rândul angajaților
6.3 Asigurarea unei bune supravegheri a implementării Strategiei de R.U. a M.F.P.

3.4. Mediul general al sectorului public şi factorii care afectează Strategia M.R.U. a M.F.P.

Există cinci factori generali care pot afecta dezvoltarea Strategiei de M.R.U.:

- Mediul extern în care există organizația;
- Valorile sociale aplicabile organizației;
- Forțele politice;
- Cadrul legal;
- Factorii economici.

O strategie de M.R.U. nu ar trebui să existe izolat de alte considerente. Primul motor al nevoilor R.U. într-o organizaţie ar trebui să fie reprezentat de obiectivele strategice ale organismului.

3.5. Componentele Strategiei de M.R.U. ce urmează a fi elaborată

Componenta 1: Planificarea forţei de muncă

Obiectiv

Asigurarea planificării forței de muncă, astfel încât resursele să fie alocate într-un mod optim, care să răspundă pe deplin necesităților actuale ale M.F.P.

Măsuri pentru componenta 1

Măsura 1.1: Analizarea funcțiilor din M.F.P., stabilirea celor ce pot fi reduse sau eliminate. Evaluarea impactului asupra forței de muncă şi elaborarea unor planuri practice de implementare pentru ajustări în concordanță. Analiza corelării dintre nivelurile de calificare şi conținutul locurilor de muncă.

Realizarea unei analize a repartizării forței de muncă în cadrul M.F.P.

Măsura 1.2: Analiză comparativă a nivelului forței de muncă prin raportare la repere internaționale, în vederea identificării posibilităților de sporire a eficienței.

M.F.P. trebuie să se compare periodic cu alte organizații internaționale similare şi să stabilească ținte de îmbunătățire pentru acele domenii unde este necesar.

Principalele rezultate pentru componenta 1:

Reevaluare comprehensivă şi periodică a alocării optime a forței de muncă în cadrul M.F.P. şi măsuri corespunzătoare pentru ajustarea forței de muncă în conformitate cu rezultatele acestei activități.

Componenta 2: Recrutare şi transferuri

Obiectiv
Asigurarea condițiilor în care în M.F.P. este recrutat personal cu calificări şi caracteristici corespunzătoare în ceea ce priveşte educația, experiența, potențialul şi calitățile personale, personal care să răspundă necesităților actuale şi viitoare ale organizației.

Măsuri pentru componenta 2

Măsura 2.1: Recrutare externă țintită, limitată.
Aducerea de personal nou, în domeniile în care există deficit de competențe, cu respectarea cadrului legal aplicabil sectorului bugetar, atât în ceea ce privește modalitatea de ocupare, cât și în ceea ce privește limitele bugetare aprobate anual (se corelează cu componenta 1).

Măsura 2.2: Consolidarea proceselor de testare şi intervievare. Accent mai puțin pe cunoştințele de legislație instituțională şi mai mult pe competențe şi capacitate.
Revizuirea procesului de recrutare care să includă atât testarea formală a unei game de competențe, cât şi interviuri în cadrul cărora să se examineze aprofundat toate calitățile personale sau interpersonale necesare, precum şi corespondența dintre profilul potențialilor recruți şi cel al unei organizații care doreşte să se înnoiască corespunzător pentru a îşi îmbunătăți eficiența pe ansamblu.

Măsura 2.3: Implementarea unor procese de transfer mai robuste şi crearea condițiilor în care transferurile să fie bazate integral pe nevoile organizației şi pe capacitatea persoanelor selectate de a răspunde acestor nevoi.
Un proces robust este unul care verifică şi oferă asigurări că persoanele transferate dețin calificările, competențele şi calitățile necesare pentru executarea în mod eficace şi eficient a funcțiilor pe care le vor prelua.

Măsura 2.4: Consolidarea programelor de stagii în cadrul M.F.P.
Dezvoltarea unor programe de stagiu mai aplicate (care să-i expună pe stagiari unor situații reale de lucru în cadrul ministerului şi care să permită exploatarea mai bună a competențelor şi potențialului acestora). Programele de stagiu oferă M.F.P. ocazia de a introduce în organizație persoane tinere, aflate în plin proces de dezvoltare, într-un mod care le-ar permite acestora să contribuie la activitățile din minister cu energia şi talentul lor. Pentru ca astfel de programe să dea rezultate, este important ca stagiarii să fie alocați în domeniile corespunzătoare şi să li se dea sarcinile potrivite.

Măsura 2.5: Consolidarea legăturilor cu instituțiile de învățământ
M.F.P. are o ocazie de a crea legături mai strânse cu instituțiile de învățământ, cum ar fi A.S.E. Pot fi abordate talentele cele mai proeminente care apar din bazinele de resurse ale unor astfel de organizații, cu condiția ca M.F.P. să prezinte o ofertă atrăgătoare ca potențial angajator.

Principalele rezultate pentru componenta 2
Procese de recrutare şi transfer reproiectate, care asigură o corelare corespunzătoare între persoanele recrutate, competențele şi calitățile lor personale sau interpersonale şi nevoile organizației.

Componenta 3: Gestionarea forţei de muncă (promovări, aspecte disciplinare, aspecte etice, salarii şi recompense)

Obiectiv
Asigurarea condițiilor necesare în care mecanismele de promovare şi recompensă sunt suficiente pentru a motiva personalul să îşi desfăşoare activitatea mai eficace, în care considerentele de natură etică sunt incluse în proces şi în care măsurile disciplinare sunt echitabile şi corect aplicate.

Măsuri pentru Componenta 3:
Măsura 3.1: Revizuirea fişelor de post pentru a reflecta mai degrabă nevoile actuale decât situația istorică şi seturile de abilități individuale.

Măsura 3.2: Stimularea abordărilor noi şi inovatoare în activitate, utilizând, de exemplu, abordări bazate pe proiecte şi grupul de lucru.
M.F.P. este, din multe puncte de vedere, o organizație cu o structură convențională, bazată pe principii ierarhice stricte. Cu toate acestea, multe organizații din sectorul public din întreaga lume folosesc din ce în ce mai mult la locul de muncă o abordare bazată pe proiect şi grupul de lucru. Conform acestei abordări, echipele cu durată limitată încă de la început sunt formate pentru a se ocupa de probleme şi provocări specifice. Aceste echipe sunt multidisciplinare, reunind competențele din întreaga organizație pentru a se ocupa de probleme specifice.

Măsura 3.3: Dezvoltarea sistemelor de promovare accelerată a persoanelor cu performanțe deosebite, identificând în acelaşi timp moduri de a îmbunătăți performanțele personalului neperformant.

Promovarea în funcția publică face parte din politica şi regulile generale de resurse umane, orice schimbare majoră a abordării va sta sub rezerva unei discuții cu A.N.F.P. Mai mult, M.F.P. ar putea identifica zonele în care există oportunități de îmbunătățire şi ar putea folosi rezultatele instituționale concrete pentru a argumenta schimbarea.

Măsura 3.4: Revizuirea sistemelor de salarizare actuale şi identificarea modurilor în care pot fi plătite bonusuri în structura actuală.

Rezultatele pentru componenta 3
- Procese de promovare funcționale, care oferă persoanelor cu performanțe înalte mai multe posibilități şi motivație, prin potențialul de promovare accelerată;
- Practici de lucru modificate care implică utilizarea adecvată a grupurilor de lucru şi a grupurilor pe bază de proiect;
- Fişe de post revizuite care satisfac pe deplin nevoile organizației;
- Un sistem funcțional de bonusuri care recompensează corect performanțele deosebite.

Componenta 4: Dezvoltarea personalului

Obiectiv
Să se asigure că dezvoltarea personalului, în special formarea, este încurajată şi planificată în mod corespunzător, livrată şi evaluată într-un mod care să asigure că activitățile de dezvoltare îndeplinesc în totalitate cerințele atât ale individului cât şi ale organizației.

Măsuri pentru Componenta 4

Măsura 4.1: Revizuirea şi revederea procesului de Analiză a Nevoilor de Formare, dacă este necesar.

Măsura 4.2: Atenție sporită acordată în primul rând dezvoltării aptitudinilor şi comportamentului în module de formare.

Măsura 4.3: Pregătirea planurilor integrate de formare profesională în toate departamentele R.U. din M.F.P.

Măsura 4.5: Luarea în considerare a mecanismelor de recompensare (inclusiv stimulente nonfinanciare) pentru formatorii interni.

Măsura 4.6: Dezvoltarea de înregistrări complete ale formării pentru persoane fizice şi asigurarea că membrii personalului beneficiază de cantitatea corespunzătoare de cursuri de formare şi conținutul acestora satisface nevoile atât ale persoanelor, cât şi ale organizației.

Măsura 4.7: Dezvoltarea unei scheme de dezvoltare a managementului senior pentru a include formare, coaching şi mentoring şi alte instrumente adecvate, cum ar fi vizitele de schimb.

Măsura 4.8: Realizarea unei evaluări robuste a impactului formării

Rezultatele pentru componenta 4

- Formarea orientată, axată pe persoanele potrivite şi utilizarea unui conținut adecvat al formării, care include atât dezvoltarea abilităților tehnice, dar şi ajută la îmbunătățirea calităților personale sau interpersonale;
- Un plan de formare pentru M.F.P. care acoperă întreaga gamă de nevoi organizaționale;
- Proces de evaluare robust pentru evaluarea impactului formării, implementat pentru a se asigura că formarea oferă sprijin schimbărilor operaționale.

Componenta 5: Evaluarea personalului

Obiectiv
Să se asigure faptul că există sisteme eficiente care să încurajeze îmbunătățirea performanțelor personalului şi care să identifice atât membrii personalului cu performanțe deosebite, cât şi pe cei care au performanțe necorespunzătoare, pentru a întări punctele forte individuale şi pentru a le remedia pe cele slabe.

Măsuri pentru Componenta 5:

Măsura 5.1: Să se asigure că obiectivele individuale sunt în mod clar legate de obiectivele organizaționale.
Cea mai bună practică în sistemele de evaluare a personalului este cascadarea obiectivelor - obiectivele individuale stând la baza procesului de evaluare, decurgând din şi fiind legate de obiectivele organizaționale.

Măsura 5.2: Evaluarea şi consolidarea proceselor de revizuire pentru a asigura faptul că evaluările se bazează pe evaluarea robustă a personalului.
Această măsură ar trebui să fie o prioritate, deoarece îmbunătățirea sistemului este un aspect critic pentru o mai bună identificare a celor cu performanțe foarte bune și a celor ale căror performanțe nu se ridică la nivelul necesar. O astfel de revizuire va necesita instruire intensă pentru managerii de linie, revizuirea şi reexaminarea template-urilor utilizate pentru evaluarea personalului, analizarea şi actualizarea procedurilor de evaluare.

Măsura 5.3: Includerea activității în cadrul proiectelor şi al grupurilor de lucru în mecanismele de evaluare a personalului.
Sistemele de evaluare mai dezvoltate ar trebui să includă o evaluare nu numai a activității operaționale principale, dar și a sarcinilor care sunt întreprinse în cadrul unor proiecte, în calitate de membru al grupurilor de lucru, şi în cadrul altor astfel de activități similare.

Măsura 5.4: Crearea unui sistem eficient de evaluare

Rezultate pentru componenta 5
Îmbunătățirea semnificativă a sistemului de evaluare a personalului, care să identifice în mod adecvat persoanele cu performanțe superioare și pe cele cu performanțe sub standarde.

Componenta 6: Rolul departamentelor de R.U.

Măsura 6.1: Analizarea unor moduri prin care rolul departamentului de R.U. poate fi sporit pentru a avea un statut mai înalt în cadrul organizației (de exemplu, asigurarea unui loc în cadrul biroului executiv sau echivalentului acestuia).

Măsura 6.2: Implementarea unor sondaje de satisfacție a personalului pentru a evalua opinia organizației cu privire la performanțele departamentului de R.U., puncte forte care pot fi exploatate şi puncte slabe care trebuie remediate.

Măsura 6.3: Asigurarea implementării corecte a mecanismul de supraveghere la nivelul departamentul de resurse umane a implementării Strategiei de M.R.U. a M.F.P.
Departamentul de RU va acționa proactiv în procesul de îmbunătățire a practicilor de resurse umane. Implementarea eficientă a Strategiei de RU este responsabilitatea atât a departamentului de R.U. cât și a tuturor celor interesați și afectați de politicile de R.U.

4. Gestionarea şi implementarea Strategiei de M.R.U. a M.F.P.

ELEMENTUL 1

Stabilirea planului de măsuri de implementare a Strategiei de M.R.U. a M.F.P.

ELEMENTUL 2

Implementarea planului de măsuri

ELEMENTUL 3

Monitorizarea progreselor

ELEMENTUL 4

Evaluarea strategiei

Titlul proiectului „Îmbunătățirea mecanismelor şi instrumentelor în domeniul resurselor umane, în vederea întăririi capacității instituționale a Ministerului Finanțelor Publice”.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European

Editor: Ministerul Finanțelor Publice

Data publicării: aprilie 2014

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