



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMANIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Titlu proiect: „Eficientizarea organizațională la nivelul Consiliului Județean Arad și a instituțiilor subordonate”

Cod SMIS: 16095

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

ANALIZA DIAGNOSTIC A RESURSELOR UMANE LA NIVELUL CONSILIULUI JUDEȚEAN ARAD



CONSILIUL JUDEȚEAN ARAD

Cuprins

Introducere	2
Capitolul 1 Metodologia de realizare a Analizei diagnostic	3
Capitolul 2 Resursele umane ale Consiliului Județean Arad	5
Capitolul 3 Organizarea funcțiunii de resurse umane	12
Capitolul 4 Politici de recrutare și selecție a personalului	22
Capitolul 5 Integrarea noilor angajați	49
Capitolul 6 Evaluarea profesională	56
Capitolul 7 Managementul privind instruirea profesională	57
Capitolul 8 Fluctuația de personal	91
Capitolul 9 Concluzii și recomandări	107
Bibliografie	108
Anexe	109

Motto:

„Analfabetul secolului 21 nu va fi cel care nu va putea să scrie și să citească, va fi cel care nu va putea să învețe continuu”

Alvin Toffler

Introducere

Studiul Analiza diagnostic a resurselor umane la nivelul Consiliului Județean Arad sa realizat în cadrul proiectului **„Eficientizarea organizațională la nivelul Consiliului Județean Arad și a instituțiilor subordonate”**, cod SMIS 16095, finanțat din Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative.

În cadrul oricărei instituții, departamentul de resurse umane joacă o suma de roluri, în funcție de dimensiunile personalului din cadrul ei și în funcție de dimensiunile instituției în general, de specificul acesteia din urmă și de politicile interne adoptate.

Rolul departamentului de resurse umane într-o instituție a devenit tot mai important în ultimii ani, departamentul de resurse umane devenind **partener strategic în atingerea obiectivelor instituției**. Aceasta schimbare a fost determinată de schimbările care au avut loc in mediul autorităților publice. Rolul principal al resurselor umane este însă, de a ajuta instituția să –și atingă obiectivele.

Capitolul 1 Metodologia de realizare a Analizei diagnostic

Scopul cercetării

Cercetarea s-a derulat în vederea aprecierii performanțelor Serviciului de gestiune a resurselor umane la nivelul Consiliului Județean Arad dar și pentru a realiza o analiză generală a resurselor umane din Consiliul Județean Arad.

Obiectivele cercetării

Obiectivele cercetării sunt:

- a. Identificare posibilități de îmbunătățire a implementării managementului performanței resurselor umane din instituție
- b. Identificare oportunități de întărire a capacității administrative a Consiliului Județean Arad
- c. Modernizarea instituției Consiliului județean și a Aparatului de Specialitate
- d. Îmbunătățirea și diversificarea procedurilor interne și a procedurilor de lucru

Analiza diagnostic a fost realizată folosind metode de investigare cantitative și calitative.

În faza 1 de cercetare experții au realizat colectarea datelor SDA (Secondary Data Analysis), care sumarizează numai date obținute din surse oficiale sau certificate.

În faza a doua, o cercetare a fost mai aprofundată, vizând doar subiectele selectate. În această fază s-a aplicat DDA (Direct Data Analysis) – 2 chestionare detaliat și 2 s-au organizat 2 focus grupuri.

Datele stranse cu DDA au fost analizate folosind tehnici statistice descriptive și experții de cercetare au folosit metoda focus grup pentru a identifica abordările interne privind managementul resurselor umane din cadrul Consiliului Județean Arad.

Instrumente de cercetare

Pentru colectarea informațiilor necesare realizării cercetării s-au utilizat următoarelor instrumente:

1. Chestionar privind nevoia de formare profesională/perfecționare/specializare în cadrul Consiliului Județean Arad – Anexa 1 C
2. Chestionar privind climatul organizational al Consiliului Județean Arad – Anexa 2 C
3. Organizarea 2 Focus grupuri - discuții focalizate pe:
 - a. caracteristicile resurselor umane la Consiliul Județean Arad
 - b. Propuneri de perfecționare a managementului resurselor umane la Consiliul Județean Arad

Perioada de realizare a cercetării a fost martie –iulie 2012.

Capitolul 2 Resursele umane ale Consiliului Județean Arad

Analiza resurselor umane din cadrul Consiliului Județean Arad s-a realizat prin studierea Organigramei instituției, a procedurilor din Manualul managementului integrat, a Regulamentului intern și a Regulamentului de organizare și funcționare. De asemenea s-au analizat Fișele de post, insistându-se pe structura și conținutul acestora.

Rolul Biroului de gestionare a resurselor umane

Birou de resurse umane din oricare instituție reprezintă partenerul strategic al managementului instituției pentru atingerea obiectivelor instituției.

Oricât de teoretică ar părea abordarea, dar “tot omul sfințește locul”, deci indiferent de ce trebuie realizat, este nevoie de personal competent.

Responsabilul principal cu recrutarea, evaluarea și dezvoltare/instruirea personalului este Biroul de gestionare a resurselor umane.

Principala misiune a Biroului de gestionare a resurselor umane este susținerea, prin dezvoltarea activităților din domeniul managementului resurselor umane, a îndeplinirii atribuțiilor și responsabilităților de către toate unitățile și subdiviziunile administrative ale Consiliului Județean Arad, contribuind la întărirea capacității instituționale

Deși conform organigramei sunt alocate 8 posturi, din care 1 de conducere și 7 de execuție, în realitate la momentul realizării analizei sunt ocupate efectiv doar 6 posturi, din care 1 de conducere și 5 de execuție.

Analizând **Fișele de post** din cadrul Biroului de gestionare a resurselor umane s-au constatat următoarele:

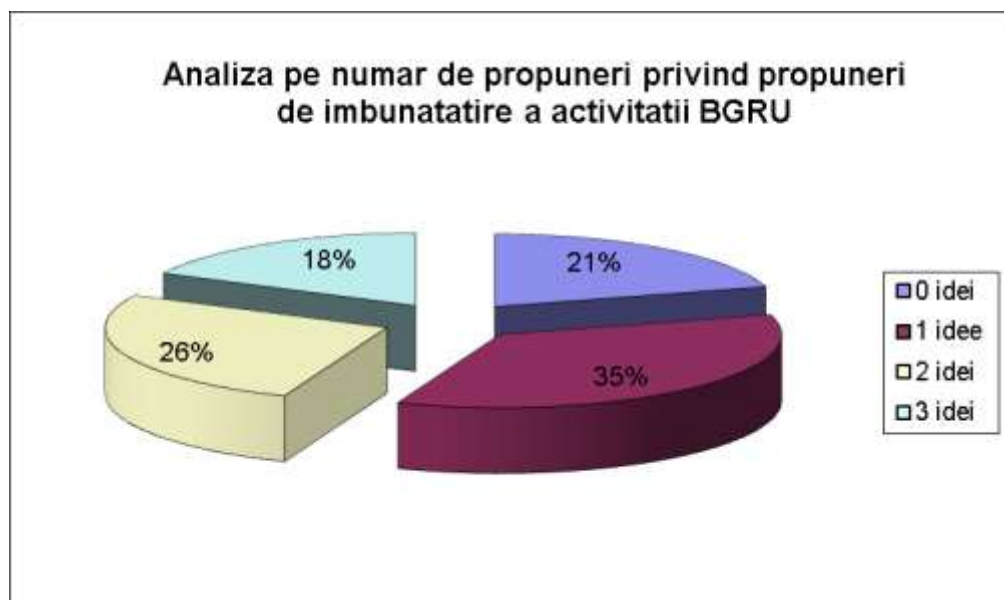
- Structura fișelor de post este corespunzătoare,
- Toate activitățile specific domeniului de management a resurselor umane sunt acoperite prin sarcinile alocate personalului,
- Sarcinile sunt suficient de clar prezentate,
- Relaționările interne și externe sunt definite,
- Abilitățile specific postului identificate și menționate,
- Domeniile de specializare identificate,
- Limitele de competențe definite,
- Toate posturile sunt supraîncărcate cu sarcini, existând riscul de a le executa incorect.

Recomandări pentru revizuirea Fișelor de post:

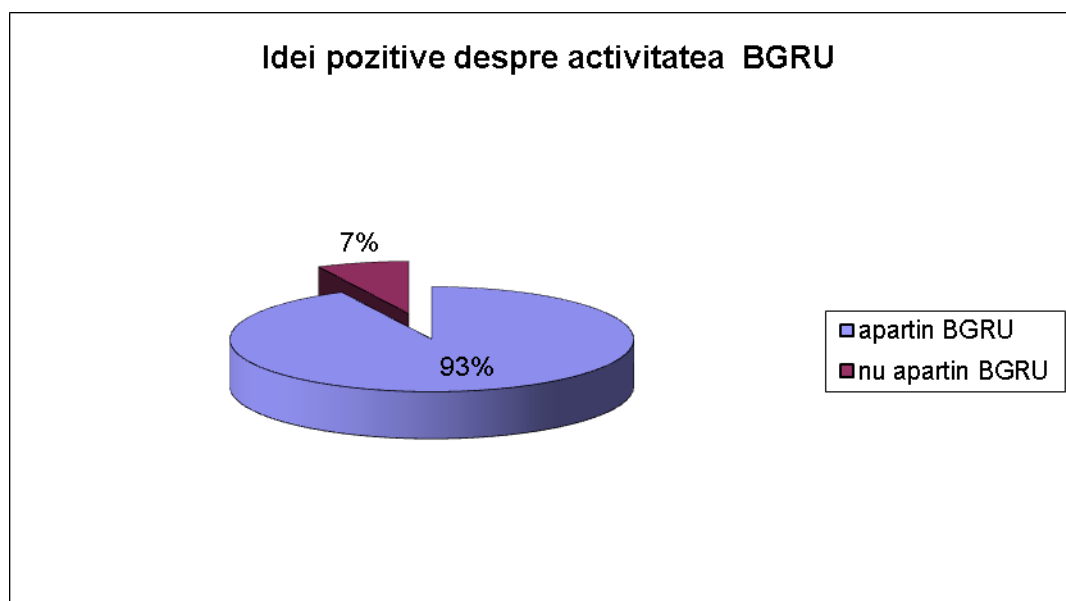
- Stabilirea de termene de realizare clare, astfel se va putea identifica mai clar gradul de încărcare cu sarcini
- Stabilirea de indicatori clari și măsurabili de indicatori de performanță
- Definirea mai clară a ariilor de dezvoltare personală, correlate cu rezultatele evaluărilor profesionale periodice.

Recomandare generală – insistarea pe deblocarea posturilor și completarea cu cel puțin încă 1 post a numărului de personal angajat efectiv în cadrul Biroului de gestiune a resurselor umane.

Conform focus grupurilor organizate s-au constatat următoarele:



Concluzie - numai 18% din persoane au dat cel puțin 3 idei pentru imbunatatirea activitatii BGRU



Din evaluarea abordărilor participanților la focus grupuri a rezultat că majoritatea înțeleg rolul BGRU, dar așteaptă chiar de la BGRU propuneri de îmbunătățire a modului de gestionare a resurselor umane.

Acest fapt poate deriva fie din încrederea pe care o au în Biroul de gestionare a resurselor umane fie dintr-o insuficientă autocunoaștere care să le permită enunțarea de propuneri pentru dezvoltare persoană.

Situația pe ansamblu a resurselor umane din cadrul CJ Arad arată astfel:

Situația personalului pe grupe de vârstă

În vederea unei analize complete s-a eșantionat personalul CJA (201 persoane) pe grupe de vârstă cu un pas statistic de 10 ani pentru fiecare grup în parte. Astfel au rezulta un număr de 5 grupe statistice.

- Grupa de vârstă între 20 și 30 ani – un număr de 14 persoane din care 10 femei și 4 bărbați.
- Grupa de vârstă între 30 și 40 ani – un număr de 47 persoane din care 33 femei și 14 bărbați.
- Grupa de vârstă între 40 și 50 ani – un număr de 51 persoane din care 27 femei și 24 bărbați.
- Grupa de vârstă între 50 și 60 ani – un număr de 73 persoane din care 42 femei și 31 bărbați.
- Grupa de vârstă peste 60 ani – un număr de 16 persoane din care 4 femei și 12 bărbați.

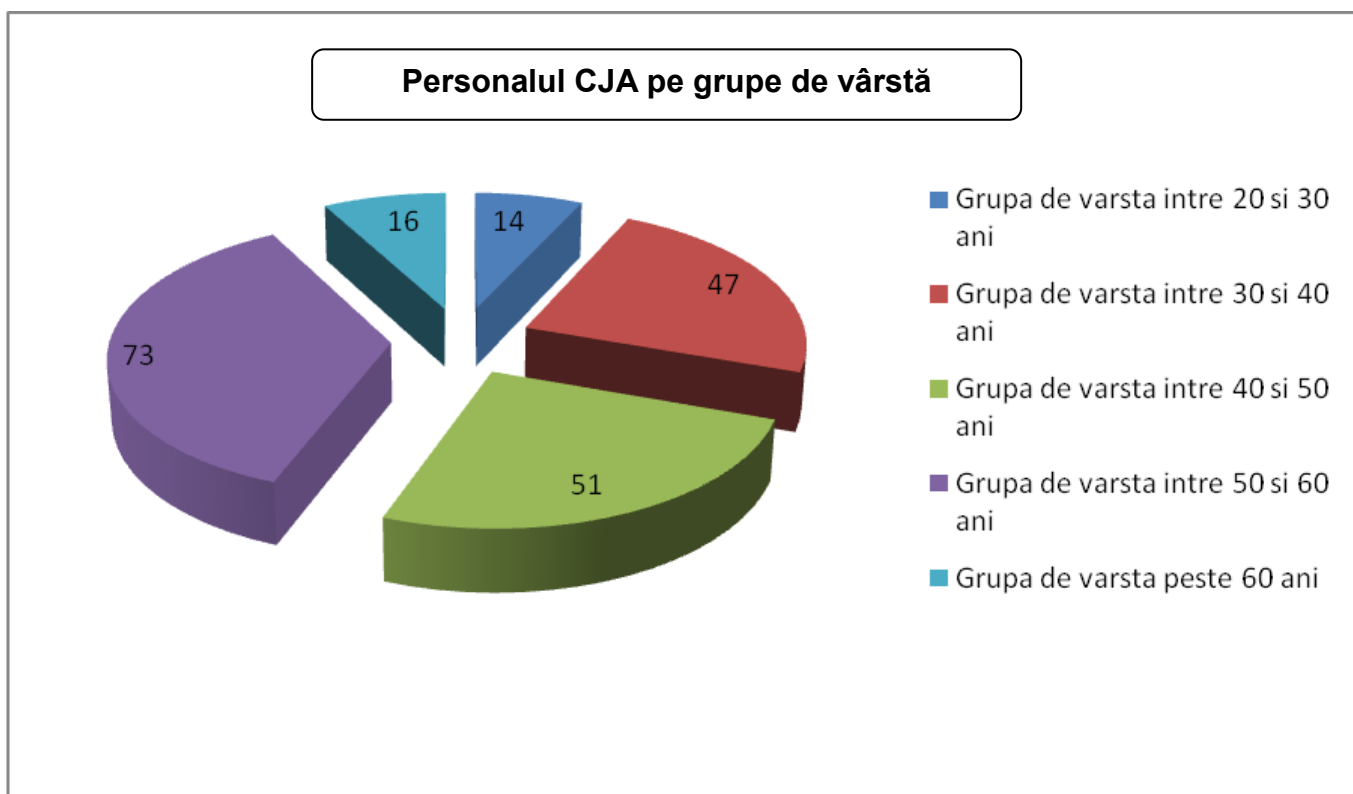
Din totalul de 201 persoane angajate 58 % (116 persoane) sunt de sex feminin și 42 % (85 persoane) sunt de sex masculin. Urmărind fiecare structură a grupelor de vârstă se observa că, cu excepția grupei de vârstă "peste 60 ani" persoanele de sex feminin sunt în număr mai mare în comparație cu cele de sex masculin. Acest lucru rezidă din faptul că în majoritatea compartimentelor persoanele de sex feminin sunt bine reprezentate. Acest fapt se mulează foarte bine pe legislația comunitară privind egalitatea de șanse între femei și bărbați.

Analizând în ansamblu împărțirea pe grupe de vârstă se observă că, cu excepția grupei de vârstă "peste 60 de ani", numărul de persoane ale fiecărei grupe în parte este crescător

începând de la grupa de vârstă 20-30 ani (14 persoane) cu un maxim la nivelul grupei 50-60 ani (73 persoane).

Acest fapt arată faptul că și CJA se încadrează în bună parte în statisticile întocmite și publicate de Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP), care arată că peste 30 % din totalul funcționarilor angajați la nivel național au vârsta peste 50 de ani. Acest fapt, în concepția ANFP, poate duce la o reducere a capacității de adaptare și transformare a sistemului administrativ și implică o încetinire a procesului de modernizare a sectorului public.

Este necesară deci o creștere a gradului de atractivitate în vederea ocupării de posturi de către persoane din primele 2 grupe de vârstă ale analizei și cu precădere înspre prima grupă (20 – 30 ani). Aceste ocupări de posturi trebuie să țină cont în primul rând de prevederile legale menținute de Guvern încă din 2009 în acest domeniu și anume la un număr de 7 posturi vacante există posibilitatea ocupării unui singur post, fapt menționat și în prevederile Politicii de convergență pentru perioada 2012-2015.



Situația nivelului de calificare a personalului din CJA

În conformitate cu legislația în vigoare în România există 5 nivele de calificare (HG 1246/2001). Personalul din cadrul CJA, în conformitate cu legislația mai sus amintită, este cuprins în 4 din cele 5 nivele de calificare, după cum urmează :

- Nivel 2 - nivel de calificare - muncitor calificat – caruia i se asociază competențe profesionale care implică aplicarea cunoștințelor într-o anumită activitate profesională, cu sarcini de lucru nerutiniere, care presupun responsabilitate și

munca în echipa. În această categorie se înscriu un număr de 26 de persoane din compartimentele administrativ și reparații.

- Nivel 3 - nivel de calificare - referenți - caruia i se asociază competențe profesionale care implică aplicarea cunoștințelor într-o arie extinsă a activității profesionale, cu sarcini de lucru diverse și complexe, care exclud rutina. Sarcinile de lucru presupun luarea unor decizii, responsabilitate și, uneori, munca în echipa cu atribuții de coordonare. În această categorie sunt incluse un număr de 16 persoane cu funcția publică de referent care fac parte din diverse compartimente ale CJA. Menționăm faptul că 7 din cei 16 referenți au studii superioare de specialitate.
- Nivel 4 – unde sunt incluși consilierii fără studii postuniversitare de specialitate. În acest nivel de calificare se asociază competențe profesionale care implică aplicarea cunoștințelor într-o arie extinsă a activității profesionale, cu sarcini de lucru diverse și complexe, caracterizate printr-un grad semnificativ al responsabilităților personale, al coordonării activității și alocării resurselor necesare desfășurării eficiente a respectivelor activități profesionale. Există un număr de 68 de persoane care ocupă funcții publice de consilier dar până în prezent nu au absolvit funcții publice de specialitate.
- Nivel 5 – persoane cu studii postuniversitare de specialitate. Acestui nivel de calificare i se asociază competențe profesionale care implică folosirea cunoștințelor în contexte ale activității profesionale deosebit de diverse, complexe și neprevizibile. Decizii independente și responsabilitate personală ridicată, alături de sarcini privind coordonarea activității personalului și alocarea de resurse în activități de analiză, diagnosticare, proiectare, planificare, execuție și control. Un număr de 91 de persoane din cei 201 angajați ai CJA au studii postuniversitare (master sau doctorat) fapt ce reprezintă un procent semnificativ din totalul angajaților

În cadrul CJA există un nivel bun de calificare având în vedere faptul că doar 17 % din personalul angajat are studii medii de specialitate. Un procent de 93 % din personalul angajat al CJA are studii superioare de specialitate, iar din total 45 % au studii postuniversitare de specialitate.

Gradul de calificare este unul înalt (doctorat, master, studii postuniversitare), dar se poate identifica și o necesitate și anume, faptul că pentru unele compartimente angajații trebuie să urmeze studii postuniversitare legate de specializarea compartimentului pentru care prestează activitatea (ex.: Compartimentul de gestiune deșeurilor are o singură persoană specializată în acest domeniu).

În viitor persoanele care se vor specializa în activitățile derulate de fiecare direcție/serviciu/compartiment în parte, vor putea deveni ulterior lectori în cadrul cursurilor de inițiere și specializare ale personalului din cadrul CJA sau mentori pentru personalul nou angajat în CJA.

Situația personalului CJA pe profesii

În cadrul CJA au fost identificate un număr de 21 de domenii profesionale care cuprind a rândul lor o serie de subdiviziuni. De exemplu facem referire la domeniul economic în cadrul caruia o serie de persoane angajate CJA, au absolvit studii superioare din domenii economice apropiate (economia comerțului, finanțe banci, contabilitate)

Ca diversitate personalul CJA este bine structurat avand in componenta lui persoane care au studii in domenii diverse:

Studii superioare:

- Administratie publica – 12 angajati
- Agronom - 1 angajat
- Arhitect – 2 angajati
- Automatizari si IT – 6 angajati
- Biolog – 1 angajat
- Chimie – 10 angajati
- Comunicatii – 1 angajat
- Constructii – 15 angajati
- Drept – 17 angajati
- Ecologie – 1 angajat
- Economist – 54 angajati
- Educatie fizica – 1 angajat
- Filologie – 4 angajati
- Fond funciar – 1 angajat
- Inginerie – 19 angajati
- Jurnalistica – 4 angajati
- Relatii publice – 1 angajat
- Stiinte politice – 1 angajat

Studii medii:

- Arhivar – 1 angajat
- Muncitor - 4 angajati
- Sofer - 7 angajati

Din punct de vedere a functiilor publice ocupate si a persoanelor contractuale din cadrul structurii CJA, situatia personalului arata astfel:

Demnitari:

- Presedinte – 1 post
- Vicepresedinte – 2 posturi

Funcție publică specifică:

- Secretar al judetului – 1 post

Funcție publică specifică:

- Arhitect sef – 1 post

Audit:

-
- Auditor – 4 post

Consilieri

Functii publice de conducere

- Director executiv – 4 posturi
- Director executiv adjunct – 1 post
- Sef birou – 4 posturi
- Sef serviciu – 10 posturi

Functii publice de executie

- Consilier – 120 posturi
- Consilier juridic – 10 posturi

Referent:

- Referent de specialitate – 17 posturi

Angajati contractuali:

- Angajati contractuali – 27 posturi

Studiind fiecare directie/serviciu/compartiment se observă o justă împărțire a personalului angajat la CJA atât din punct de vedere a funcțiilor publice pe care aceștia le ocupă dar mai ales a profesiilor care stau la baza pregătirii acestora. De exemplu funcționarii publici consilieri juridici sunt prezenți în componenta a 4 servicii/compartimente. La fel și funcționarii publici care au profesia de economist sunt în număr de 56 împărțiți însă între o mare parte a directiilor/serviciilor/compartimentelor din cadrul CJA.

Capitolul 3 Organizarea funcțiunii de resurse umane

Preambul

Consiliul județean (CJ) este autoritatea administrației publice locale, constituită la nivel județean, pentru coordonarea activității consiliilor comunale și orășenești, în vederea realizării serviciilor publice de interes județean.

Presedintele consiliului județean reprezintă județul în relațiile cu celelalte autorități publice, cu persoanele fizice și juridice române și străine, precum și în justiție. Presedintele răspunde în fața consiliului județean de buna funcționare a administrației publice județene. Presedintele consiliului județean răspunde de buna funcționare a aparatului propriu de specialitate pe care îl conduce și îl controlează

Instituația CJ ARAD ca și celelalte instituții/organizații își desfășoară activitatea urmărind un scop precis – conforme definițiilor de mai sus. Realizarea acestui scop, este strâns legată de modul în care funcționează relațiile cu toate celelalte instituții/firme/organizații locale/județene/nationale/internationale cu care intră în contact.

Atingerea scopului este făcută prin cele mai importante bunuri ale instituției – oamenii - personalul angajat: funcționari publici sau personal contractual.

Scaderea sau creșterea numărului de angajați, care duce la atingerea sau neatingerea obiectivelor stabilite pe instituție, compartimente, etc. , reprezintă un proces care trebuie să fie urmărit, determinat, studiat etc. Procesul este de fapt o analiză a evoluției numărului de angajați, aflarea influențelor care afectează creșterea sau scăderea numărului de angajați, cauze, metode, rezultate și stabilirea unor mijloace de stabilizare a forței de muncă, prin intermediul resurselor umane.

În literatura de specialitate, este folosit ca etalon în urmărirea evoluției numărului de angajați, termenul: influența mediului, care poate fi aplicat cu succes în analiza evoluției numărului de angajați pe o perioadă determinată, modul în care unele influențe pot fi controlate, modificate, schimbate sau influențe care afectează direct numărul de angajați și sunt intangibile.

Organigrama Consiliului Județean Arad

Analizând Organigrama aprobată în luna aprilie 2012, că prin organizarea activităților sunt asigurate condițiile de exercitare a principalelor funcții specifice unui Consiliu Județean.

Funcția de resurse umane este clar definită, în subordinea directă a Președintelui Consiliului Județean Arad.

Chiar dacă din organigramă nu se prezintă foarte clar, conexiunea acestei funcții către celelalte funcții ale instituției,

Influențele mediului pot fi grupate în numeroase moduri: specific și general.

Mediul specific este considerat cel din imediata apropiere a institutiei, cu influență directă și imediată, în timp ce mediul general influențează institutia indirect și în mod mai greu sesizabil.

Dacă rearanjăm geografic influențele mediului putem grupa factorii de mediu în: locali, naționali și internaționali.

Definiție: Mediul include toate elementele exogene institutiei, de natură economică, tehnică, politică, demografică, culturală, științifică, organizatorică, juridică, psihosociologică, educațională și ecologică care influențează stabilirea obiectivelor, obținerea resurselor, adoptarea și aplicarea deciziilor.

Din punct de vedere al provenienței, rolului și conținutului factorii de mediu sunt de două feluri:

1. naturali, adică suportul material primar al desfășurării vieții biologice și economico-sociale;
2. artificiali, adică condițiile de viață create de om.

Principalele influențe din mediul general și specific.

A. Mediul general

Delimitarea precisă a mediului general de cel specific este dificilă deoarece granița dintre ele este în continuă schimbare. Ceea ce la un moment dat este apreciată ca influență generală, indirectă, poate deveni apoi influență specifică, directă și imediată.

Ca regulă, totuși, instituțiile pot influența mediul lor specific mai mult decât pe cel general și factorii locali mai mult decât pe cei naționali sau internaționali. Importantă în această problemă rămâne însă dimensiunea instituției.

1. Economia

Instituțiile/Organizațiile/Firmele sunt puternic influențate de tipul de sistem economic în care funcționează. Există două tipuri de economii în lume care reprezintă și extremele teoretice ale organizării economiei: economia planificată (de comandă) și economia liberă (capitalistă).

În economia planificată (de comandă) specifică țărilor comuniste (Uniunea Sovietică și țările din blocul est-european până înainte de mișcările anticomuniste), deciziile economice importante sunt luate centralizat, la nivel de stat: ce și în ce cantitate se produce, unde se produce, cu ce destinație, prețul produselor etc. Pe lângă aceasta proprietatea asupra tuturor resurselor economice este statală. Sistemul de management are caracteristici specifice promovând decizia de la centru, neasumarea responsabilității, lipsa interesului nemijlocit.

2. Guvernul

În prezent în toate țările dezvoltate, statul influențează economia prin implicarea sa substanțială.

3. Legislația

Legile formează și o parte a cadrului specific în care funcționează Instituțiile/Organizațiile/Firmele neexercitând doar influențe generale

4. Ecologia

Este un domeniu relativ recent intrat în atenția publică, dar care influențează deja puternic funcționarea firmelor, mediul instituțional intern și extern.

5. Factorii demografici și social-culturali

Acești factori influențează cel mai adesea indirect și pe termen îndelungat organizațiile și firmele în special.

a. Factorii demografici

b. Influențele educaționale și de pregătire .

c. Influențele culturale

d. Influențele sociale

6. Politica externă.

7. Uniunea Europeană

B. Mediul specific

Mediul specific este acela care influențează și poate fi influențat de Instituții/Organizații/Firme direct și imediat.

Factorii mediului specific acționează separat dar cel mai adesea influența este comună și se manifestă în diferite combinații ale factorilor.

1. Piața

Toate organizațiile există și funcționează în scopul furnizării de bunuri și servicii care să satisfacă necesitățile, trebuințele și așteptările beneficiarilor sau clienților acestora.

2. Finanțele

Pentru a putea funcționa orice organizație are nevoie de bani respectiv de resurse financiare. obțin din creșterea capitalului social prin aport de numerar și prin constituirea de rezerve.

3. Tehnologia

În conceptul de tehnologie sunt cuprinse mașinile și echipamentele, metodele și îndemânarea cu care sunt utilizate acestea în scopul obținerii bunurilor economice prin consumuri de materii prime și materiale, cu ajutorul proceselor de producție.

Studiile de management demonstrează că tehnologia influențează structura organizațiilor, stilul de management și organizarea muncii.

4. Concurența

Economia de piață se caracterizează prin existența într-o formă sau alta, a concurenței dintre firme private, sau în cazul instituțiilor publice a serviciilor oferite cetățenilor, sau a atragerii de către personal competent.

5. Personal și sindicate

Pentru a putea funcționa orice organizație are nevoie de oameni, indiferent de nivelul său de tehnologizare și de domeniul în care acționează.

6. Furnizorii

Una din relațiile importante ale institutului cu mediul îl reprezintă relația cu furnizorii de bunuri și servicii deoarece acestea au o mare pondere în costuri.

Constatări

Materialele care stau la baza analizei, sunt următoarele documente:

- Situația “ evoluția numărului de angajați” – întocmită de către Biroul Gestiune Resurse Umane;
- Raport privind modul de îndeplinire a atribuțiilor proprii și a hotărârilor Consiliului Județean Arad pentru anul 2010
- Raport privind modul de îndeplinire a atribuțiilor proprii și a hotărârilor Consiliului Județean Arad pentru anul 2011
- Stat de funcții pentru luna martie 2012.
- Alte situații întocmite de către Biroul Gestiune Resurse Umane

Conform Raportelor de activitate numărul de posturi la nivel de instituție sunt reglementate, urmărite, aprobate conform legislației în vigoare de către Președintele CJ Arad, la propunerea Biroului Gestiune Resurse Umane.

In tabelul de mai jos se observa ca cifra aprobata pentru anul 2009 – respectiv 252 a scazut la propunerea Biroului Gestiune Resurse Umane, la 217 posturi pentru anul 2010, cifra pastrata si in anul 2011.

ANUL	Nr posturi	din care:	
		Ocupate	Vacante
2009	252	204	48
2010	217	181	36
2011	217	175	42

Deoarece numărul de posturi alocat prin legislatie institutiei – CJ Arad, se observa din analiza cifrelor ca in anul 2010 si 2011 cifra a ramas aceeaasi, dupa ce cifra anului 2009 a fost scazuta pentru anii urmasori cu aproximativ 14%, deci a fost stabilit un numar de posturi cu care CJ Arad isi poate desfasara activitatea in bune conditii.

Analiza pe posturi ocupate fata de anii anteriori: incepand cu anul 2010, se observa o scadere a numarului de posturi ocupate cu 11.27% fata de cifra din anul 2009, din nou o scadere cu 3.31% a cifrei anului 2011 fata de anul 2010.

Concluzia este ca in anul 2011 chiar daca a continuat scaderea numarului de posturi ocupate, acesta a ajuns la un procent foarte mic fata de anul 2010, acest lucru aratand o stabilizare a numarului de locuri ocupate. Analiza evolutiei numarului de angajari pe posturi ocupate, arata ca exista un numar mai mic de persoane care lucreaza, acestea trebuie sa munceasca mai mult, sa creasca productivitatea pentru realizarea sarcinilor alocate.

Analiza pe posturi ramase vacante fata de anii anteriori: incepand cu anul 2010, se observa o scadere a numarului de posturi ocupate cu 25% fata de cifra din anul 2009, urmata de o crestere de aproximativ 17% a cifrei anului 2011 fata de anul 2010.

Concluzia este ca in anul 2010, a inceput scaderea numarului de posturi vacante, dar in anul 2011 a crescut fata de anul 2010, acest lucru aratand ca au plecat multi salariati in 2009, in anul 2010 a scazut numarul de salariati care pleaca si ultetior in anul 2011 au plecat multi angajati. Analiza evolutiei numarului de posturi vacante arata ca in anul 2009,

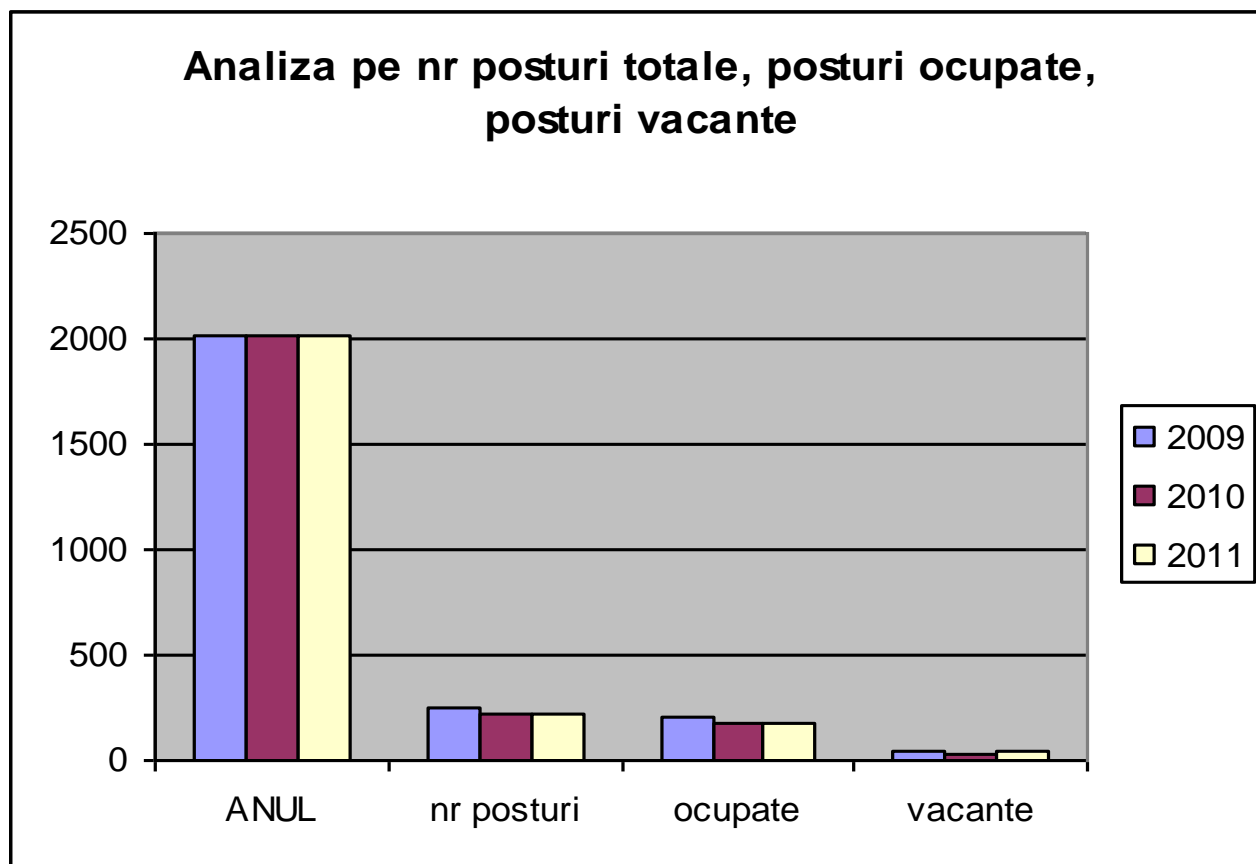
anul de inceput al unei perioade de criza economica a dus la plecari mari, apoi lucrurile s-au asezat, dar in anul 2011 au inceput din nou plecarile, semn ca totusi criza economica afecteaza in continuare evolutia numarului de angajati.

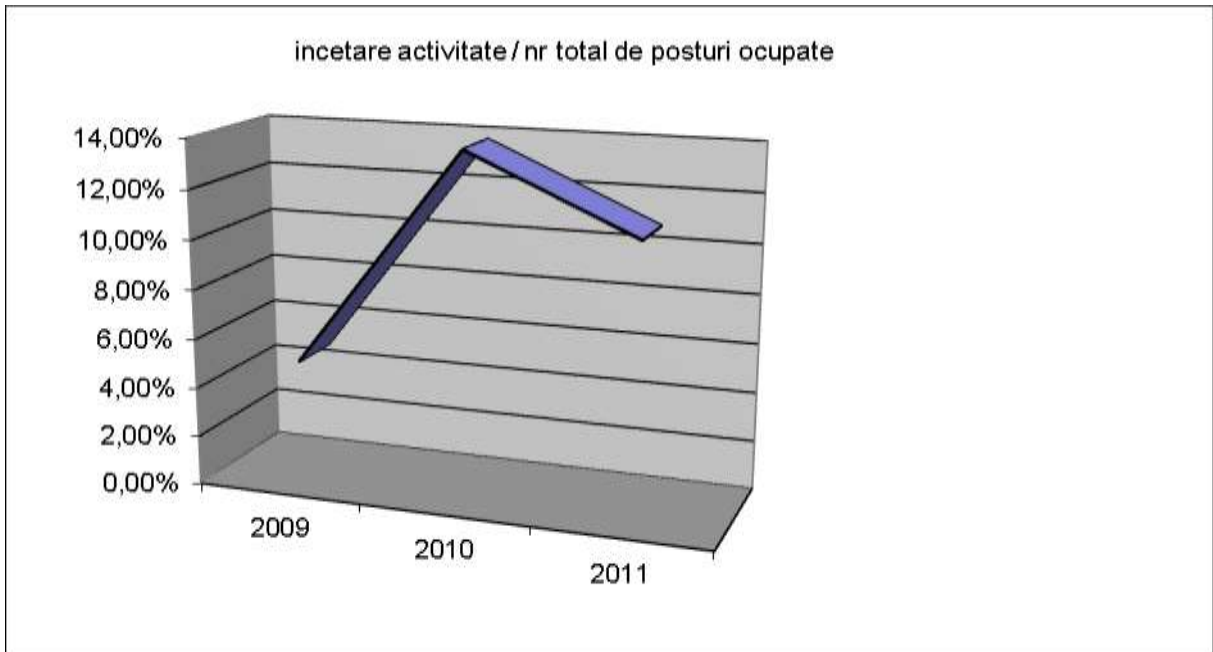
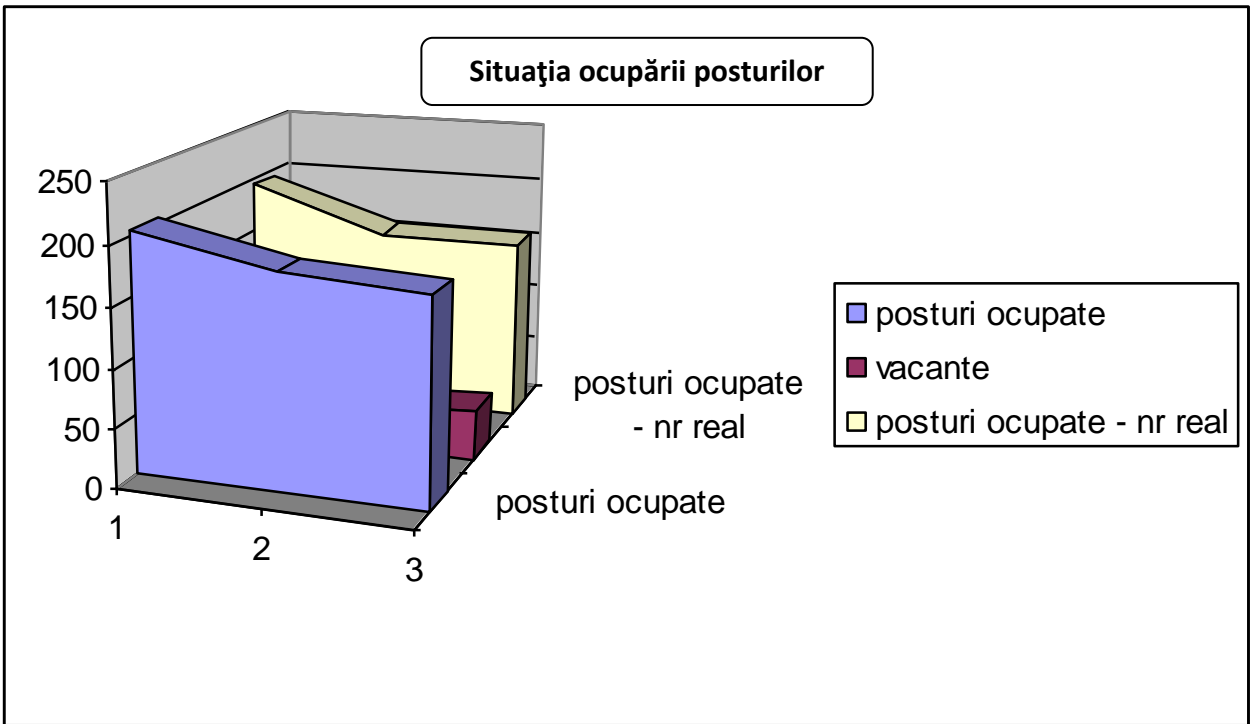
O alta analiza se poate face la ponderea posturilor vacante in numarul total de posturi: cifra variaza intre 19.05% in anul 2009, urmat de o scadere la 16.59% in anul 2010, dar ulterior acesta cifra a crescut la 19.35%.

Concluzia este ca cifra este destul de ridicata, in literatura de specialitate in acest caz se cauta solutii pentru scaderea procentelor de posturi vacante, dar in conditiile legislatiei actuale nu se pot face angajari foarte usor, datorita blocarii unor posturi la nivel de institutii.

Daca se face o analiza dpdv al ponderii posturilor ocupate in fiecare an, pe numar total de posturi in fiecare an, cifra este aproximativ constanta , de peste 80%.

Concluzia este ca exista o stabilizare a numarului de posturi ocupate, pleaca mai putini salariati sau se fac angajari pe posturile ramase vacante astfel incat sa nu se scada sub cifra de 80% salariati care lucreaza in CJ Arad.





Concluzii

La final de analiza a evolutiei numarului de angajati este important sa urmarim care sunt principalele influente asupra acestor cifre si daca pot fi controlate de catre CJ Arad:

A. Mediul general.

1. Economia – CJ Arad nu poate influenta tipul de sistem economic, nu are parghii, decat cel mult la nivel local.

2. Guvernul – CJ Arad nu poate influenta deciziile guvernului, cel mult poate face propuneri.

3. Legislația - CJ Arad nu poate influenta legislatia, cel mult poate face propuneri si amendamente.

4. Ecologia - CJ Arad poate influenta ecologia in doua moduri: la nivel de institutie, dpdv al mediului de lucru, al scaderii factorilor care afecteaza mediul inconjurator, referitor la cladire, angajati, noxe, etc. Sau la nivel de judet prin aprobarea proiectelor care se implica in protejarea mediului natural.

5. Factorii demografici și social-culturali

a. Factorii demografici – nu pot fi influentati de catre CJ Arad

b. Influențele educaționale și de pregătire – nu pot fi influentate de catre CJ Arad

c. Influențele culturale – nu pot fi influentate de catre CJ Arad

d. Influențele sociale – nu pot fi influentate de catre CJ Arad

6. Politica externă - CJ Arad nu poate influenta, poate cel mult sa faca propuneri si sugestii.

7. Uniunea Europeană - CJ Arad nu poate influenta.

B. Mediul specific

1. Piața – CJ poate influenta prin anumite servicii.

2. Finanțele – CJ poate intr-o anumita masura, sa aduca venituri suplimentare.

3. Tehnologia – CJ poate sa se doteze corespunzator cerintelor institutiei.

4. Concurența – mai puțin, cel mult la nivel de institutii prin cresterea calitatii serviciilor acordate cetatenilor si altor autoritati locale.

5. Personal și sindicate - CJ Arad poate influenta numai conform legislatiei, dar numai la nivelul institutiei.

6. Furnizorii - CJ poate influența numai conform legislației, dar poate face o selecție care să ajute instituția.

Analiza evoluției numărului de angajați ne permite să tragem următoarele concluzii:

- a fost stabilizat numărul de posturi ocupate prin folosirea metodelor aprobate prin legislația actuală, dar pe anumite compartimente există o încărcare de mai mult de 100% pe fiecare angajat.
- pe anumite compartimente datorită complexității muncii și pregătirii angajaților, prin ofertele de recrutare și pachete salariale/motivaționale, atât din mediul privat cât și bugetar, duc la o scădere a numărului de salariați, începându-se din nou procesul de selecție și recrutare pentru a se stabiliza numărul de posturi ocupate.
- Este posibil ca o altă explicație a evoluției numărului de angajări să fie nivelul de salarizare, care a fost afectat în perioada 2009-2011 de criza economică și modificarea legislației.

Recomandări

Biroul de gestiune resurse umane împreună cu șefii de compartimente să analizeze la începutul fiecărui an dacă sunt angajați care vor pleca din instituție din: dorința proprie - demisia; dorința angajatorului – concediere, reducere de personal; comun acord – pensionare etc.

În acest mod se va păstra un număr constant de angajați în instituție care să acopere necesarul de activitate.

Totuși se poate prezice că în anii următori se va stabiliza numărul angajaților și în următorii trei ani se poate discuta și creșterea numărului de posturi ocupate pe baza următorilor factori:

- creșterea salariilor – schimbare legislație;
- motivația pentru a se lucra într-o funcție de funcționar public;
- noi generații de absolvenți în domeniul administrației publice

Capitolul 4 Politici de recrutare și selecție a personalului Consiliului Județean Arad

Politica de resurse umane stabilește principiile și liniile directoare în activitatea de managementul resurselor umane în cadrul Consiliului Județean Arad, în vederea creării, menținerii și dezvoltării unui corp de funcționari publici profesioniști, stabili și imparțiali, cu nivel ridicat de competențe care poate asigura atingerea obiectivelor strategice în perioada reformei administrației publice din România.

Principalele obiective strategice sunt:

- consolidarea sistemului funcției publice
- profesionalizarea corpului funcționarilor publici.

Realizarea celor două obiective este strâns legată de resursele umane și necesită un management modern al resurselor umane.

Recomandare îmbunătățire proceduri

Instituția a elaborat și implementat o procedură de recrutare și selecție de personal, respectând prevederile legale specifice funcționarilor publici și instituțiilor publice.

Analizând documentele avute la dispoziție, ne permitem să facem totuși unele recomandări.

Documentele folosite în analiza și apoi urmata de formularea unei proceduri de integrare a personalului nou angajat se bazează pe următoarele documente:

- Raport privind modul de îndeplinire a atribuțiilor proprii și a hotărârilor Consiliului Județean Arad – pt anul 2010.
- Raport privind modul de îndeplinire a atribuțiilor proprii și a hotărârilor Consiliului Județean Arad – pt anul 2011.
- Caiet de Sarcini elaborat pentru contractul: Servicii de elaborare de studii - analiză diagnostic privind managementul resurselor umane la nivelul Consiliului Județean

Arad în cadrul proiectului „Eficientizarea organizațională la nivelul Consiliului Județean Arad și a instituțiilor subordonate”

- legislație actuală în domeniul resurselor umane pentru funcționarii publici și personalul contractual;
- literatura de specialitate pentru managementul resurselor umane;

Misiunea oricărui birou de gestiune resurse umane este în primul rând să răspundă la întrebările: „Ce reprezintă integrarea angajaților în organizație? Care sunt modalitățile prin care angajații, resurse importante în cadrul unei organizații, sunt “amestecați” în mediul organizațional, specific fiecărei instituții? Răspunsul la aceste întrebări și rezolvarea pe o cale trasată prin legislația actuală, privind funcționarii publici și cuplata cu experiența domeniului privat, duce la o instituție în care cei angajați vechi și noi contribuie la misiunea instituției – creșterea satisfacției cetățeanului sau a autorităților locale, sau naționale față de CJ Arad.

O definiție operațională a acestui termen – integrarea noilor angajați se referă la asimilarea unei persoane în mediul profesional și adaptarea acesteia la grupul (departamentul) din care face parte.

Din această definiție de lucru rezultă unul dintre aspectele esențiale ale integrării, și anume integrarea pe mai multe nivele:

- la nivel organizațional (însușirea valorilor, eticii și culturii organizaționale),
- la nivel colectiv (relaționare interindividuală, norme de grup), dar și
- integrarea pe post (responsabilități, cerințe, condiții de lucru).

Metodologia de integrare a personalului trebuie să rezolve următoarele aspecte despre ce trebuie să știe noul angajat:

1. “Ce se întâmplă aici?” – noul angajat trebuie să cunoască misiunea instituției.
2. “Care este locul meu aici?” – poziția noului angajat în cadrul compartimentului.

Cui îi este subordonat direct? Care sunt șefii săi? Cine seful său? Cu cine lucrează? Cum raportează problemele?

3. “Ce se așteaptă de la mine?” – care este în linii generale descrierea postului? Care sunt drepturile și obligațiile pe care le are? Cui, când și ce trebuie să spună? Care sunt standardele de performanță pe care trebuie să le respecte și care sunt regulile de comportare?

4. “Ce primesc în schimb?” - salariul pe care îl va avea, primele și avantajele suplimentare - premii sub forma salariului de merit.

5. “Unde pot să cer ajutor?” – noul venit dorește să știe cât de disponibili sunt colegii să îl ajute. acest colectiv.

Dupa stabilirea primelor aspecte legate de ce este importanta integrarea noului angajat in institutie, metodologia se bazeaza pe aspecte legate de legislatia in vigoare cat si de caracteristici ale resurselor umane in domeniul privat care se pot aplica functionarilor publici fara incalcarea procedurilor stabilite prin lege.

Constatări

Incepand cu analiza Raportului pentru anii 2010 si 2011, privind modul de indeplinire a atributiilor proprii si a hotararilor CJ Arad, se remarca in activitatea Biroului de Gestiune Resurse Umane, urmatoarele fraze:

„În anul 2010 fluctuația personalului a fost relativ redusă, un număr de 3 persoane au fost angajate prin recrutare, 1 persoană a fost angajată prin transfer la cerere, 5 persoane au fost angajate prin recrutare, pe perioadă determinată pe posturi temporar vacante iar 24 persoane au plecat din instituție”;

„ În anul 2011 fluctuația personalului a fost relativ redusă, un număr de 4 persoane au fost angajate prin recrutare pe perioadă nedeterminată, 2 persoane au fost angajate prin recrutare, pe perioadă determinată pe posturi temporar vacante, 5 persoane a fost angajate prin transfer în interesul serviciului, o persoană a fost angajată prin redistribuire, iar 18 persoane au plecat din instituție, prin încetarea raporturilor de serviciu/muncă”

Observam ca in structura Consiliului Județean Arad:

- in anul 2010, au fost integrate 9 persoane, defalcate astfel: 4 persoane pe perioada nedeterminata si 5 persoane pe perioada determinata pe posturi temporar vacante.
- in anul 2011 au fost integrate 12 persoane, defalcate astfel: 10 persoane pe

Analiza diagnostic a resurselor umane la nivelul Consiliului Județean Arad

perioada nedeterminata si 2 persoane pe perioada determinata pe posturi temporar vacante.

In aceasta propunere de metodologie de integrare a personalului nou angajat sugeram sa fie tratate in acelasi mod, atat persoanele angajate pe perioada determinata sau nedeterminata; atat persoanele cu experienta in administratia publica sau fara experienta, personal considerat debutant sau cu experienta si cariera intr-o alta institutie publica locala sau judeteana, cat si persoanele angajate ca functionar public sau personal contractual;

Principalul motiv al acestei cerinte este faptul ca CJ Arad reprezinta o institutie care coordoneaza la nivel judetean, activitatea consiliilor comunale si orasenesti, astfel incat metoda de integrare si cerintele pentru noii angajati trebuie sa concorde cu scopul CJ Arad si posturile din birourile unde sunt angajati.

In cerintele caietului de sarcini nu se specifica si este foarte important ca metodologia de integrare a personalului nou angajat se refera la varsta si experienta celor noi angajati, nu se refera la modul de angajare: recrutare prin concurs sau transfer la cerere; nu se refera la durata perioadei de angajare: perioada determinata sau nedeterminata.

Din acest motiv propunerea TEAM Consulting, presupune integrarea tuturor persoanelor indiferent de durata angajarii, varsta, experienta anterioara, modul de angajare concurs sau transfer, etc astfel incat la final pe baza componentelor acestei metodologii Biroul de gestiune Resurse Umane impreuna cu sefii de birou, Compartimente, Directii sa poata avea unitar acelasi set de valori, instrumente, proceduri etc.

In literatura de specialitate – managementul resurselor umane si legislatia privind managementul resurselor umane a functionarilor publici exista capitole separate privind integrarea personalului nou angajat, denumite debutanti sau cu alti termeni in alte materiale de managementul resurselor umane.

In ultimii ani Parlamentul sau/si Guvernul Romaniei, prin Ministerele care se ocupa de tot ce inseamna functionar public – mod de angajare, evaluare, salarizare, pregatire profesionala, etc si Agentia Nationala a functionarilor Publici au elaborat, aprobat si publicat Legi, Hotarari de Guvern, Ordonante de Guvern etc care indica directiile de urmat in ce priveste functionarul public – de la angajare, cariera, evaluare, salarizare, avantaje,

etc.

Astfel in primul rand daca au fost respectate urmatoarele cerinte/conditii, ale legislatiei actuale referitoare la ocuparea functiei publice:

- are cetatenia romana si domiciliul in Romania;
- cunoaste limba romana, scris si vorbit;
- are varsta de minimum 18 ani impliniti;
- are capacitate deplina de exercitiu;
- are o stare de sanatate corespunzatoare functiei publice pentru care candideaza, atestata pe baza de examen medical de specialitate;
- indeplineste conditiile de studii prevazute de lege pentru functia publica;
- indeplineste conditiile specifice pentru ocuparea functiei publice;
- nu a fost condamnata pentru savarsirea unei infractiuni contra umanitatii, contra statului sau contra autoritatii, de serviciu sau in legatura cu serviciul, care impiedica infaptuirea justitiei, de fals ori a unor fapte de coruptie sau a unei infractiuni savarsite cu intentie, care ar face-o incompatibila cu exercitarea functiei publice, cu exceptia situatiei in care a intervenit reabilitarea;
- nu a fost destituita dintr-o functie publica sau nu i-a incetat contractul individual de munca pentru motive disciplinare in ultimii 7 ani;
- nu a desfasurat activitate de politie politica, astfel cum este definita prin lege.

O alta cerinta care este foarte importanta in conceperea acestei metodologii de integrare se refera la urmatorul aspect: “ Pentru participarea la concursul de recrutare organizat pentru ocuparea functiilor publice de conducere, candidatii trebuie sa fi absolvit studii de masterat sau postuniversitare in domeniul administratiei publice, management ori in specialitatea studiilor necesare exercitarii functiei publice”, in acest mod asteptarile privind acomodarea, integrea aspectelor cerute, proceduri de lucru etc sunt foarte repede assimilate de persoanele nou angajate.

O persoana nou angajata, este persoana care a trecut prin toate cerintele legislatiei actuale si pasul urmator este in mod evident numirea in functia publica sau in postul desemnat ca personal contractual.

Conform legislatiei actuale, pasii sunt urmatoarii:

-
- Candidatul declarat admis la concursul de recrutare este numit, potrivit legii, în funcția publică pentru care a candidat.
 - În termen de 15 zile de la data afișării rezultatelor finale ale concursului compartimentul de resurse umane, respectiv Agenția, în situația concursurilor pentru care competența de organizare aparține acesteia, are obligația de a emite propunerea de numire a candidatului declarat admis.
 - Propunerea de numire se comunică în copie, în mod corespunzător, candidatului declarat admis personal, pe bază de semnătură, prin scrisoare recomandată sau scrisoare cu confirmare de primire.
 - Fișa postului aferentă funcției publice se anexează la actul administrativ de numire, iar o copie a acestuia se înmânează funcționarului public.

Metodologia de integrare nu va face o separare între funcționarii debutanți sau definitiv, scopul fiind realizarea unei proceduri care să permită ușurarea integrării netinând cont de modul de numire.

Deoarece în legislație se folosește termenul de stagiul și majoritatea celor noi angajați sunt pe funcții publice ca debutanți vom prezenta pe scurt cerințele legale:

- Perioada de stagiul este etapa din cariera funcționarului public cuprinsă între data numirii ca funcționar public debutant, în urma promovării concursului de recrutare, și data numirii ca funcționar public definitiv.
- Perioada de stagiul are ca scop confirmarea aptitudinilor profesionale ale funcționarilor publici debutanți în îndeplinirea atribuțiilor și responsabilităților unei funcții publice, formarea lor practică, însușirea specificului activității autorității sau instituției publice în cadrul căreia își desfășoară activitatea, precum și a exigențelor administrației publice.
- Parcurgerea perioadei de stagiul este obligatorie, cu excepția situațiilor prevăzute de lege.

În continuare se va insista asupra modului de respectare și stabilire a unor programe pe care să le urmeze noul angajat, aprobate de conducătorul autorității sau instituției publice, la propunerea conducătorului compartimentului în care urmează să își desfășoare activitatea funcționarul public debutant și al compartimentului de resurse umane, conform cerințelor legale și care trebuie să stabilească:

-
- alocarea a două ore zilnic din timpul normal de lucru studiului individual sau programelor de formare la care trebuie să participe funcționarul public debutant, în condițiile legii;
 - planificarea activităților ce urmează să fie desfășurate, în funcție de nivelul cunoștințelor teoretice și al deprinderilor practice dobândite pe parcursul perioadei de stagiu

La dispoziția funcționarul public debutant, nou angajat i se va înmăna de către Biroul Gestiune Resurse Umane, un angajament care va cuprinde drepturi specifice și îndatoririle specifice, conform legislației în vigoare. În momentul în care va primi și semna angajamentul, va avea cunoștința asupra ce trebuie să întreprindă din punct de vedere al îndatoririlor și ce drepturi are ca angajat al instituției – vezi anexa la procedura.

Drepturi specifice:

- să fie sprijinit și îndrumat în îndeplinirea atribuțiilor de serviciu pe parcursul perioadei de stagiu;
- să i se stabilească atribuții de serviciu al căror nivel de dificultate și complexitate să crească gradual pe parcursul perioadei de stagiu;
- să i se asigure timpul necesar pregătirii individuale, în scopul dobândirii cunoștințelor teoretice și a deprinderilor practice necesare exercitării unei funcții publice, și să participe la formele de pregătire profesională organizate pentru funcționarii publici debutanți;
- să i se asigure, prin grija autorității sau instituției publice, accesul la sursele de informare utile perfecționării sale;
- să participe la formele de pregătire organizate pentru funcționarii publici debutanți.

Indatoriri specifice:

- să își perfecționeze pregătirea profesională teoretică și să își însușească deprinderile practice necesare exercitării unei funcții publice;
- să îl consulte pe îndrumător pentru realizarea lucrărilor repartizate de conducătorul compartimentului;
- să participe la manifestări științifice și profesionale, în vederea completării pregătirii profesionale;

-
- să participe la formele de pregătire organizate pentru funcționarii publici debutanți;
 - să își organizeze o evidență proprie a pregătirii profesionale pe care o efectuează potrivit prevederilor legislației actuale.

Biroul de Gestionare Resurse Umane, împreună cu șefii de la fiecare compartiment trebuie să întocmească un referat de propunere pentru desemnarea îndrumătorilor, prin dispoziția președintelui CJ Arad se aprobă, ulterior se întocmește o listă care să cuprindă persoanele desemnate să devină îndrumători. – vezi anexa la procedură.

Definiția conform legislației în vigoare este: **Îndrumător** - Funcționar public definitiv desemnat de conducătorul autorității sau instituției publice, de regulă din cadrul compartimentului în cadrul căruia urmează a-și desfășura activitatea funcționarul public debutant, cu atribuții în stabilirea programului de desfășurare a perioadei de stagiu și în coordonarea activității funcționarului public debutant pe toată perioada de stagiu;

Conform literaturii de specialitate și legislației actuale, integrarea noilor angajați de face prin numirea unui îndrumător, care trebuie să respecte următoarele cerințe:

- Pe parcursul perioadei de stagiu, activitatea funcționarului public debutant se desfășoară sub îndrumarea unui funcționar public definitiv, de regulă din cadrul aceluiași compartiment, denumit în continuare îndrumător.
- Persoana desemnată ca îndrumător trebuie să cunoască legislația privind căreia își desfășoară activitatea autoritatea sau instituția publică respectivă, precum și activitățile desfășurate în cadrul compartimentului în care este numit funcționarul public debutant.
- Îndrumătorul este numit de conducătorul autorității sau instituției publice, de regulă, la propunerea conducătorului compartimentului în care își desfășoară activitatea funcționarul public debutant.
- Declarație pe proprie răspundere a îndrumătorului că nu este soț, soție, afin ori rudă până la gradul al IV-lea inclusiv cu funcționarul public debutant.

În același timp, atribuțiile stabilite de către legislația actuală și nivel Consiliu Județean Arad sunt următoarele:

- coordonează activitatea funcționarului public debutant pe parcursul perioadei de stagiu;

-
- sprijină funcționarul public debutant în identificarea celor mai bune modalități de rezolvare a lucrărilor repartizate acestuia;
 - supraveghează modul de îndeplinire a atribuțiilor de serviciu de către funcționarul public debutant;
 - propune conducătorului compartimentului cursurile de perfecționare profesională la care trebuie să participe funcționarul public debutant;
 - întocmește un referat în vederea evaluării funcționarului public debutant, la finalizarea perioadei de stagiu.

Deoarece munca prestată de către persoanele desemnate drept îndrumător este benevolă, voluntară, recomandăm folosirea în desemnarea și acceptarea de către funcționarii publici definitivți pe lângă termenul de îndrumător și al celui de “mentor”.

O definiție care ajută îndrumătorii pentru activitatea de integrare și a prezentării rolului lor către noii angajați este:

Mentor = Conducător spiritual, povățuitor, îndrumător; preceptor, educator

Sursa: Dicționarul explicativ al limbii române

Mentor = Îndrumător spiritual experimentat.

Sursa: Noul dicționar explicativ al limbii române

Din definițiile existente în literatura de specialitate, care sprijină acceptarea de către îndrumător a rolului de mentor, au fost selectate două:

- **Mentoratul este “ contribuția semnificativă de la o persoană către alta pentru a ajuta tranziția uneia dintre ele în termeni de cunoștințe, experiență profesională și mod de gândire “** (Megginson and Clutterbuck, 1995, p13)
- **Un mentor este “ individul care ajută o altă persoană pentru a-și atinge aspirațiile “** (Montreal CEGEP, 1988)

De aceea, un mentor sprijină o persoană să parcurgă un proces de tranziție, pentru a face față unor situații noi, precum cea care ar fi cariera sau în dezvoltarea personală.

1.1. Caracteristicile mentorului - îndrumătorului

- Persoană de sprijin
- Răbdător
- Persoană respectată la nivel profesional
- Persoană orientată spre oameni
- Bun Motivator
- Profesor eficient
- Sigur de sine
- Orientat spre rezultate

Întelegerea de către îndrumător a termenului de mentor și transmiterea către noul angajat a caracteristicilor sale personale, va face ca integrarea, dezvoltarea personală, cariera, perfecționarea noului angajat, să poarte și semnătura îndrumătorului.

Primul pas în Metodologia de integrare este ca persoana numită de către Biroul Gestionare Resurse Umane sau de Șefii de Birou, Compartimente, Direcții etc, respectiv „Îndrumătorul”, „Mentor-ul”, să comunice noului angajat o informare despre CJ Arad, scopul instituției, obiectivele instituției urmate de o prezentare personală și a realizărilor sale în Consiliul Județean Arad, scopul fiind ca noii angajați să înțeleagă că există interes colegial pentru integrarea cu succes a noilor angajați – vezi informarea atașată la această procedură.

Recomandarea este ca la nivel de instituție să fie folosit pe lângă instrumentele – metodologia actuală conformă cu legislația în vigoare și următoarele instrumente/metode:

- „Manualul personalului”(mapa de întămpinare, ghidul angajatului);
- turul organizației;

„Mentorul”(îndrumătorul) prezintă modalități de orientare, prin care adaptarea la mediul organizațional devine mai eficientă și mai rapidă.

De subliniat că un mentor sau îndrumător poate fi un model de urmat, un mentor adevărat nu îi cere altei persoane “ să fi ca mine.” Un mentor spune, “Te voi ajuta să devii cine vrei”

În scopul cunoașterii specificului activității autorității sau instituției publice, funcționarului public debutant i se va asigura posibilitatea de a asista la îndeplinirea atribuțiilor de

serviciu de către funcționarii publici definitivi din cadrul altor compartimente. Această activitate se va desfășura în coordonarea funcționarului public sub a cărui îndrumare își desfășoară activitatea și nu poate depăși un 1/4 din durata perioadei de stagiu.

Indrumatorul trebuie sa verifice daca in procesul de integrare, noul angajat are cunostinta despre criteriile de evaluare a activității funcționarului public debutant, care sunt:

- gradul de cunoaștere a reglementărilor specifice domeniului de activitate;
- gradul de cunoaștere a specificului și a principiilor care guvernează administrația publică și a raporturilor administrative din cadrul autorității sau instituției publice;
- capacitatea de îndeplinire a atribuțiilor;
- gradul de adaptabilitate și flexibilitate în îndeplinirea atribuțiilor;
- aptitudinea de a distinge corect între caracteristicile diverselor opțiuni în îndeplinirea atribuțiilor de serviciu și de a identifica cea mai bună variantă de acțiune;
- capacitatea de transmitere a ideilor, în scris și verbal, fluentă în scris, incluzând capacitatea de a scrie clar și concis;
- capacitatea de a lucra în echipă, respectiv capacitatea de a se integra într-o echipă, de a-și aduce contribuția prin participare efectivă, de a sprijini activitatea echipei în realizarea obiectivelor acesteia

Propunem ca perioada de integrare sa fie cumulata, ca termen, cu perioada de stagiu, respectiv cerintele legale in vigoare: "Perioada de stagiu este de 12 luni pentru funcționarii publici din clasa I, 8 luni pentru cei din clasa a II-a și 6 luni pentru cei din clasa a III-a, calculată de la data numirii ca funcționari publici debutanți".

Finalul perioadei de integrare sugeram sa fie considerata, ca momentul finalizarii perioadei de stagiu si pe baza evaluarii realizate va avea cele doua optini legale:

- numit functionar public de executie definitiv in clasa corespunzatoare studiilor absolvite, in functiile publice prevazute la art. 14, in gradul profesional asistent;
- eliberat din functia publica, in cazul in care a obtinut la evaluarea activitatii calificativul "necorespunzator".

Deoarece in perioada imediat urmatoare finalizarii perioadei de stagiu, evaluarea este in termen de 5 zile, metodologia de integrare prevede ca pe baza cerintelor legale, indrumatorul sa parcurga impreuna cu noul angajat de cel puțin 2(doua) ori urmatorii pasi:

-
- testarea nivelului cunoștințelor teoretice și a deprinderilor practice dobândite, necesare îndeplinirii atribuțiilor aferente unei funcții publice, a cunoașterii specificului activității autorității sau instituției publice și a exigențelor administrației publice.
 - un model de interviu de evaluare cu funcționarul public debutant.
 - completarea unui raport de stagiu de către noul angajat ,care va cuprinde descrierea activității desfășurate de funcționarul public debutant pe parcursul perioadei de stagiu, prin prezentarea atribuțiilor de serviciu, a modalităților de îndeplinire a acestora, precum și eventualele dificultăți întâmpinate.
 - evaluarea de către îndrumător a raportului de stagiu și punctarea lucrurilor de îmbunătățit astfel încât noul angajat să aibă un raport de stagiu bine întocmit.

Deoarece în etapa de evaluare este inclus un interviu între evaluator și noul angajat, la finalul perioadei de stagiu, este necesar ca îndrumătorul să parcurgă cel puțin o dată, la finalul perioadei de stagiu următorii pași:

- o simulare a interviului de evaluare cu funcționarul public debutant, îndrumătorul va juca rolul de evaluator.
- în timpul simulării interviului se prezintă exact pașii care se desfășoară în timpul interviului susținut la finalizarea perioadei de stagiu, respectiv: se face un schimb de informații care are loc între evaluator și funcționarul public debutant, în cadrul căruia i se aduc la cunoștință funcționarului public evaluat consemnările făcute de evaluator în raportul de evaluare;

La terminarea perioadei de stagiu se vor întocmi de către îndrumător și noul angajat următoarele documente care vor fi prezentate evaluatorului:

- Raport de stagiu întocmit de către noul angajat;
- un Referat al îndrumătorului care cuprinde descrierea activității desfășurate de funcționarul public debutant; aptitudinile pe care le-a dovedit funcționarul public debutant în modul
- de îndeplinire a atribuțiilor de serviciu; conduita funcționarului public debutant în timpul serviciului; concluzii privind desfășurarea perioadei de stagiu și recomandări privind definitivarea acestora.
- Referatul îndrumătorului se va preda conducătorului compartimentului în care își desfășoară activitatea funcționarul public debutant.

Scopul este ca atat noul angajat si indrumatorul sa cunoasca cerintele, sa ajute noul angajat sa depaseasca interviul de evaluare, sa intre cu success in categoria “functionar definitiv”, iar indrumarorul sa aiba o viziune asupra activitatii sale de –a lungul perioadei de stagiul si ce are de imbunatatit.

Concluzii

Dacă la finalul perioadei de stagiul, noul angajat are o evaluare de la bună în sus și poate răspunde cu succes, la cele cinci întrebări trasate la începutul acestei metodologii, se poate considera că procesul de integrare a urmat toți pașii stabiliți prin lege și noul angajat face parte integrantă din colectivul Consiliul Judetean Arad.

O altă sugestie este ca fiecare îndrumător, să fie folosit pentru integrarea noilor angajați, dacă rezultatele celui pe care l-a îndrumat sunt bune sau foarte bune. În acest sens, recomandăm ca acest îndrumător cu rezultate bune si foarte bune să fie desemnat ca îndrumător de către conducerea Consiliului Judetean Arad si recunoscut la nivel de institutie, pentru a fi motivat pentru următoarele procese de integrare a viitorilor functionari publici debutanti.

Evaluarea performanțelor obținute de noul angajat, a satisfacției acestuia față de locul de muncă, permit evaluarea procesului de integrare, ale cărui avantaje pot duce la creșterea productivității și eficienței muncii (formarea unui personal competent profesional, reducerea fluctuației de personal și a dificultății de adaptare în organizație, atitudine pozitivă a angajatului față de conducere, crearea unei atmosfere de siguranță, de apartenență).

1.1. Test de cunoștințe

În vederea evaluării nivelului de cunoștințe al candidaților, vă rugăm să alegeți pentru fiecare candidat câte 2 întrebări din fiecare categorie prezentată mai jos:

Legislație

1. Numiți legea care reglementează regimul general al autonomiei locale, organizarea și funcționarea autorităților administrației publice?
2. Ce se înțelege prin autonomie locală?
3. Care este natura juridică a unităților administrativ-teritoriale în care se exercită autonomia locală?
4. Numiți funcția persoanei care poate ataca hotărârile adoptate de consiliul local în cazul în care consideră ca acestea nu sunt legale.
5. Menționați 5 dintre atribuțiile principale ale consiliului local.
6. Cu ce frecvență și în ce condiții se întrunește consiliul local?
7. Cine aprobă ordinea de zi a ședințelor de consiliu și cum se poate modifica aceasta?
8. Care este numărul de voturi necesare pentru adoptarea hotărârilor în consiliul local?
9. Menționați 3 modalități prin care consilierii își exercită mandatul în serviciul colectivității locale.
10. Ce știți că este delegatul sătesc?
11. Enumerați 5 dintre atribuțiile primarului
12. Care este durata mandatului unui primar?
13. Menționați care sunt condițiile pentru ocuparea funcției de secretar.
14. Care este limba utilizată în raporturile dintre cetățeni și autoritățile administrației publice locale?
15. Menționați o cerință specială privind ocuparea posturilor care au atribuții privind relații cu publicul în unitățile administrativ-teritoriale în care cetățenii aparținând unei minorități naționale au o pondere de peste 20% din numărul locuitorilor.

1.2. Chestionar psihoaptitudinal (pentru evaluarea stilului de muncă)

Informații pentru comisia de examinare

Descriere

În cadrul procesului de selecție, chestionarul psihoaptitudinal (de evaluare a stilului de muncă) vine în sprijinul comisiei de evaluare cu scopul de a identifica anumite aspecte de personalitate relevante pentru fiecare dintre cele două posturi.

Este de așteptat ca acei candidați cu potențial adecvat posturilor să se înscrie în următoarele tipuri de profiluri:

1. _____:

- **Leader** (punctaj maxim, rol predominant)
- **Finalizator** (rol secundar)
- **Coechipier** (rol complementar).

2. **Administrator IT RECL:**

- **Finalizator** (punctaj maxim, rol predominant)
- **Coechipier** (rol secundar)
- **Suporter** (rol complementar).

Chestionarul se distribuie fiecărui candidat, se completează în maxim 5 minute, apoi se depune la comisia de examinare. Interpretarea se realizează de către comisia de examinare, pe baza grilei de mai jos. El are un rol orientativ și trebuie utilizat în corelație cu celelalte date obținute despre candidați în cadrul procesului de selecție.

Rezultatele chestionarelor vor oferi informații utile și trainerilor - în legătură cu dinamica așteptată a grupurilor, în programul de instruire pe care candidații selectați îl vor parcurge imediat după selecție și angajare.

Mod de prelucrare

Observați răspunsurile date de candidat și încercuiți litera corespunzătoare conform tabelului de mai jos. *(De exemplu: dacă un candidat a marcat un X în dreptul afirmațiilor 1, 2, 3 și 4, veți încercui de 3 ori litera A și o dată litera B).*

După încercuirea literelor aferente răspunsurilor date de candidat, faceți totalul literelor, pe categorii (A, B, C, D). Cu cât punctajul obținut la o literă este mai mare, cu atât mai aproape este candidatul de profilul descris la categoria respectivă.

1	A
2	A
3	A
4	B
5	D
6	C
7	B
8	C
9	C
10	A

11	D
12	B
13	B
14	A
15	A
16	A
17	C
18	B
19	B
20	C

21	D
22	D
23	B
24	C
25	B
26	D
27	D
28	C
29	D

Interpretarea rezultatelor

Majoritatea răspunsurilor A

- Persoană **DE ECHIPĂ** (*COECHIPIER*)

În general, candidatul/candidata pune mare preț pe relațiile cu colegii și uneori dorește ca aceștia să îi fie și prieteni. Are priceperea de a găsi soluții pentru echipă și îi place să lucreze cot la cot cu alții. Știe să îi asculte pe cei din jur și îi place să aflați ce îl/o preocupă. Dovedește respect și înțelegere față de cei cu care lucrează sau intră în relație, ține cont de părerile altora chiar dacă sunt diferite de ale sale. În general, pare a fi persoana cea mai apreciată și căutată din echipă, oamenii îl/o plac, doresc să fie în preajma lui/ei și să comunice cu el/ea.

Majoritatea răspunsurilor B

- Persoană **CARE FINALIZEAZĂ** (*FINALIZATOR*)

În general, pune foarte mare preț pe realizarea obiectivelor și urmărește în primul rând ca treaba să fie dusă cu bine la capat. Se identifică cu organizația din care face parte și pune pe primul plan interesele acesteia. Pentru că este mai degrabă interesat/ă ca sarcinile să fie rezolvate, în multe situații nu lasă să se vadă adevăratele sale sentimente. Din acest motiv, este posibil ca celor din jur să le fie greu să îl/o cunoască pe deplin.

Majoritatea răspunsurilor C

- Persoană **CARE ÎI SUSȚINE PE CEILALȚI** (*SUPORTER*)

În general, are tendința de a-i pune pe cei din jur într-o lumină mai bună decât se vede pe sine. Are tendința de a se baza mai mult pe alții și mai puțin pe propriile calități. Pe de o parte acest lucru reduce șansele candidatului/candidatei de se dezvolta și de a promova. În același timp, însă, multă lume îl/o apreciază pentru atenția pe care o acordă în primul rând dorințelor altora și mai puțin propriilor interese. Genul de persoană care pune umărul la greu și răspunde solicitărilor.

Majoritatea răspunsurilor D

- Persoană **CARE CONDUCE** (*LEADER*)

În general, are multă încredere în propria persoană, știe ce dorește, cum să obțină ce și-a propus. Manifestă respect față de oameni, are disponibilitate pentru a asculta opiniile altora și înțelege cu ușurință felul în care gândesc cei din jur. De regulă, relaționează și comunică ușor, analizează și decide pe baza informațiilor pe care le adună.

Informații pentru candidat

NUME ȘI PRENUME CANDIDAT _____

POST _____

ORAȘ/COMUNA _____

DATA COMPLETĂRII _____

Chestionar psihoaptitudinal (de evaluare a stilului de muncă în echipă)

Citiți următoarele afirmații și marcați un X în căsuța corespunzătoare fiecărei afirmații cu care

sunteți de acord și care vă reprezintă ca persoană.

Răspundeți sincer, ținând cont că nu există răspunsuri bune sau rele, corecte sau incorecte.

Fiecare persoană are propria personalitate. Ceea ce ne interesează este să obținem o imagine corectă despre dumneavoastră, pe care doar răspunsurile sincere o pot oferi.

Aveți 15 minute la dispoziție pentru completarea chestionarului, motiv pentru care vă recomandăm să răspundeți spontan, fără să stați prea mult pe gânduri. Vă mulțumim!

1	De regulă, particip la întâlnirile cu colegii și îmi place să vorbesc cu ei.
2	Îmi vine greu să dau sfaturi oamenilor și să le spun ce să facă în legătură cu diferitele lor probleme.
3	Cred că este bine ca la locul de muncă să existe spații în care părinții să își poată lăsa copiii: creșe, grădinițe etc.
4	Nu țin minte zilele de naștere ale colegilor.
5	În general, stabilesc rapid relații cu cei din jur, mă exteriorizez și comunic ușor.
6	Șefii mei nu sunt interesați de părerea mea.
7	Muncesc doar pentru a fi plătit/ă.
8	De multe ori cred că ceilalți au rezultate mai bune decât mine.
9	Uneori, îmi doresc să fiu în locul altora .
10	Aș refuza să muncesc pentru un angajator care tratează în mod inegal femeile și bărbații.
11	Sunt conștient/ă de calitățile pe care le am.

12	Muncesc de multe ori peste program și acest lucru nu mă deranjează.
13	De obicei, pot să îi ajut pe oameni să își rezolve problemele personale.
14	În general, sunt la curent cu toate zvonurile de la birou.
15	Nu îmi plac glumele care se fac pe seama minorităților.
16	Cred că anumite probleme de acasă pot să genereze probleme și la serviciu.
17	Îmi recunosc greșelile.
18	Evit să particip la discuțiile personale și bârfele de la muncă.
19	Îmi place să am mereu ceva de făcut.
20	Mă supără mult dacă sunt criticat/ă.
21	Mă înțeleg bine cu colegii, de cele mai multe ori.
22	Mă bucur să văd și cunosc mereu persoane noi.
23	De multe ori îmi iau de lucru și acasă.
24	În general, îmi place să visez cu ochii deschiși.
25	Îmi place să lucrez pe calculator.
26	Îmi place să particip la întâlniri de serviciu, conferințe, interviuri.
27	Colegilor mei le place să stea de vorbă cu mine.
28	Cred că promovarea trebuie să fie determinată de vechimea fiecăruia în organizație.
29	Îmi place să iau decizii importante.
30	Cred că nu e cazul să mă tem pentru un loc de muncă.

GHID DE INTERVIU

În cadrul interviului, în funcție de postul vizat și de nivelul cunoștințelor dovedite de candidați la proba scrisă și la chestionarul psihoaptitudinal, comisia de concurs va adresa întrebări relevante pentru departajarea candidaților.

Cu titlu orientativ, vă prezentăm o serie de întrebări care au fost folosite în cadrul interviurilor.

1. Vă rugăm să vă prezentați; unde ați mai lucrat, ce anume?
2. Vă convine să lucrați la _____, chiar dacă nu locuiți aici?
3. Lucrarea e incompletă la partea de informatică. Puteți să comentați acest aspect?
4. Aveți disponibilitate de a învăța?
5. Cum procedați în mod obișnuit când aveți de rezolvat lucruri noi?
6. Ce cunoștințe de limba engleză aveți?
7. De ce candidați la postul de _____?
8. Dacă cetățenii nu sunt prea interesați, ce veți face pentru a diversifica activitatea și pentru a stârni interesul oamenilor?
9. Postul de _____ are o componentă tehnică dar și una de altă natura, care presupune relații foarte bune cu oamenii din jur. Cum veți convinge oamenii cu care veți intra în contact?
10. Țineți cont de faptul ca Administratorul IT va avea în grijă un număr de aproximativ 200 de calculatoare cu servere, copiatoare, scannere, faxuri, imprimante, etc, iar persoana care va fi angajată ca administrator IT trebuie să rezolve orice problemă tehnică ce apare. Având în vedere că nu ați mai lucrat în acest domeniu, cum credeți că vă veți descurca?
11. Nu veți lucra deloc sau aproape deloc pe calculator, adică nu veți face editare de texte. Rolul dvs. va fi de a asigura partea tehnică a calculatoarelor și a rețelei. Cum comentați acest aspect?
12. În situația în care se strică o imprimantă, dvs. trebuie să știți să remediați defectul și să vorbiți în termeni tehnici cu cei care se ocupă de service, să știți să le explicați în ce constă defectul. Cum credeți că o să vă descurcați?
13. Știți care sunt sarcinile unui administrator IT?
14. Ce credeți ca va fi mai greu din munca specifică postului pentru care ați candidat?

-
- 15.Știti să configurați un calculator, să faceți o intervenție minimă în zona de periferice? Ce experiență aveți în acest sens?
 - 16.Ați putea lipsi un timp mai îndelungat de acasă pentru schimb de experiență și instruire?
 - 17.Ați facut o lucrare bună, mai puțin la partea de legislație. Cum comentați acest aspect?
 - 18.Ați răspuns bine la partea tehnică a testului. Noi înclinăm să vă acceptăm pentru postul de administrator IT, dar vrem să menționăm că vor fi niște responsabilități foarte mari, pe care la acest moment nu le puteți imagina clar. Cum credeți că veți reacționa la evenimentele și sarcinile neprevăzute?
 - 19.Dacă va fi nevoie să lucrați peste program cum veți proceda?
 - 20.Aveți aptitudini de a purta un dialog cu oamenii și de a-i atrage in acest proiect?
 - 21.Ați mai avut acest tip de activitate sau unul similar?
 - 22.Întrucât ne-am dat seama din lucrare ca aveți cunoștințe în domeniul IT, nu vă mai adresăm întrebări suplimentare. Dvs. doriți sa adăugați ceva?

Formular de evaluare a candidatului

Formular de evaluare a candidatului

Nume candidat			
Date contact-adresa			
Telefon			
Data nașterii			
Postul dorit			
Evaluator			
Data interviului			
Metode de evaluare			
<ul style="list-style-type: none"> • Analiza dosarului de candidatură • Probă scrisă • Chestionar motivațional • Chestionar psihoaptitudinal • Interviu 			
Impresie general			
Aspecte pozitive observate la candidat		Aspecte negative observate	
Aspecte verificate (3 = foarte bine, 2 = suficient, 1=insuficient)			
Nr crt	Aspecte verificate		Observații
1	Comunicare	1	
		2	
		3	
2	Cunoștințe generale relevante pentru post	1	
		2	
		3	
3	Experiență în domeniu / pe post	1	
		2	

	asemănător	3	
4	Cât de mult își dorește postul (notați și de ce)	1	
		2	
		3	
5	Disponibilitate pt muncă și studiu	1	
		2	
		3	
6	Conținutul dosarului	1	
		2	
		3	
Salariu dorit și/sau alte beneficii dorite			
De la ce dată este disponibil pentru angajare			
Impresie de ansamblu (bifați în coloana adecvată)		Dintre toți candidații, se clasează pe	
Întrunește anumite cerințe		Locul ____	
Întrunește majoritatea cerințelor			
Întrunește toate cerințele			
Depășește cerințele			
Alte observații și/sau explicații pentru recomandarea făcută			
A se vedea și dosarul candidatului.			

Nume, funcție și semnături evaluatori

1.
2.
3.
4.

Data.....

1.4. Model Raport final Comisie de examinare

La finalul concursului de selecție, se realizează un raport cu privire la modul de desfășurare a procesului de recrutare și selecție, după modelul de raport pe care vi-l propunem în continuare.

Formatul lui ne permite centralizarea și standardizarea datelor obținute în proces.

Raportul conține:

1. Tabel cu informații despre candidații evaluați.
2. Puncte tari și puncte slabe ale candidaților selecționați în vederea angajării. Aceleași date se vor menționa și pentru candidații situați pe locul 2 pentru fiecare post (dacă există).
3. Informații despre modul de derulare a procesului – număr de candidați înscriși per post, nivel de educație al candidaților, aspecte particulare întâlnite etc.
4. Numele persoanei care a realizat raportul și semnătura.
5. Semnătura șefului Comisiei de examinare;
6. Data realizării raportului

Model Raport final Comisie de examinare

1. Tabel de centralizare a datelor și informațiilor despre candidații evaluați

Perioada recrutare si selecție:							Șef Comisie recrutare: _____				
Nr crt.	Numele candidaților	Postul pentru care a candidat	Vârsta, sex	Nivel de studii	Domiciliu sau serviciu în localitate	Naționalitate / limba maternă	Punctaje și calitative obținute la teste, chestionare, interviu			Complectitudinea dosarului de candidatură	Locul în clasamentul final
							Cunoștințe	Psiho-aptitudinal	Interviu		
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											

1 0											
1 1											
1 2											

2. *Puncte tari și puncte slabe ale candidaților selecționați în vederea angajării:*

Nr crt.	Numele candidaților	Puncte tari	Puncte slabe

3. *Informații despre modul de derulare a procesului – număr de candidați înscriși per post, nivel de educație al candidaților, situații particulare apărute și mod de abordare, alte observații în proces :*

4. *Realizat de :* _____ *semnătura* _____

5. *Șef Comisie :* _____ *semnătura* _____

6. *Data raportului :* _____

Capitolul 5 Integrarea noilor angajați

Analizând procedurile existente, s-a constatat că nu există o procedură pentru integrarea noilor angajați.

În continuare facem următoarea propunere pentru :

Procedură privind integrarea noilor angajați.

SCOP

Procedura stabilește modalitatea de desfășurare a procesului de integrare a personalului nou angajat în CJA.

1 DOMENIU DE APLICARE

Procedura se aplică în cadrul Serviciului Gestiune Resurse Umane, personalului care coordonează activitatea de evaluarea performanțelor a noilor angajați în CJA. Indrumatorilor noilor angajați.

2 DOCUMENTE DE REFERINȚĂ

SR EN ISO 9001:2008 Sisteme de management al calității. Cerințe

PMI – 01 Controlul documentelor

MMI Manualul de management integrat

Legea nr.188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

HG 611/2008 actualizată privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor,

Legea nr. 7/2004 privind Codul de conduita a funcționarilor publici, republicată;

O.M.F.P. nr.946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern, cuprinzând standardele de management/control intern la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial, cu modificările și completările ulterioare.

Legea nr.284/2010 Lege cadru privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice.

ROF al CJA

3 TERMENI, DEFINIȚII ȘI ABREVIERI

- 3.1 Dezvoltarea carierei funcționarilor publici** - Evoluția ansamblului situațiilor juridice și efectelor produse, prin mobilitate, promovare într-o funcție publică superioară și promovare în grade de salarizare, care intervin de la data nașterii raportului de serviciu al funcționarului public și până în momentul încetării acestui raport;
- 3.2 Dezvoltarea carierei personalului contractual** – Evoluția ansamblului situațiilor juridice și efectelor produse prin promovare în grade/trepte profesionale.
- 3.3 Evaluare a performanțelor profesionale individuale** - Ansamblul proceselor și procedurilor implementate anual, prin aplicarea criteriilor de performanță la gradul de îndeplinire a obiectivelor profesionale individuale, stabilite în baza atribuțiilor prevăzute în fișa postului;
- 3.4 Evaluator** - Persoana din cadrul CJA cu atribuții de conducere a compartimentului în cadrul căruia își desfășoară activitatea funcționarul public evaluat sau, după caz, care coordonează activitatea respectivului funcționar public/personal contractual;
- 3.5 Îndrumător** - Funcționar public definitiv desemnat de conducătorul autorității sau instituției publice, de regulă din cadrul compartimentului în cadrul căruia urmează a-și desfășura activitatea funcționarul public debutant, cu atribuții în stabilirea programului de desfășurare a perioadei de stagiu și în coordonarea activității funcționarului public debutant pe toată perioada de stagiu;
- 3.6 Contrasemnatar** - Funcționarul public / salariatul ierarhic superior evaluatorului care contra-semnează sau modifică raportul de evaluare
- 3.7 Stagiu** - Etapa din cariera funcționarului public stabilită conform legii și cuprinsă între data numirii ca funcționar public debutant, în urma promovării concursului de recrutare, și data numirii ca funcționar public definitiv;
- 3.8 PO** – procedură operațională
- 3.9 C.J.A** – Consiliul Județean Arad
- 3.10 O.G** – Ordonanța Guvernului
- 3.11 O.U.G** – Ordonanța de Urgență a Guvernului
- 3.12 O.M.F.P** – Ordinul Ministerului Finanțelor Publice
- 3.13 GRU** – Serviciul Gestiune Resurse Umane
- 3.14 ANFP** – Agenția Națională a Funcționarilor Publici
- 3.15 ROF** – Regulament de Organizare și Funcționare

4 RESPONSABILITĂȚI

4.1 Îndrumătorul funcționarului public debutant

- 4.1.1 Stabilește programul de desfășurare a perioadei de stagiu;
- 4.1.2 Coordonează activitatea funcționarului public debutant pe toată perioada de stagiu;
- 4.1.3 Întocmește Referatul îndrumătorului.

4.2 Evaluator

- 4.2.1 Studiază Raportul de stagiu și Referatul îndrumătorului.
- 4.2.2 Realizarea evaluarea conform cerințelor prezentei proceduri.

4.3 Contrasemnatar

- 4.3.1 Contrasemnează sau modifică raportul de evaluare.

5 PROCEDURA

5.1 Generalități

- 5.1.1 Integrarea noilor angajati - funcționari publici, personal contractual se realizează, în condițiile legii, la finalul perioadei de stagiu, acestia sa atinga obiectivele profesionale, prin raportare la atribuțiile curente din fișa postului, precum și în vederea stabilirii gradului de îndeplinire a criteriilor de performanță.

- 5.1.1.1 În cadrul acestei proceduri se urmareste integrarea si atingerea obiectivelor care sunt regasite in:

- Fisa postului;
- Angajamentul noului angajat;
- Strategia stabilita de catre indrumator.

5.2 Documente utilizate și rolul lor

- 5.2.1 Raportul de evaluare a funcționarului public debutant, formular tipizat – Anexa 4A la HG 611/2008;
- 5.2.2 Raport de stagiu al funcționarului public debutant, formular tipizat Anexa 4B;
- 5.2.3 Referatul îndrumătorului, formular tipizar – Anexa 4C;
- 5.2.4 Raportul de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici, formular tipizat – Anexa 5;
- 5.2.5 Alte documente.

5.3 Modul de lucru

5.3.1 În prima etapă de integrare a funcționarilor publici debutanți se stabilește perioada de stagiu :

(1) Perioada de stagiu este etapa din cariera funcționarului public cuprinsă între data numirii ca funcționar public debutant, în urma promovării concursului de recrutare, și data numirii ca funcționar public definitiv.

(2) Perioada de stagiu are ca scop confirmarea aptitudinilor profesionale ale funcționarilor publici debutanți în îndeplinirea atribuțiilor și responsabilităților unei funcții publice, formarea lor practică, însușirea specificului activității autorității sau instituției publice în cadrul căreia își desfășoară activitatea, precum și a exigențelor administrației publice.

(3) Parcurgerea perioadei de stagiu este obligatorie, cu excepția situațiilor prevăzute de lege.

5.3.2 Perioada de stagiu este de 12 luni pentru funcționarii publici din clasa I, 8 luni pentru cei în clasa a II-a și 6 luni pentru cei din clasa a III-a, calculată de la data numirii ca funcționari publici debutanți.

5.3.3 (1) Perioada de stagiu se întrerupe în situația suspendării raportului de serviciu al funcționarului public debutant, în condițiile legii.

(2) Durata suspendării raportului de serviciu nu se ia în considerare la calculul perioadei de stagiu. După încetarea motivelor care au determinat întreruperea perioadei de stagiu, funcționarul public debutant își continuă activitatea până la acoperirea integrală a duratei prevăzute.

5.3.4 (1) Perioada de stagiu se desfășoară pe baza unui program aprobat de conducătorul autorității sau instituției publice, la propunerea conducătorului compartimentului în care urmează să își desfășoare activitatea funcționarul public debutant și al compartimentului de resurse umane.

(2) Prin programul de desfășurare a perioadei de stagiu se stabilesc următoarele:

a) alocarea a două ore zilnic din timpul normal de lucru studiului individual sau programelor de formare la care trebuie să participe funcționarul public debutant, în condițiile legii;

b) planificarea activităților ce urmează să fie desfășurate, în funcție de nivelul cunoștințelor teoretice și al deprinderilor practice dobândite pe parcursul perioadei de stagiu.

(3) În scopul cunoașterii specificului activității autorității sau instituției publice, funcționarului public debutant i se va asigura posibilitatea de a asista la îndeplinirea atribuțiilor de serviciu de către funcționarii publici definitivi din cadrul altor compartimente. Această activitate se va desfășura în coordonarea funcționarului public sub a cărui îndrumare își desfășoară activitatea și nu poate depăși un sfert din durata perioadei de stagiu.

5.3.5. (1) Pe parcursul perioadei de stagiu, activitatea funcționarului public debutant se desfășoară sub îndrumarea unui funcționar public definitiv, de regulă din cadrul aceluiași compartiment, denumit în continuare îndrumător.

(2) Persoana desemnată ca îndrumător trebuie să cunoască legislația potrivit căreia își desfășoară activitatea autoritatea sau instituția publică respectivă, precum și activitățile desfășurate în cadrul compartimentului în care este numit funcționarul public debutant.

(3) Îndrumătorul este numit de conducătorul autorității sau instituției publice, de regulă, la propunerea conducătorului compartimentului în care își desfășoară activitatea funcționarul public debutant.

5.3.6 Nu poate avea calitatea de îndrumător funcționarul public care:

a) a fost sancționat disciplinar cu una dintre sancțiunile prevăzute la art. 77 alin. (3) din Legea nr. 188/1999, republicată, iar sancțiunea disciplinară nu a fost radiată, în condițiile legii;

b) este soț, soție, afin ori rudă până la gradul al IV-lea inclusiv cu funcționarul public debutant.

5.3.7. Îndrumătorul are următoarele atribuții:

a) coordonează activitatea funcționarului public debutant pe parcursul perioadei de stagiu;

b) sprijină funcționarul public debutant în identificarea celor mai bune modalități de rezolvare a lucrărilor repartizate acestuia;

c) supraveghează modul de îndeplinire a atribuțiilor de serviciu de către funcționarul public debutant;

d) propune conducătorului compartimentului cursurile de perfecționare profesională la care trebuie să participe funcționarul public debutant;

e) întocmește un referat în vederea evaluării funcționarului public debutant, la finalizarea perioadei de stagiu.

5.4 Planificarea activității

5.4.1 Finalizarea procesului de integrare se face pe baza :

- a) raportului de stagiul întocmit de funcționarul public debutant;
- b) referatului întocmit de îndrumător;
- c) interviului de evaluare cu funcționarul public debutant.

5.4.2 (1) Modelul raportului de evaluare a perioadei de stagiul a funcționarului public debutant este prevăzut în anexa nr. 4 A.

5.4.3 (1) La terminarea perioadei de stagiul funcționarul public debutant completează raportul de stagiul, al cărui model este prevăzut în anexa nr. 4 B.

(2) Raportul de stagiul cuprinde descrierea activității desfășurate de funcționarul public debutant pe parcursul perioadei de stagiul, prin prezentarea atribuțiilor de serviciu, a modalităților de îndeplinire a acestora, precum și eventualele dificultăți întâmpinate.

(3) Raportul de stagiul se înaintează de către funcționarul public debutant evaluatorului.

5.4.3 (1) Referatul îndrumătorului prevăzut la art. 87 alin. (2) lit. b), al cărui model este prevăzut în anexa nr. 4 C, se întocmește cu 5 zile lucrătoare înainte de terminarea perioadei de stagiul și cuprinde următoarele elemente:

- a) descrierea activității desfășurate de funcționarul public debutant;
- b) aptitudinile pe care le-a dovedit funcționarul public debutant în modul de îndeplinire a atribuțiilor de serviciu;
- c) conduita funcționarului public debutant în timpul serviciului;
- d) concluzii privind desfășurarea perioadei de stagiul și recomandări privind definitivarea acesteia.

(2) Referatul prevăzut la art. 87 alin. (2) lit. b) se înaintează conducătorului compartimentului în care își desfășoară activitatea funcționarul public debutant.

6. RISCURI ASOCIATE OPERAȚIUNILOR

- a) Nerespectarea cerințelor procedurii;
- b) Completarea necorespunzătoare a formularelor și înregistrărilor;
- c) Neevaluarea tuturor obiectivelor;

- d) Neîntocmirea referatului de stagiul cu 5 zile lucrătoare înainte de terminarea perioadei de stagiul.
- e) Neevaluarea de către evaluator pe baza tuturor criteriilor de evaluare stabilite;
- f) Nerespectarea modului de acordare a calificativelor de evaluare în funcție de nota finală obținută.

7. ANEXE, FORMULARE, INREGISTRĂRI

Cod	Denumire	Durata păstrare	Loc de păstrare	Arhiv
Tipizat Anexa 4A	Raportul de evaluare a funcționarului public debutant	1	RU	40
Tipizat Anexa 4B	Raport de stagiul al funcționarului public debutant	1	RU	40
Tipizat Anexa 4C	Referatul îndrumătorului	1	RU	40

8. ALTE ANEXE, FORMULARE, INREGISTRĂRI

Cod	Denumire	Durata păstrare	Loc de păstrare	Arhiv
Netipizat	Angajamentul pentru noul angajat	1	RU	40
Netipizat	Chestionar 5 intrebari - aspecte legate de integrare nou angajat	1	RU	40
Netipizat	Dispozitie numire indrumator public	1	RU	40
Netipizat	Informare despre CJ Arad si indrumator public	1	RU	40
Netipizat	Lista cu indrumatorii	1	RU	40
Netipizat	Referat pentru desemnarea indrumatorului	1	RU	40
Netipizat	Tabel cu semnături - primire angajamente	1	RU	40

Capitolul 6 Evaluare profesională

Monitorizarea și evaluarea rezultatelor activității personalului Consiliului Județean Arad (CJA) va contribui la sprijinirea procesului decizional și managementul acestuia prin furnizarea de informații relevante privind resursele umane.

În cadrul Consiliului Județean există o Procedură Operațională privind evaluarea performanțelor. Această procedură respectă reglementările legale privind evaluarea performanțelor profesionale ale angajaților.

Pentru a realiza o evaluare profesională reală, este nevoie de instrumente de evaluare cu care să putem măsura ceea ce este specific fiecărui post.

Totuși pentru o evaluare mai eficientă a performanțelor facem următoarele propuneri:

- Pentru a asigura o potrivire mai bună a angajatului cu postul pe care îl ocupă/îl va ocupa recomandăm utilizarea unor instrumente de evaluare care să măsoare gradul de compatibilitate cu postul, și anume: stilul de gândire, trăsături comportamentale și interesele ocupaționale. Anexăm un model de raport.
- Pentru a putea măsura capacitatea de management a coordonatorilor de unități, servicii, departamente, birouri propunem evaluarea utilizarea unui instrument de evaluare a managementului la 360⁰. Acest tip de instrument măsoară modul în care este perceput managementul asigurat de către:
 - o persoana evaluată,
 - o supervisorul persoanei evaluate
 - o subordonații persoanei evaluate
 - o colaboratorii persoanei evaluate.

Anexăm un model al acestui tip de evaluare.

Capitolul 7. Managementul privind instruirea profesională

La modul general, conceptul de formare profesională, este definit de cele mai multe ori, ca fiind un proces planificat de dezvoltare de deprinderi și cunoștințe în rândul angajaților din institutiile publice.

Ca **definiție**: Formarea profesională a funcționarilor publici și a personalului contractual din CJA este destinată dezvoltării acelor competențe și aptitudini necesare creșterii calității rezultatelor obținute în exercitarea unor atribuții determinate, desfășurată într-un cadru organizat, pe o durată de timp relativ restrânsă, cu grupuri-țintă definite în sens larg, de regulă pe bază de autoevaluare, evaluare și recunoașterea necesității de formare, și tratând o tematică unitară, subsecventă unui domeniu de activitate specific

Grupul țintă care se are în vedere în cadrul acestei analize este format din :

- Demnitari;
- Funcționari publici de conducere;
- Funcționari publici de execuție;
- Personal contractual.

Analiza va fi avută în vedere de personalul din departamentul de resurse umane din cadrul institutiei în vederea fundamentării și elaborării planurilor anuale de formare profesională.

Analiza are în vedere stabilirea direcțiilor pentru formarea profesională a personalului instituției, dezvoltarea resurselor umane contribuind direct la atingerea obiectivelor și realizarea scopurilor acestora.

Legat de scopul formării profesionale rezulta faptul că formarea profesională a funcționarilor publici are ca și obiective principale creșterea performanțelor în munca a acestor angajați, respectiv eliminarea deficiențelor cu privire la activitatea lor.

Din punctul de vedere al obiectivelor specifice, principalele activități specifice formării profesionale a angajaților CJA urmăresc:

-
- să ajute persoanele din cadrul instituției publice, astfel încât nevoile viitoare în domeniul resurselor umane să fie soluționate în interiorul organizației;
 - să dezvolte cunoștințele, abilitățile, competențele și deprinderile angajaților CJA astfel încât aceștia să își îmbunătățească performanțele individuale;
 - să reducă timpul pentru studiu pentru noii angajați și să se asigure că ei vor deveni responsabili cât mai curând și eficient posibil.

Măsurile întreprinse în acest sens :

- oferă angajaților resurse și oportunități de a ajunge la rezultate;
- oferă angajaților îndrumare și pregătire profesională, atunci când au nevoie;
- evaluează rezultatele activității angajaților, respectiv eficiența instruirii;
- motivează angajații instituției în funcție de contribuția adusă la realizarea obiectivelor instituției.

În procesul de identificare și analiză a nevoilor de instruire apare necesitatea alocării unui nivel de prioritate, asociat fiecărui domeniu de perfecționare profesională, care este identificat în urma chestionarelor aplicate la nivelul instituției. Rezultatele acestei cercetări va fi redată la finalul acestui material.

Necesitatea prioritizării instruirii este dată și de nevoile sistemului, reflectate în obiectivele stabilite la nivel instituțional, precum și de obligativitatea instruirii funcționarilor publici în domeniile care susțin realizarea obiectivelor instituționale.

Alături de stabilirea priorităților formării profesionale, se impune identificarea priorităților în ceea ce privește calitatea formării, frecvența formării, și evaluarea rezultatelor formării.

În ceea ce privește calitatea formării este necesară organizarea unor cursuri de perfecționare practice, prezentate și susținute în primul rând de practicieni recunoscuți ca fiind specialiști în domeniu. În acest sens crearea unui corp de formatori la nivelul CJA poate reprezenta o soluție pentru a îmbina nivelul adecvat al cunoștințelor teoretice specifice cu aplicarea practică a acestora. Calitatea formării va fi avută în vedere și în

selecția formatorilor din exterior, pentru domeniile de expertiză care nu fac obiectul de activitateal CJA.

Pentru a asigura sustenabilitatea procesului de formare se poate recomanda atât o evaluare a gradului de utilitate, aplicabilitate a cursului urmat în activitatea participanților la curs (evaluare care se poate realiza ori imediat după curs, la 3 luni de la curs și la 6 luni de la curs), chiar și prezentarea tematicilor abordate la cursuri, în fața colectivului din care fac parte participanții la curs, pentru a disemina informațiile dobândite în cadrul programului de instruire.

Planificarea activității, organizarea și derularea procesului de formare profesională și analiza rezultatelor, întocmirea raportului anual privind formarea profesională a personalului CJA vor fi făcute în conformitate cu prevederile Manualului de Management Integrat elaborat și aprobat la nivelul CJA.

Planificarea activității :

- În urma evaluării performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici, evaluatorul (în speta șeful pe linie ierarhică imediat superioară) stabilește necesitățile de formare profesională ale funcționarului public pentru anul următor perioadei evaluate.
- Necesarul de formare profesională, identificat în urma evaluării se completează, dacă este cazul, cu necesarul de formare profesională rezultat din modificările legislative în domeniile de competență ale funcționarului public, precum și din eventualele modificări relevante ale fișei postului.
- Funcționarii publici de conducere au obligația să întocmească un raport privind necesarul de formare profesională a personalului din subordine, cu evidențierea domeniilor considerate prioritare, precum și a criteriilor ce stau la baza identificării priorităților.
- În termen de 15 zile de la data finalizării evaluării performanțelor profesionale ale funcționarilor publici, persoana responsabilă cu îndeplinirea măsurilor de formare profesională are obligația de a centraliza rapoartele înaintate de către funcționarii publici de conducere, cât și cele pentru instituțiile subordonate, în vederea realizării planului privind necesarul de formare la nivelul CJA.

-
- Până la data de 20 februarie a fiecărui an, persoana desemnată să centralizeze rapoartele privind necesarul de formare profesională, elaborează procedurile și măsurile interne privind formarea profesională a funcționarilor publici din cadrul CJA, și le înaintează conducerii acesteia, împreună cu formatul standard privind planul anual de perfecționare profesională și fondurile alocate în scopul instruirii funcționarilor publici pentru perioada următoare, formular tipizat, Anexa 1 la Ordinul 1952/2010.
 - Desfășurarea acestei activități presupune respectarea formatelor standard și a datelor limita stabilite de către ANFP.
 - Conform legii, Comisia paritară, stabilită prin dispoziția președintelui CJA, are ca îndatorire analizarea și avizarea planului anual de perfecționare profesională, până la data de 25 februarie a fiecărui an.
 - În funcție de resursele disponibile a fi alocate în scopul formării profesionale a funcționarilor publici, în urma consultărilor efectuate în baza art. 61 alin. (1) lit. d) și 63 alin. (1) lit. b) din Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare, conducerea CJA aprobă măsurile privind pregătirea profesională a funcționarilor publici, planul anual de perfecționare profesională și fondurile alocate în buget cu scopul instruirii funcționarilor publici, până la data de 27 februarie a fiecărui an.
 - Până la data de 01 martie a fiecărui an Serviciul GRU, transmite către ANFP formatul standard privind planul anual de perfecționare profesională și fondurile alocate în scopul instruirii funcționarilor publici, formular tipizat, Anexa 1 la Ordinul 1952/2010. ANFP centralizează datele transmise de ordonatorii principali de credite și de către autoritățile și instituțiile din subordinea lor și elaborează raportul anual privind formarea profesională a funcționarilor publici, pe care îl aduce la cunoștința publicului inclusiv prin publicare pe site-ul propriu.

Organizarea și derularea procesului de formare profesională

- Serviciul GRU, până la data de 25 martie a fiecărui an întocmește referatul, formular cod PMI-08.09, privind necesitatea inițierii de către Serviciul Achiziții Publice a procedurilor de achiziționare a serviciilor de formare profesională, pe baza planului de perfecționare profesională stabilit.

-
- Un exemplar din contractul încheiat cu furnizorul serviciilor de formare profesională și al graficului privind desfășurarea programelor de perfecționare profesională, va fi disponibil la serviciul GRU.
 - Graficului privind programele de perfecționare profesională, va fi afișat în maxim 5 zile de la primie, în „PUBLICUL” calculatorului persoanei responsabile cu pregătirea profesională.
 - Compartimentul de specialitate primește referatul sau cererea privind necesitatea participării și înscrierea la programele organizate de furnizorii de servicii de formare profesională conform graficului și termenelor de înscriere existente în grafic.
 - Serviciul GRU întocmește ordonanțarea privind taxa de curs, formular tipizat pe baza facturii primite de la furnizorul serviciilor de formare profesională și o înaintează serviciului contabilitate pentru plată, conform termenului înscris în contract.
 - Pentru participanții care urmează într-un an calendaristic programe de formare profesională, cu o durată cumulată mai mare de 90 de zile, se va încheia un angajament scris prin care acesta se obligă că va lucra în CJA o perioadă determinată de la terminarea programelor, proporțional cu numărul zilelor de formare

Analiza rezultatelor, întocmirea raportului anual privind formarea profesională a personalului CJA

- Serviciul GRU urmărește permanent participarea fiecărui angajat la programele de formare profesională.
- Serviciul GRU la finele anului, centralizează datele privind participarea personalului la programe de formare profesională și întocmește la finele anului Raportului anual privind formarea profesională a personalului CJA.
- Anual se realizează de către Serviciul GRU, arhivarea documentelor referitoare la perfecționarea profesională.

Pornind de la activitățile specifice enumerate mai sus în ceea ce privește formarea resurselor umane din CJA se pot emite legate de acest domeniu următoarele priorități :

-
- Formarea cunoștințelor incipiente și de bază pentru desfășurarea activității pe un anumit post;
 - Consolidarea cunoștințelor specifice deja acumulate la un post deja ocupat;
 - Dezvoltarea abilităților și competențelor profesionale ale personalului din CJA.

Formarea cunoștințelor de bază pentru desfășurarea activității pe un anumit post

Această prioritate contribuie în mod direct la atingerea obiectivului strategic privind capacitatea personalului din CJA, de a asigura calitatea corespunzătoare serviciilor oferite.

Această prioritate are în vedere personalul nou angajat (persoanele în perioada de stagiu) în CJA sau personalul trecut deja de această perioadă dar care fac parte din departamente unde intervine o modificare majoră prin reorganizarea acestei structuri în cadrul căruia își desfășoară activitatea, ori mutarea în cadrul unei structuri cu activitate diferită de cea a structurii în care și-a desfășurat activitatea până la un moment dat.

Perioada de stagiu este etapa din cariera funcționarului public cuprinsă între data numirii ca funcționar public debutant, în urma promovării concursului de recrutare, și data numirii ca funcționar public definitiv.

Perioada de stagiu se desfășoară pe baza unui program aprobat de conducătorul autorității sau instituției publice, la propunerea conducătorului compartimentului în care urmează să își desfășoare activitatea funcționarul public debutant și al compartimentului de resurse umane.

Activitatea angajatului debutant se va derula sub atenta supraveghere a unui **mentor**.

Mentor - funcționarul public cu experiență, abilități și competențe specifice recunoscute, desemnat în scopul îndrumării profesionale, pe perioada determinată, conform unei planificări prealabile și în baza unor criterii specifice, a unui alt funcționar public, pe perioada stagiului practic.

Pentru funcționarii publici debutanți care trebuie să parcurgă perioada de stagiu, respectiv pentru funcționarii publici noi angajați care trebuie să aștepte următorul proces de

evaluare organizat de CJA, instrumentele pe baza cărora se poate stabili necesarul de instruire sunt altele decât raportul de evaluare și anume:

- Fișa postului atribuită funcționarului public debutant / definitiv nou angajat, respectiv competențele generale și specifice menționate în aceasta;
- Obiectivele și criteriile de performanță aferente acestora stabilite de evaluator.

Pentru funcționarului public debutant, îndrumătorul propune necesarul de instruire pentru acesta și înaintează propunerea către conducătorul compartimentului, care are rolul de evaluator.

Consolidarea cunoștințelor specifice deja acumulate la un post ocupat

Aceasta prioritate va asigura faptul că personalul din cadrul CJA își poate îndeplini responsabilitățile prin utilizarea la cel mai înalt nivel a cunoștințelor pe care le posedă, într-o manieră care să permită atingerea unui nivel de buna practică atât calitativ dar și în ceea ce privește actualitatea și acuratețea serviciilor oferite. Această prioritate se adresează în egală măsură personalului de conducere și de execuție care își desfășoară activitatea în cadrul unei structuri de cel puțin un an.

Dezvoltarea abilităților și competențelor profesionale ale personalului din CJA

Dezvoltarea abilităților și competențelor profesionale ale personalului din CJA va contribui alături de primele două la atingerea obiectivului de îndeplinire a responsabilităților care revin personalului prin utilizarea la cel mai înalt nivel al abilităților pe care le posedă, într-o manieră care să permită atingerea unui nivel de buna practică în ceea ce privește calitatea și acuratețea serviciilor oferite.

Această prioritate se adresează în egală măsură personalului de conducere și de execuție care își desfășoară activitatea în cadrul unei structuri de cel puțin un an.

În baza analizei efectuate mai sus dar și a obiectivelor, activităților și priorităților prezentate se pot distinge, la modul general, următoarele tipuri de programe care pot aplicate și apoi detaliate funcție de rezultatele cercetării întreprinsă prin intermediul chestionării angajaților CJA Arad.

-
- ❖ Programul de formare general : in cadrul acestuia participă toți angajații, atât personal de execuție cât și funcționari publici de conducere, în funcție de nevoile identificate. Programul de formare general include module de curs și cursuri care răspund tuturor celor trei priorități identificate. Se are în vedere repetarea periodică a unor module de curs pentru a asigura pe de o parte, formarea profesională a celor noi veniți în cadrul instituțiilor dar și reformarea angajaților care au suferit o modificare va carierei lor prin prisma faptului ca in urma restructurarii structurii in care activeaza si implicita postului pe care-l ocupau, cariera lor a suferit o modificare majora si in acest fel este necesara actualizarea cunoștințelor, a întăririi acestora ținând seama și de progresele pe care le cunosc de-a lungul timpului temele ca obiect al formării, precum și tehnicile și instrumentele de formare

 - ❖ Programul de formare manageri: la care participă numai managerii : programul de formare al persoanelor cu functie de conducere in cadrul CJA si care include module de curs care sa acopere prioritatile "Consolidarea cunoștințelor specifice deja acumulate in cadrul posturilor ocupate" și "Dezvoltarea abilităților și competențelor profesionale a personalului din CJA". În ceea ce privește formarea persoanelor cu functie de conducere din cadrul CJA aceasta se va realiza atât prin urmarea unor module de cursuri generale cât și prin formarea speciala a acestora.

 - ❖ Programul de dezvoltare corp de formatori: programul este destinat experților din CJA care posedă cunoștințele și experiența aferentă pentru a asimila cu ușurință orice noi cunoștințe teoretice, au capacitatea de a le corela cu toate cunoștințele și abilitățile existente și de a le transfera către ceilalți angajați. Programul de formare în domenii specifice include sesiuni de pregătiri și training care răspund priorității "Dezvoltarea abilităților și competențelor profesionale a personalului din CJA". Programul de dezvoltare corp formatori reprezintă o propunere pentru acoperirea unei nevoi esențiale evidențiate de analiza nevoilor de formare – cunoașterea legislației specifice naționale și comunitare in domenii de activitate cum ar fi : softurilor dedicate și modificari legislative (directie economica și salarizare), sanatate și securitate in munca, mediu etc. și toate acestea mai ales la nivel de aplicare și utilizare. Aceasta necesitate rezida având în vedere specificul domeniilor abordate și cu o legislație într-o permanentă dinamică a cărei aplicare, se

presupune cunoașterea și înțelegerea tuturor modificărilor intervenite în timp, precum și utilizarea curentă a unor softuri specializate este de dorit ca la nivelul fiecăreia din direcțiile, serviciile și compartimentele să existe un grup de experți care să aibă calitatea de formatori. Aceștia vor beneficia de formare specializată atât în domeniile specifice de activitate cât și în ceea ce privește dezvoltarea abilităților de formator

Nevoile concretizate în programe respectiv în cursuri solicitate de angajații CJA vor trebui să fie recunoscute CNFPA.

Orice formă de pregătire sau formare profesională a angajaților CJA ar trebui să se finanțeze, din bugetul CJA.

Astfel, din punct de vedere al formei de finanțare, pentru programele de formare profesională urmate la inițiativa angajaților CJA, în interesul instituției publice, în conformitate cu planul anual de perfecționare profesională stabilit în domeniile și specializările care se regăsesc în fișa postului, care au fost identificate ca necesare în urma evaluării performanțelor profesionale individuale, cheltuielile ar trebui suportate integral din bugetul CJA.

De asemenea, pentru fiecare dintre programele de formare profesională urmate la inițiativa funcționarului public, cu acordul conducătorului autorității sau instituției publice, în domeniile care se regăsesc în fișa postului, dar care nu au fost identificate și trecute în cadrul planului anual de perfecționare, CJA ar trebui să suporte cheltuielile **în limita fondurilor disponibile**.

Tipurile și metodele de instruire

Tipurile și metodele de instruire trebuie combinate în așa fel încât eficiența procesului de învățare și dezvoltare să fie maximă.

Nevoile generale de instruire a personalului din cele 4 grupuri țintă pot fi grupate în trei categorii:

- nevoi ce cad în responsabilitatea personalului, ce pot fi realizate prin studiu

individual;

- nevoi care cad în responsabilitatea departamentului unde angajatul lucrează și care pot fi îndeplinite informal de către șef serviciu/director sau prin discuții cu experți (formatori interni);
- nevoi de instruire formală ce vor fi identificate de către departamentul de resurse umane, prin programe (cursuri) de instruire în urma chestionarii efectuate la nivelul CJA.

Doar a treia categorie a acestor nevoi va fi inclusă în Programul de formare. Așa cum a rezultat în urma analizei nevoilor de formare la pregătirea și livrarea modulelor de formare se vor avea în vedere acele tipuri de instruire care să asigure interactivitatea între cursanți și formatori, utilizarea de modele, studii de caz și nu utilizarea unei formări de tip predare.

Pe baza analizei nevoilor de formare, a concluziilor reieșite, au fost identificate următoarele tipuri de instrumente de dezvoltare profesională și personală după cum urmează:

a. Module de training

Modulele sunt cuprinse dintr-o serie de cursuri care au drept scop formarea unor abilități complexe. Informațiile vor fi furnizate gradat pentru a fi asimilate corect. Vor fi avute în vedere sesiuni cu un număr de zile de stabilit ulterior de către formator, cu grupuri omogene de participanți. Modulele au avantajul că permit urmărirea evoluției participanților. Modulele să fie practice și accentul să cadă pe formare și mai puțin pe informare. Este bine să existe multe studii de caz, exerciții, jocuri de rol și simulări. Modulele de training pot fi organizate sub forma atelierelor de lucru urmărind atingerea unui rezultat specific.

b. Cursuri

Cursurile presupun activități formale de instruire cu durata pe mai multe zile, în cazul unei problematice complexe cu un număr de ore /zi stabilit de formator, în cazul unei problematice specifice/ punctuale. Prin aceste cursuri se dorește acumularea unor informații sau formarea unei abilități specifice și există obiective clare ca rezultat al instruirii.

Sesiunile de curs vor fi gândite și organizate ca sesiuni care includ secțiuni informative prezentate de formator, studii de caz și exerciții practice pentru facilitarea procesului de învățare.

În cadrul fiecărei sesiuni de curs este vizată transmiterea de informații cu privire la un aspect punctual care trebuie cunoscut și înțeles în mod uniform de toți angajații. Avantajul constă în faptul că sunt rapide și pot participa un număr mare de persoane.

În urma cercetărilor facute de-a lungul anilor a reieșit faptul că se doresc cursuri practice, aplicative imediat în activitatea curentă astfel ca aceste cursuri trebuie să fie practice și ușor de asimilat.

c. Instruire la locul de muncă (on-the-job training)

Acest tip de instruire acoperind aspecte specifice aferente activităților curente ale participanților, își propune să îmbunătățească performanța participanților în îndeplinirea activităților curente. Poate acoperi intervenții repetate pe parcursul unei perioade de timp. Acest instrument poate fi utilizat și livrat de experții specializați în calitate de formator din cadrul CJA.

d. E-learning

Anumite cunoștințe pot fi furnizate prin intermediul sistemelor electronice de E-learning. **E-learning** înglobează metode și tehnici tradiționale sau moderne și folosind tehnologii IT si care conduc subiectul care le utilizează, la obținerea unei experiențe în înțelegerea și stăpânirea de cunoștințe și îndemnări într-un domeniu al cunoașterii.

Avantajul constă în faptul că pot accesa sistemul toți angajații. Se recomandă folosirea acestui sistem pentru evaluarea și îmbunătățirea cunoștințelor în domeniul de specialitate legislative și/sau economice. Atunci când apar schimbări legislative și dorim să ne asigurăm că au fost însușite de toată lumea putem folosi cu succes acest sistem. În acest fel ne asigurăm că întregul personal al instituției are un minim de cunoștințe care să asigure buna funcționare.

e. Blended learning

“Blended learning” presupune folosirea mai multor feluri de livrare a conținutului. Blended learning se definește ca fiind metoda de învățământ care combină variantele on-line cu

cele față în față. În această definiție care are puterea simplității nu sunt descrise toate soluțiile care pot fi găsite atunci când cele două sunt combinate. Atunci când apar schimbări legate de softurile utilizate la nivelul CJA metoda ne ajuta sa fim siguri că au fost însușite de toată lumea.

f. Mentoring

Metoda consta in a forma la nivel de direcții a unor specialiști care să fie mentori pentru colegii din întreaga institutie. Se vor selecta persoane care au un înalt grad de pregătire profesională, vor trece prin training de formare de formatori. Aceste persoane vor organiza întâlniri cu angajații cu care să se discute dificultățile cu care se confruntă în activitate și modul în care ele pot fi soluționate.

g. Coaching

Echipa managerială va putea beneficia de ședințe de coaching care să ajute la implementarea cunoștințelor învățate la cursuri.

Ședințele de coaching vor stimula procesul de dezvoltare profesională și personală al managerilor, astfel că ritmul de acumulare va fi accelerat. Se poate lucra în ședințe unul la unul sau în grup.

Avantajul acestei metode constă în faptul că se lucrează în conform ritmului fiecărei persoane și adaptat specific nevoilor lor.

h. Schimburi de experiență/ stagii de pregătire

Schimburile de experiență presupun integrarea participanților în mediul de lucru al altor organizații, cu activitate similară, pentru o perioadă dată. Schimburile de experienta intre CJA si institutii similare din tara si chiar si strainatate pot fi facute in cadrul intalnirilor comune regionale, nationale sau euroregionale a acestor institutii dar si in limita disponibilitatilor bugetare.

Activitățile de instruire sunt axate pe principiul învățării din buna practică, în cadrul cărora participanții se informează și vad cum se realizează o serie de sarcini operaționale pentru alte organizații similare.

i. Vizite de studiu

Acest instrument vizează vizitarea, de către grupuri mici de participanți, a altor organizații din același domeniu de activitate din țara sau din alte țări. Vizitele de studiu implică de obicei trecerea în revistă a aspectelor legate de problema în discuție și vizite la fața locului pentru ilustrarea situațiilor.

Actiuni întreprinse în cadrul programului de instruire a angajaților CJA

Se va porni prin cursurile generale propuse. Într-o primă fază aceste cursuri au în primul rând rolul de a uniformiza nivelul de cunoștințe și de a oferi o bază minimă fiecărei persoane. După ce acest obiectiv a fost atins se va trece la faza a doua de aprofundare. În această fază, chiar dacă denumirea cursurilor va fi aceeași, conținutul va fi de nivel avansat.

Cursurile din etapa a doua vor începe numai după ce fiecare persoană a parcurs prima fază și a fost evaluată.

Evaluarea va arăta ce a mers foarte bine, unde sunt lipsurile. După evaluare managerul va face recomandări și angajatul va merge la cursurile de formare cu obiective specifice de învățare. După finalizarea primei etape se va evalua eficiența în timp a cursurilor de până atunci și se vor aduce corecții.

Se vor organiza training-urile de formare de formatori pentru viitorii formatori interni. Este un punct foarte important de care va depinde succesul întregii strategii. Este important ca aceste persoane să înțeleagă foarte bine noul statut și ce presupune acesta și să și-l asume în totalitate. Propunem ca în această etapă viitorii formatori interni să beneficieze de coaching și cursuri specifice de mentoring

Managerii vor începe cursurile, iar după încheierea cursurilor se va începe programul de coaching. Programul de coaching poate fi considerat la fel de important ca cel de formare și de aceea va fi tratat cu toată atenția. Managerii trebuie ajutați să implementeze ce au învățat. Cursurile, așa cum au fost specificate cuprind toate cunoștințele de care un manager, indiferent de nivel ierarhic, are nevoie. Cursurile trebuie să fie practice, la obiect și să ofere managerului toate instrumentele necesar;

Se recomandă achiziționarea unei platforme de E-learning, după care specialiștii împreună cu viitori formatori interni vor introduce conținut și teste de verificare a cunoștințelor. Platforma va fi folosită în special pentru evaluarea și dezvoltarea cunoștințelor de specialitate. Se poate folosi și pentru parte de soft skills sau managerial dar nu în mare măsură. Având această platformă achiziționată se poate trece și la faza de blended learning în care în mod succesiv vor avea loc întâlniri față în față dar și studiu pe PC succedate de alte întâlniri directe.

Formatorii interni vor organiza întâlniri și dezbateri. În acest fel instituția va deveni o organizație care învață și se dezvoltă. Fiecare dezbateră va permite participanților să pună întrebări, să ceară clarificări și astfel dezvoltarea profesională va fi accelerată. Important este ca la aceste întâlniri să existe o agendă, un obiectiv, eventual participanții să trimită din timp organizatorilor cazurile cu care se confruntă și la care nu găsesc o soluție optimă.

Riscuri ce pot apărea în procesul de implementare a planificării anuale de formare

Este foarte important să se identifice, analizeze, prioritizeze și controleze riscurile ce pot apărea pe perioada de implementare a planului de instruire. Dat fiind faptul că importanța riscului identificat depinde direct proporțional de probabilitatea apariției riscului dar mai ales de severitatea impactului riscurilor iar după ce sunt identificate și se estimează efect apariției lor se va trece la prioritizarea acestora și vor fi propuse măsuri de contracarare a acestora.

Evaluarea riscurilor (adică stabilirea nivelului probabilității și severității impactului) ajută la canalizarea atenției beneficiarilor strategiei asupra riscurilor cu impact major și stabilirea măsurilor de reducere a impactului acestora.

Din lista riscurilor posibile identificare atenția se va concentra asupra riscurilor cu impact semnificativ fără însă să se neglijă complet posibilitatea apariției celorlalte riscuri.

Exemple de riscuri care pot apărea în procesul de instruire a angajaților la nivelul CJA :

1. Utilizarea de către grupurile țintă a unor abordări nestandardizate în ceea ce

privește analiza/ evaluarea nevoilor de instruire, planificarea și scontate ale strategiei și poate împiedica o programare coerentă a activităților comune.

2. Întârziere în contractarea proiectelor de instruire necesare, ceea ce ar putea să conducă la diminuarea eficienței acestora în acoperirea nevoilor de instruire parțială sau neatingerea indicatorilor prevazuti in planificarea la nivelul CJA.
3. Dificultăți în mobilizarea resurselor bugetare necesare pentru finanțarea inițiativelor proprii de instruire.
4. Fluctuație de personal ridicată sau pierderea personalului instruit.
5. Schimbări instituționale care pot afecta implementarea planificării anuale la nivelul CJA.

Măsuri de reducere a apariției riscurilor :

Riscul 1 – Măsura de reducere : Constituirea unui grup de lucru și care să aibă întâlniri a caror frecvență să fie stabilită cu ocazia primei întâlniri și unde să se disemineze informații privind instruirile la nivelul grupului țintă, planificarea personalului pentru instruire etc. Acest fapt va duce la menținerea actunilor în ceea ce privește planul de instruire corelate cu prevederile planificării anuale la nivelul CJA.

Riscul 2 – Măsura de reducere : Se recomandă o planificare timpurie a (începutul anului sau sfârșitul anului în curs pentru anul viitor) a proiectelor de instruire avute în vedere și în corelarea proiectelor de instruire la nivelul grupurilor țintă.

Riscul 3 – Măsura de reducere : Se impune planificarea din timp a proiectelor de instruire și identificarea unor surse alternative de finanțare.

Riscul 4 – Măsura de reducere : Acest risc nu poate fi diminuat (factori precum politica de personal salarizare, managementul organizațional etc având un impact direct asupra fluctuației de personal) dar se recomandă crearea unui grup de formatori interni care să asigure nevoile de formare internă, implementare practicilor de mentoring și coaching.

Riscul 5 – Măsura de reducere : Acest risc nu poate fi diminuat dar se recomandă analiza impactului unei posibile reorganizări instituționale asupra strategiei de formare și evaluarea acesteia la momentul apariției unui astfel de risc, adaptarea și modificarea în

funcție de noile condiții.

Rezultate in urma cercetarii „Analiza nevoilor de formare la nivelul CJA”

In urma aplicarii procesului de chestionare au rezultat atat indicatori calitativi cat si cantitativi.

Indicatori referitori la participanti :

- au fost chestionate un numar de 41 de persoane angajate ale CJA;
- la chestionare din totalul repondentilor 86 % au fost femei si 12 % barbati;
- peste 90 % din persoanele chestionate fac parte din personalul de executie al CJA si doar 10 % sunt personal de conducere;
- persoanele selectate sa participe la aceasta chestionare au fost alese pe grupe de varsta astfel incat sa se respecte proportia existenta la nivelul CJA;
- persoanele selectate au in proportie de 100 % au studii superioare si mai bine de 45 % au si studii postuniversitare;

Indicatori referitori la nevoile de formare la nivelul CJA :

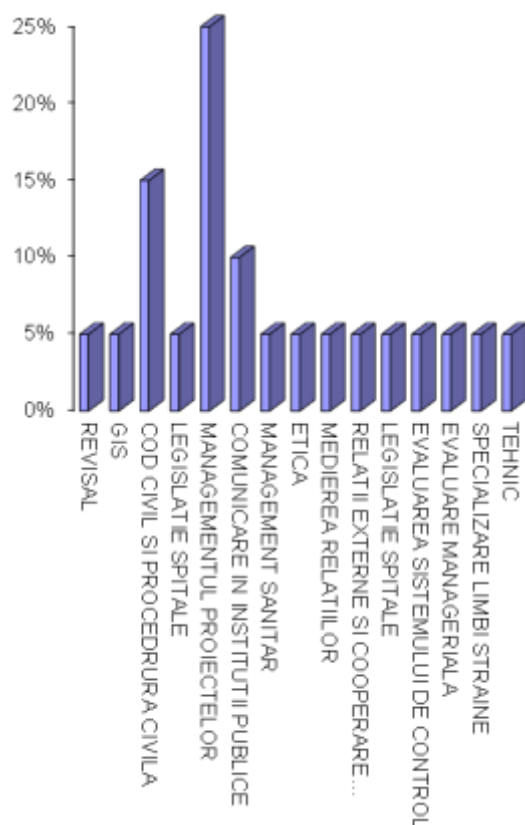
- **La nivelul CJA exista o foarte buna calitate a supervizarii activitatii salariatilor datorita bunei pregatiri a celor ce efectueaza aceasta operatiune.** Acest fapt intareste oportunitatea formarii unui corp de formatori interni la nivelul CJA. Acest program va oferi CJA costuri reduse in vederea formarii angajatilor la locul de munca. Formatorilor le va fi recunoscuta expertiza la nivelul CJA si a institutiilor cu care CJA colaboreaza, fapt ce poate fi interpretat ca o recompensa morala pentru membrii acestui corp de formatori. Instrumente ce pot fi folosite : On-the-job training, mentoring.
- **De asemenea se constata faptul ca o proportie covarsitoare din cei chestionati (peste 80 %) considera ca CJA se implica in mod activ si direct in solutionarea problemelor de cariera ale acestora.** Totusi aproximativ 10 % considera insuficienta preocuparea CJA in ceea ce priveste cariera lor. Probabil ca va fi nevoie de identificarea acestor insuficiente si corelarea lor la programele de formare derulate la nivelul CJA.
- **Peste 85 % din repondenti considera ca CJA se implica activ prin intermediul programelor de instruire si formare in vederea indeplinirii sarcinilor ce le**

implica postul pe care-l ocupa angajatii. Acest indicator este foarte important pentru CJA avand in vedere complexitatea activitatilor derulate la nivelul institutiei. Gradul de implicarea al CJA in indeplinirea sarcinilor angajatilor sai prin intermediul formarii trebuie sa fie din ce in ce mai mare fapt ce va duce la cresterea calitatii serviciilor prestate fata de cetatean si formarea la nivelul institutie a unui corp de profesioniști bine pregatiti si gata sa raspunda oricaror provocari ce pot aparea in activitatea institutiei.

- **Angajati chestionati au raspuns in proportie de 61 % ca in prezent sunt bine pregatiti atat teoretic cat si practic. Totusi in proportie de peste 65 % intrevad necesitatea unor pregatiri suplimentare pe domeniile unde activeaza.** Acest fapt se poate fi interpreta ca o mica confuzie in ceea ce priveste raspunsurile la aceste doua intrebari succesive (intrebarile 5 si 6). Insa credem ca la a doua intrebare, legata de necesitatea unor pregatiri suplimentare in domeniile unde cei chestionati activeaza, angajatii se gandeau probabil la viitoarele provocari legislative, tehnice, de exemplu legate de viitoarea transa de fonduri de coeziune (2014 – 2020) pe care le vor avea si pentru care in mod constant vor avea nevoie de programe de instruire si formare.
- **Actualmente in relatia cu clientii (cetateni, institutii) 78 % din repondenti se simt bine pregatiti si pot face fata cu succes tuturor sarcinilor care apar pe parcurs (intrebare 7).** Diferenta de 22 % au nevoi de formare diverse direct legate de activitatea pe care o deruleaza la locul de munca. Varful acestor nevoi sunt il reprezinta comunicarea sau mai bine zis lipsa ei. Acest fapt l-am observat in cadrul analizei actuale studiind comparativ domeniile de activitate a angajatilor versus obiectele de studiu postuniversitar e acestora. Astfel trebuie subliniat ca exista compartimente unde este imperios necesar urmare a unor cursuri de comunicare avand in vedere natura serviciilor pe care aceste compartimente le presteaza. Exemple : Cabinet presedinte, Relatii publice, Mass media.
- **Aproximativ 50 % din angajati au identificat necesitati punctuale in ceea ce priveste nevoia de formare.** Ele sunt redate in graficul de mai jos. Datele sunt obtinute in urma chestionarii nevoilor de formare la nivelul CJA. Apropape toate nevoile de formare sunt sensibil egale exceptie facad 3 domenii : Managementul proiectelor, Cod civil si cod de procedura civila, comunicare institutii publice. Ultimul domeniu (comunicare) a fost deja identificat ca o necesitate pentru formare in cadrul anumitor compartimente. In urma analizei documentelor ce stau la baza

acestei analize in special a „Structurii personalului dupa profesii” sau identificat si alte necesitati de formare pentru departamentele din cadrul CJA de exemplu :

- Presedinte, Vicepresedinti cursuri cum ar fi : Managementul calitatii, Managementul timpului, Managementul situatiei de criza, Managementul strategic, Management organizational;
- Resurse umane : Managementul resurse umane;
- Managementul spitalelor : Managementul institutiilor publice;
- UIP Management Integrat Deseuri Solide: cursuri din domeniul protectiei mediului, managementul deșeurilor, a energiei verzi etc avand in vedere ca pentru angajatii din acest compartiment este chiar necesara formarea si pregatirea in acest domeniu.



- Mai mult de 65 % din angajati cred ca au nevoie continua de pregatire si formare pentru indeplinirea cu succes a sarcinilor de servicii. Totodata in opinia respondentilor cele doua obiective principale in care formare si instruirea le va fi de folos vor fi **„gasirea de solutii alternative la rezolvarea problemelor”** si **„atingerea obiectivelor stabilite”**. In fapt este necesara initierea unor programe de formare care fie implementate prin intermediul corpului de formatori interni dar si

prin angajarea de specialiști externi cu un nivel înalt și recunoscut de specializare și care să ar putea să folosească instrumente de instruire și formare cum ar fi : on – the-job training, mentoring și coaching.

- Repondenții (în proporție de peste 55 %) doresc să participe la programele de formare și instruire având în vedere că în acest fel ei vor fi mai motivați să îndeplinească cu succes sarcinile de servicii care vor apărea pe parcursul activității lor. De asemenea peste 60 % din angajați consideră că vor aplica în mod cert toate cunoștințele care le-au fost transferate prin intermediul programelor de formare și instruire derulate la nivelul CJA.

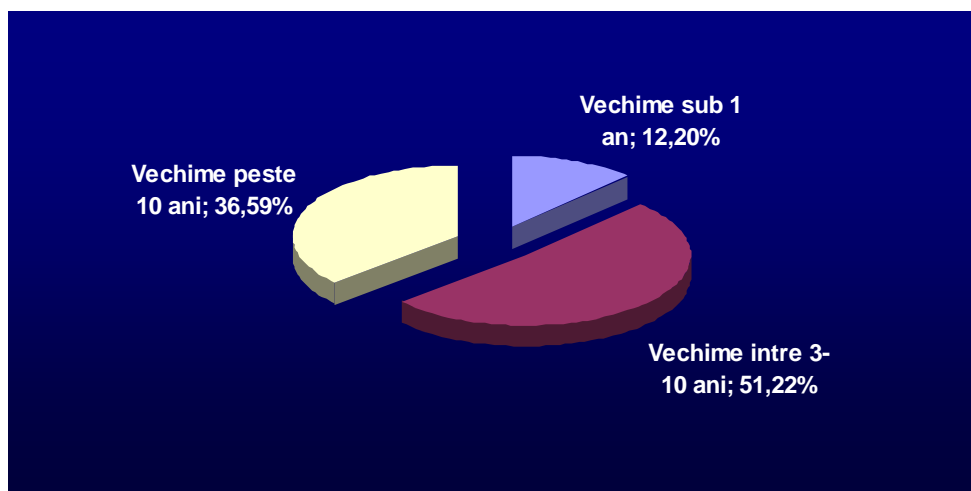
Interpretarea chestionarelor aplicate este:

Pentru a determina nevoia de formare profesională, perfecționare/specializare în cadrul Consiliului Județean Arad s-a aplicat un chestionar prin care s-a urmărit:

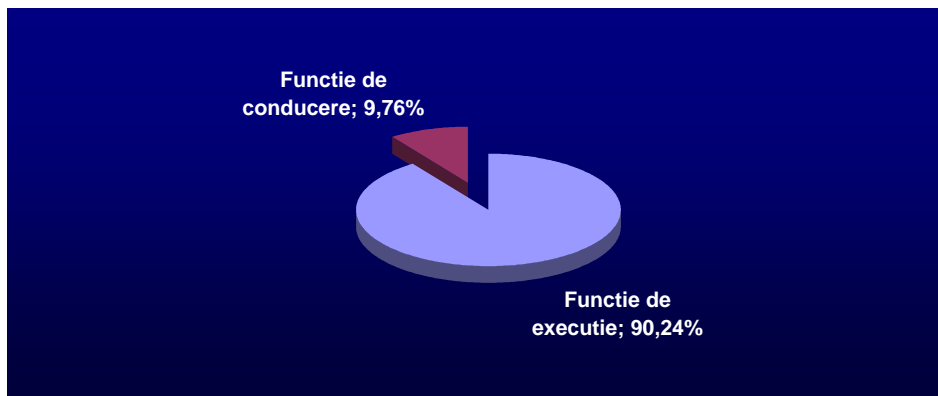
- Analiza la nivel organizațional/instituțional
- Analiza la nivel ocupațional sau al postului
- Analiza la nivel individual, personal.

Acest chestionar a fost aplicat la un număr de 41 de angajați din cadrul Consiliului Județean Arad cu următoarele caracteristici:

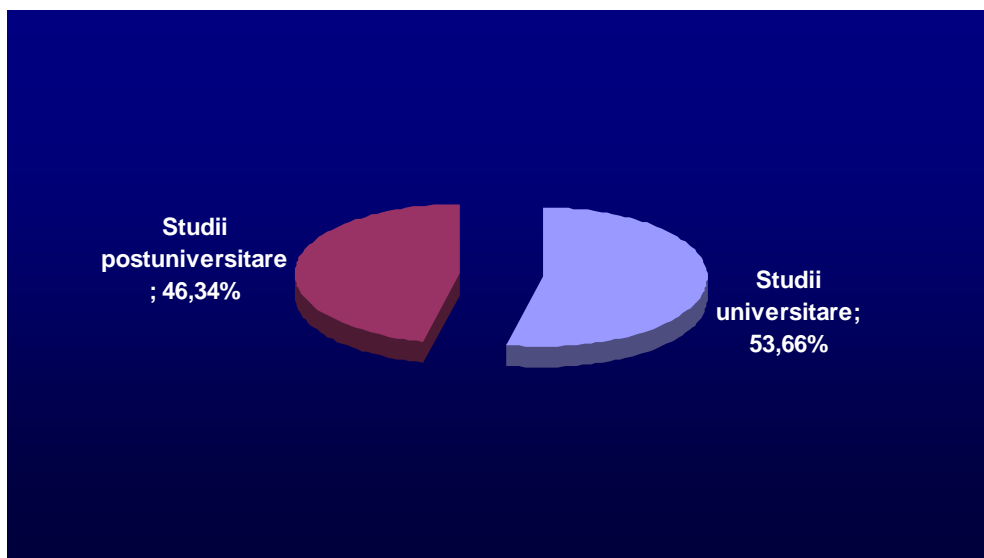
- Vechimea personalului ce a răspuns chestionarului:



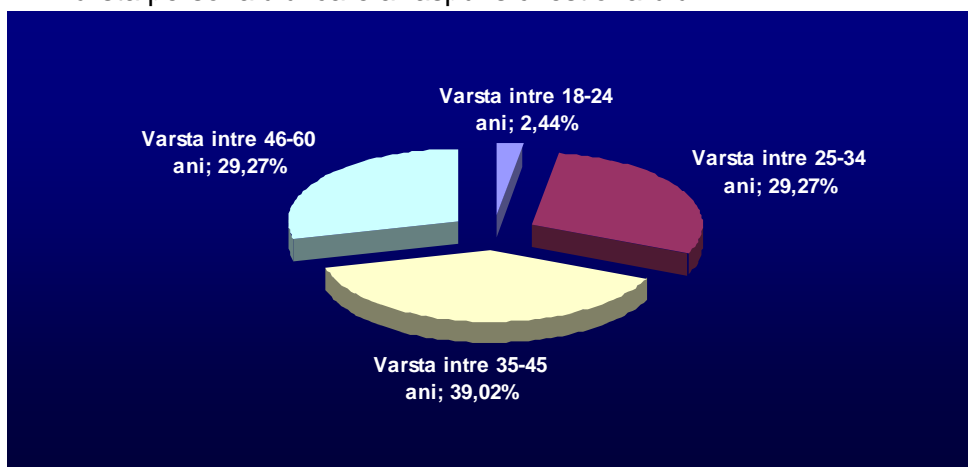
- Funcția detinută a personalului ce a răspuns chestionarului:



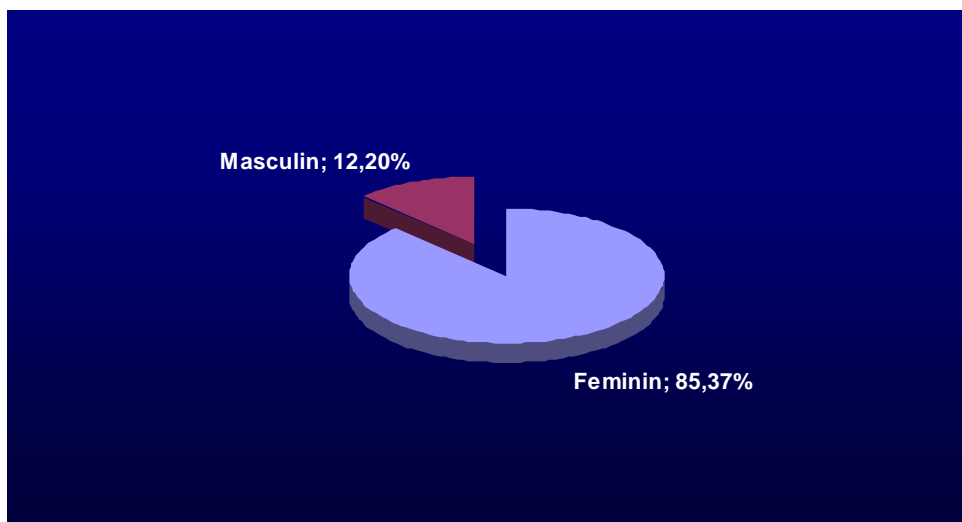
- Studiile personalului care a răspuns chestionarului



- Vârsta personalului care a raspuns chestionarului:



- Sexul persoanelor care au raspuns chestionarului:

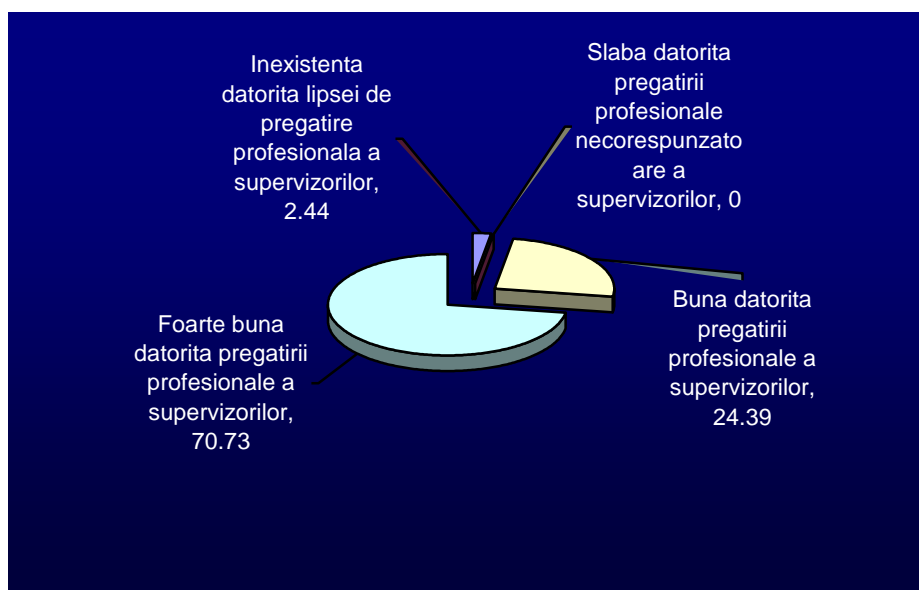


I. Analiza la nivel organizațional/instituțional

1. Care este calitatea supervizării locului dvs. de muncă?

- Inexistentă – datorită lipsei de pregătire profesională a supervizorilor
- Slabă – datorită pregătirii profesionale necorespunzătoare a supervizorilor
- Bună – datorită pregătirii profesionale a supervizorilor
- Foarte bună - datorită pregătirii profesionale a supervizorilor

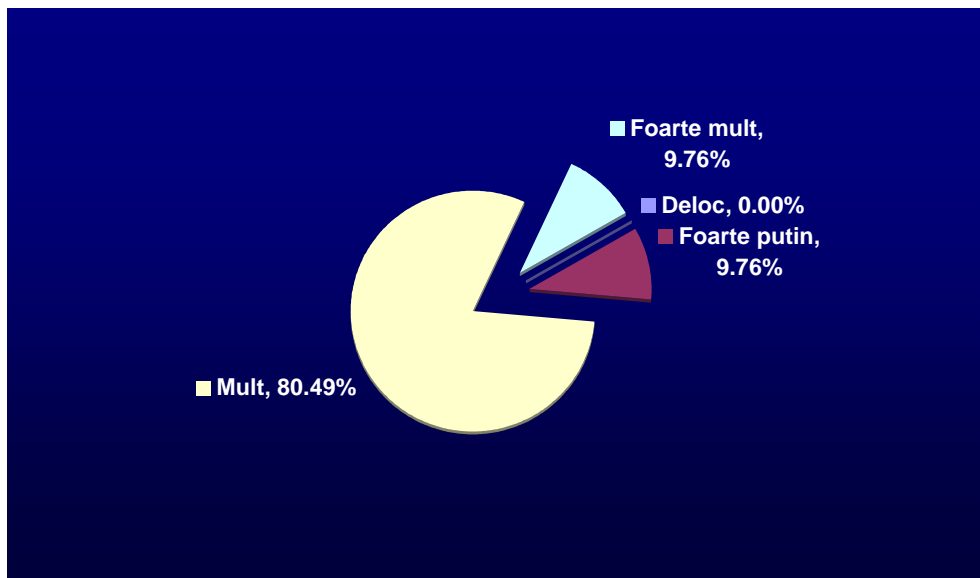
La această întrebare procentajul de răspuns a fost următorul:



2. Vă ajută instituția să vă îndepliniți obiectivele proprii, privind dezvoltarea carierei?

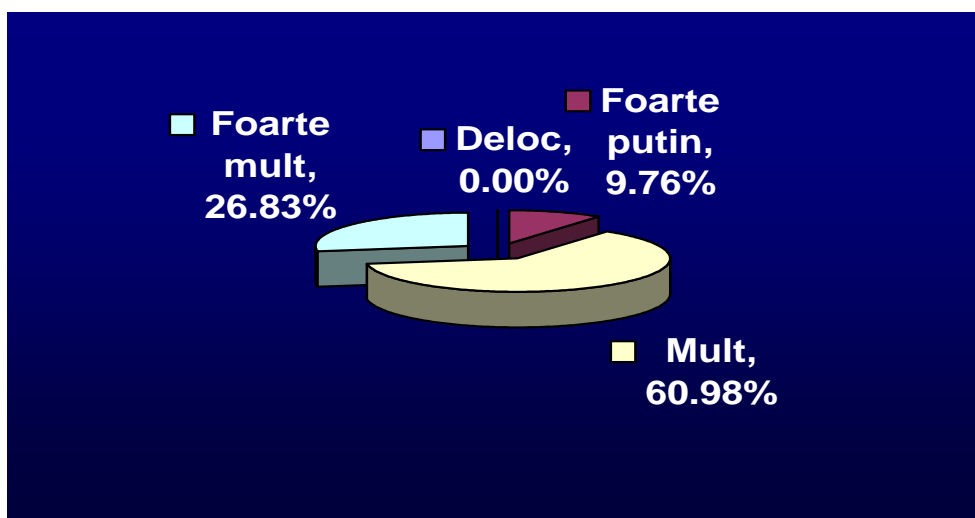
- Deloc

- Foarte puțin
- Mult
- Foarte mult



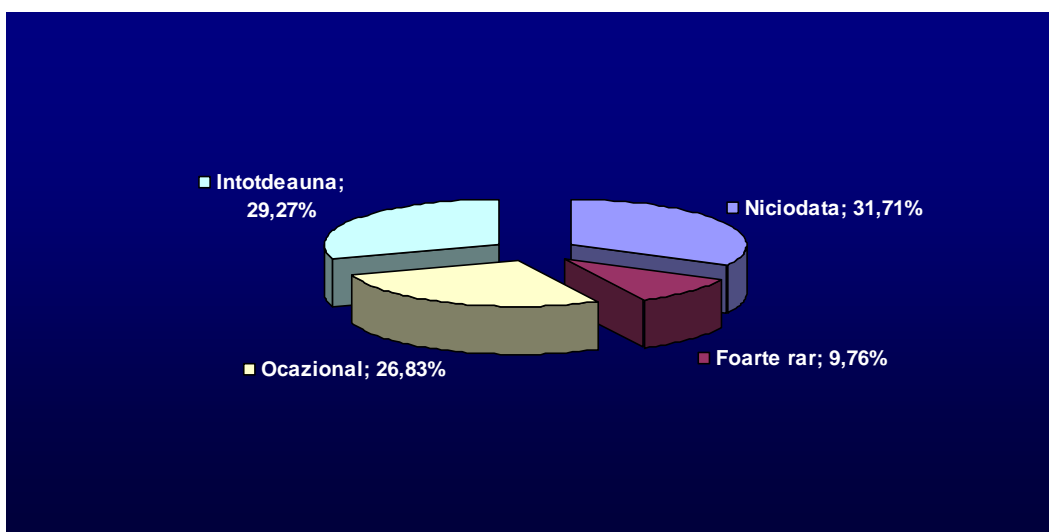
3. Beneficiați din partea instituției de pregătirea necesară (programe periodice de instruire teoretică sau practică) pentru a vă îndeplini sarcinile aferente postului?

- Deloc
- Foarte puțin
- Mult
- Foarte mult



4. După participarea la programe de perfecționare/specializare ați beneficiat din partea instituției, îndeplinind condițiile Legii nr.188/1999, de o avansare profesională (grad profesional: principal, superior)/ creștere salarială (clasă de salarizare) ?

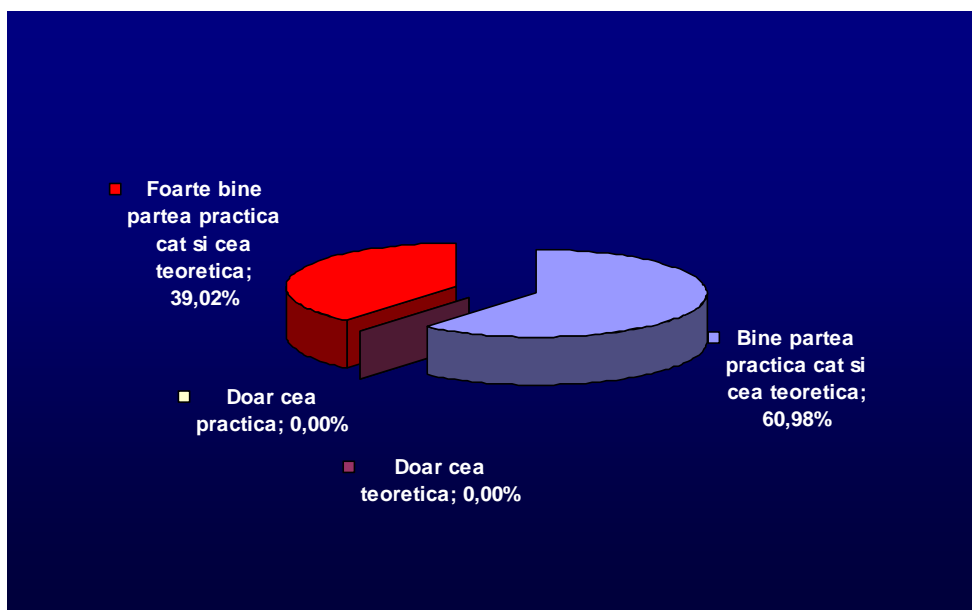
- Niciodată
- Foarte rar
- Ocazional
- Întotdeauna



II. Analiza la nivel ocupațional sau al postului

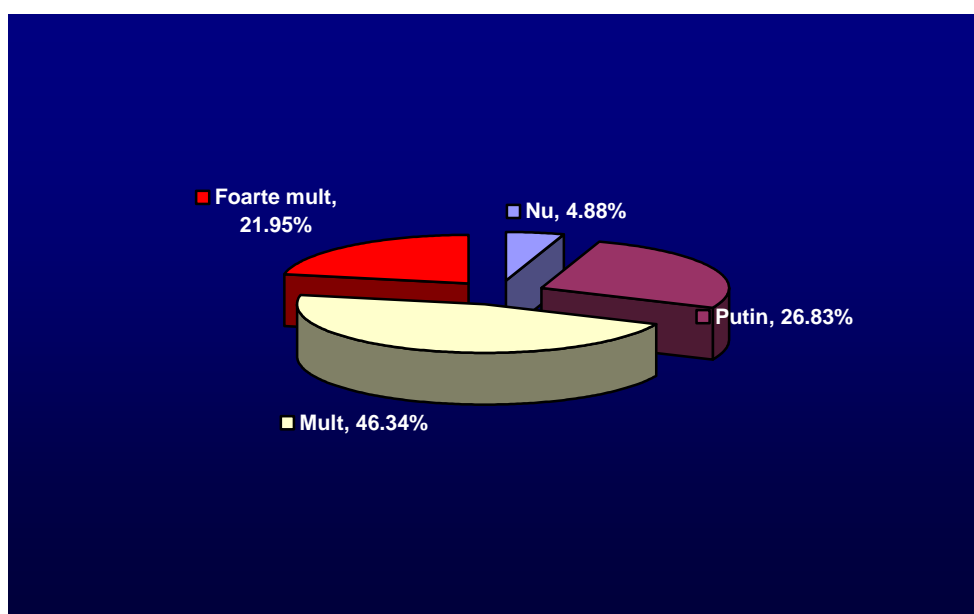
5. Care este aria pe care o stăpâniți cel mai bine în activitatea dumneavoastră actuală, cea teoretică sau cea practică?

- Bine partea practică cât și cea teoretică
- Doar cea teoretică
- Doar cea practică
- Foarte bine atât partea practică cât și cea teoretică



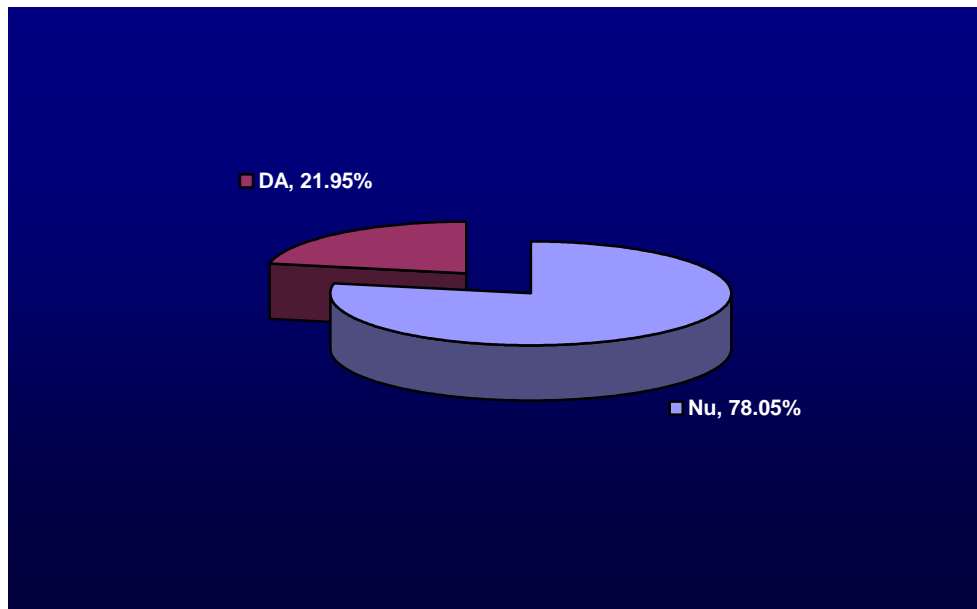
6. Credeți că aveți nevoie de o pregătire suplimentară prin formare profesională: perfecționare/specializare?

- Nu
- Puțin
- Mult
- Foarte mult



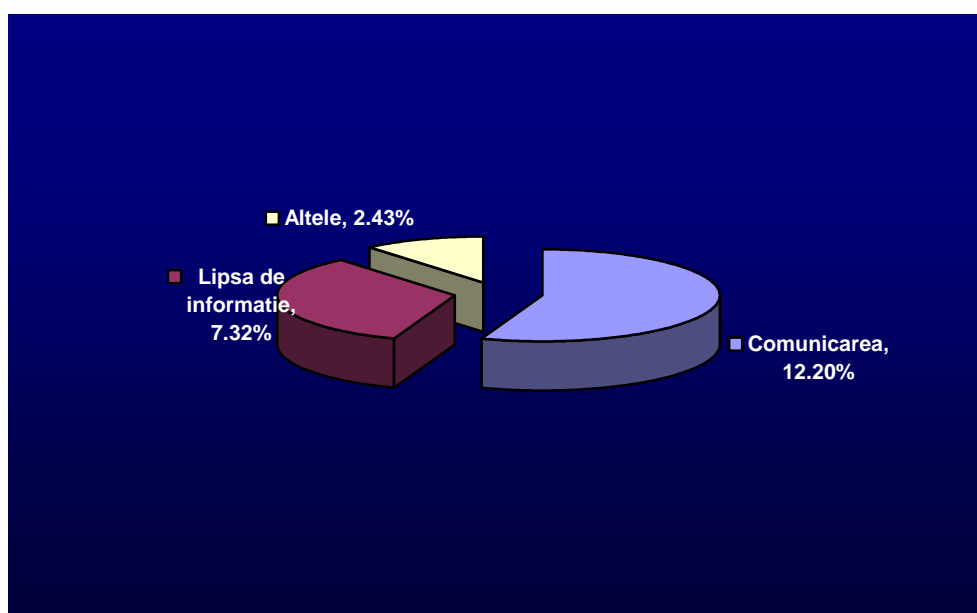
7. Există o nevoie importantă cu care vă confrunțați în relația cu clienții/cetățenii și care ar putea fi cuprinsă în programele de formare profesională: perfecționare/specializare?

- Nu
- Da



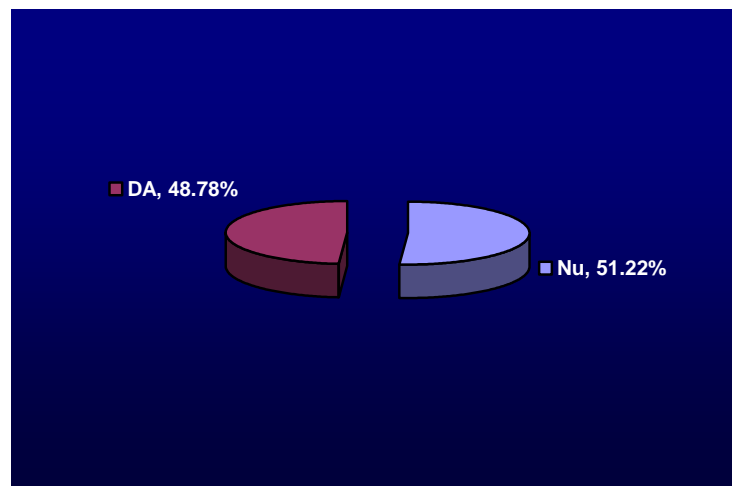
Dacă există, bifați care este/sunt cele mai importante pentru dvs.:

- a) comunicarea
- b) lipsa de informație
- c) altele.....

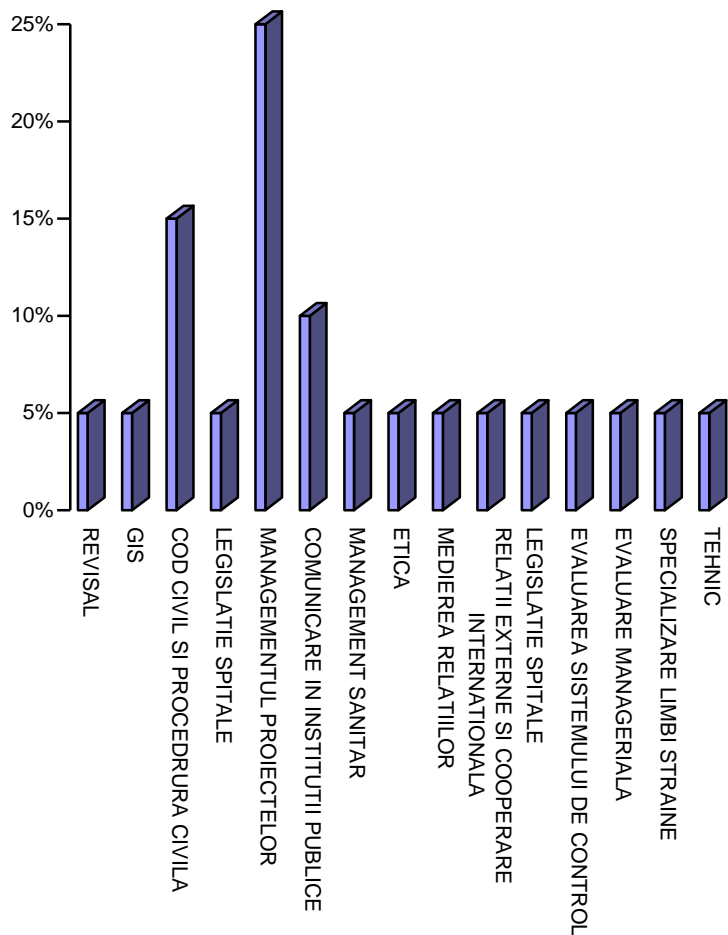


8. Considerați că există o anumită direcție/arie ocupațională pentru care ați avea nevoie de perfecționare/specializare și care ar putea fi cuprinsă în aceste programe de formare profesională?

- Nu
- Da



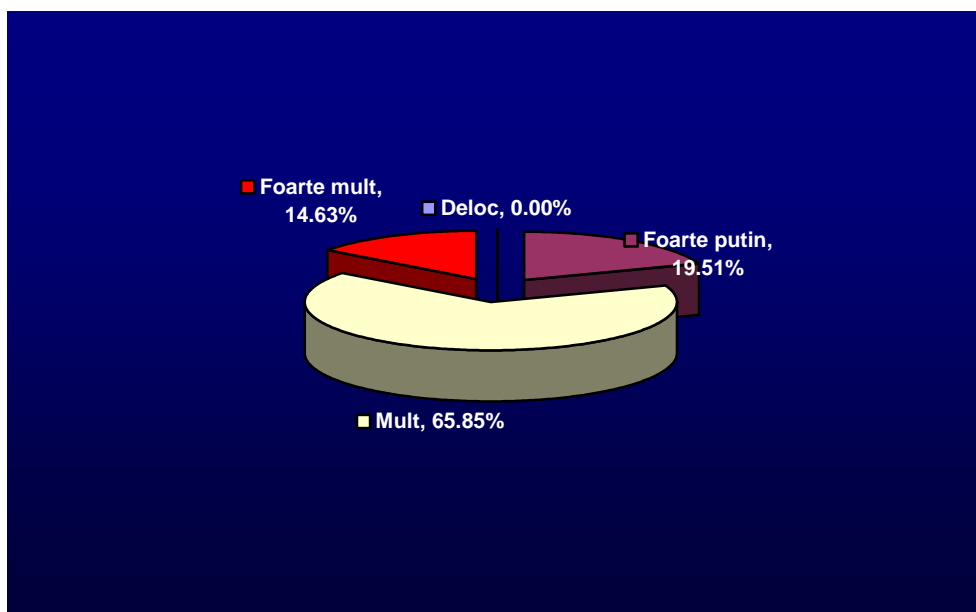
Dacă există, rugăm menționați care:



III. Analiza la nivel individual, personal

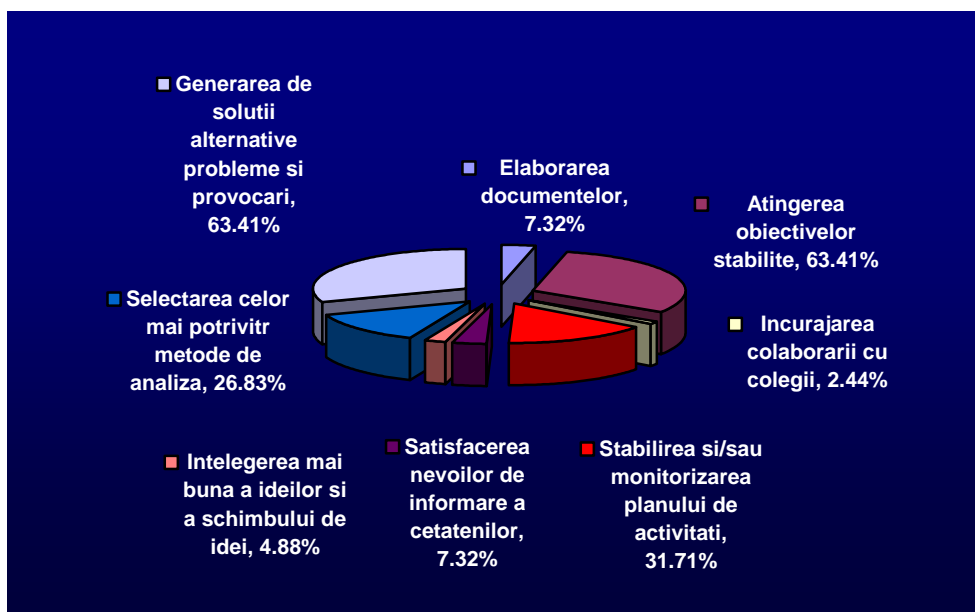
9. Din punct de vedere a calității muncii pe care o efectuați dvs., considerați că aveți nevoie de formare profesională: perfecționare/specializare?

- Deloc
- Foarte puțin
- Mult
- Foarte mult



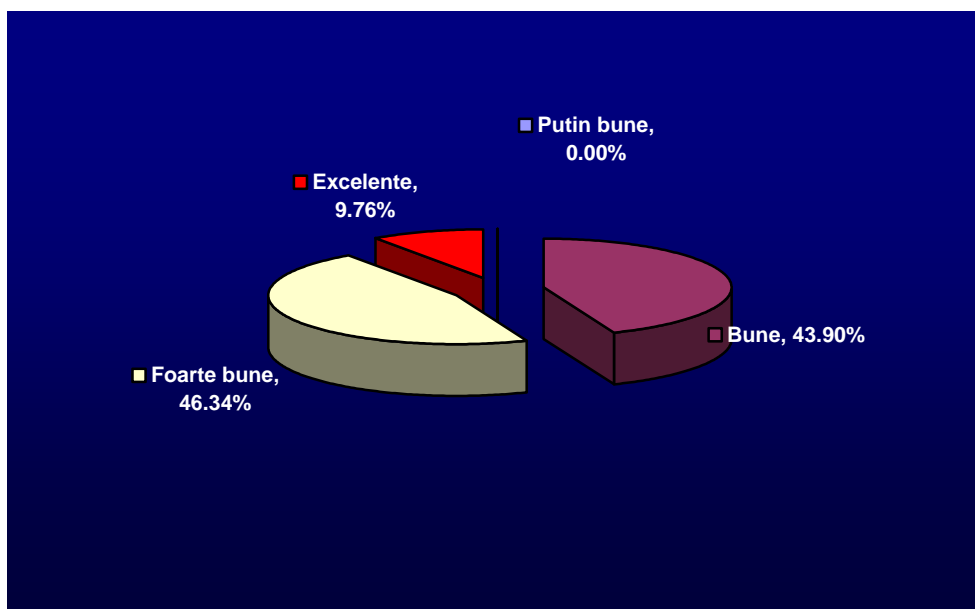
10. Dacă aveți nevoi de perfecționare/specializare, satisfacerea acestor nevoi v-ar ajuta în:

- Elaborarea documentelor
- Atingerea obiectivelor stabilite
- Incurajarea colaborării cu colegii
- Stabilirea și/sau monitorizarea planurilor de activități
- Satisfacerea nevoilor de informare a cetățenilor
- Înțelegerea mai bună a ideilor și a schimbului de idei
- Selectarea celor mai potrivite metode de analiză
- Generarea de soluții alternative probleme și provocări



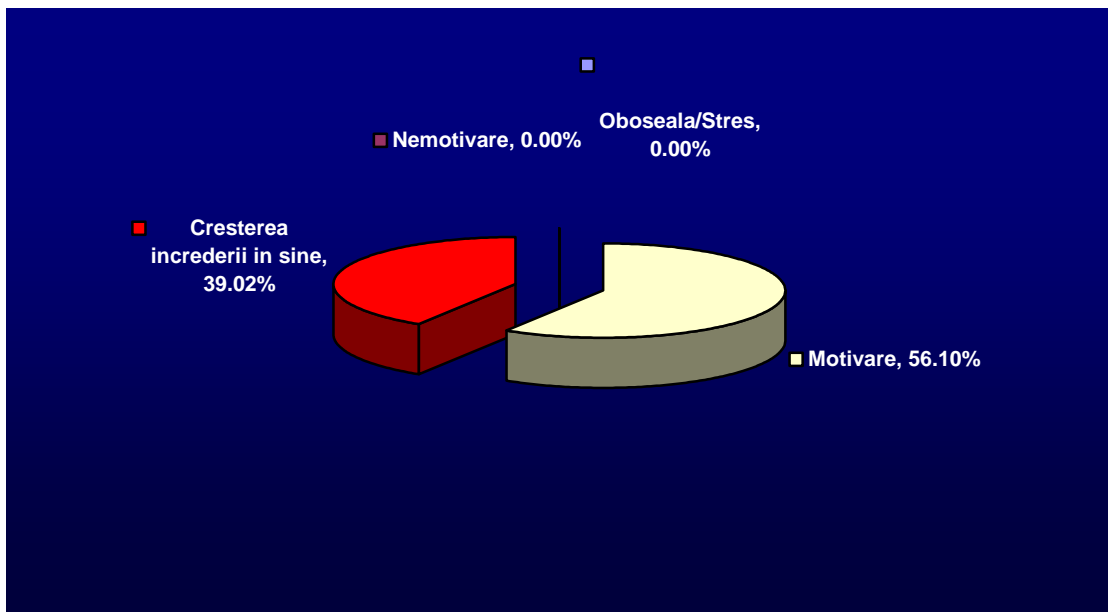
11. Din punct de vedere a muncii pe care o prestați, considerați că abilitățile dvs. sunt?

- Puțin bune
- Bune
- Foarte bune
- Excelente



12. Participarea la programele de formare profesională: perfecționare/specializare, are ca efect:

- Oboseală/Stres
- Nemotivare
- Motivare
- Creșterea încrederii în sine



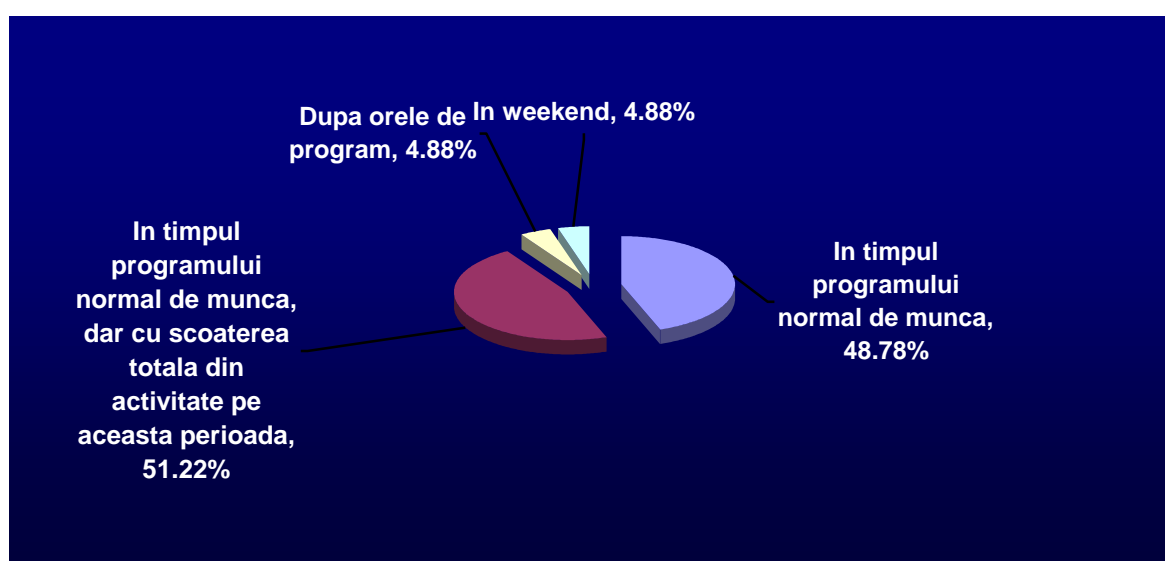
13. Participarea la programele de formare profesională: perfecționare/specializare, poate avea loc:

- La locul de muncă
- În afara locului de muncă, dar în interiorul organizației
- În afara locului de muncă la un furnizor extern
- Oriunde



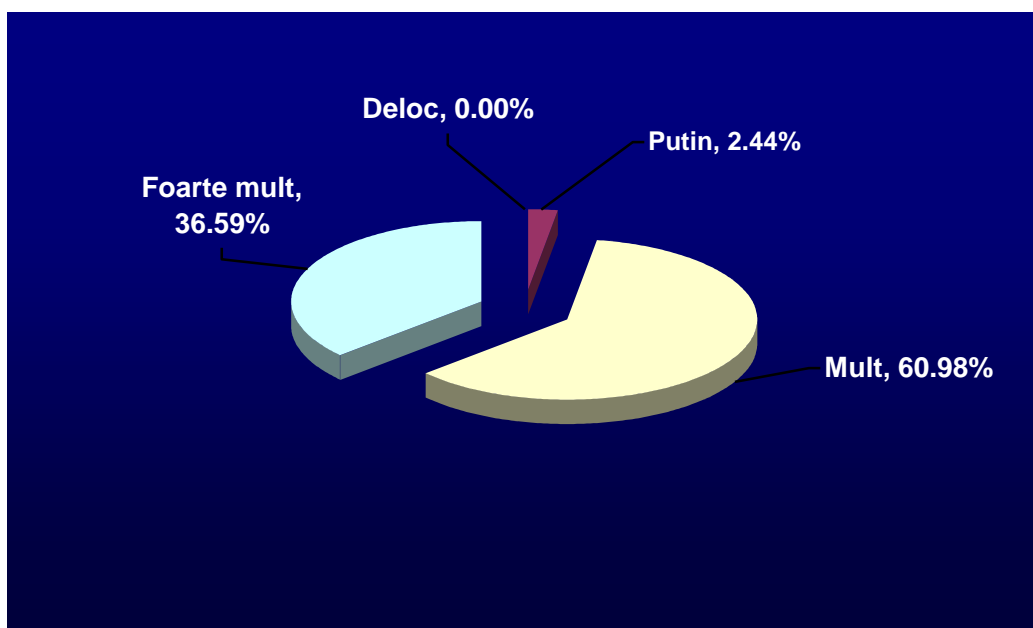
14. Participarea la programele de formare profesională: perfecționare/specializare, poate avea loc:

- În timpul programului normal de muncă
- În timpul programului normal de muncă, dar cu scoaterea totală din activitate pe această perioadă
- După orele de program
- În weekend



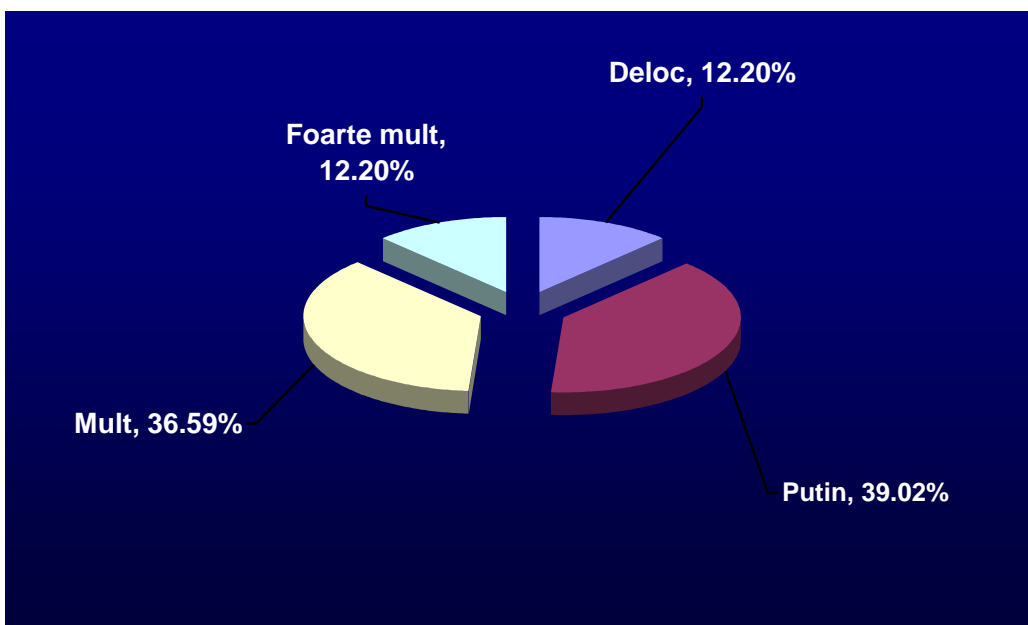
15. Considerați că după participarea la programele de formare profesională: perfecționare/specializare, veți aplica noile deprinderi la locul de muncă?

- Deloc
- Puțin
- Mult
- Foarte mult



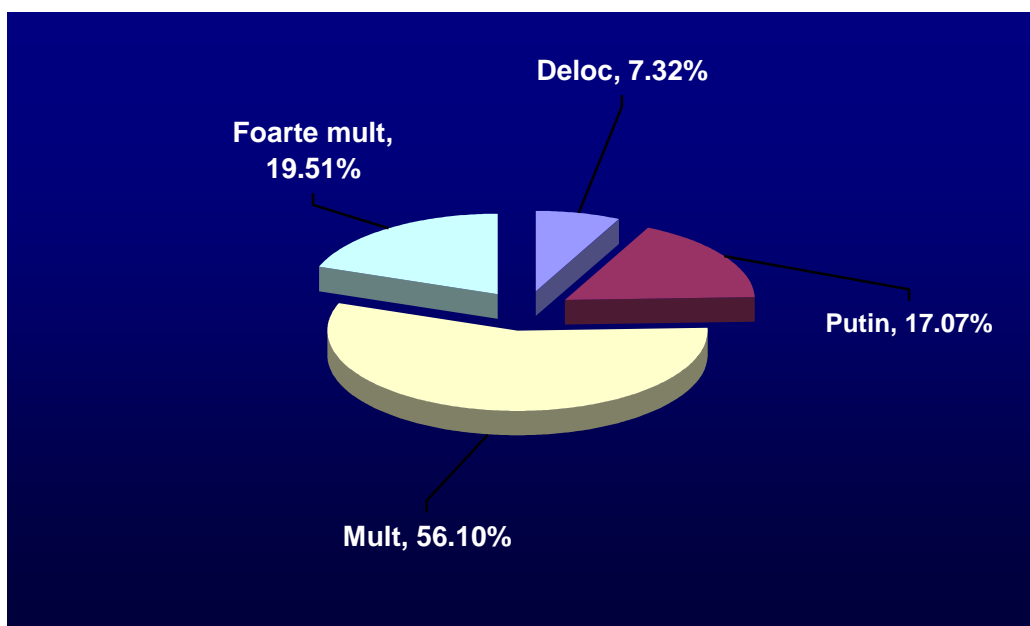
16. Considerați că participarea la programele de formare profesională: perfecționare/specializare va crește șansele dvs. de promovare?

- Deloc
- Puțin
- Mult
- Foarte mult



17. Considerați că participarea la programele de formare profesională: perfecționare/specializare, va duce la dezvoltarea carierei?

- Deloc
- Puțin
- Mult
- Foarte mult



Concluzii:

- Majoritatea persoanelor chestionate doresc să –și dezvolte cariera în cadrul instituției
- Majoritatea persoanelor chestionate doresc să participe la cursuri de perfecționare, specializare, specifice posturilor pe care sunt angajați sau complementare cu acestea
- Majoritatea persoanelor chestionate sunt mulțumite de cursurile oferite de Biroul de gestiune a resurselor umane.

Capitolul 8 Fluctuația de personal

Preambul

În economia actuala, **fluctuația de personal** se definește, în selecția de personal, ca fiind mișcarea salariaților într-o firmă, instituție, companie etc, respectiv plecarea/venirea salariaților din/în firmă, instituție, companie etc.

Cauzele plecării personalului dintr-un sistem organizațional sunt: dorința proprie - demisia; dorința angajatorului – concediere, reducere de personal; comun acord – pensionare etc.

În toate cele trei situații, partenerii, salariatul și angajatorul care formează un cuplu dual, pot fi persoane active și respectiv pasive, care de multe ori se supun unor reguli dincolo de voința lor.

Fluctuația de personal este, după unii autori, o modalitate prin care mobilitatea forței de muncă, permite salariaților satisfacerea unor aspirații de nivel superior. La nivel de societate, această mobilitate, care pentru angajator are un cost ridicat, are și efecte benefice. Astfel, prin plecări repetate, se constată că cele mai întâlnite efecte benefice sunt: infuzia de idei noi, îmbunătățirea relației angajat - fișa postului - prin analize de demisie, economii la fondul de salarii – dacă pleacă "oameni de bază" și se angajează "similari" dar cu salarii mai mici.

Ca unitate de măsură, control și analiză, fluctuația de personal se referă la proporția angajaților care pleacă din firmă, instituție, companie, etc. într-o anumită perioadă de timp. De cele mai multe ori se calculează anual și se raportează la cei care pleacă: voluntar sau involuntar.

Pentru a stabili o strategie de retenție a personalului în firmă, instituție, companie, etc, trebuie în primul rând să se stabilească: de ce pleacă oamenii și care este impactul acestei fluctuații la nivelul firmă, instituție, companie, etc.

Costurile unei fluctuatii mari sunt: administrative (inregistrarea actelor aferente demisiei, dar si a contractului noului angajat pe acea pozitie), costurile recrutarii si selectiei noului angajat pe acea pozitie, pierderile survenite in perioada necesara inlocuirii pe pozitia respectiva, pregatirea si integrarea noului angajat.

Măsurarea fluctuației implică o cunoaștere aprofundată de către compartimentul resurse umane al firmei, institutiei, companiei, etc a acestei probleme. Trebuie depistate cauzele plecărilor, pentru a identifica problemele unor compartimente care se confruntă cu fluctuații de personal. Plecările de personal trebuie să fie sistematizate pe sezoane, stabilindu-se dependența directă fluctuație în functie de sezon. Compartimentul resurse umane trebuie să observe dacă plecările în perioada de probă exprimă un procent mare. În acest caz strategia de recrutare de personal va trebui îmbunătățită. După unii autori ar fi mai relevant să se recurgă la o analiză directă a angajaților plecați în funcție de vechimea în serviciu. Această analiză se poate detalia si pe compartimente.

Constatări

Materialele care stau la baza analizei, sunt următoarele documente:

- Situația persoanelor plecate in anul 2009 – intocmită de către Biroul Gestiune Resurse Umane;
- Situația persoanelor plecate in anul 2010 – intocmită de către Biroul Gestiune Resurse Umane;
- Situația persoanelor plecate in anul 2011 – intocmită de către Biroul Gestiune Resurse Umane;
- Raport privind modul de îndeplinire a atribuțiilor proprii și a hotărârilor Consiliului Județean Arad pentru anul 2010;
- Raport privind modul de îndeplinire a atribuțiilor proprii și a hotărârilor Consiliului Județean Arad pentru anul 2011;
- Stat de functii pentru luna martie 2012.

Fluctuația personalului a fost analizată având în vedere mai multe aspecte:

a) încetarea raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă

Analiza fluctuației de personal, se bazează în cea mai mare măsură, pe rapoartele ce detaliază plecările în anii 2009- 2011, cauzele încetării raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă sunt bazate pe diverse motive ca:

- demisie - 1 persoană;
- deces – 2 persoane;
- la cerere, angajații funcționari publici – 25 persoane;
- la cerere, angajații personalul contractual – 7 persoane;
- pensionarea anticipată parțială – 10 persoane;
- pensionarea pentru invaliditate – 2 persoane;
- pensionarea pentru limita de vârstă – 4 persoane;
- transfer în interesul serviciului – 3 persoane;

În analiza anterioară se observă că se poate discuta de o clasificare a cauzelor încetării raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă pe următoarele categorii:

- cauze naturale: deces, pensionarea anticipată parțială, pensionarea pentru invaliditate, pensionarea pentru limita de vârstă, pensionarea pentru limita de vârstă;
- cauze personale: demisie, la cerere, transfer.

Analiza detaliată pe tip de cauze și ani arată, că motivul cel mai întâlnit este la cerere, reprezentând în anul 2009, circa 20%, în anul 2010 circa 52% și în anul 2011 cifra de 89%. Se observă creșterea foarte mare a încetării raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă pe motivul principal, la cerere.

b) comparație între ani, în acest caz perioada stabilită prin caietul de sarcini.

Din punct de vedere al analizei fluctuației pe ani, situația se prezintă astfel:

- anul 2009 – 10 plecări, motivele fiind: deces, la cerere angajații funcționari publici, pensionarea pentru limita de vârstă, transfer în interesul serviciului;

-
- anul 2010 – 25 plecări, motivele fiind: demisie, la cerere angajații funcționari publici, la cerere angajații personalul contractual, pensionarea anticipată parțială, pensionarea pentru invaliditate
 - anul 2011 – 19 persoane motivele fiind: la cerere angajații funcționari publici, la cerere angajații personalul contractual, pensionarea pentru invaliditate, transfer în interesul serviciului;

Analiza cifrelor arată că fluctuația de personal a crescut în anii 2010 și 2011; motivele probabile fiind scăderea salariilor, oferte pe piața muncii mai atractive profesional, etc. Cel mai des întâlnit motiv al încetării contractului de muncă este: la cerere pe ambele categorii: funcționari publici și personal contractual, în total 32 de persoane, adică 72.72% din persoanele care au plecat în anii 2010 și 2011 au plecat la cerere.

Un alt aspect foarte important care reiese din analiza fluctuației de personal: în anii 2010 și 2011, au plecat mult mai multe persoane, încadrate ca funcționari publici față de cei care sunt încadrați ca personal contractual, proporția fiind de 357%.

Fluctuația personalului angajat ca funcționar public față de personalul contractual, este mult mai greu de explicat deoarece avantajele unui funcționar public sunt mult mai mari decât ale celorlalte categorii de angajați, din nou motivul principal fiind: oferte profesionale, oferte salariale, etc.

Se poate observa că între anii 2010 și anii 2011, fluctuația la nivel de personal contractual și funcționari publici este aproape constantă, adică o creștere între anul 2011 și 2010 de 30%, respectiv 33%.

c) încetarea raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă analizată pe fiecare an calendaristic.

Din punct de vedere al analizei fluctuației pe un an și pe cauzele încetării raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă, situația se prezintă astfel:

- în anul 2009, cauzele încetării raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă sunt mai mult naturale: deces, pensionare pentru limita de vârstă și

reprezinta circa 60% din total plecari; diferenta de 40% fiind pe cauze personale: la cerere si transfer; aceasta diferenta este foarte importanta ca aspect si ne arata ca este un ciclu natural de plecari.

- In anul 2010, cauzele încetării raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă sunt naturale: pensionarea anticipata partiala, pensionarea pentru invaliditate si reprezinta 44%; restul de 56% pe cauze personale: la cerere, demisie; se observa ca a crescut numarul de plecari pe cauze personale, acest lucru indicand deja existenta unei probleme la nivel de institutie.
- In anul 2011, cauzele încetării raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă sunt naturale: pensionarea anticipata partiala, pensionarea pentru invaliditate si reprezinta 5%; restul de 95% pe cauze personale: la cerere, demisie, transfer; se observa ca a crescut foarte mult numarul de plecari pe cauze personale, acest lucru confirmand existenta problemei din anul 2010

d) încetarea raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă analizată din punct de vedere al ocupării functiilor.

In aceasta situatie, analiza se face la nivel general, astfel incat sa se observe unde exista o problema din punctul de vedere al fluctuatiei de personal.

Analiza scoate in evidenta urmatoarele aspecte:

- functia din care se pleaca cel mai mult si reprezinta 59% din total plecari este functia de consilier, motivul daca ne reintoarcem la analizele anterioare fiind scaderea veniturilor, motive profesionale, oferte de piata mai bune;
- urmatoarea functie o reprezinta functia de referent, circa 14%;
- diferenta de 27% se poate repartiza destul de uniform pe alte functii, nu mai avem o situatie de functie care sa afecteze foarte mult prin plecari institutia.

O alta analiza, care se poate face in cadrul analizei fluctuatiei pe functii, este cea referitoare la analiza directa pe functii si motive. In acesta situatie se observa ca functia de consilier este afectata de plecari astfel:75% din plecari sunt din motive personale, restul pe cauze naturale; se indica problema deja stabilita si la acest nivel mai amanuntit. La nivelul

functiei de referent, situatia este mai echilibrata: 50% cauze naturale si 50% cauze personale.

Daca continuam analiza pe functii si mod de incadrare, pe motivul principal: la cerere, conform legislatiei in vigoare, comparatie intre personalul contractual si functionarii publici situatia se prezinta astfel: peste 90% din plecările consilierilor sunt din randul functionarilor publici, din nou se observa o alta problema deja indicata.

e) pondere din total functii la nivel de institutie.

Analiza acesta este foarte importanta, deoarece in literatura de specialitate, daca fluctuatie de personal atinge cifra de 25% se poate deja vorbi, de o situatie scapata de sub control.

Cifrele arata ca atat dpdv al analizei pe total functii si total functii ocupate, situatia este sub control la nivel de institutie, maximul fiind de aproximativ 11% in anul 2011.

Anul	2009	2010	2011
Analiza incetare vs nr total de posturi	3.97%	11.52%	8.76%
Analiza incetare vs nr total de posturi ocupate	4.90%	13.81%	10.86%
Numar posturi	252	217	217
Numar posturi ocupate	204	181	175

f) încetarea raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă analizată pe compartimente,

In aceasta situatie discutam si analizam încetările raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă, pe sectiuni mai detaliate ale institutiei, pe plecari din functii care pot afecta bunul mers al institutiei.

In acesta situatie, am insistat cu analiza încetării raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă, care depasesc 5% din total plecari, acesta cifra fiind mai semnificativa deoarece numarul de compartimente la nivel de institutie este mare si anumite plecari pe compartimente, nu sunt importante la nivel general.

Încetarea raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă cu o pondere de peste și aproximativ 5% pe compartimentele: Serviciul Amenajarea Teritoriului, Urbanism și Cadastru, Serviciul Buget Venituri, Serviciul Juridic Contencios Administrativ, majoritatea plecării fiind pe funcția de consilier – adică în general sunt persoane care sunt implicate în funcționarea de zi cu zi, în această situație totalul fiind de aproximativ 17%.

Încetarea raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă cu o pondere de peste și aproximativ 10% pe compartimentele: Serviciul Administrativ, Serviciul Proiecte cu Finanțare Internațională, plecările fiind majoritare la Serviciul Proiecte cu Finanțare Internațională pe funcția de consilier, iar la Serviciul Administrativ circa 50% pe funcția de șofer. Această analiză ne arată că cele două compartimente, sunt cele mai afectate de plecări și deoarece Serviciul Proiecte cu Finanțare Internațională reprezintă un pilon important și vizibil ca rezultate la nivel de instituție, trebuie să i se acorde o mai mare atenție pentru micșorarea numărului de plecări. Totalul încetării raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă, în aceste compartimente la nivel plecări reprezentând 20%.

Se observă că din total compartimente, 37% din plecări se datorează numai la 5 compartimente; adică din total compartimente reprezentate în organigramă, 17% din compartimente produc 37% din plecări, existând astfel o statistică care arată că se pleacă din toate compartimentele, dar câteva compartimente sunt mai afectate de încetările raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă.

Tabele si grafice

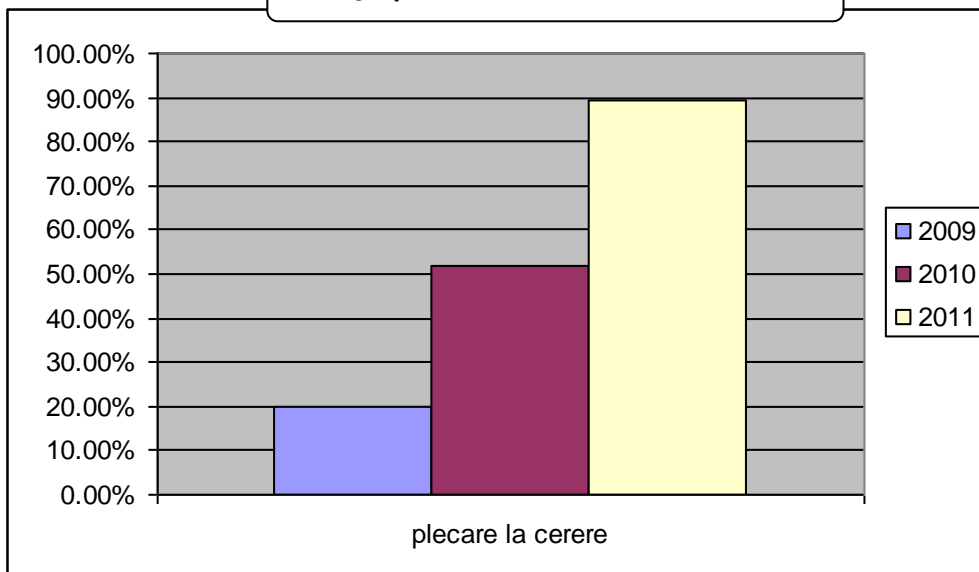
Analiza plecarilor pe functii si motive									
Data plecarii	Motivul încetării								
Funcția	Deces	Demisie	La cerere, cf. art. 97 lit.b din L.188/1999	La cerere, cf.art.55 lit.b din L.53/2003	Pensionare anticipată parțială	Pensionare pentru invaliditate	Pensionare pt. limită de vârstă	Transfer în interesul serviciului	Total
Arhivar	1								1
Auditor			1						1
Consilier			19	2	4	2	2	3	32
Consilier juridic			3						3
Director executiv							1		1
Muncitor calificat				1	1				2
Referent	1		1	1	4		1		8
Sef serviciu			1	1					2
Sofer		1		2	1				4
Total	2	1	25	7	10	2	4	3	54

Analiza plecarilor pe functii si compartimente										
Locul de muncă	Funcția									
	Arhivar	Auditor	Consilier	Cons. jur.	Dir. Exec.	Mun. Calif.	Referent	Sef serviciu	Sofer	Total
Biroul Achiziții Publice				1						1
Biroul Gestiune Resurse Umane			1							1
Comp.Autorizații de Construire si Discipl. în Construcții			2							2
Comp.Coord. Consilii Locale			1				1			2
Comp.de Inf. Și Relații Publice							1			1
Compartimentul Audit Intern		1								1
Compartimentul Evidență Patrimoniu			1							1
Compartimentul Implementare Proiecte			1							1
Compartimentul Intreținere, Reparații , Deservire						1				1
Compartimentul Parc Auto									1	1
Compartimentul Promov. Investiții			2							2
Compartimentul Salarizare			1							1
Compartimentul Tehnic							2			2
Compartimentul U.I.P.			1							1
Directia Amenajarea Teritoriului si Urbanism			1							1
Direcția Tehnică Investiții			1		1					2
Serv. Autoritatea Județeană de Transport			1							1
Serviciul Achiziții Publice Direcția Tehnică Investiții			1							1
Serviciul Adm. Dom. Public și Privat			1				1			2
Serviciul Administrare Drumuri si Poduri			2							2
Serviciul Administrarea Domeniului Public si Privat - Direcția Tehnica Inv.							1			1

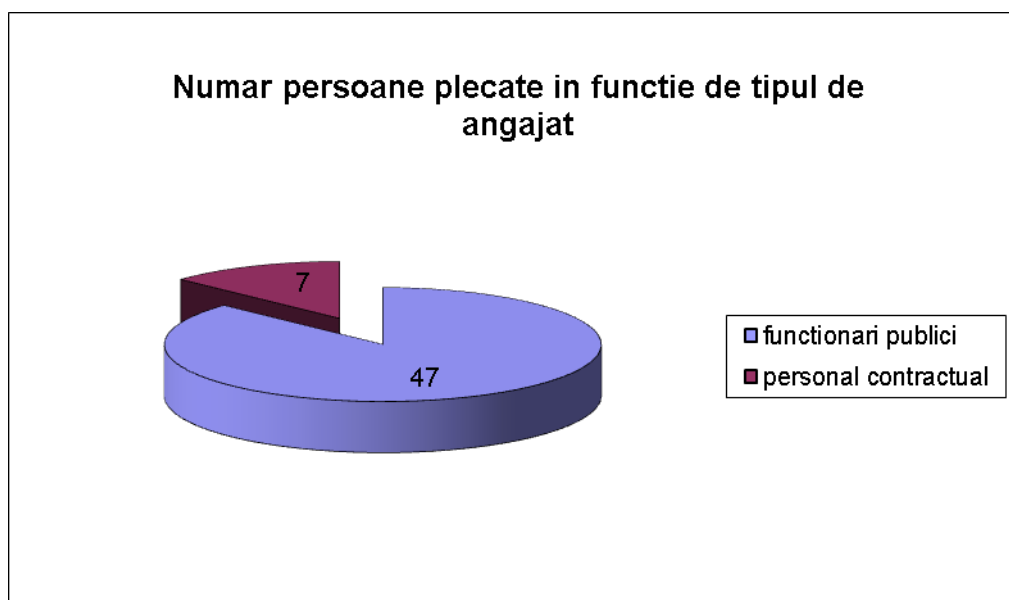
Serviciul Administrativ	1					1	1		3	6
Serviciul Amenajarea Teritoriului, Urbanism și Cadastru			3							3
Serviciul Buget Venituri			2					1		3
Serviciul Contabilitate			1				1			2
Serviciul Cooperare Instituțională			1							1
Serviciul Juridic Contencios Administrativ			2	1						3
Serviciul Manag. de Proiecte, Programe, Strategii			1							1
Serviciul Monitorizare Utilitati Publice și Dezvoltare Locală – Direcția Tehnică Investiții			1							1
Serviciul Proiecte cu Finanțare Internațională			4	1						5
Serviciul Administrativ								1		1
Grand Total	1	1	32	3	1	2	8	2	4	54

Analiza plecarilor pe ani si motive incetare				
Motivul încetării	AN			Total
	2009	2010	2011	
Deces	2			2
Demisie		1		1
La cerere, cf. art. 97 lit.b din L.188/1999	2	10	13	25
La cerere, cf.art.55 lit.b din L.53/2003		3	4	7
Pensionare anticipată parțială		10		10
Pensionare pentru invaliditate		1	1	2
Pensionare pt. limită de vârstă	4			4
Transfer în interesul serviciului	2		1	3
Total	10	25	19	54

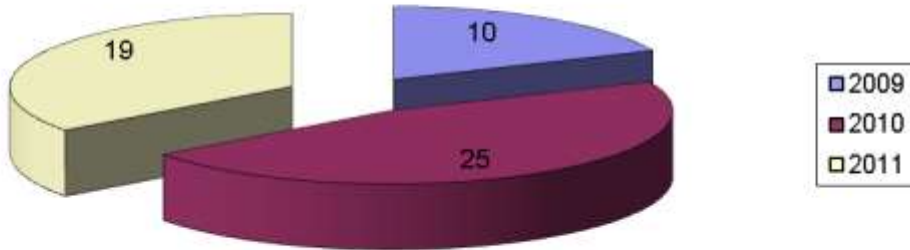
Situația plecărilor la cerere din CJA



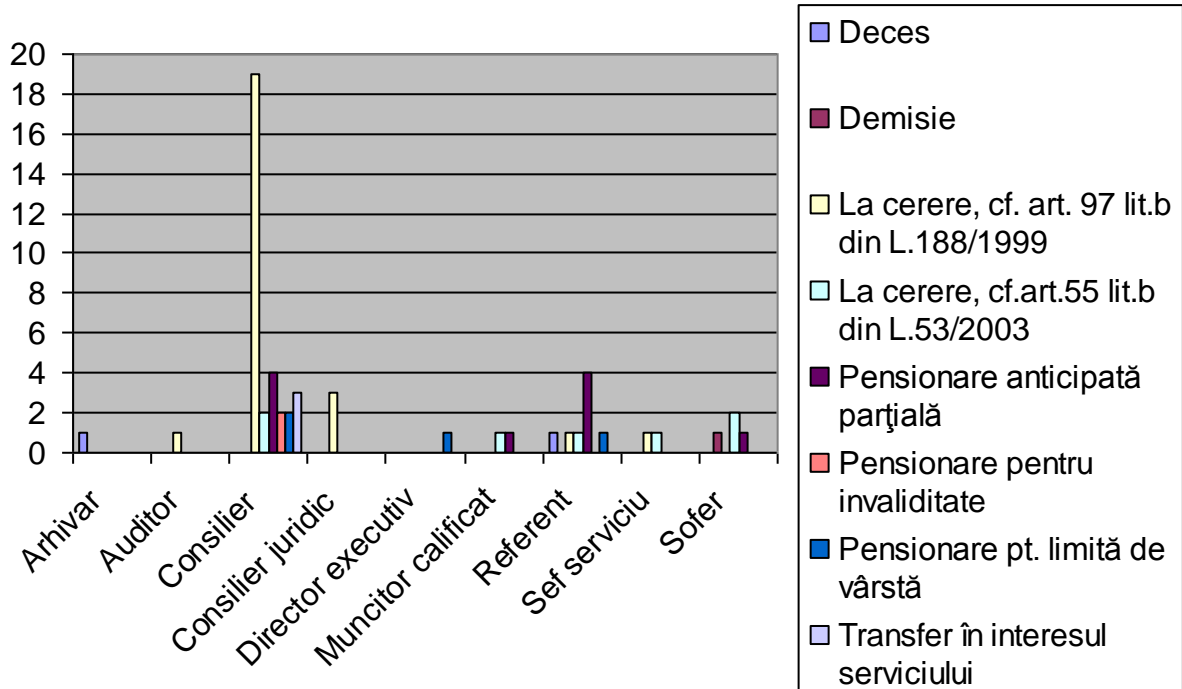
Numar persoane plecate in functie de tipul de angajat



Numar personal plecat pe ani



Motiv incetare vs functie



Concluzii

Este foarte important, să se analizeze care sunt cauzele reale, ale încetării raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă și de la caz la caz, să se remedieze aceste probleme.

Este clar că în cazul încetărilor raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă din cauze naturale nu se poate interveni, dar la cele din cauze personale, după o analiză a motivelor se pot face intervenții asupra evoluției carierei, motivării, perfecționării profesionale etc, deoarece la partea financiară instituția nu poate să facă mai mult datorită legislației.

Recomandăm să fie aflate motivele pentru care oamenii pleacă din instituție, prin:

- chestionare trimise către toți angajații, obligatoriu confidențiale, în care să se afle motivele pentru care ar părăsi instituția, ce este important pentru ei ca să fie satisfăcuți de locul de muncă;
- chestionare la încetarea raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă pentru a stabili motivele plecării;

Concluziile care apar în general din analiza chestionarelor, la încetarea raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă și pe care este important, ca Biroul Gestionare Resurse Umane să le urmărească sunt în general:

- nepotrivirea pe post;
- lipsa integrării în colectiv (este nevoie de discuții cu angajații vechi ai instituției);
- nerespectarea condițiilor contractuale
- oferte salariale mai mari din partea altor instituții de stat sau private
- cariera într-o instituție europeană

Fluctuația de personal urmărită pe compartimente după perioada analizată de 3 ani ne arată că % procentele mari de neocupare a posturilor dintr-un compartiment duc la plecări, uzură, insatisfacție pentru că volumul de muncă este mare, etc.

Analiza statului de functii luna martie 2012

din punct de vedere al posturilor vacante si vacante temporare

Nr. crt.	Posturi ocupate/ vacante	posturi	vacante	vacant temporar	ocupat temporar	ocupat/vacant
1	Demnitari	3	0			0.00%
2	Compartimentul Cabinet Președinte	4	0			0.00%
3	Compartimentul de Informare și Relații Publice	2	0			0.00%
4	Compartimentul Relații Mass-Media	2		1		0.00%
5	Compartimentul Audit Intern	4	2			50.00%
6	Serviciul Gestiune Resurse Umane	8	2			25.00%
7	Serviciul Cooperare Instituțională	8	2	1		25.00%
8	Serviciul Managementul Spitalelor	8	3			37.50%
9	Funcție publică de conducere	1				0.00%
10	Serviciul Juridic Contencios Administrativ	10	1	1		10.00%
11	Direcția Administrație Publică	1				0.00%
12	Compartimentul Editarea M.O. al Județului	3				0.00%
13	Serviciul Autoritatea Județeană de Transport	8		1		0.00%
14	Serviciul Administrativ	10	2			20.00%
15	Compartimentul Parc Auto	11	3			27.27%
16	Direcția Amenajarea Teritoriului și Urbanism	1				0.00%
17	Serviciul Amenajarea Teritoriului și Urbanism	10	4	1		40.00%
18	Compartimentul Autorizații de Construire si Disciplina în Construcții	4	1			25.00%
19	Compartimentul de Cadastru și Gestiunea Localităților	2				0.00%
20	Direcția Economică	1				0.00%
21	Serviciul Contabilitate	10				0.00%

22	Serviciul Buget Venituri	10	2	1	1	20.00%
23	Serviciul Impozite, Taxe Locale și Relații Economice în Teritoriu	8				0.00%
24	Compartimentul Evidență Patrimoniu	2				0.00%
25	Compartimentul Salarizare	2				0.00%
26	Direcția Tehnică Investiții	2				0.00%
27	Serviciul Investiții	8		1		0.00%
28	Serviciul Administrarea Domeniului Public și Privat	9	1	1		11.11%
29	Serviciul Monitorizare Utilități Publice și Contractare Servicii Sociale	9	2			22.22%
30	Serviciul Administrare Drumuri și Poduri	10				0.00%
31	Serviciul Achiziții Publice	8	2			25.00%
32	Direcția Programe de Dezvoltare	1				0.00%
33	Serviciul Proiecte cu Finanțare Internațională	12	4			33.33%
34	Compartimentul Promovare Investiții	3	1			33.33%
35	Compartimentul Analiză Informatică	5	1			20.00%
36	Compartimentul UIP Sistem de Management Integrat al Deșeurilor Solide în Județul Arad	7	1	2		14.29%
37	Compartimentul Implementare Proiecte	10	10			100.00%
	CJ ARAD	217	44	10	1	20.28%

Recomandari

Recomandarea este ca in fiecare an sa fie aplicat chestionarul de analiza a satisfactiei in munca si apoi analizate la nivel de institutie/ directii/ compartimente etc.

Rezultatele analizei să fie folosite pentru discutii la nivelul conducerii CJ Arad si in functie de instrumentele existente, resursele materiale, financiare si care sa respecte cerintele legale in vigoare in acel moment sa fie facute anumita ajustari, modificari astfel incat la urmatoarele chestionari ale personalului sa reiasa ca aceste retusuri au schimbat in mod favorabil perceptia asupra muncii la Consiliul Județean Arad.

In functie de % procentul gradului de ocupare a unor posturi pe compartimente, Biroul de gestiune resurse umane impreuna cu conducerea Consiliul Județean Arad, sefii de compartimente trebuie sa gaseasca solutii pentru a scadea % procentul de ocupare.

Anexe:

1. Anexa 1 F - Chestionar privind plecarea – la cerere - a personalului din cadrul Consiliului Județean Arad
2. Anexa 2 F – Chestionar de investigare a satisfacției în muncă

Capitolul 9 Concluzii și recomandări

- Biroul de gestionare a resurselor umane își îndeplinește responsabilitățile conform Regulamentului intern,
- Acoperirea efectivă cu angajați a Biroului de gestionare a resurselor umane este insuficientă, recomandăm deblocarea și angajarea a cel puțin unui post,
- Adecvarea personalului pe posturi în funcție de competențe și aptitudini, pare corespunzătoare dar nu se regăsește în instrumentele de evaluare utilizate, recomandăm elaborarea/achiziționarea de instrumente de monitorizare și/sau evaluare a competențelor care măsoară adecvarea cu posturile ocupate,
- Există o cultură organizațională la nivel de instituție, chiar dacă nu este foarte bine conștientizată, recomandăm organizarea de evenimente de conștientizare sau elaborarea unui Ghid al culturii organizațional în cadrul Consiliului Județean Arad,
- În percepția angajaților există modele de comunicare internă chiar dacă ele sunt mai greu de enunțat, recomandăm elaborarea unui Manual al comunicării interne,
- Elaborarea și implementarea CAF privind calitatea în cadrul Consiliului Județean Arad,
- Definirea mai clară a politicilor publice județene priorităritare și specializarea personalului în identificarea, formulare și implementarea de politici publice județene în funcție de specificul județului,
- Implementarea strategiei propuse pentru motivarea personalului,
- Întărirea și conștientizarea rolului Biroului de gestionare a resurselor umane din perspectiva de partener strategic al managementului instituției.

Bibliografie

1. ROF Consiliul Județean Arad,
2. Regulament intern Consiliul Județean Arad
3. www.cjarad.ro
4. www.profilesinternational.ro
5. www.teamconsultingdeva.ro
6. Managementul calității și reforma administrație publice în unele state din sud-estul Europei. Analiză comparativă – Lucia Matei, Corina Lazăr/ SNSPA
7. Durabilitatea reformelor serviciilor publice în Europa Centrală și de Est, după 5 ani de la aderarea la Uniunea Europeană - Publicația SIGMA nr. 44
8. Manual pentru elaborarea propunerilor de politici publice – Secretariatul General al Guvernului – Unitatea de Politici Publice

Instrumente utilizate în realizarea Analizei Diagnostic a resurselor umane la nivelul
Consiliului Județean Arad

Modele de rapoarte de evaluare a adecvării/compatibilității angajaților cu postul

Model de analiză a managementului la 360⁰

CHESTIONAR**Privind climatul organizational al CONSILIULUI JUDEȚEAN ARAD**

Acest chestionar este destinat prelucrării statistice a răspunsurilor dumneavoastră.

Pentru enunțurile formulate mai jos, va rugăm să indicați care dintre răspunsuri se apropie cel mai mult de opinia dumneavoastră în legătură cu instituția unde sunteți angajat.

Completarea chestionarului se face prin bifarea variantei pe care o considerați potrivită.

In aceasta institutie, comunicarea dintre conducere si angajati este	Excelenta <input type="checkbox"/>	Destul de buna <input type="checkbox"/>	Slaba <input type="checkbox"/>
Sarcinile de munca si obiectivele impuse sunt clar formulate	Intotdeauna <input type="checkbox"/>	Uneori <input type="checkbox"/>	Rareori <input type="checkbox"/>
Superiorul meu este dispus sa ma ajute atunci cand am o problema	Intotdeauna <input type="checkbox"/>	Uneori <input type="checkbox"/>	Rareori <input type="checkbox"/>
Este incurajata munca in echipa	Intotdeauna <input type="checkbox"/>	Uneori <input type="checkbox"/>	Rareori <input type="checkbox"/>
Conflictele sunt abordate de maniera constructiva	Intotdeauna <input type="checkbox"/>	Uneori <input type="checkbox"/>	Rareori <input type="checkbox"/>
Simt ca am si eu o contributie la luarea deciziilor	Adesea <input type="checkbox"/>	Uneori <input type="checkbox"/>	Niciodata <input type="checkbox"/>
Simt ca munca mea este recunoscuta ca fiind de o buna calitate	Adesea <input type="checkbox"/>	Uneori <input type="checkbox"/>	Niciodata <input type="checkbox"/>
Exista reale posibilitati de a face cariera	Da <input type="checkbox"/>	Nu <input type="checkbox"/>	Nu pot sa ma pronunt <input type="checkbox"/>

in aceasta institutie			
Exista posibilitatea de a urma cursuri de instruire/perfectionare in domeniul in care lucreti	Intotdeauna <input type="checkbox"/>	Uneori <input type="checkbox"/>	Rareori <input type="checkbox"/>
Consider ca nivelul recompenselor pe care le primesc pentru calitatea si cantitatea muncii mele (salariu, avantaje etc.) sunt corespunzatoare	Da <input type="checkbox"/>	Nu <input type="checkbox"/>	Partial <input type="checkbox"/>

Data compltării:

Vă mulțumim și vă dorim succes în activitatea dumneavoastră.

CHESTIONAR
PRIVIND NEVOIA DE FORMARE PROFESIONALĂ:
PERFECTIONARE/SPECIALIZARE ÎN CADRUL
CONSILIULUI JUDEȚEAN ARAD

Acest chestionar este destinat prelucrării statistice a răspunsurilor dumneavoastră.

Completarea chestionarului se face prin bifarea variantei pe care o considerați potrivită.

I. Analiza la nivel organizațional/instituțional

1. Care este calitatea supervizării locului dvs. de muncă?

Inexistentă datorită lipsei de pregătire profesională a supervisorilor	Slabă datorită pregătirii profesionale necorespunzătoare a supervisorilor	Bună datorită pregătirii profesionale a supervisorilor	Foarte bună datorită pregătirii profesionale a supervisorilor
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Vă ajută instituția să vă îndepliniți obiectivele proprii, privind dezvoltarea carierei?

Deloc	Foarte puțin	Mult	Foarte mult
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Beneficiați din partea instituției de pregătirea necesară (programe periodice de instruire teoretică sau practică) pentru a vă îndeplini sarcinile aferente postului?

Deloc	Foarte puțin	Mult	Foarte mult
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. După participarea la programe de perfecționare/specializare ați beneficiat din partea instituției, îndeplinind condițiile Legii nr.188/1999, de o avansare profesională (grad profesional: principal, superior)/ creștere salarială (clasă de salarizare) ?

Niciodată	Foarte rar	Ocazional	Întotdeauna
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II. Analiza la nivel ocupațional sau al postului

5. Care este aria pe care o stăpâniți cel mai bine în activitatea dumneavoastră actuală, cea teoretică sau cea practică?

Bine partea practică cât și cea teoretică	Doar cea teoretică	Doar cea practică	Foarte bine atât partea practică cât și cea teoretică
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Credeți că aveți nevoie de o pregătire suplimentară prin formare profesională: perfecționare/specializare?

Nu	Puțin	Mult	Foarte mult
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Există o nevoie importantă cu care vă confrunțați în relația cu clienții/cetățenii și care ar putea fi cuprinsă în programele de formare profesională: perfecționare/specializare?

Nu	Da
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dacă există, bifați care este/sunt cele mai importante pentru dvs.:

- a) comunicarea
- b) lipsa de informație
- c) altele.....

8. Considerați că există o anumită direcție/arie ocupațională pentru care ați avea nevoie de perfecționare/specializare și care ar putea fi cuprinsă în aceste programe de formare profesională?

Nu	Da
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dacă există, rugăm menționați care:

III. Analiza la nivel individual, personal

9. Din punct de vedere a calității muncii pe care o efectuați dvs., considerați că aveți nevoie de formare profesională: perfecționare/specializare?

Deloc	Foarte puțin	Mult	Foarte mult
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Dacă aveți nevoi de perfecționare/specializare, satisfacerea acestor nevoi v-ar ajuta în:

Elaborarea	Atingerea	Încurajarea	Stabilirea și/sau monitorizarea
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

documentelor	obiectivelor stabilite	colaborării cu colegii	planurilor de activități
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Satisfacerea nevoilor de informare a cetățenilor	Înțelegerea mai bună a ideilor și a schimburilor de idei	Selectarea celor mai potrivite metode de analiză	Generarea de soluții alternative la probleme și provocări
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Din punct de vedere a muncii pe care o prestați, considerați că abilitățile dvs. sunt?

Puțin Bune	Bune	Foarte bune	Excelente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Participarea la programele de formare profesională: perfecționare/specializare, are ca efect:

Oboseală/Stres	Nemotivare	Motivare	Creșterea încrederii în sine
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Participarea la programele de formare profesională: perfecționare/specializare, poate avea loc:

La locul de muncă	În afara locului de muncă, dar în interiorul organizației	În afara locului de muncă la un furnizor extern	Oriunde
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Participarea la programele de formare profesională: perfecționare/specializare, poate avea loc:

În timpul	În timpul	După orele de	În weekend
------------------	------------------	----------------------	-------------------

programului normal de muncă	programului normal de muncă, dar cu scoaterea totală din activitate pe această perioadă	program	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Considerați că după participarea la programele de formare profesională: perfecționare/specializare, veți aplica noile deprinderi la locul de muncă?

Deloc	Puțin	Mult	Foarte mult
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Considerați că participarea la programele de formare profesională: perfecționare/specializare va crește șansele dvs. de promovare?

Deloc	Puțin	Mult	Foarte mult
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Considerați că participarea la programele de formare profesională: perfecționare/specializare, va duce la dezvoltarea carierei?

Deloc	Puțin	Mult	Foarte mult
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Vârsta dvs. este:

1	18-24 ani
2	25-34 ani
3	35-45 ani
4	46-60 ani
5	Peste 60 ani

19. Sexul:

Feminin	Masculin
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Studiile dvs sunt:

Liceale	Postliceale	Universitare	Postuniversitare
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Vechimea pe care o aveți în instituție:

Sub 1 an	1- sub 3 ani	Peste 3-10 ani	Peste 10 ani
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Funcția deținută:

Execuție	Conducere
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Data completării:

Vă mulțumim și vă dorim succes în activitatea dumneavoastră.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMANIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Titlul programului/proiectului	„Eficientizarea organizațională la nivelul Consiliului Județean Arad și a instituțiilor subordonate”- cod SMIS 16095
Editorul materialului	Consiliul Județean Arad
Data publicării	30.07.2012
Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României	



CONSILIUL JUDEȚEAN ARAD



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMANIEI
Ministerul Administrației
și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Titlu proiect: „Eficientizarea organizațională la nivelul Consiliului Județean Arad și a instituțiilor subordonate”

Cod SMIS: 16095

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

Anexa 1

Propunere privind Reconfigurarea modelelor de comunicare internă pentru eficientizare la nivelul Consiliului Județean Arad



CONSILIUL JUDEȚEAN ARAD

Preambul

Principiile care stau la baza organizării și desfășurării activității de informare și relații publice, în cadrul unei instituții publice, sunt următoarele:

- **Transparența** - informațiile despre activitatea instituției publice și a structurilor sale componente, pentru îndeplinirea atribuțiilor, a programelor de modernizare și a responsabilităților legale, sunt transmise complet, nedistorsionat, către personalul propriu - comunicare internă, către celelalte autorități și instituții publice din România și către cetățeni - comunicare externă, precum și către instituțiile 2 similare/corespondente și cetățenii din Uniunea Europeană, respectiv din celelalte state cu care M.A.I. cooperează - comunicare internațională;
- **Obiectivitatea și echidistanța** - mesajele și informațiile transmise de instituția publică. au un caracter obiectiv, asigură o imagine echilibrată, credibilă și conformă cu realitatea asupra activității instituției și a personalului acesteia. Informarea și relațiile publice sunt organizate și desfășurate nepărtinitor și nepreferențial față de mijloacele de informare în masă, iar accesul la informațiile de interes public este nediscriminatoriu;
- **Coerența** - acțiunile de comunicare și relații publice vor fi concepute, coordonate și desfășurate astfel încât să asigure transmiterea, cu operativitate și acuratețe, a unui mesaj unitar despre eforturile și progresele instituției publice, pentru adaptarea la standardele și cerințele europene în materie de administrație publică, ordine și siguranță publică, pentru combaterea corupției și creșterea eficienței tuturor acțiunilor întreprinse în serviciul cetățeanului și al comunității;
- **Complementaritatea** - în plan extern, acțiunile de comunicare și relații publice desfășurate de instituției publice. sunt conjugate cu eforturile structurilor de relații publice ale Guvernului și ale altor ministere,
- **Legalitatea** - politicile în domeniul informare și relații publice se constituie respectând strict drepturile și libertățile fundamentale și supremația legii;
- **Utilitatea** - construcția mesajului ține seama de nevoile de informare ale cetățeanului/comunității, atât în plan general, cât și raportat la cele specifice diferitelor categorii de public, relevate inclusiv de sondajele de opinie. Mesajul public referitor la programele și acțiunile instituției publice pentru îndeplinirea atribuțiilor, este elaborat atât din perspectiva utilității acestuia pentru cetățean, cât și în scopul îmbunătățirii imaginii instituționale;

- **Eficiența** - în organizarea, planificarea și desfășurarea acțiunilor de informare și relații publice se urmărește realizarea unui suport comunicațional optim pentru activitatea instituției publice. și a structurilor componente. În evaluarea acțiunilor de informare și relații publice se analizează raportul dintre costuri și resursele utilizate, pe de o parte, și rezultatele obținute, respectiv utilitatea acțiunilor pentru cetățean și pentru instituția publică;
- **Parteneriatul** - acțiunile de informare și relații publice se organizează și se desfășoară, în funcție de oportunitate, prin intermediul mijloacelor de informare în masă, al altor organizații neguvernamentale interesate, al reprezentanților comunităților locale și al componentelor sistemului de apărare, ordine publică și securitate națională.

Scopul activității de comunicare internă

Scopul activității de comunicare internă în cadrul Consiliului Județean Arad este asigurarea unui cadru comunicațional transparent, deschis, coerent, corect, credibil și eficient, merit să consolideze încrederea personalului în instituție, să conducă la o percepție realistă asupra activității acestuia în ansamblu, dar și în instituțiile și structurile din subordinea sa, aflate în serviciul comunității.

Obiectivele generale ale activității de comunicare internă în cadrul Consiliului Județean Arad pot fi:

- a) Creșterea gradului de informare a personalului propriu privind deciziile administrative, la stadiul acțiunilor instituției, la evoluția instituției;
- b) Obținerea, pe baza comunicării cu alte instituții și autorități publice, cu comunitățile locale, cu reprezentanții societății civile și cu cetățenii, a suportului public necesar susținerii efortului instituțional îndreptat spre îndeplinirea sarcinilor ce revin Consiliului Județean Arad. stabilite prin Programul de dezvoltare;
- c) Menținerea, prin acțiuni și proiecte de relații publice, a unui climat social favorabil întăririi legalității, combaterii ferme a corupției și a infraționalității;
- d) Promovarea și menținerea unei imagini instituționale, interne și internaționale, demne de importanța și rolul pe care le are în plan social Consiliul Județean Arad. și structurile sale componente;
- e). Modernizarea managementului - a logisticii, a cadrului organizatoric și a procedurilor, în scopul creșterii atât a eficienței activității de comunicare și relațiilor publice, cât și a eficacității managementului organizațional

f) Perfecționarea continuă a metodelor de lucru pentru cunoașterea și însușirea tehnicilor de lucru, necesare gestionării cu profesionalism a situațiilor de criză mediatică;

g) Optimizarea activităților de informare din cadrul Consiliului Județean Arad, în sensul atingerii standardelor în domeniu, în ceea ce privește acțiunile și activitățile desfășurate de structuri similare/corespondente din Uniunea Europeană;

h) Asigurarea oportunității și eficienței reacției conducerii instituției, în domeniul informare și relații publice;

i). Menținerea unei imagini publice corecte a instituției;

j) Asigurarea accesului la informațiile de interes public;

k) Deschiderea și menținerea canalelor de comunicare dintre Consiliul Județean Arad și societate;

Obiectivele specifice ale comunicării interne

Comunicare internă:

- să creeze și să îmbunătățească în mod continuu mecanismul de coordonare a activităților de comunicare;
- să sprijine o mai bună înțelegere a Consiliului Județean Arad la nivel instituțional și a cunoașterii la nivel individual;
- să creeze un sistem intern de informare eficient (*knowledge based*¹) comun tuturor instituțiilor din subordine implicate în gestionarea fondurilor publice, care să sprijine toate activitățile din rețeaua instituțiilor din subordine.

Comunicarea internă are rolul de a construi și menține canale de comunicare între membrii unei organizații astfel încât aceasta să fie eficientă. În interiorul unei organizații, informația circulă în mod formal și informal de sus în jos, de jos în sus și în plan lateral. Pentru a crea o echipă încheată cu mesaj unitar către exterior este importantă construirea unui plan de comunicare intern bazat atât pe canale formale cât și pe canale informale de comunicare. Trebuie evitată capcana ca acest proces să utilizeze prea multe resurse (timp, oameni, bani), dar inexistența lui duce la informare incorectă și incompletă a personalului, cu lipsa coerenței în mesajul exterior

Responsabilii de comunicare planifică și pun în aplicare activitățile de comunicare pentru o organizație atât în interiorul ei cât și în relațiile cu publicul. Ei asigură circulația corectă, fluentă și rapidă a informației între diferitele subsisteme ale organizației (prin comunicare internă), între public și organizație (prin cercetarea tendințelor publicului) și între organizație și public (prin promovarea politicii acesteia în mediu), iar în acest circuit elementul-cheie este „reciprocitatea”.

Comunicarea internă merită un loc central în orice instituție și implică în realizarea și implementarea unui plan de comunicare eficient. Publicul intern este cel puțin la fel de important ca cel extern. Angajații unei instituții reprezintă atât o sursă de informații, cât și un public țintă al unei campanii de informare publică, de exemplu. Ei sunt sau ar trebui să fie cei mai buni promotori ai valorilor și realizărilor instituției. Un sistem de comunicare internă bun duce la gestionarea eficientă a situațiilor de criză, a schimbărilor de orice tip și deschide drumul către activități de comunicare externă cu efecte pozitive. Dar pentru ca angajații să devină promotori veritabili ai instituției, ei au nevoie să cunoască și să adere la valorile după care este guvernată și să fie cât mai bine familiarizați cu activitățile curente și viitoare, cu punctele de vedere ale instituției și eventualele schimbări de la nivel administrativ. Este, de asemenea, important să aibă încredere în conducerea instituției, să facă parte dintr-o echipă unită și să fie motivați.

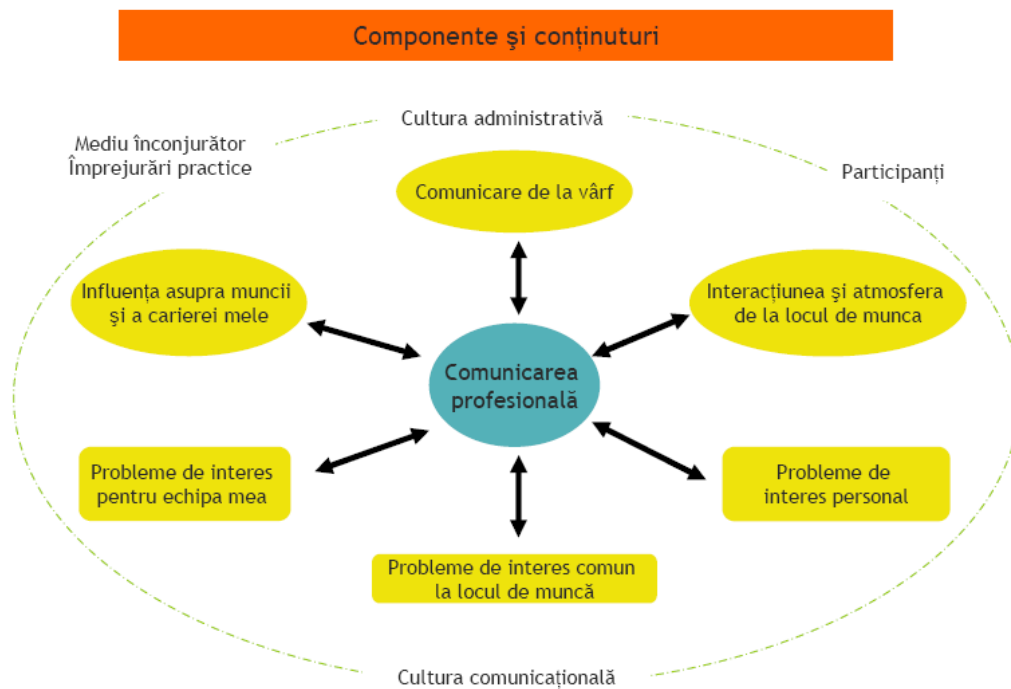
Comunicarea internă beneficiază de mai multe instrumente, care trebuie alese în funcție de nevoile organizației și de posibilitățile de a aloca resurse umane și financiare.

Componentele comunicării interne

Principalele componente ale comunicării interne dintr-o instituție sunt raportate la:

- problemele de interes comun la locul de muncă
- problemele de interes personal
- participanți
- cultura administrativă
- mediul înconjurător-Împrejurări practice
- cultura comunicațională.

Relaționările dintre aceste componente și conținutul comunicării la nivelul fiecărei componente sunt prezentate în figura de mai jos.



Instrumente de comunicare recomandate a fi utilizate în Consiliul Județean Arad:

- **Scrise:**

Dintre instrumentele de comunicare scrise, pentru un volum mai mare de informații, puteți alege buletinul informativ, broșurile sau pliantele sau, dacă preferați instrumentele electronice, Intranetul este un canal de comunicare rapid și eficient. Intranetul, ca și celelalte canale menționate mai sus, are nevoie de editare și permanentă actualizare.

Pentru nevoi urgente de comunicare puteți trimite colegilor un mesaj de poștă electronică sau o scrisoare de informare internă.

- **Audio-vizuale:**

Dacă ați filmat un eveniment organizat de instituția dumneavoastră sau ați realizat alte materiale video, acestea pot fi folosite în cadrul unor întâlniri cu colegii sau pot fi încărcate pe pagina de Internet a instituției sau pe Intranet.

De asemenea, puteți folosi avizierele pentru mesaje mai scurte sau anunțuri, iar pentru o consultare sau comunicare urgentă puteți organiza conferințe telefonice sau conferințe prin sisteme de mesagerie instantanee, cum ar fi „Skype”, care pe lângă conexiunea la internet nu presupune alte costuri și în plus are beneficiul că pot vorbi până la 5 persoane simultan.

- **Personale:**

Pentru problemele care necesită o discuție, ședințele sau alte întâlniri interne sunt cele mai indicate.

Nonformale:

Nu este un secret că discuțiile colegiale, petrecerile, zilele de naștere, întâlnirile de consolidare a echipei sunt de multe ori mai eficiente pentru schimbul de informații, opinii și puncte de vedere.

Indiferent ce mijloace dintre cele prezentate sumar mai sus veți alege, este important ca ele să fie folosite cu regularitate. Experiența arată că, de multe ori, comunicarea internă este lăsată pe locul secund, în avantajul – aparent – al celei externe. Motivațiile cele mai răspândite sunt lipsa de timp, aglomerarea de atribuții puse în sarcina unui personal insuficient sau lipsa de deschidere a conducerii organizației, care nu face decât să transmită „ordine”, nu și informații. Subliniem însă că sistemul de comunicare internă nu este în mod obligatoriu unul ierarhic și că inițiativa schimbului de informații poate aparține oricărui angajat, de la orice nivel. Marile organizații sau corporații au departamente de comunicare internă specializate. Acestea sunt cazurile ideale. Dar când nu avem un departament avem libertatea de a comunica noi înșine. De exemplu, când elaborăm și trimitem un comunicat de presă, trebuie să avem grijă să transmitem înainte documentul, spre informare, colegilor noștri. Astfel ei se vor simți respectați și conectați la evenimentele din organizație. Mai mult, prin acest gest vom evita momentele neplăcute în care un angajat află din presă ce se petrece la locul său de muncă sau surprizele la fel de neplăcute în care un jurnalist îi telefonează unui coleg pentru a-i cere detalii suplimentare, iar colegul respectiv nu are nici cea mai vagă idee la ce anume se referă. La fel, nu e nevoie să așteptăm să fim „convocați” la o ședință „de sus”, putem să ne întâlnim în cadrul echipelor de lucru pentru a îi informa pe toți membrii echipei cu privire la stadiul activităților sau pentru a ne consulta înainte de luarea unor decizii importante. Uneori, o întâlnire este mai eficientă decât un schimb interminabil de mesaje de poștă electronică, dar în anumite condiții: întâlnirile trebuie să fie organizate la intervale regulate, în funcție de volumul activităților, trebuie să fie moderate de o persoană desemnată în prealabil și să faciliteze intervenția tuturor.

Redactarea și transmiterea în scurt timp a unei minute a întâlnirii îi va ajuta pe participanți să își stabilească prioritățile și să respecte termenele limită stabilite de comun acord.

Poate niciodată neajunsurile din sistemul de comunicare internă nu ies mai bine în evidență decât în situațiile de criză. Absența unui plan dedicat comunicării de criză, conjugată cu lipsa de informații în rândul personalului, va avea cu certitudine rezultate negative în ceea ce privește imaginea și credibilitatea instituției. Ca atare, comunicarea internă și cea externă trebuie abordate și gestionate împreună, pentru că realizările uneia sunt de fapt succesul amândurora.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației
și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Titlul programului/proiectului	„Eficientizarea organizațională la nivelul Consiliului Județean Arad și a instituțiilor subordonate”- cod SMIS 16095
Editorul materialului	Consiliul Județean Arad
Data publicării	
Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României	



CONSILIUL JUDEȚEAN ARAD



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMANIEI
Ministerul Administrației
și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Titlu proiect: „Eficientizarea organizațională la nivelul Consiliului Județean Arad și a instituțiilor subordonate”

Cod SMIS: 16095

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

Anexa 2

Formularea/reformularea politicilor publice la nivelul Consiliului Județean Arad -Propunere-



CONSILIUL JUDEȚEAN ARAD

Definirea unei politici publice

Ca în aproape orice domeniu care privește sfera *treburilor publice* (de aici și denumirea de politică *publică*) și este de dată relativ recentă ca paradigmă în administrație, *politica publică* nu cunoaște o definiție unică, ci este caracterizată mai degrabă de un set de trăsături care dau dimensiunea conceptului.

Astfel, la întrebarea *Ce este o politică publică?*, răspunsurile pot varia funcție de sistemul de referință la care se raportează cel care încearcă să formuleze un asemenea răspuns:

- Faptul că vorbim despre o **politică**, înseamnă că aceasta implică existența unei autorități care are capacitatea de a iniția/promova/implementa/suține respectiva politică. Este important de reținut aici însă distincția terminologică, precum și faptul că nu există un monopol în ceea ce privește faza de inițiere a unei politici publice: o propunere de politică publică poate emana fie de la un actor din sfera publică (minister, agenție guvernamentală, consiliu local etc.), fie de la unul din sfera privată (organizație neguvernamentală, sindicat, patronat, asociație profesională, companie etc.)
- Caracterul **public** este dat, în genere, de beneficiarii asupra cărora se răsfrâng efectele respectivei politici - anume cetățenii.

Termenul de “politică publică” a pătruns în studiile de specialitate și în limbajul curent din România destul de târziu (la sfârșitul anilor '90) și există în continuare numeroase ambiguități la nivelul simțului comun asupra sferei de cuprindere a acestei noțiuni. O posibilă explicație ar putea fi aceea că termenul a fost împrumutat din limba engleză.

Traducerea în limba română prin “*politică*” a termenului din limba engleză de “*policy*” generează unele confuzii prin asocierea în limba română a acestui termen cu influența doctrinară a unui partid politic sau altul., în mod tradițional, politica înseamnă cu precădere activitatea partidelor politice, a instituțiilor legitimate prin mecanisme democratice (Parlament, Guvern și aparatele proprii de lucru ale acestora), declarații politice, campanii electorale etc, de aici și tentația de contaminare. Dar politica publică înseamnă cu totul altceva. “O politică publică este o rețea de decizii legate între ele privind alegerea obiectivelor, a mijloacelor și a resurselor alocate pentru atingerea lor în situații specifice.” [Miroiu, A, *Introducere în analiza politicilor publice*, Ed. Paideia, București, 2001, p. 9]. Aceste decizii urmăresc obținerea unor rezultate care vizează îmbunătățirea unei situații considerate de interes public.

Trăsăturile unei politici publice

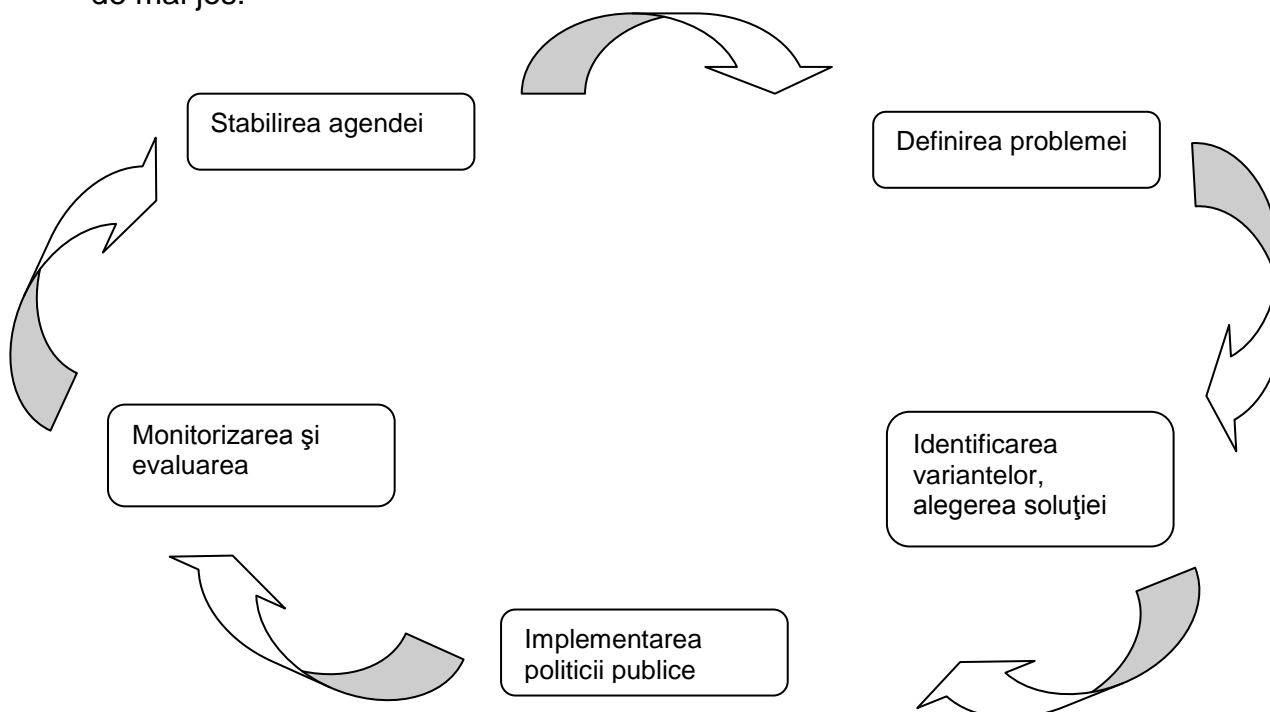
Principalele trăsături definitorii ale unei politici publice sunt:

- Conține un set de măsuri concrete;
- Include decizii cu privire la resursele alocate;
- Descrie un cadru general de acțiune și de aceea este diferită de o măsură individuală (*acțiune colectivă vs. acțiune individuală*);
- De obicei implică mai multe categorii de actori (stakeholderi);
- Are scopuri și obiective care sunt formulate în funcție de anumite norme și valori.

Orice politică publică pleacă de la existența în societate la un moment dat a unei *probleme*, de aici și o altă abordare în definirea conceptului, pornind de la un set de întrebări legate de sursa politicii publice (problema), anume:

- Care este problema pe care politica publică încearcă să o rezolve?
- Care sunt cauzele problemei?
- Ce putem face pentru rezolvarea ei? (cu întrebarea subsecventă: Este nevoie să facem ceva?)
- Cine ne poate ajuta? (Cine nu poate/nu dorește să ne ajute?)
- Ce e nevoie să se întâmple?
- Când trebuie să se întâmple?
- Cine va fi implicat în rezolvarea problemei?
- Cum vom ști că problema a fost rezolvată?

De regulă, procesul politicilor publice este reprezentat printr-o diagramă de tipul celei de mai jos:



Un model de propunere de politică publică poate fi următorul:

PROPUNERE DE POLITICI PUBLICE
Formular

1) Instituția inițiatoare			
2) Formularea problemei			
3) Denumirea politicii			
4) Scop			
5) Obiective generale/specifice			
6) Beneficiari			
7) Variante de soluționare	<i>Varianta 1</i>	<i>Impact</i> Economic Social Ecologic (dacă e cazul)	<i>Buget estimat</i>
	<i>Varianta 2</i>	<i>Impact</i> Economic Social	<i>Buget estimat</i>
8) Procesul de consultare	<i>Organizații/instituții consultate</i>	<i>Rezultatul procesului de consultare (variante, puncte de vedere, poziții exprimate)</i>	
9) Varianta de soluționare recomandată	<i>Prezentarea variantei</i> - beneficii/riscuri; - impact detaliat; - grupuri vizate; - modalități/termene de monitorizare și evaluare; - indicatori de performanță.	<i>Termene preconizate de realizare</i>	<i>Buget estimat</i>

Propuneri de politici publice la nivelul Consiliului Județean Arad

Analizând specificul județului Arad facem următoarele propuneri de politici publice care pot fi elaborate și implementate:

- Politică publică la nivelul județului privind specializările liceelor din județ,
- Politică publică județeană privind dezvoltarea rurală
- Politică publică județeană privind serviciile de asistență socială.

Aceste politici publice județene vor fi formulate în conformitate cu politici publice naționale dar vor adaptate la problemele specifice județului Arad.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației
și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Titlul programului/proiectului	„Eficientizarea organizațională la nivelul Consiliului Județean Arad și a instituțiilor subordonate”- cod SMIS 16095
Editorul materialului	Consiliul Județean Arad
Data publicării	
Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României	



CONSILIUL JUDEȚEAN ARAD



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMANIEI
Ministerul Administrației
și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Titlu proiect: „Eficientizarea organizațională la nivelul Consiliului Județean Arad și a instituțiilor subordonate”

Cod SMIS: 16095

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

Anexa 3

Adecvarea personalului în funcție de competențe și aptitudini

-Propunere-



CONSILIUL JUDEȚEAN ARAD

PROPUNERI DE ADECVARE A PERSONALULUI ÎN FUNCȚIE DE COMPETENȚE ȘI APTITUDINI

Competența este caracterizată de:

- Pricepere,
- cădere de a se pronunța asupra unei probleme,
- de a face ceva;
- capacitate a unei autorități, a unui funcționar etc.
- de a exercita anumite atribuții.

Aptitudinea este caracterizată prin:

- însușire psihică individuală care condiționează îndeplinirea în bune condiții a unei munci, a unei acțiuni; aplicație, înclinație,
- Atracție înăscută (spre o anumită activitate); dispoziție firească; înclinație; vocație; facultate; capacitate

Propunerile privind adecvarea personalului in funcție de competențe si aptitudini va avea in vedere o analiză care va începe prin divizarea acestor propuneri funcție de **personalul deja existent si personalul nou ce urmează a fi angajat.**

Personalul deja existent in cadrul CJA se împarte în :

- Demnitari;
 - Funcționari publici ce ocupa functii de conducere;
 - Funcționari publici ce ocupa functii de execuție;
 - Personal contractual.
-
- **Demnitari** – Aceste funcții au fost declarate de diverse instituții din domeniul justititiei ca fiind funcții publice insa ele au o “proveniență” politică și sunt ocupate în urma derularii scrutinelor la alegerile locale. Astfel dezvoltarea competentelor si aptitudinilor ocupanților acestor demnități va ține cont în primul rând de pregătirea continuă a președintelui si a vicepreședinților prin intermediul unui program de formare al persoanelor ce ocupa aceste functii in cadrul CJA si care include module de curs care sa acopere prioritatile “Consolidarea cunoștințelor specifice deja acumulate in cadrul posturilor ocupate” și “Dezvoltarea abilităților și competențelor profesionale a personalului din CJA”. În ceea ce privește dezvoltarea competențelor si aptitudinilor persoanelor cu functie de conducere din cadrul CJA aceasta se va realiza atât prin urmarea unor module de cursuri din domeniul managementului cum ar fi : managementul calitatii, managementul timpului, managementul situatii de criza, managementul strategic, management organizational. La finalul acestor cursuri echipa managerială va putea beneficia de ședințe de coaching care să ajute la implementarea cunoștințelor

învățate la cursuri. Ședințele de coaching vor stimula procesul de dezvoltare profesională și personală al managerilor, astfel că ritmul de acumulare va fi accelerat. Avantajul acestei metode constă în faptul că se lucrează în conform ritmului fiecărei persoane și adaptat specific nevoilor lor.

- **Funcționari publici ce ocupă funcții de conducere** – În acest caz se pot întâlni două ipostaze și anume :
 - Funcții publice de conducere unde persoanele care deja ocupă aceste funcții vor fi cuprinse în mod constat în programe de pregătire continuă în domeniul unde deja activează de o perioadă de timp pentru a crește nivelul aptitudinal și de competență în vederea dezvoltării abilităților profesionale dar și de management și nu în ultimul rând al carierei persoanei ce ocupă această funcție publică. În mod normal la finalul cursurilor de specializare și perfecționare, funcționarii publici din funcțiile de conducere vor participa la ședințe de coaching care să ajute la implementarea cu succes a cunoștințelor învățate la cursuri. Aceste ședințe vor stimula procesul de dezvoltare profesională și personală al funcționarilor publici din funcțiile de conducere. O posibilitate bună de analiză a activității funcționarului este fișa de evaluare anuală întocmită de superiorul său care poate oferi informații clare legate de progresul acestuia în ceea ce privește funcția de conducere.
 - Funcții publice de conducere vacante ce urmează a fi ocupate în condițiile Legii 188/1999 cu toate modificările existente dar și a Programului de convergență pentru perioada 2012-2015 unde a fost introdusă prevederea legală că la un număr de 7 posturi vacante se poate ocupa un singur post, ce este dovedit de cea mai mare necesitate. În acest moment vom face vorbire doar de promovarea persoanelor ce ocupă funcții de execuție în posturi de conducere. Promovarea se poate face în rândul salariaților care fac parte din direcțiile/serviciile/compartimentele unde posturile de conducere sunt vacante. Cei care doresc să ocupe aceste posturi își vor depune candidaturile pentru acest post apoi vor participa conform procedurilor deja descrise în analiza la concursul scris iar apoi la interviu. O bază bună de analiză a activității angajaților care concurează pe aceste posturi sunt rapoartele de evaluare anuale unde există fișe de aptitudini și competențe care pot arăta dacă funcționarul de execuție este o persoană potrivită pentru acest post.
- **Funcționari publici ce ocupă funcții de execuție**
 - Funcții publice de execuție care sunt deja ocupate de persoane care vor urma programe de instruire/specializare/perfecționare legate în mod direct de activitatea lor. Toate aceste cursuri vor avea rolul de a dezvolta aptitudinile și competențele angajaților CJA ce ocupă aceste funcții. Ca metode de pregătire vor fi folosite cursurile, on-the-job training etc. O altă cale de a verifica evoluția angajatului funcționar public de execuție va fi prin intermediul raportului de evaluare anual în

cadrul căruia se regăsește cuprinsă toată activitatea derulată de angajat, gradul de îndeplinire a acesteia dar și competențele și aptitudinile acumulate în perioada analizată de către funcționari.

- Funcții publice vacante la care se vor face referiri ulterior.

- **Personal contractual**

- Personalul contractual ce deja ocupa un post în CJA va fi evaluat în conformitate cu legislația în vigoare (Codul Muncii, Ordin MAI 94/2011). Rapoartele de evaluare vor oferi date care pot fi utilizate în dezvoltarea profesională și a carierei acestora. În mod constant personalul contractual al CJA (șoferi, personal administrativ, etc) urmează la o perioadă de timp stabilită de legislația în vigoare cursuri de igienă în domeniul serviciilor de curățenie, examene psihologice, vizite medicale etc.

Personal nou angajat:

Recrutarea funcționarilor publici și a personalului contractual se face prin concurs organizat în limita posturilor vacante prevăzute anual, în acest scop, în Planul de Ocupare a Funcțiilor Publice. Concursul de recrutare și selecție a funcționarilor publici se organizează, de regulă, trimestrial, de către CJA cu înștiințarea ANFP.

Principiile care stau la baza recrutării și selecției funcționarilor publici și a personalului contractual sunt:

- **competența**, principiu potrivit căruia persoanele care doresc să accedă sau să promoveze într-o funcție publică trebuie să dețină și să confirme **cunoștințele și aptitudinile** necesare exercitării funcției publice respective;
- **competiția**, principiu potrivit căruia confirmarea **cunoștințelor și aptitudinilor** necesare exercitării unei funcții publice se face prin concurs sau examen;
- **egalitatea de șanse**, principiu potrivit căruia este recunoscută **vocația la carieră în funcția publică** a oricărei persoane care îndeplinește condițiile stabilite potrivit legii;
- **profesionalismul**, principiu potrivit căruia exercitarea funcției publice se face prin îndeplinirea cu **responsabilitate, competență, eficiență, corectitudine și conștiinciozitate a atribuțiilor de serviciu**;
- **motivarea**, principiu potrivit căruia, în vederea **dezvoltării carierei funcționarilor publici**, CJA are obligația să identifice și să aplice, în condițiile legii, **instrumente de motivare financiară și nonfinanciară a funcționarilor publici și să sprijine inițiativele privind dezvoltarea profesională individuală** a acestora;
- **transparența**, principiu potrivit căruia CJA are obligația de a pune la dispoziție tuturor celor interesați informațiile de interes public referitoare la cariera în funcția publică.

Anual se analizează resursele umane, în vederea stabilirii funcțiilor publice vacante care se vor ocupa prin recrutare, iar persoana responsabilă cu Planul de ocupare a funcțiilor publice, completează Planul cu numărul funcțiilor publice care se vor ocupa prin recrutare. Compartimentele în a căror structură organizatorică se găsesc posturile vacante, întocmesc un Referat, privind necesitatea ocupării funcției publice vacante. Referatul este întocmit de către conducătorului compartimentului/serviciului/biroului, cu acordul conducătorului instituției.

Pasii ce trebuie urmați în recrutarea personalului la nivelul CJA :

- Înștiințarea ANFP
 - Cu cel puțin 30 de zile înainte de data stabilită pentru proba scrisă se publică anunțul privind concursul în Monitorul Oficial al României, Partea a III-a, și într-un cotidian de largă circulație. Totodată are loc afișarea, la sediul CJA și pe pagina de internet a CJA, a următoarelor date:
 - condițiile de participare la concurs;
 - condițiile de desfășurare a concursului;
 - bibliografia, tematica;
 - alte date necesare desfășurării concursului.
- Constituirea comisiei de concurs și de soluționare a contestațiilor
- Primirea și selecția dosarelor de participare la concurs
 - În termen de 20 de zile de la data publicării anunțului privind organizarea concursului de recrutare, în Monitorul Oficial, Partea a III-a se realizează primirea dosarelor de concurs de către comisia de concurs.
- Concursul de recrutare - Proba scrisă
 - În maxim 72 ore de la finalizarea probei scrise se afișează rezultatele probei scrise și data și ora susținerii interviului. Sunt declarați admiși la proba scrisă candidații care au obținut minimum 50 de puncte
- Concursul de recrutare – Interviu
 - În maxim 3 zile lucrătoare de la interviu trebuie afișate rezultatele finale de către Secretarul comisiei de concurs, pe baza informațiilor preluate din Raportul final al concursului.

Chiar dacă pare mai greu de realizat dar adecvarea competențelor și atitudinilor personalului cu postul pe care îl ocupă se poate realiza prin instrumente de evaluare care permit măsurarea competitivității angajatului cu postul pe care îl ocupă.

Pentru a putea realiza această adecvare este nevoie să se definească clar care sunt cerințele postului din următoarele puncte de vedere:

- Stil de gândire
- Trăsături comportamentale
- Interese ocupaționale.

Pentru a putea măsura compatibilitatea/adecvare cu postul, există pe piață instrumente care ne pot ajuta să identificăm gradul de adecvare.

Un model de asemenea Raport de compatibilizare cu postul a fost prezentat în Analiza diagnostic.

Concluzii și recomandări:

- La nivelul CJA există un sistem de recrutare, selecție precum și de evaluare profesională a personalului
- Sistemul de evaluare existent are o eficiență relativ scăzută din punctul de vedere al măsurării nivelelor de competențe și aptitudini
- Propunem identificarea/dezvoltarea și/sau achiziționarea de instrumente de evaluare care să măsoare într-un mod mai eficient competențele profesionale sau gradul de adecvare cu postul
- Elaborarea unor criterii de competențe măsurabile pentru fiecare post din cadrul CJ Arad
- Completarea fișelor de post cu criteriile măsurabile de performanță



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației
și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Titlul programului/proiectului	„Eficientizarea organizațională la nivelul Consiliului Județean Arad și a instituțiilor subordonate”- cod SMIS 16095
Editorul materialului	Consiliul Județean Arad
Data publicării	
Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României	



CONSILIUL JUDEȚEAN ARAD



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMANIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Titlu proiect: „**Eficientizarea organizațională la nivelul Consiliului Județean Arad și a instituțiilor subordonate**”

Cod SMIS: **16095**

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

Anexa 4

Strategii de motivare a personalului din cadrul Consiliului Județean Arad - Propunere -



CONSILIUL JUDEȚEAN ARAD

Introducere

În urma finalizării Analizei diagnostic a resurselor umane la nivelul Consiliului Județean Arad, a centralizării chestionarelor referitoare la formarea profesională, a chestionarelor referitoare la cultura organizațională din CJA, a interpretării propunerilor de la focus-grup, a cerințelor caietului de sarcini și a contractului încheiat între TEAM Consulting și Consiliul Județean Arad, în continuare se va înainta către CJA o propunere privind strategia de motivare a personalului.

Teorii motivaționale

Înainte de a propune o strategie de motivare a personalului, este important să știm ce este motivarea, de ce este important procesul de motivare, factorii care influențează motivația unui angajat, etc.

Din punct de vedere managerial, **motivarea** este procesul de stimulare a unui angajat, în parte pentru îndeplinirea activităților ce conduc la realizarea misiunii instituției, prin satisfacerea necesităților și realizarea intereselor profesionale ale acestuia la locul de muncă.

Cei care se implica în implementarea procesului de motivare sunt șefii de compartimente/servicii/ direcții etc = manageri, sunt în permanentă preocupăți de modul în care își pot motiva (influența) angajații să lucreze mai bine, plecându-se de la ideea că un manager poate lua măsuri care vor avea un efect asupra cantității și calității performanțelor angajaților

De ce este importantă motivarea ?– deoarece motivarea este funcția managerială prin care managerul stimulează activitatea subordonaților în vederea realizării obiectivelor alocate.

Succesul unei instituții, nivelul de performanță și competitivitate, capacitatea acesteia de a face față cerințelor și necesităților beneficiarilor săi pornesc de la premisa că oamenii reprezintă bunul cel mai de preț – cel mai important atu. Astfel, indiferent de domeniul de activitate al instituției, resursele umane reprezintă singurele resurse capabile de a genera alte resurse. Iar resursele umane reprezintă însăși instituția, deoarece fără prezența efectivă a oamenilor, care știu ce, când și cum trebuie făcut, este imposibil ca organizația să-și atingă obiectivele.

Resursa umană reprezintă cea mai importantă resursă a unei instituții în noua societate dominată de inovații și tehnologii informaționale, unde capitalul uman înlocuiește treptat capitalul financiar ca resursă strategică.

Atunci când ne referim la motivarea resurselor umane, se are în vedere procesul prin care instituția/managerii din cadrul acesteia aplică strategii și tehnici în vederea menținerii și sporirii nivelului de motivație a angajaților pentru a atinge niveluri maxime de performanță.

Felul în care acționează angajații, dintr-o anumită autoritate ține de anumiți factori, atât de natură internă, cât și de natură externă, care le condiționează comportamentul și care reprezintă, de fapt, motivația fiecăruia.

În concluzie: **Motivația** reprezintă starea internă a angajatului care orientează și dirijează comportamentul acestuia prin satisfacerea anumitor necesități/trebuințe, iar **Motivarea resurselor umane** reprezintă setul de strategii/tehnici aplicate de către instituție și manageri în vederea menținerii și sporirii nivelului de motivație a angajaților din cadrul acesteia/din subordine.

Factorii care declanșează, energizează și impulsionează omul în activitate sunt definiți ca factori motivaționali. Motivația angajaților este influențată de trei categorii de astfel de factori:

- **trebuințele/necesitățile** – prin latura lor de energizare, impuls, imbold spre acțiune;
- **așteptările** – prin latura lor de formare a atitudinilor și de influențare a comportamentului;
- **obiecte și împrejurări imediate sau imaginare** care se dobîndesc în funcție de scopurile persoanei.

Este important de menționat că motivația angajaților, are următoarele caracteristici distincte:

- **motivația diferă de la un angajat la altul** – ceea ce motivează pe un angajat, poate să demotiveze pe un alt angajat;
- **motivația este flexibilă** – pe parcursul activității profesionale a unui angajat, motivația acestuia se schimbă, în funcție de necesitățile și interesele sale. Astfel, ceea ce îl motiva la începutul carierei profesionale poate să nu-l mai motiveze la diferite etape din cariera profesională;
- **motivația este de mai multe tipuri** – în funcție de necesitățile, așteptările și interesele angajaților, se disting mai multe tipuri de motivații.

Concluzia este că există indivizi, care sunt mai degrabă motivați de oportunitățile de dezvoltare personală, de recunoașterea meritelor și a statutului, de autonomia postului pe care îl dețin, decât de nivelul pachetului salarial și beneficiile standardizate acordate de către instituție.

Pentru a înțelege strategia de motivare, orice manager trebuie să cunoască câteva detalii despre teoriile motivaționale, cele care stau la baza construirii și implementării oricărei strategii de motivare a personalului.

Managerii trebuie să înțeleagă strategiile de motivare, modul în care acestea au succes sau pot duce la eșec în funcție de modul în care managerul reușește să influențeze motivațiile interne ale angajaților.

În context organizațional se disting următoarele teorii ale motivației angajaților:

- 1. Teoria nevoilor/necesităților umane (Maslow);**
- 2. Teoria factorilor duali (Herzberg);**
- 3. Teoria echității (Adams).**

Aspectele importante, la care se face apel în încercarea de a înțelege motivarea umană sunt:

Nevoi fiziologice. Pe nivelul cel mai de jos al ierarhiei lui Maslow se află nevoile de bază, biologice sau fiziologice. Corpul uman are nevoie de aer, mâncare, apă, odihnă, îmbrăcăminte, sex

Nevoi de securitate. Odată ce nevoile biologice au fost satisfăcute, oamenii devin preocupați de siguranța lor fizică și psihică

Nevoi de apartenență. Dacă o persoană este satisfăcută din punct de vedere fiziologic și se simte în siguranță, este posibil că acea persoană va deveni interesată să își satisfacă nevoia de contact social.

Nevoi de stimă. Aceste nevoi se referă la nevoia de a fi bine cunoscut de către ceilalți și la nevoia individului de a se simți valoros, competent și respectat.

Nevoi de autoîmplinire. Maslow a postulat că, dacă toate nevoile descrise anterior ar fi satisfăcute (ceea ce nu este însă cazul de obicei), oamenii s-ar afla în situația să își dezvolte potențialul maxim

Nevoile existențiale. Alderfer include nevoile de pe primele nivele ale ierarhiei nevoilor a lui Maslow, traducându-le în termenii cadrului organizațional, și se referă la nevoia de a fi plătit, de a primi beneficii și de a beneficia de condiții de muncă decente.

Nevoile relaționale. Sunt similare nevoilor sociale definite de Maslow, iar în mediul de lucru se referă la nevoia de interacțiune socială și de a intra în contact cu alții.

Nevoile de dezvoltare. Reprezintă combinarea nevoilor de stimă și auto-depășire definite de Maslow și se referă la nevoia de a fi creativ și de a experimenta creșterea și dezvoltarea prin activitatea derulată în organizație.

Primele strategii manageriale uzuale

Aproape de la începutul existenței societății umane, superiorii (fie ei părinți, preoți, regi sau manageri) au folosit diferite metode de influențare a motivării interne a subordonaților.

Următoarele **metode** au fost folosite în acest sens de-a lungul timpului, deoarece se considera că sunt cele mai eficiente:

Teama. Superiorii presupun că teama determină o schimbare a performanțelor

Pedeapsa. Strâns legată de utilizarea temerilor este utilizarea pedepsei

Recompensa. Acordarea sau promiterea unor recompense reprezintă una dintre cele mai folosite practici în încercarea de a-i motiva pe oameni să își îmbunătățească performanțele

Vina. O altă strategie cu vechime folosită pentru inducerea motivării este crearea sentimentului de vină

Criza. Această strategie se bazează pe premisa că dacă o criză necesită nivele mai ridicate de performanță, oamenii vor reacționa în situația de criză depunând mai mult efort.

Strategii actuale de motivare/influentare

Există două tipuri principale de strategii prin care un manager poate încerca să influențeze comportamentul celorlalți: *influențarea directă* (strategiile care reprezintă interacțiunea directă dintre manageri și cei pe care doresc să îi influențeze) și *ajustările situaționale* (acele strategii proiectate să modifice natura situației în care lucrează o persoană, plecându-se de la ideea că situațiile modificate vor influența motivațiile interne).

Recompensa/pedeapsa. Probabil nici o altă metodă nu este mai bine înțeleasă și pusă în practică decât cea de tipul: îmbunătățirea performanțelor va determina acordarea unor recompense (creșteri salariale, prime, promovări etc.); în cazul în care acest lucru nu va avea loc, vor fi aplicate pedepse (concedieri, transferări, refuzarea creșterilor salariale sau a promovărilor)

Plata ca recompensă. Dintotdeauna s-a pus problema banilor ca motivator, plecându-se de la întrebarea dacă oamenii muncesc mai bine în situația în care sunt plătiți mai bine

Relații personale. În timp ce aproape toate strategiile de influențare sunt asociate unui anumit tip de recompense, diferența dintre oferirea unui set de recompense sau pedepse externe și apelarea la relații este semnificativă

Legitimitatea cererii. Uneori oamenii sunt influențați să își modifice performanțele datorită faptului că cererea *are sens* și pentru că o înțeleg (este în acord cu valorile și interesele lor) se angajează în schimbarea comportamentului.

Implicare/participare. O modalitate de a modifica mediul de lucru este creșterea participării la procesul de planificare, stabilire de obiective și luare de decizii. Un astfel de sistem este managementul prin obiective.

Îmbogățirea postului. Un alt mod de îmbunătățire a unui mediu de lucru monoton, lipsit de provocări și nemotivat îl reprezintă programul de lărgire a posturilor al lui Herzberg. Herzberg a împărțit factorii de muncă în factori de satisfacție și factori de motivare

Cercurile de calitate. Utilizarea cercurilor de calitate pentru muncitori reprezintă o schimbare situațională majoră

Competiția. O strategie folosită în mod uzual în anumite arii ale organizațiilor presupune așezarea pe poziții de concurență a unor indivizi sau a unor unități

Feedback sau strategii de furnizare de informații. O altă modalitate de modificare a situației o reprezintă trecerea de la o situație privativă de informații la o situație de îmbogățire a informațiilor

Interviurile față-în-față. Un alt mod de modificare a situației (alături de unele elemente ale influențării directe) este desfășurarea unor interviuri față-în-față cu subalternii

Conform materialului de mai sus în care s-a prezentat ce înseamnă motivarea, motivația, teoriile motivaționale, strategii mai vechi și mai noi despre motivarea personalului, este necesar să schițăm o strategie de motivare a personalului Comsiliului Județean Arad.

Principala nevoie – cea a reieșit cel mai mult din analiza chestionarelor, din analiza diagnostic, reiese a fi cea financiară – nivelul recompenselor, plată, salariu etc.

Deoarece în acest moment, tot ce înseamnă nivel de salarizare este reglementat de către legislație, vom propune o strategie care să evite motivarea prin recompensă financiară, principiu valabil în viața de zi cu zi: “ *nu-i vei putea mulțumi pe toți, dar dacă o mare parte sunt mulțumiți, ți-ai atins scopul*” .

Strategia de motivare a personalului Consiliului Județean Arad

În context organizațional, motivarea angajaților ține atât de aspectul financiar, cât și cel nonfinanciar. Motivarea financiară are drept scop crearea sentimentului de echitate privind remunerarea primită în raport cu munca depusă, iar motivarea nefinanciară este orientată, preponderent, spre satisfacerea necesităților de apreciere, apartenență la grup, recunoaștere a muncii, realizare profesională etc. Motivarea financiară și nonfinanciară a personalului este reflectată în politica de resurse umane a institutiei, care subliniază atitudinea față de angajații săi, în special, față de angajații performanți.

Strategiile de motivare pentru angajați conduc la o concluzie foarte simplă: rezultatele cele mai bune se obțin nu atunci când se iau niște măsuri punctuale, ci atunci când întreaga atmosferă de lucru este una motivantă.

Strategia de motivare a personalului din cadrul Consiliului Județean Arad, se poate baza pe recompense nonfinanciare, acestea trebuie să fie aplicate de manageri pe compartimente/birouri/servicii/directii/instituție în funcție de moment, situație, necesități, stare angajat.

Recompensele nonfinanciare propuse vor fi enumerate în continuare, într-o ordine aleatoare:

1. **Recunoaștere / Atenție.** Atunci când un angajat duce la bun sfârșit o operațiune dificilă, ce a necesitat multă muncă, nu vă împiedica nimeni să-l felicitați de față cu toți ceilalți colegi.
2. **Formare.** Un angajat tânăr pune pe formarea sa continuă mai mult preț decât pe o creștere considerabilă a salariului.

3. **Cariera.** Așa cum majoritatea angajaților, la începuturi, doresc să știe până unde pot ajunge din punct de vedere profesional, tot așa, un angajat al Consiliului Județean Arad vrea să știe care este limita sa de dezvoltare profesională în instituție.
4. **Mediu de lucru.** Cu cât atmosfera de la locul de muncă este mai bună, cu atât productivitatea muncii crește. Atenție, mediul de lucru presupune oamenii din jur, dar și elementele de mobilier sau dotările IT.
5. **Spirit de echipă.** Oamenii adoră să muncească în echipă, să-și împărtășească secretele și să se simtă utili într-un grup.
6. **Cursuri externe.** Este mai avantajos pentru dumneavoastră să-i plătiți unui angajat un curs decât să-i dați o primă sau să-i creșteți salariul.
7. **Destindere.** Locul de muncă ne acaparează, în medie, cam 2/3 din timpul nostru zilnic. Petrecem mai multe ore la serviciu decât acasă, cu familia, și acest lucru trebuie să vă dea de gândit. O atmosfera rigidă, fără măcar câteva clipe de destindere, nu poate avea un efect benefic asupra eficienței angajaților. La muncă, angajații trebuie să zâmbească și, uneori, chiar să și râdă. Nu va sfițiți să faceți parte din grup în asemenea momente!
8. **Puneți-vă oamenii la curent cu planurile pe care le aveți.** lăsându-l să vadă imaginea de ansamblu a activității instituției în care lucrează și oferindu-i posibilitatea să realizeze importanța muncii lui.
9. **Spuneți angajaților în ce măsură apreciați munca lor.** Este ceea ce se cheamă feedback (răspuns). Oamenii au nevoie ca de aer de acest feedback, pentru a ști dacă activitatea lor este așa cum ar trebui să fie. Ei vor să-i încurajați dacă se descurcă bine, iar dacă se descurcă mai puțin bine, vor să le spuneți lucrul acesta și să le explicați unde greșesc.
10. **Atenție cnd criticați.** Criticați întotdeauna în particular, între patru ochi, aplicând regula “ laudă-critică-laudă”.

11. **Creați sentimentul unei mari familii.** Folosiți activitățile colective ale salariaților (aniversări, activități sociale etc.)
12. **Țineți-vă promisiunile și fiți un model.** Fă întotdeauna ceea ce ai promis, fii corect și constituie adevărate modele pentru ceilalți.
13. **Evitați plafonarea oamenilor dumneavoastră.** Aveți grijă ca sarcinile să nu fie sub posibilitățile reale ale angajaților.

Concluzii

Recomandarea strategiei de motivare a angajaților din Consiliul Județean Arad se bazează pe ce se poate face în mod real la nivel de instituție și acestea sunt bazate pe recompensele nonfinanciare de mai sus:

- ✓ conferirea unor responsabilități speciale sau onorifice - vezi poziția de îndrumător sau mentor;
- ✓ întreținerea unor delegații;
- ✓ complimente verbale, scrisori personale de felicitare;
- ✓ angajatul să prezinte el însuși realizările în fața colegilor;
- ✓ publicarea rezultatelor în Newsletter-ul/Monitorul Oficial al Consiliului Județean Arad
- ✓ este preferabil ca recunoașterea meritelor să fie făcută regulat, cvasipermanent;
- ✓ fișe ale postului cât mai detaliate, astfel încât angajații să se simtă motivați când își ating în mod concret și realist cerințele postului;
- ✓ cursuri de formare profesională externe;
- ✓ discuții între patru ochi pentru aprecieri/critici
- ✓ evaluări anuale, transparente și simple ca procedură dar eficiente.

Urmărind și aplicând această strategie de motivare a angajaților, costurile financiare sunt foarte reduse, dar în același timp motivarea angajaților va duce în timp ca numărul celor care rămân în Consiliul Județean Arad – procentul de plecare din Consiliul Județean Arad să

scadă, să se stabilizeze numărul de angajați și să crească procentul de satisfacție și recunoaștere a apartenenței la Consiliul Județean Arad.

Glosar de termeni utilizați și întâlniți în procesul de motivare

Manager – persoană cu funcție de conducere, care este responsabilă de planificarea, organizarea, coordonarea, monitorizarea și evaluarea activității subdiviziunii/lor conduse, precum și a personalului din subordine.

Motivație – forță care acționează asupra angajatului spre realizarea unui obiectiv într-o manieră specifică, în conformitate cu necesitățile și interesele acestuia. Stare internă de necesitate a organismului care orientează și dirijează comportamentul pe direcția satisfacerii necesităților/trebuințelor sale.

Demotivație – proces de alterare a motivației, generat de lipsa de interes, dificultate și disconfort psihologic în realizarea obiectivelor persoanei, în context profesional, în realizarea obiectivelor și sarcinilor funcției.

Factori de motivație – sursă de motivație a fiecărui individ în parte, care, de regulă, diferă de la un angajat la altul.

Nevoie – o lipsă resimțită la un moment dat de o anumită persoană.

Stimulare – acțiune de a face să crească energia, randamentul, să se intensifice activitatea profesională a angajatului.

Stimulent – factor care stimulează o acțiune anumită.

Motivare – proces prin care instituția și conducătorii/managerii din cadrul acesteia aplică strategii, tactici și tehnici în vederea menținerii și sporirii nivelului de motivație a angajaților pentru a atinge niveluri maxime de performanță.

Motivare financiară – set de strategii/tehnici aplicate de instituție în vederea motivării personalului din perspectiva remunerării financiare (salariu, prime, bonusuri etc.).

Motivare nonfinanciară – set de strategii/tehnici aplicate de instituție în vederea motivării personalului prin utilizarea diferitor forme de recompensare, stimulare care nu presupun acordarea directă a unor sume de bani angajatului.

Motivație profesională – factori de motivație, ce reprezintă munca și activitatea profesională în sine.

Motivație intrinsecă – factori/surse interne de motivație a unei persoane (dorință de perfecționare, de confort psihologic, de manifestare etc.).

Motivație extrinsecă – factori/surse externe de motivație a unei persoane (dorința de a fi apreciat și respectat, opinia publică etc.).

Automotivare – proces prin care angajatul singur se motivează prin apelarea la factorii motivaționali interni.

Absenteism – absență frecventă de la locul de muncă.

Fluctuație de personal – indicator care determină proporția între numărul de angajați care părăsesc organizația și efectivul mediu de angajați pe tot parcursul anului.

Spirit de coeziune – stare în cadrul unui grup de persoane (subdiviziune, unitate) care se manifestă prin solidaritate, orientare a eforturilor spre realizarea unui scop comun și responsabilitate pentru succesul și/sau insuccesul subdiviziunii din care fac parte.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Titlul programului/proiectului	„Eficientizarea organizațională la nivelul Consiliului Județean Arad și a instituțiilor subordonate”- cod SMIS 16095
Editorul materialului	Consiliul Județean Arad
Data publicării	
Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României	



CONSILIUL JUDEȚEAN ARAD



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMANIEI
Ministerul Administrației
și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Titlu proiect: „Eficientizarea organizațională la nivelul Consiliului Județean Arad și a instituțiilor subordonate”

Cod SMIS: 16095

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

Anexa 5

Redefinire a culturii organizaționale la nivelul Consiliului Județean Arad -Propunere-



CONSILIUL JUDEȚEAN ARAD

Cultură organizațională la nivelul Consiliului Județean Arad

Diamond descrie cultura organizațională ca fiind “produsul inventivității sociale care include creații materiale, construcții conceptuale formale și informale, socializare și îndoctrinare, ritualuri, mituri, teorii ale acțiunii enunțate și practicate, personalități ale liderilor, grupuri ca subculturi, culturi gazdă, istoria organizației, umorul și ludismul în cadrul muncii, și are originea în modelele relaționale subconștiente dintre membrii organizației, care permit liderilor și celor care îi urmează să facă față cu succes stărilor de anxietate. (The Unconscious Life of Organizations: Integrating Organizational Identity).

R.T. Pascale consideră cultura organizațională ca reprezentând “aplicarea consecventă a unui model intern care determină comportamentul, valorile și schemele de gândire, acțiune și vorbire într-o organizație.” (The Paradox of Corporate Culture. California Management Review).

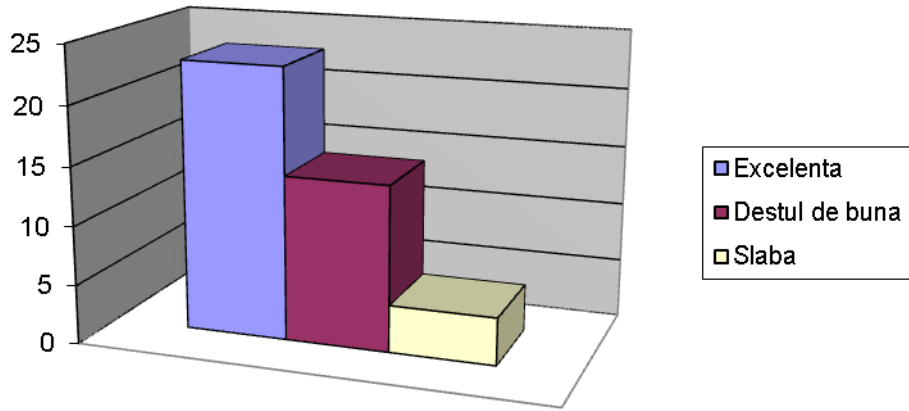
M.P. Jennings vede în cultura organizațională “ceea ce firma definește ca normal și ajută angajații să găsească sensuri în evenimentele și simbolurile proprii organizației lor.” (Corporate Culture and Change)

O componență importantă a culturii organizaționale este și comunicarea internă și modul în care se face cunoscut în cadrul instituției ceea ce se dorește să se realizeze și care sunt obiectivele instituției.

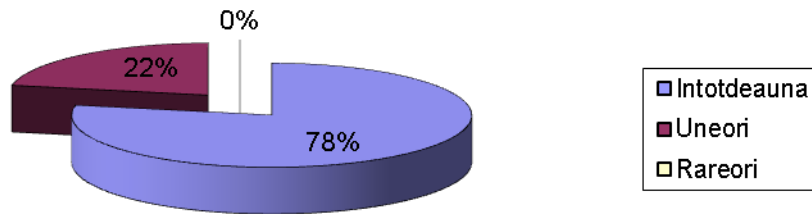
Pentru a analiza modul în care este percepută cultura organizațională la nivelul Consiliului Județean Arad am aplicat un chestionar și am organizat 2 focus grupuri.

În baza chestionarelor aplicate au rezultat următoarele:

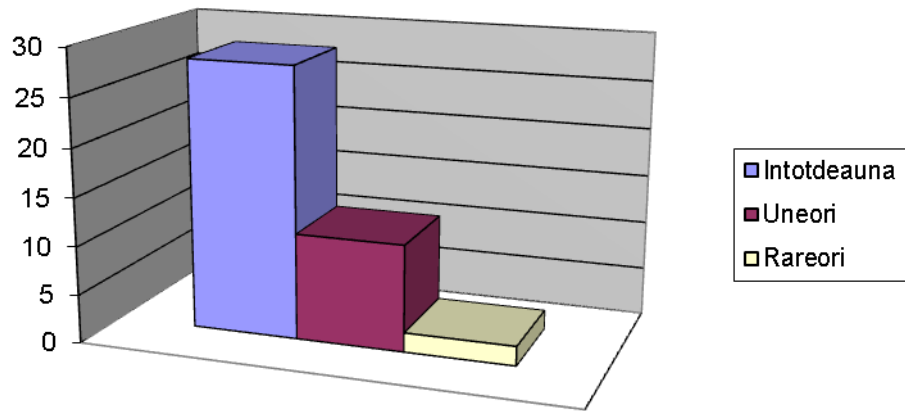
Comunicarea dintre conducere si angajati



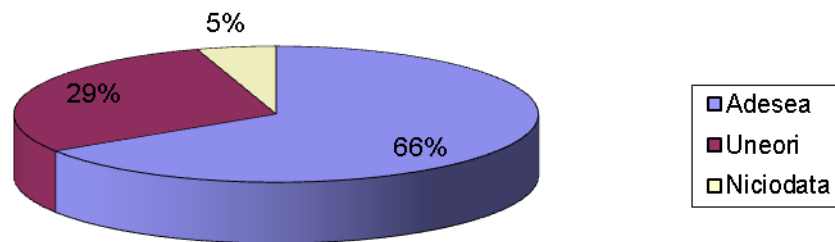
Sarcini de munca si obiective clar formulate



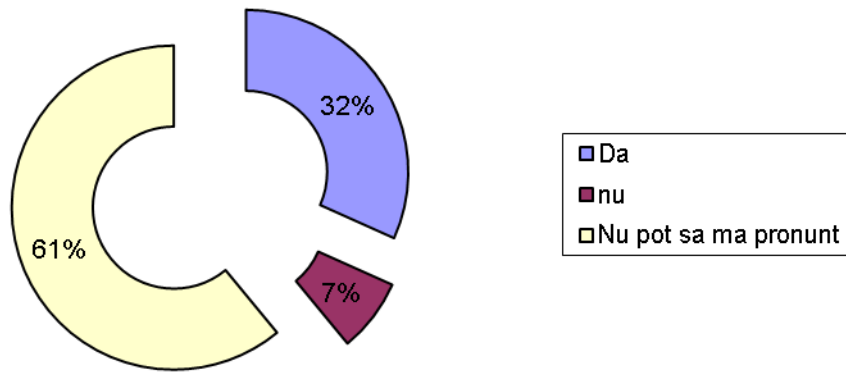
Conflictele sunt abordate in maniera constructiva?



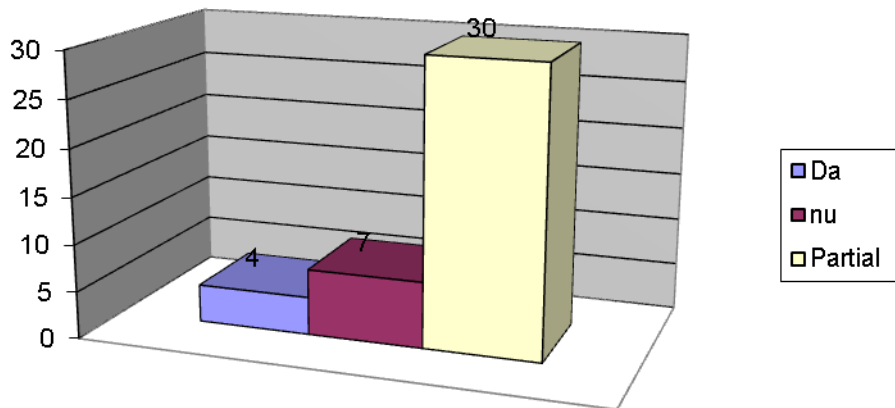
Este recunoscuta munca angajatului, ca fiind de buna calitate?



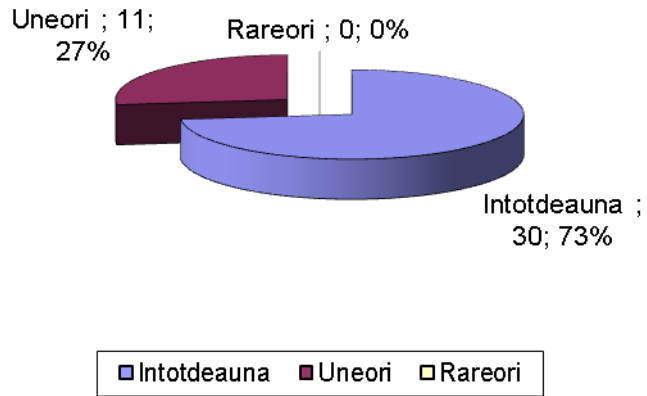
Exista posibilitatea de a face cariera in CJA?



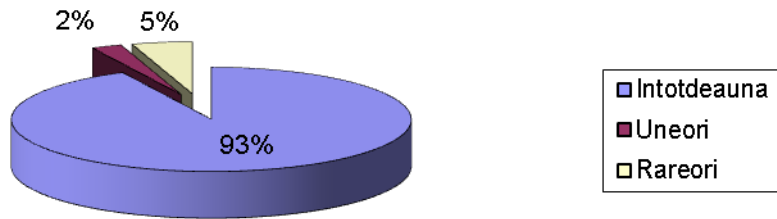
Sunt corespunzatoare nivelul recompenselor ?



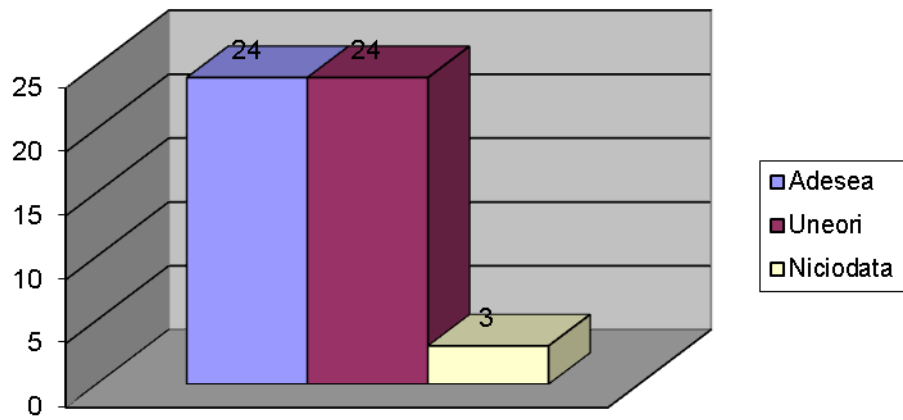
Este incurajata munca in echipa?



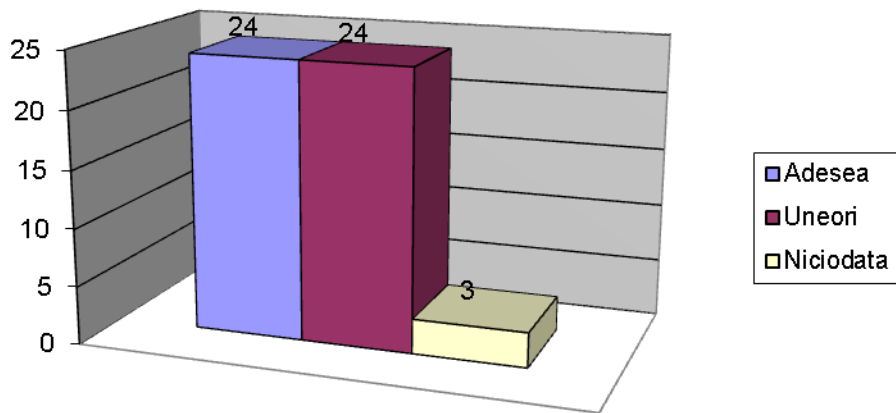
Daca exista probleme, superiorul ajuta subordonatul?



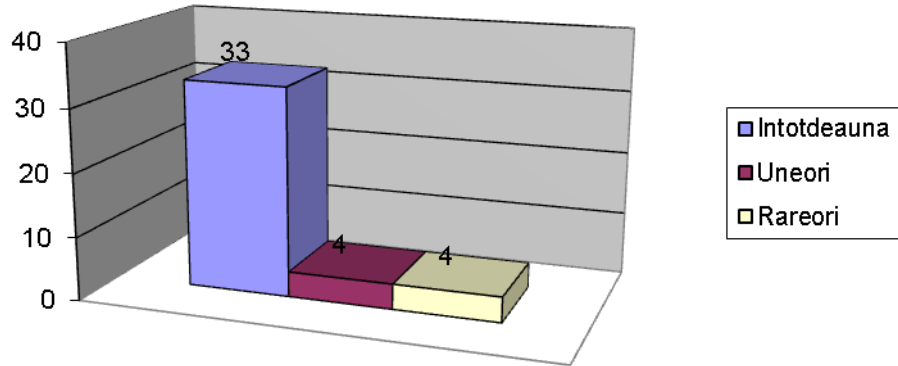
Contributia angajatului la luarea deciziilor



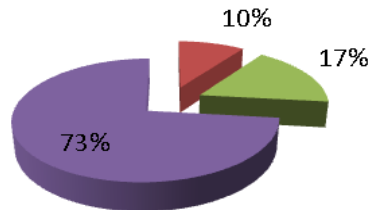
Angajatul percepe ca contribuie la luarea deciziilor?



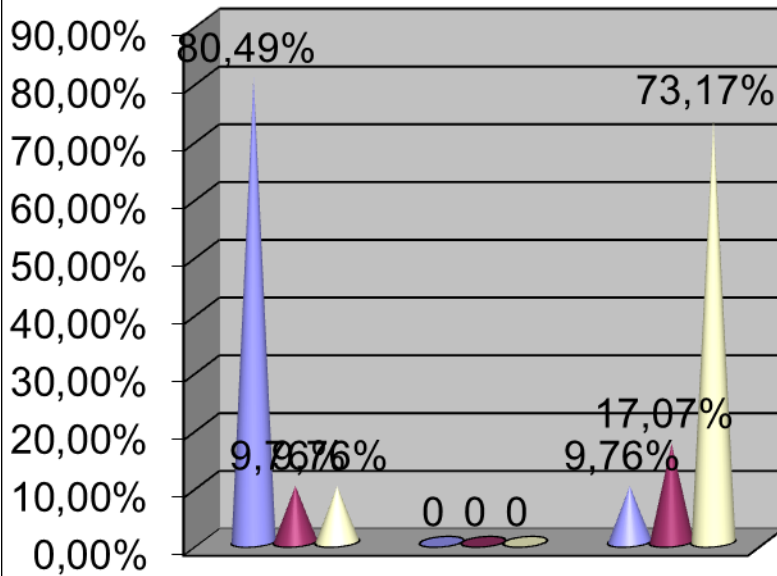
Posibilitatea de a urma cursuri de instruire/perfectionare?



- Consider ca nivelul recompenselor pe care le primesc pentru calitatea si cantitatea muncii mele (salariu, avantaje etc.) sunt corespunzatoare
- Da
- nu
- Partial



Satisfactie VS insatisfactie sau dezvoltare personala VS salarizare



■ Excelenta 56,10% Intotdeauna
 78,05% Intotdeauna 92,68%
 Intotdeauna 73,17% Intotdeauna
 68,29% Adesea 34,15% Adesea
 65,85% Da 31,71% Intotdeauna
■ Destul de buna 34,15% Uneori
 21,95% Uneori 2,44% Uneori
 26,83% Uneori 26,83% Uneori
 58,54% Uneori 29,27% nu 7,32%
 Uneori
■ Slaba 9,76% Rareori 0,00%
 Rareori 4,88% Rareori 0,00%
 Rareori 4,88% Niciodata 7,32%
 Niciodata 4,88% Nu pot sa ma
 pronunt 60,98% Rareori

Concluzii

1. Comunicarea dintre conducere si angajati.

- a. Concluzia este la aceasta intrebare ca majoritatea angajatilor considera ca comunicarea intre angajati si conducere este excelenta, peste 90% din respondenti avand aceasta opinie.

2. Sarcinile de munca si obiectivele impuse sunt clar formulate:

- a. Concluzia este ca 78% din angajati considera ca sarcinile de munca si obiectivele sunt clar formulate, dar procentul de 22% care au ales **uneori** atentioneaza asupra unei analize a sarcinilor de serviciu si a unor obiective clar stabilite si tangibile.

3. Superiorul meu este dispus sa sprijine angajatul.

- a. Concluzia este la aceasta intrebare ca majoritatea angajatilor considera ca superiorii sunt dispusi sa sprijine angajatii, in procent de peste 92%, acest lucru arata ca superiorii tin o legatura apropiata cu angajatii.

4. Este incurajata munca in echipa.

- a. Concluzia este ca 73% din angajati considera ca este incurajata munca in echipa, dar procentul de 27% care au ales **uneori**, atentioneaza asupra unei analize a superiorilor in momentul in care sunt trasate sarcini de serviciu, a componentei echipei de lucru si a desemnarii mai multor componente.

5. Conflictul sunt abordate de maniera constructiva

- a. Concluzia este ca numai 68% din angajati considera ca conflictul sunt abordate in mod constructiv, deci este necesara stabilirea unor proceduri, metode, sanctiuni care sa duca in viitor la cresterea acestui procent.

6. Simt ca am si eu o contributie la luarea deciziilor

- a. Circa 65% din angajati considera ca uneori sau niciodata, nu contribuie la luarea deciziilor, lucru normal in relatia superior-subordonat, dar se recomanda ca deciziile sa fie prezentate si explicate pentru a fi intelese.

7. Simt ca munca mea este recunoscuta ca fiind de o buna calitate

- a. Concluzia este ca numai 66% din angajati considera ca li se recunoaste calitatea muncii, recomandarea este sa se stabileasca

mijloace prin care angajatii sa aiba o recunoastere a muncii prin metode de motivatie non-financiare.

8. Exista reale posibilitati de a face cariera in aceasta institutie

- a. Circa 61% din angajati nu se pot pronunta acestui subiect, lucru foarte important in dezvoltarea personala a fiecarui angajat. Solutia este in prezentarea anuala a eventulelor posturi libere, a treptelor de recunoastere, etc.

9. Exista posibilitatea de a urma cursuri de instruire/perfectionare

- a. Concluzia este la aceasta intrebare, ca majoritatea angajatilor considera ca au posibilitatea sa dezvolte persoana prin cursurile urmate – un procent de 90%, acest procent arata ca BGRU si sefii de compartimente/servicii/directii urmaresc si folosesc acest instrument motivational.

10. Consider ca nivelul recompenselor pe care le primesc pentru calitatea si cantitatea muncii mele (salariu, avantaje etc.) sunt corespunzatoare

- a. Circa 73% din angajati sunt nemultumiti de nivelul salarizarii, acest procent nu poate fi controlat de catre CJA, deoarece este strans legat de legislatia actuala si viitoare. Important este ca BGRU sa analizeze care pot fi pierderile pe posturi prin plecarea in zone cu salarii mai mari.

La final de analiza a chestionarelor privind cultura organizationala, se observa ca satisfactia de a fi angajat in CJA este mult mai mare decat alte minusuri existente; este deci necesar sa se discute cu angajatii si dezvoltate instrumente de motivare care sa nu fie strans legate de salarizare.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației
și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Titlul programului/proiectului	„Eficientizarea organizațională la nivelul Consiliului Județean Arad și a instituțiilor subordonate”- cod SMIS 16095
Editorul materialului	Consiliul Județean Arad
Data publicării	
Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României	



CONSILIUL JUDEȚEAN ARAD



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMANIEI
Ministerul Administrației
și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Titlu proiect: „Eficientizarea organizațională la nivelul Consiliului Județean Arad și a instituțiilor subordonate”

Cod SMIS: 16095

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

Anexa 6

Definirea standardelor de calitate la nivelul Consiliului Județean Arad -Propunere-



CONSILIUL JUDEȚEAN ARAD

I. Introducere

În procesul continuu de a construi o administrație publică eficientă, transparentă și orientată către cetățean, țările din Europa de sud-est au devenit, în ultimii ani, tot mai interesate de promovarea și introducerea elementelor managementului calității în sectorul public, iar toate proiectele de reformă din sectorul public sunt concepute astfel încât să ducă la îndeplinire aceste obiective.

„Calitatea” nu este un concept generic și nici nou în administrația publică. Din contră, calitatea a fost, cel puțin implicit, un concept în administrația publică încă de la înființarea statului administrativ modern, când a fost asociat cu respectarea normelor și a procedurilor, corectitudinea formală, fiabilitatea și absența deciziilor arbitrare (Engel, 2003, p. 17).

Calitatea serviciilor reprezintă un aspect important al performanței în orice organizație din sectorul public (OCDE, 2001), iar administrația publică a statelor naționale își propune să obțină performanță prin intermediul strategiilor de management al calității.

Caracteristici ale managementului calității în administrația publică

Managementul calității prezintă o serie de caracteristici (Moldoveanu, Dobrin, 2003, p. 9): obiectivul este dobândirea satisfacției clientului; calitatea este definită de client; afectează toate activitățile organizației, indiferent dacă au sau nu legătură directă cu serviciul sau produsul; clienții sunt externi; include activitățile de control, dar implică în primul rând gestionarea întregii organizații; toți participă la aplicarea sa; această participare se stabilește din convingere; metodologia se îndreaptă mai ales spre prevenire; se urmărește ca lucrurile să se facă bine „din prima”; responsabilitatea și implicarea tuturor celor din organizație.

Pentru implementarea standardelor de calitate în cadrul Consiliului Județean Arad propunem procedura de implementare CAF (**Cadrul comun de Autoevaluare al modului de Functionare a institutiilor publice**) presupune parcurgerea mai multor etape și anume:

- obținerea angajamentului conducerii și informarea tuturor angajaților în legătură cu derularea procesului de autoevaluare;
- desemnarea unui șef de proiect, stabilirea grupului de evaluatori;
- prezentarea metodologiei de evaluare a tuturor membrilor grupului de evaluatori;
- derularea evaluării individuale;
- susținerea reuniunilor de consens;
- prioritizarea acțiunilor de îmbunătățire identificate;
- întocmirea raportului de implementare CAF;

- înaintarea raportului echipei de conducere.
- Pe baza feedback-ului primit, se elaborează planul de acțiuni ce trebuie implementate în vederea îmbunătățirii/eficientizării modului de funcționare a instituției evaluate.

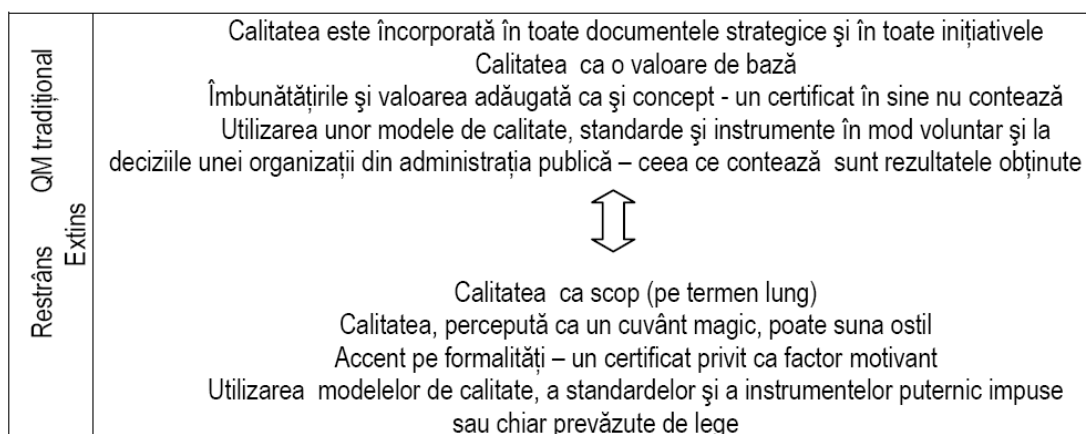
CAF nu este doar un instrument de evaluare, ci și un instrument de sensibilizare, mobilizare și promovare în ceea ce privește managementul calitatii totale în administrația publică. Sensibilizarea joacă un rol foarte important, în sensul schimbării mentalității și a receptivității în ceea ce privește introducerea de noi instrumente.

Un rol important este acela de motivare prin implicarea personalului ce realizează auto-evaluarea în identificarea domeniilor deficitare unde trebuie să se intervină precum și în propunerea de soluții concrete pentru îmbunătățirea/eficientizarea activității în domeniile respective.

Astfel angajații se simt motivați, implicați, responsabilizați.

Un alt aspect este cel legat de obținerea unui diagnostic cu privire la modul real de funcționare și de identificare a problemelor și soluțiilor posibile ce duc la îmbunătățire.

Caracteristicile managementului calitatii din administrația publică în raport cu tradiția sunt:



Sursa: Zurga, G., *Quality Management in Public Administrations of the EU Member States – Comparative Analysis*, Ministry of Public Administration of the Republic of Slovenia, 2008, EUPAN, p. 14 .

Figura 1. Caracteristicile managementului calității din administrația publică în raport cu tradiția

În scopul de a asigura și consolida managementul calității din administrația publică, au fost cuprinse în documentele strategice care au fost emise anumite măsuri coerente, mai ales cu privire la îmbunătățirea calității serviciilor publice, și anume:

- introducerea unor standarde de calitate pentru monitorizarea și evaluarea serviciilor publice și a activității profesionale a funcționarilor publici;

- stabilirea unui număr fix de funcționari publici în conformitate cu standardele de calitate stabilite pentru fiecare serviciu public;
- stabilirea unui sistem de planificare strategică pentru fiecare autoritate publică în conformitate cu serviciile publice oferite;
- stabilirea anumitor scheme motivaționale în vederea creșterii calității serviciilor publice și pentru a stimula inovarea;
- elaborarea și punerea în aplicare a „Cartei calității cetățenilor”, în scopul de a introduce și a evalua standardele de calitate pentru serviciile publice;
- implementarea unui ghid de evaluare pentru autoevaluare instituțională în raport cu CAF;
- dezvoltarea și creșterea eficienței serviciilor publice electronice prin intervenții publice;
- dezvoltarea sistemului integrat de emiterie și reînnoire a documentelor de stare civilă.

Obiectivele principale privind managementul calității în administrația publică:

- ❖ reducerea birocrăției,
- ❖ profesionalizarea funcției publice pentru introducerea calității în serviciile publice, furnizarea de servicii publice de înalt profesionalism,
- ❖ modernizarea structurilor instituționale,
- ❖ dezvoltarea unei administrații orientate către cetățean.

Concluzii:

- ✓ implementarea procedurii CAF
- ✓ calitatea sa fie implementata in toate documentele si initiativele
- ✓ elaborarea si implementarea unor modele de calitate, chiar daca nu sunt prevazute de lege
- ✓ identificarea si asumarea de indicatori de performanta privind calitate serviciilor si a iniciativelor.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației
și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

-

Titlul programului/proiectului	„Eficientizarea organizațională la nivelul Consiliului Județean Arad și a instituțiilor subordonate”- cod SMIS 16095
Editorul materialului	Consiliul Județean Arad
Data publicării	
Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României	



CONSILIUL JUDEȚEAN ARAD



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMANIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Titlu proiect: „**Eficientizarea organizațională la nivelul Consiliului Județean Arad și a instituțiilor subordonate**”

Cod SMIS: **16095**

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

Anexa 7

Strategii de reformă administrativă -Propunere-



CONSILIUL JUDEȚEAN ARAD

1. CONSIDERAȚII INTRODUCATIVE

1. Scopul și obiectivele strategiei de reformă

Continuarea reformei în administrația publică locală se bazează pe creșterea autonomiei colectivităților locale prin realizarea, atât a autonomiei decizionale, cât și a celei financiare.

Scopul acestei strategii este de a planifica și de a duce la îndeplinire, în mod concertat, următoarele funcții:

- să îmbunătățească managementul în administrația locală, inclusiv în ceea ce privește activitatea de planificare și cea contabilă;
- să îmbunătățească mecanismul de stabilire a bugetelor locale;
- să planifice și să dezvolte mecanismul investițional la nivelul orașelor și județelor; să reorganizeze mecanismul de creditare în vederea realizării de investiții;
- să separe funcțiile administrației centrale de cele ale administrației locale;
- să asigure dezvoltarea parteneriatului public-privat;
- să faciliteze procesul de dezvoltare economică locală;
- să asigure o mai bună reprezentare a intereselor cetățenilor în procesele de luare a deciziilor.

2. Obiectivele generale ale strategiei sunt:

a) Restructurarea administrației publice centrale și locale;

Unul dintre obiectivele reformei este modernizarea și adaptarea administrației publice la realitățile economiei și societății românești, răspunzând în același timp structurilor similare din țările Uniunii Europene și din alte state dezvoltate.

Administrația publică din România trebuie să adopte și să implementeze valorile administrative care definesc spațiul european: transparența, predictibilitatea, responsabilitatea, adaptabilitatea și eficiența.

Aceste valori trebuie să se regăsească în instituțiile și procesele administrative la toate nivelurile, iar aplicarea lor trebuie să fie verificată de un sistem de control independent. În același timp, se urmărește întărirea, la nivel central, a abilităților strategice capabile să ghideze evoluția statului și să îi permită să reacționeze adecvat, simplu și cu costuri scăzute la schimbările externe și diversele interese.

b) Aproximarea administrației publice de cetățean

O administrație publică modernă trebuie să fie orientată către satisfacerea nevoilor cetățenilor, să asigure o mai bună informare a cetățenilor, să coopereze cu cei cărora li se adresează și să întărească controlul public asupra administrației. Se urmărește consolidarea și lărgirea cadrului de participare a societății civile la procesul decizional, precum și asigurarea transparenței actelor administrative și comunicarea operativă cu cetățenii.

c) Descentralizarea serviciilor publice și consolidarea autonomiei locale administrative și financiare

Descentralizarea urmărește conștientizarea și creșterea gradului de implicare a colectivităților locale în gestiune problematice regionale și locale în vederea îmbunătățirii legăturii dintre politica națională și responsabilitățile locale; îmbunătățirii eficienței ofertei de servicii publice; îmbunătățirii performanțelor financiare; asigurării unui cadru mai bun de răspuns la nevoile locale.

d) Eficientizarea administrației publice

Un obiectiv al reformei este o administrație publică eficientă. Activitățile administrative trebuie să urmărească scopuri și rezultate clare, să reducă costurile, astfel încât acestea să fie proporționale cu rezultatele. Raționalizarea procedurilor administrative, generalizarea utilizării sistemului de ghișeu unic, eficientizarea raporturilor dintre administrația publică centrală și locală, dintre autoritățile publice județene și cele din comune, orașe și municipii, crearea unui sistem informațional integrat al administrației publice centrale și locale sunt câteva măsuri pentru îndeplinirea acestui obiectiv.

e) Profesionalizarea funcției publice

O administrație modernă se caracterizează printr-un standard profesional ridicat, care trebuie să se regăsească în calitatea muncii, în rezultatele obținute și în serviciile prestate, în cultura administrativă, în stabilitatea și neutralitatea politică a funcționarilor publici. Crearea unei funcții publice profesioniste și a unui sistem de formare continuă pentru toți angajații din administrația publică sunt cerințe esențiale ale profesionalizării.

Dezvoltarea la acest nivel are la bază următoarele principii:

- Autonomia locală;
- Descentralizarea serviciilor publice;
- Asigurarea separării funcțiilor și responsabilităților consiliilor locale și ale primarilor de cele ale prefecturilor, ceea ce are ca rezultat un management stabil;
- Unificarea resurselor administrațiilor locale cu o capacitate administrativă mai mică, în vederea reducerii poverii fiscale asupra bugetului local;
- Scăderea ponderii surselor alocate de la bugetul de stat și creșterea ponderii veniturilor din taxele și impozitele locale;
- Asigurarea transparenței în alcătuirea bugetelor locale, astfel încât cetățenii să poată supraveghea acest mecanism și totodată să poată solicita justificarea modului în care au fost cheltuite fondurile;
- Cooperarea și coordonarea între administrația centrală, administrațiile locale și diversele asociații în scopul dezvoltării locale.

În cadrul reformelor angajate de Guvern, un loc important a fost și este acordat reformei în administrația publică locală.

Această reformă înseamnă implementarea valorilor spațiului administrativ european: transparență, eficacitate, responsabilitate, adaptabilitate și predictibilitate. Reușita reformei în administrația publică nu este posibilă decât prin stabilirea unei relații între individ și stat, bazată pe responsabilitate. Statul oferă cetățeanului șanse și cere, în schimb, responsabilitate.

3. Managementul procesului de reformă

Un aspect important al reformei administrației publice îl constituie managementul reformei în procesul de aplicare a acesteia.

Un risc important în realizarea reformei administrației publice este aglomerarea sarcinilor cotidiene, rămânând astfel puțin timp pentru a căuta noi soluții la disfuncționalitățile apărute.

În consecință, pentru ca reforma administrației publice să aibă succes este necesar ca un număr mare de grupuri țintă (în particular persoane cheie de la nivele de conducere și decizie) să-și exprime sprijinul și angajamentul în recunoașterea necesității schimbărilor și în implementarea acestor schimbări.

Pe baza modelului dezvoltării integrate a organizațiilor, se pot identifica patru factori de blocaj în implementarea strategiei actualizate: strategici (complexitatea decizională), structurali (birocrăția specifică oricărui sistem, mijloace umane și financiare limitate, dimensiunea și complexitatea), culturali (teama de risc, tradiția „continuității”, schimbarea mentalității) și comportamentali (absența stimulentei individuale, neînțelegerea obiectivelor finale, demotivare și frustrări, comportamente de așteptare).

Administrația publică nu poate fi reformată într-un timp scurt. Este un proces pe termen lung, care trebuie să fie implementat de mai multe guverne consecutive, într-un mediu dificil, competitiv și în continuă schimbare. De aceea, este nevoie de obținerea unui consens în plan politic în ceea ce privește cerințele necesare realizării întregului proces de reformă, prin:

- Diseminarea pe scară largă a informațiilor privind reforma și încurajarea participării cetățenilor, a societății civile, a mediului de afaceri, a funcționarilor publici la realizarea reformei, printr-un schimb democratic de opinii în legătură cu desfășurarea acestui proces;
- Fundamentarea reformei pe baza unei analize profesioniste a stadiului actual, a activității și performanțelor administrației publice, precum și pe baza evaluării periodice a consecințelor activităților finalizate;
- Folosirea experiențelor în domeniul reformei administrației publice din alte state, în special din statele membre ale Uniunii Europene și din țările candidate, menținând totodată elementele istorice și culturale ale administrației publice românești;
- Abordarea reformei în mod global: nicio schimbare izolată sau parțială nu trebuie realizată, dacă nu a fost concepută ca parte integrantă și organică a întregii strategii de reformă;
- Abordarea reformei ca un proces deschis: componentele strategiei de reformă vor fi actualizate și adaptate schimbărilor din mediul extern, dar și transformării altor componente ale reformei, pentru a folosi în cel mai bun mod experiența acumulată în timpul implementării;

- Stabilirea priorităților strategice: pentru fiecare etapă este stabilit un număr limitat de obiective prioritare, asupra cărora se va îndrepta întreaga atenție și pentru care vor fi alocate fondurile necesare. Acestea trebuie să fie acele schimbări care determină progresul reformei în ansamblul său și condiționează sau influențează toate celelalte transformări;
- Asigurarea continuității funcționării administrației publice, astfel încât aceasta să își îndeplinească funcțiile în timpul reorganizării, descentralizării etc.;
- Coordonarea și managementul întregii reforme dintr-un punct unic, la cel mai înalt nivel al Guvernului, pentru a asigura coerența implementării strategiei.

3.1 Mecanismul de monitorizare a implementării strategiei de reformă a administrației publice

Conceptul de Plan de monitorizare a performanțelor reprezintă unul din cele mai importante aspecte ale procesului de reformă a politicilor publice, aici fiind incluse de asemenea politicile de descentralizare și cea privind managementul funcției publice. Acesta este axat pe două direcții importante: eficacitatea administrativă și capacitatea de a elabora și implementa politici consistente și coerente în domeniul administrației publice. În urma dezbaterilor publice care au avut loc în cadrul Forumului național pe tema procesului de descentralizare și reforma funcției publice, în cazul introducerii și utilizării unui anumit sistem de monitorizare a performanțelor procesului, au fost reliefate următoarele:

- necesitatea utilizării unui sistem dual de monitorizare a performanțelor desfășurării procesului de reformă, unul intern (asigurat de instituțiile administrației publice) și unul extern (implicând societatea civilă, asociațiile autorităților locale și alți beneficiari direcți sau indirecti ai procesului de reformă), care să asigure transparența, neutralitatea și independența întregului proces;
- monitorizarea internă să fie asigurată de către: Unitatea Centrală pentru Reforma Administrației Publice și grupurile de monitorizare a reformei administrației publice de la nivelul ministerelor și județelor, pe cele trei componente împreună cu Agenția Națională a Funcționarilor Publici în domeniul funcției publice și Direcția Politici Publice în domeniul formulării politicilor publice la nivel central și local;
- monitorizarea externă să fie asigurată de organisme independente;
- pentru atingerea scopurilor pentru care au fost create, cele două sisteme de monitorizare trebuie să fie compatibile prin indicatorii utilizați. Se impune astfel necesitatea asigurării unei comunicări permanente între cele două părți.

Argumentele care justifică utilizarea acestui dublu sistem de monitorizare sunt:

1) sistemul intern de monitorizare care asigură feed-back-ul necesar pe tot parcursul derulării procesului de descentralizare, indică Guvernului cine este principalul responsabil în fața cetățenilor, de calitatea serviciilor oferite acestora și de implementarea procesului de reformă. Acest sistem permite preîntâmpinarea eventualelor disfuncționalități și îmbunătățirea derulării acțiunilor în timpul procesului;

2) sistemul extern de monitorizare asigură independență și neutralitate în monitorizarea procesului de descentralizare, precum și o transparență reală pe parcursul derulării procesului.

3.2. Descentralizarea administrativă

Regimul bazat pe principiul descentralizării administrative este acel regim în care administrația intereselor locale este dată în grija organelor alese pe plan local de către colectivitățile locale. Acest regim este complet opus regimului centralizat.

Descentralizarea constă în delegarea responsabilităților și resurselor unor autorități infranaționale relativ independente și autonome care răspund în fața cetățenilor regiunii sau comunității și nu în fața puterii centrale.

Descentralizarea presupune:

- pe de o parte, conducerea activităților localităților de către autorități locale alese de colectivitățile locale;
- pe de altă parte, diminuarea competențelor care aparțin autorităților centrale.

Astfel, statul poate acorda județelor și comunelor anumite competențe cum ar fi: organizarea poliției, dreptul de a stabili impozite, de a recurge la măsura exproprierii, de a deține bunuri și domeniul public.

Principalele caracteristici ale regimului descentralizat sunt următoarele:

a. corespunzător fiecărei categorii de interese (centrale, comunale, județene) trebuie să existe un organism distinct în ierarhia administrativă – aceasta întrucât nu există identitate de nevoi și interese pentru toți cetățenii, în același timp, în orice parte a teritoriului și în toate privințele; ca urmare, nu există nici necesitatea instituirii unor reguli administrative uniforme și cu atât mai puțin nu există o aplicare uniformă a unor reguli care sunt și trebuie să fie diferite.

b. fiecare organism din ierarhia administrativă trebuie să aibă personalitate juridică, capacitatea de a fi subiectiv activ și pasiv de drepturi și obligații recunoscute prin legile de organizare.

c. statul trebuie să acorde unităților sale teritoriale anumite drepturi de putere publică, care să nu constituie însă concesiunea unui drept de autoguvernare, autoritățile centrale ale puterii executive rezervându-și dreptul de a supraveghea activitatea autorităților locale, exercitând asupra acestora un anumit tip de control. Drepturile de putere publică ale colectivităților teritoriale sunt, în consecință, drepturi derivate.

d. colectivitățile teritoriale trebuie să aibă dreptul de a avea un patrimoniu necesar îndeplinirii atribuțiilor administrative determinate prin legile de organizare.

e. colectivităților locale trebuie să li se acorde dreptul de a-și alege ele însele administratorii, organele însărcinate cu gestiunea intereselor locale.

Diferența esențială între centralizare și descentralizare constă tocmai în această caracteristică: administrația descentralizată este administrația condusă de organele locale (alese), în timp ce administrația centralizată aleasă semnifică administrația condusă de organele locale numite de către administrația centrală.

f. existența unei competențe pur teritoriale și organice, a unei sfere de interese distincte, a unor funcțiuni administrative determinate prin legile de organizare.

g. colectivităților teritoriale trebuie să li se asigure venituri suficiente care să le confere independența, libertatea necesară, posibilitatea de a-și alege ele însele mijloacele financiare. Un principiu important al descentralizării afirmă că transferul competențelor de la stat către colectivitățile locale trebuie să fie însoțit de transferul concomitent de resurse financiare corespondente. Fără mijloace financiare nu există o reală descentralizare, unii autori mergând până într-acolo încât susțin că libertatea locală – comunală – este o chestiune de disponibilități bugetare.

Principalele avantaje ale descentralizării sunt:

1. Descentralizarea constituie un mod de fragmentare și dispersare a puterii politice. Trebuie spus că guvernele rămân instituțiile cele mai puternice din societate. Nu numai că stabilesc regulile care guvernează sistemul economic, dar guvernele, și nu numai ele, au autoritatea, capacitatea și puterea să dispună în mod legitim de bogăția, libertatea și chiar de viața individului. În fața acestei puteri este important să se stabilească și să se mențină un sistem de echilibru. Descentralizarea reprezintă cel mai bun mijloc, dacă nu unicul, pentru a realiza un asemenea echilibru. Acest echilibru al puterilor poate fi realizat prin:

- Descentralizarea capacității de adoptare a deciziilor în chiar interiorul statului. Așa cum au arătat Montesquieu și Madison, este esențial ca „o ramură” sau „un actor” (o personalitate) să nu fie autorizate să exercite singuri puterea. În majoritatea cazurilor acest lucru a avut drept consecință constituirea unor corpuri judiciare și legislative independente.
- Constituirea mai multor niveluri de guvernare, fiecare având un anumit grad de independență și autonomie în raport cu cealaltă.

Obiectivul este de a evita o concentrare excesivă a puterii și a autorității și de a promova crearea elitelor concurente.

2. Un al doilea avantaj al descentralizării este acela că ea servește creării unui spațiu civic suplimentar. Generând mai multe centre de putere, în mod inevitabil se creează mai mult spațiu în care organizațiile societății civile (grupuri de interese, patronatele, sindicatele, media etc.) pot să dezvolte și să găsească mijloace de subzistență. Asemenea centre ale puterii, în special atunci când beneficiază de o anumită autonomie, pot contribui la consolidarea responsabilității guvernului față de societate.

3. Al treilea avantaj al guvernării descentralizate este faptul că ea creează oportunități pentru apariția grupărilor politice de opoziție și, mai ales, resurse pentru partidele politice de opoziție. Descentralizarea asigură partidelor politice de opoziție ocazia de a se mobiliza, de a-și concentra eforturile și de a-și câștiga puteri care decurg din exercițiul responsabilităților locale.

4. Al patrulea avantaj al descentralizării este acela că ea creează numeroase oportunități de dezvoltare a competențelor și practicilor democratice. Numeroși observatori, începând cu Rousseau, au sugerat că guvernământul local constituie nu numai o rampă de lansare spre poziții mai înalte, dar și o experiență în domeniul negocierii și compromisului, elemente necesare unei guvernări democratice.

5. Al cincilea avantaj al descentralizării este că oferă mai multe opțiuni cetățenilor în căutarea unui anumit serviciu. Dacă soluția obținută la un anumit nivel nu este satisfăcătoare, cetățenii pot pune în practică strategii menite a provoca o reacție pozitivă pe lângă o altă instanță.

6. Al șaselea avantaj al descentralizării este adaptarea sa la diversitatea așteptărilor populare. În numeroase țări, regiunile au venituri, nevoi diferite și găzduiesc numeroase grupuri etnice, regionale și tribale. Descentralizarea permite combaterea unei anumite uniformități cu posibilitatea de a face adaptări la nivel local și de a fi într-o măsură mai mare în acord cu nevoile și interesele populației.

7. Al șaptelea avantaj al descentralizării este că ea creează un sentiment mai puternic de eficacitate politică în rândul cetățenilor. În general, populația tinde să reacționeze pozitiv la un guvernământ mai apropiat de ea și mai tangibil, chiar dacă politicile urmărite de guvernământ nu sunt cele mai favorabile pentru indivizi.

8. Descentralizarea ofera mai multe posibilități inițiativei economice locale. Un grad ridicat de autonomie locală, competențe extinse, inclusiv în domeniul fiscal și legislativ, sunt condițiile reușitei dezvoltării economice locale.

Limitele descentralizării au în vedere:

1. Un domeniu vizat este cel al fiscalității. Pericolele sunt mari atunci când actorii locali nu au responsabilitatea de a colecta propriile venituri, ci din contră, depind de veniturile ce le sunt cedate de un nivel superior. Acest tip de situație contribuie la iresponsabilitatea fiscală.

2. Un alt pericol potențial al descentralizării este acela că instanțele locale pot fi acaparate de elitele locale foarte bine plasate și organizate. Madison a pledat în favoarea unor circumscripții mai vaste și mai unitare, considerând că acestea sunt mai puțin susceptibile de a fi acaparate și controlate de către elitele locale.

3. O altă problemă este aceea că instanțele locale, chiar când sunt conduse de indivizi bine intenționați și care iau poziție, riscă să aibă o perspectivă îngustă în comparație cu cea a guvernului în ceea ce privește politicile publice. Astfel, eforturile de a realiza o politică de interes general pot, deliberat sau nu, să fie contracarate de acțiunea autorităților locale. Acest lucru se întâmplă mai ales când politica publică în cauză nu acționează în mod clar în interesul nivelului local.

4. O altă dificultate reală, care devine din ce în ce mai evidentă în multe țări, pe măsură ce acestea își ajustează politicile de descentralizare, este aceea că o asemenea strategie poate servi ca fațada pentru a permite guvernului central să evite responsabilitatea în ceea ce privește serviciile esențiale. Astfel, din ce în ce mai multe guverne naționale, sub presiunea financiară, au tendința de a transfera competențe autorităților locale fără, însă, a le furniza și resursele necesare.

3.3 Conceptul de descentralizare

În acord cu strategia de reformă a administrației publice agreată de Comisia Uniunii Europene, conceptul de descentralizare în România este definit prin intermediul a trei elemente majore:

- continuarea descentralizării prin transferul de competențe și responsabilități administrative și financiare, de la nivelul autorităților administrației publice centrale la nivelul autorităților locale;
- continuarea procesului de deconcentrare prin delegarea de responsabilități în teritoriu în funcție de necesitățile pe plan local, în cadrul aceleiași structuri administrative (serviciile deconcentrate funcționează în subordinea ministerului care le-a delegat responsabilitatea);
- transformarea serviciilor deconcentrate din teritoriu, în funcție de necesitățile cetățenilor și pentru eficientizarea acestora, în servicii descentralizate în responsabilitatea autorităților locale.

După responsabilitățile transferate, descentralizarea este împărțită în trei categorii: politică, administrativă și fiscală.

Descentralizarea politică implică conferirea către cetățeni a unei puteri mai mari în procesul de luare a deciziilor, în particular acest lucru întâmplându-se prin derularea de procese democratice.

Dincolo de argumentele care susțin descentralizarea politică este de reținut următoarea afirmație: deciziile luate cu o cât mai mare participare din partea cetățenilor vor fi mai bine fundamentate și mai relevante având în vedere diferite interese care se manifestă la nivelul societății decât acelea luate numai la nivelul autorităților politice naționale. Acest concept implică faptul că alegerea reprezentanților pe circumscripții electorale prin vot permite cetățenilor să-i cunoască mai bine pe cei care îi reprezintă politic și în același timp, permite aleșilor să cunoască mai bine nevoile și aspirațiile celor care i-au ales.

Succesul descentralizării politice, în general, depinde de o serie de componente cheie: reforme constituționale sau statutare, existența pluralismului politic, întărirea corpurilor legiuitoare și a unităților politice locale. Absența unora dintre aceste aspecte poate conduce la “capturarea” sistemului electoral de elite locale care, apoi ar putea dezvolta și implementa politici și acțiuni care să-i favorizeze pe ei sau grupurile care îi susțin. De obicei, descentralizarea politică determină baza apariției și dezvoltării unor numeroase sarcini administrative la nivelul sectorului public.

- Deconcentrarea reprezintă cea mai slabă formă de descentralizare care implică transferul de autoritate și responsabilități de la nivelul ministerelor sau agențiilor la structurile din teritoriu care aparțin de acestea.
- Devoluția generează un grad de autonomie mai ridicat și implică transferul de responsabilități de la nivelul guvernului central la niveluri de guvernare inferioare care au fost împuternicite prin prevederi constituționale sau statutare.
- Delegarea implică transferul de responsabilități de la agențiile centrale la entități semi-autonome operând independent sau semi-independent de guvern.
- Privatizarea este câteodată privită ca o formă de descentralizare (una proiectată în așa fel încât performanțe mai înalte privind eficiența stilului de piață pot fi generate prin grade sporite de autonomie și flexibilitate mai mare în luarea deciziilor) și implică

transferul de responsabilități de la guvern la entități private. În cadrul privatizării, responsabilitățile pot fi transferate chiar la furnizorii de servicii propriu-ziși. În contextul actual al reformei administrației publice, prioritare sunt considerate descentralizarea și desconcentrarea ca părți ale descentralizării administrative, cu observația că descentralizarea este asimilată devoluției și delegării. În același context, devoluția în cazul României nu implică și o eventuală autonomie teritorial-administrativă.

Descentralizarea fiscală se referă la mărirea controlului autorităților locale asupra resurselor financiare, fie în termeni de repartizare a cheltuielilor fie a generării de venituri. Multe din lucrările de specialitate privind descentralizarea fiscală se concentrează pe natura transferurilor inter-guvernamentale și pe diferențele privind capacitatea de generare a veniturilor diferitelor tipuri de autorități. Un aspect primar în analiza descentralizării fiscale este reprezentat de o echilibrare corespunzătoare între autoritate și resursele financiare necesare exercitării acelei autorități.

3.4. Politici de reformă în administrația publică

Aplicarea politicilor de reformă în domeniul administrației publice va ține cont de următoarele condiții:

- definirea în legislația de înființare și organizare a unei autorități publice a principiilor comunicării, transparenței, eficienței, responsabilității, participării, coerenței, proportionalității și subsidiarității și reglementarea mecanismelor de aplicare;
- departajarea de responsabilități între autoritățile publice – în domeniul politicilor publice, finanțării și prestării serviciilor publice;
- introducerea unui mecanism simplu și clar de politici publice în baza căruia să fie elaborate și aplicate programe, proiecte, planuri de acțiune și proiecte de lege;
- separarea nivelului de elaborare a politicilor publice de cel de implementare a acestora;
- fixarea numărului de funcționari publici în raport cu definirea unui serviciu public și a unui standard de calitate aferent acestui serviciu;
- monitorizarea și evaluarea eficienței măsurilor de reformă aplicate.

1. Reforma serviciilor și a utilităților publice

În următorii ani Guvernul României se va concentra asupra organizării serviciilor și utilităților publice în raport cu cerințele populației și impozitele plătite pentru funcționarea acestora. În acest scop, se urmăresc următoarele măsuri:

- introducerea standardelor de calitate de către autoritatea publică competentă în baza cărora să se poată monitoriza și evalua un serviciu public și activitatea funcționarilor publici;
- introducerea normativelor de cost aferent standardului de calitate a unui serviciu public, astfel încât cheltuielile publice să devină justificate, transparente și supuse controlului financiar;
- continuarea procesului de descentralizare a serviciilor publice de bază: educație, sănătate, asistența socială și ordine publică;
- realizarea unei departajări administrative și financiare între serviciile publice aflate în managementul primăriilor și cele aflate la consiliile județene. În acest sens, se va

acorda atenție rezolvării modului de finanțare și managementului serviciilor din sistemul de asistență medicală, învățământului preuniversitar de stat, sportului și culturii;

- stabilirea unui sistem de planificare strategică pentru fiecare autoritate din sistemul administrației publice centrale și locale în raport cu serviciile publice pe care le furnizează;
- separarea utilităților publice de servicii publice, introducerea standardelor de calitate pentru aceste utilități;
- liberalizarea pieței utilităților publice, precum și eliminarea din legislație a tuturor barierelor instituționale care împiedică investițiile în utilitățile publice și privatizarea acestora.- promovarea de relații contractuale echilibrate orientate către rezultate;
- instituirea unui sistem de monitorizare și evaluare a executării contractelor pentru servicii și utilități publice, prin autorități publice autonome de reglementare;
- reglementarea unor modele simple și transparente de privatizare a utilităților publice, precum și reglementarea sistemului de outsourcing pentru serviciile publice;
- clarificarea sistemului de subvenții la utilități publice și îmbunătățirea sistemului de tarificare;
- fixarea sistemului de evaluare și monitorizare a performanțelor pe un serviciu public;
- stabilirea schemelor de stimulare/recompensare a funcționarilor publici pentru creșterea calității serviciilor publice și stimularea inovării;
- clarificarea în legislație a dreptului de administrare și a noțiunii de bunuri publice.

II. Continuarea procesului de descentralizare

Procesul de descentralizare va avea în vedere limitarea sferei de intervenție a guvernului la nivel local numai pentru cazurile în care anumite servicii publice, programe sau proiecte nu pot fi realizate cu resurse locale și de către autoritățile locale, în conformitate cu principiile Cartei Europene al autoguvernării locale. Procesul de descentralizare se va desfășura după principiul eficacității, economicității, eficienței și cuantificării rezultatelor pe trei direcții: întărirea autonomiei locale, descentralizare administrativă și descentralizare fiscală, în baza unui plan de acțiune aplicat în mai multe etape, pentru a permite evaluarea eficienței măsurilor de descentralizare astfel introduse.

- Întărirea autonomiei puterilor locale
- Descentralizare administrativă
- Descentralizare fiscală

3.5. Autonomia locală

Într-o viziune simplistă, autonomia locală nu reprezintă un regim administrativ; ea nu cuprinde numai ideea unei auto-administrații, ca în regimul de descentralizare administrativă, ci și ideea de autoguvernare, cu atribuții de legiferare.

Autoguvernarea locală reprezintă dreptul diviziunilor teritoriale ale statului de a-și edicta normele generale și obiectivele de conducere, statutele autonome care să indice felul în care se va desfășura activitatea proprie a localităților.

Autonomia locală reprezintă nu numai un sistem de organizare administrativă, ci și politică. Subdiviziunile politico-teritoriale ale statului își măresc competența cu un număr de atribuții cu caracter eminamente politic.

Aprofundând această chestiune, se poate face o distincție între două forme de autonomie, în funcție de sursa drepturilor de putere publică:

- autonomia imperfectă ce se manifestă atunci când dreptul de decizie al autorităților locale emană, printr-o concesiune din partea statului, în favoarea colectivităților locale;
- autonomia perfectă apare atunci când dreptul de a edicta norme generale de către autoritatea locală emană de la însăși colectivitatea locală. Ea este sinonimă cu guvernarea directă. Această distincție însă este greu de realizat, întrucât și într-un caz și în celălalt dreptul de putere publică are un conținut identic, indiferent dacă adunarea populară a colectivității participă direct la elaborarea normelor obiectivelor sau dacă participă prin reprezentanți la aceste decizii.

3.6. E-Government

Sistemul informațional trebuie să constituie suportul de aplicare și de simplificare a unor reguli și proceduri administrative în scopul asigurării unui acces larg și nediscriminatoriu a publicului la servicii publice, precum și reducerii tarifelor pentru aceste servicii și a costurilor de operare și personal.

Programul de e-government cuprinde următoarele măsuri:

- cooperarea cu autoritățile locale pentru dezvoltarea rețelelor informatice care asigură funcționarea rețelelor regionale de învățare și a grupurilor de competență;
- cooperarea cu primăriile, serviciile descentralizate și deconcentrate, spitale, școli, instituții culturale, pentru furnizarea următoarelor servicii:
- evidența populației;
- planurile digitale ale localităților și ale teritoriului aparținând acestora;
- GIS (Geographical Information Systems);
- managementul serviciilor publice, al utilităților publice, al sistemelor de infrastructură, precum și managementul funcției publice;
- colectarea taxelor de la cetățeni;
- managementul activităților de educație și cultură;
- înregistrarea societăților comerciale;
- buget și contabilitate;
- centru de reclamații primite de la cetățeni;
- controlul traficului urban;
- sistemul de monitorizare și evaluare a performanței organizaționale;
- aplicarea unui program special de informatizare a primăriilor din mediul rural.

4. Strategia de accelerarea a reformei administrației publice locale în domeniul de activitate al Consiliului Județean Arad

4.1. Diagnosticul domeniului

Consiliul Județean Arad este organizat și funcționează ca autoritate a administrației publice locale constituită la nivel județean pentru coordonarea activității consiliilor comunale și orașenești, în vederea realizării serviciilor publice de interes județean, conform Legii administrației publice locale nr.215/2001.

Aparatul propriu al Consiliului Județean Arad este organizat în direcții și compartimente astfel:

- Biroul Achiziții Publice
- Biroul Gestiune Resurse Umane
- Compartimentul Autorizații de Construire si Disciplină în Construcții
- Compartimentul Coordonare Consilii Locale
- Compartimentul de Informare și Relații Publice
- Compartimentul Audit Intern
- Compartimentul Evidență Patrimoniu
- Compartimentul Implementare Proiecte
- Compartimentul Intreținere, Reparații , Deservire
- Compartimentul Parc Auto
- Compartimentul Promovare Investiții
- Compartimentul Salarizare
- Compartimentul Tehnic
- Compartimentul U.I.P.
- Direcția Amenajarea Teritoriului si Urbanism
- Direcția Tehnică Investiții
- Serv. Autoritatea Județeană de Transport
- Serviciul Achiziții Publice Direcția Tehnică Investiții
- Serviciul Administrarea Domeniului Public și Privat
- Serviciul Administrare Drumuri si Poduri
- Serviciul Administrarea Domeniului Public si Privat - Direcția Tehnica Investiții
- Serviciul Administrativ
- Serviciul Amenajarea Teritoriului, Urbanism și Cadastru
- Serviciul Buget Venituri
- Serviciul Contabilitate
- Serviciul Cooperare Instituționala
- Serviciul Juridic Contencios Administrativ
- Serviciul Manag. de Proiecte, Programe, Strategii
- Serviciul Monitorizare Utilitati Publice și Dezvoltare Locală
- Direcția Tehnică Investiții
- Serviciul Proiecte cu Finanțare Internațională
- Serviciul Administrativ

Urmărind obiectivele Programului de guvernare pe perioada 2005 – 2008 și Programul Național de Aderare a României la Uniunea Europeană, Consiliul Județean Arad are în vedere următoarele responsabilități mai importante:

- Descentralizarea serviciilor publice ;
- Schimbarea de fond a raportului dintre administrație și cetățean ;
- Dezvoltarea regională și relații externe ;
- Stoparea birocrăției administrației publice .

Prin acte administrative s-a stabilit circuitul documentelor și s-au stabilit termene precise de soluționare a petițiilor.

Consiliul Județean Arad dispune de o importantă bază de informatizare: calculatoare, servere, imprimante, copiatoare ș.a.

Toți funcționarii publici de conducere și alți funcționari din aparatul propriu de specialitate au acces la internet, au deschise conturi de e-mail, adresa paginii oficiale de internet a instituției este <http://www.cjarad.ro> și adresa de poștă electronică, e-mail: consiliu@cjarad.ro sau relatiipublicecjarad@yahoo.com.

Majoritatea funcționarilor publici sunt instruiți în diverse domenii în funcție de nevoile identificate în urma aplicării chestionarelor departamentului resurse umane, prin diverse Programe de finanțare .

4.2. Probleme critice ale domeniului

Din analiza semnalelor primite de la funcționarii publici, consiliile locale, instituțiile și serviciile publice de sub autoritatea Consiliului Județean Arad, au reieșit o serie de aspecte care au influențat negativ procesul de reformă în administrația publică locală și implicit au creat probleme pentru rezolvarea cărora s-au consumat timp, energie și resurse financiare.

- Modificările legislative: noul Cod al muncii, Legea nr.53/2003 și Legea nr.161/2003 au creat o serie de disfuncționalități, având efecte contradictorii și chiar discriminatorii.

Astfel, funcționarul public nu poate desfășura alte activități decât cele prevăzute în fișa postului, în aceste condiții cunoștințele și experiența dobândite pe parcursul carierei sau la diverse cursuri, seminarii, instruirii, perfecționări nu mai pot fi folosite în Programe de finanțare dedicate administrației publice sau parteneriatelor cu sectorul asociativ.

În aceste condiții de incompatibilitate și fiind motivat doar de salariul de funcționar public, va scădea interesul pentru accesarea altor fonduri nerambursabile, precum și pentru transferul cunoștințelor/abilităților.

- Actualele reglementări în domeniu tind către o supercentralizare la nivelul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, cu afectarea atribuțiilor de autonomie locală, potrivit Legii nr.215/2001.

- Lipsa fondurilor care să susțină procesul de reformă.

Descentralizarea rapidă din punct de vedere bugetar a unor activități (dispensarele sanitar-veterinare, învățământul preuniversitar, servicii sociale comunitare ș.a.) a ridicat probleme

atât Consiliului Județean, cât și consiliilor locale, nefiind asigurate resurse financiare și nici resurse umane pregătite, instruite.

- Imobilismul în gândirea și acțiunea unor funcționari care încă nu realizează că administrația publică a fost creată și își are rațiunea existenței pentru a fi în slujba celor care îi plătesc, și nu invers. Dezvoltarea simțului implicării și schimbarea mentalității funcționarului public este necesară atât pentru constituirea unui „corp al funcționarilor publici” profesionist, receptiv la schimbare, eficient, dar și ca răspuns la „principiile de bună practică” adoptate deja de organizațiile neguvernamentale din România.

În acest sens aplicarea „Codului de conduită a funcționarilor publici”, va asigura un cadru coerent, unitar, controlabil și riguros pentru toate instituțiile sectorului, corelat cu motivarea materială a acestora, în contextul respectării principiului autonomiei locale.

- La nivelul aparatului propriu de specialitate al Consiliului Județean s-au constituit servicii distincte pentru integrare europeană, dezvoltare locală și programe, impunându-se ca acestea să fie consolidate din punct de vedere profesional, organizatoric și metodologic.

4.3. Îmbunătățirea activității proprii

4.3.1. Organizarea internă

Noua legislație și multitudinea actelor normative ce vizează administrația publică locală impun actualizarea permanentă a Regulamentelor de Organizare și Funcționare ale Consiliului Județean și ale aparatului propriu de specialitate al acestuia, revizuirea fișelor postului și operaționalizarea structurilor nou create ale instituției.

Formarea unui corp profesionist de funcționari publici depinde de elaborarea unei politici riguroase de personal care să includă obligatoriu dimensiunea europeană în toate domeniile sectorului și la nivelul tuturor structurilor administrativ-teritoriale.

Pentru aplicarea principiilor unei administrații moderne (transparentă, eficiență, deschidere, comunicare) și implementarea principiilor Uniunii Europene, în toate mediile sociale, trebuie concentrate eforturile de îmbunătățire a comunicării, a schimbului de informații și a fluxului documentelor pe diferite niveluri de competență internă, inter-instituțională și externă.

4.3.2. Managementul resurselor umane

Îmbunătățirea metodelor și instrumentelor de management al resurselor umane din aparatul propriu și din instituțiile/serviciile publice subordonate Consiliului Județean Arad vizează punerea în practică a planurilor anuale de recrutare, de formare și de perfecționare a funcționarilor publici previzionând fondurile necesare în bugetul de venituri și cheltuieli.

De asemenea, organizarea unor întâlniri periodice ale funcționarilor publici, în care să fie multiplicat și diseminate informațiile și cunoștințele primite la diferite seminarii, cursuri, schimburi de experiență și alte activități externe, vor conduce la creșterea competenței și mobilității profesionale, asimilarea noilor tehnologii, avându-se în vedere și participarea la activitățile specifice organizate de Institutul Național de Administrație.

Pentru întinerirea aparatului de specialitate se propune oferirea posibilității ca un număr tot mai mare de studenți ai facultăților de profil (administrație publică, studii europene, management) să efectueze stagii de practică în instituție. Acest fapt, pe de o parte îi va familiariza cu exigențele și problematica profesiei cărora se vor dedica după absolvire, iar pe de altă parte va ajuta în recrutarea funcționarilor publici în raport de cerințele actuale ale administrației publice locale, corelat cu asigurarea transparenței regulilor de concurență și selecție a funcționarilor publici.

4.3.3. Gestiunea publică

Descentralizarea, consolidarea autonomiei colectivităților locale - decizional și financiar -, asigurarea corelației între resursele și nevoile acestora, prioritizarea obiectivelor, au în vedere creșterea competențelor și responsabilităților personalului care lucrează în administrația publică, astfel încât serviciile oferite cetățenilor să fie de calitate, controlabile, cu impact imediat și de durată.

Creșterea capacității de absorbție a fondurilor externe la nivelul activităților administrației locale, presupune creșterea implicării cetățenilor (ca grup țintă, clienți sau beneficiari) în aceste activități și în procesul de luare a deciziilor. În acest sens, se au în vedere parteneriatele dintre instituția noastră și diverse forme de organizare a societății civile, prin asocierea instituției cu sectorul neguvernamental/nonprofit, atragerea capitalului privat și formarea unor grupe interdisciplinare de acțiune pe domenii specifice, cu rol în educarea și conștientizarea publicului consumator de servicii publice.

Îmbunătățirea managementului în administrația publică locală depinde și de utilizarea eficientă a instrumentelor de control de gestiune, de simplificarea și corelarea actului administrativ, de transparența acestuia, de acoperirea cu tehnica de calcul și informație și cu programe adecvate serviciilor din structura administrației publice județene. Introducerea codului deontologic și adoptarea unui sistem unitar de indicatori pentru măsurarea performanței fiecărei administrații publice a condus și va conduce la accelerarea reformei în acest domeniu.

4.3.4. Noile tehnologii ale informației și comunicațiilor

Strategia propusă se referă la utilizarea metodelor specifice tehnologiei informaționale în modernizarea activităților Consiliului Județean Arad și cuprinde următoarele categorii de acțiuni:

- a) informatizarea administrației publice județene și creșterea eficienței operaționale în cadrul aparatului propriu al Consiliului Județean, al unităților subordonate și al consiliilor locale;
- b) informatizarea serviciilor publice având ca beneficiari cetățenii și agenții economici, fapt care implică integrarea serviciilor prestate de administrația publică locală;
- c) asigurarea accesului la informații prin tehnologii informaționale pentru utilizatorii finali ai serviciilor administrației publice locale.

5. Îmbunătățirea calității serviciilor cu impact direct asupra cetățeanului

Din planurile de acțiuni pentru modernizarea activităților proprii, întocmite de instituțiile/serviciile publice de sub autoritatea Consiliului Județean, au reieșit următoarele aspecte:

1. perfecționarea structurilor organizatorice, atât în domeniul serviciilor administrative cât și în cele industriale și comerciale, astfel încât acestea să se adapteze ușor noilor cerințe, să satisfacă clienții, beneficiarii serviciilor respective și să crească încrederea acestora în prestator;
2. dezvoltarea noilor tehnologii ale informației și ale comunicațiilor coroborată cu formarea și perfecționarea profesională a personalului în aceste domenii, dar și dezvoltarea personalității angajaților;
3. introducerea sistemului de indicatori pentru măsurarea performanței administrației publice;
4. pentru alinierea la standardele U.E. se vor începe demersurile pentru documentarea, implementarea și certificarea ISO 9000 însușindu-se conceptele de management al calității: orientarea către client, claritatea politicii calității, structura sistemică și eficientizarea serviciilor, implicarea angajaților/cetățean, adaptare flexibilă, comunicare deschisă.

6. Îmbunătățirea cooperării instituționale

Strategia Guvernului pentru accelerarea reformei în administrația publică statuează principiile, obiectivele și planul strategic de acțiune pentru toate structurile acestui sector, în concordanță cu Programul de Guvernare 2005–2008, astfel încât îndeplinirea condițiilor să se poată realiza coerent, armonios și eficient.

Având suportul grupului județean de monitorizare a reformei în administrația publică locală, se creează un colectiv la nivelul Consiliului Județean care va relaționa cu instituțiile și serviciile publice de sub autoritatea consiliului, cu consiliile comunale și orașenești, cu Prefectura județului și instituțiile descentralizate, urmând să se formeze grupuri inter-disciplinare, pe domenii specifice comune.

Implementarea Strategiei va urmări aducerea cât mai aproape de grupurile țintă a informațiilor și demersurilor de schimbare, prin acordarea de asistență de specialitate de către aceste echipe mixte în principalele zone geografice ale județului.

Extinderea noilor tehnologii ale informației prin crearea infrastructurii de comunicare între administrațiile publice locale din județul Constanța va permite inter-conectarea și asigurarea operativității tuturor instituțiilor subordonate, a primăriilor și a serviciilor descentralizate.

7. Proceduri de implementare, monitorizare și evaluare a strategiei de modernizare a administrației publice județene

Prin Dispoziția președintelui Consiliului Județean Arad se propune să se constituie un colectiv de lucru, format din funcționari publici, coordonat de secretarul general al județului

(membru al Grupului de modernizatori județeni), colectiv responsabil de elaborarea, implementarea, monitorizarea și evaluarea Planului de acțiune multianual de modernizare (trimestrial va analiza stadiul de îndeplinire al obiectivelor și se vor întocmi Rapoarte de evaluare care vor sta la baza Raportului anual de modernizare).

De asemenea, pe baza responsabilităților din Planul de acțiune, se vor constitui „grupuri mixte inter-disciplinare” (3 până la 5 funcționari publici) care vor coopta și reprezentanți ai celorlalte structuri ale administrației publice locale pe domeniile specifice, în concordanță cu obiectivele și activitățile propuse.

Lunar, membrii grupului vor acționa în zonele identificate din județ, colaborând cu primăriile arondate zonei și cu reprezentanți în teritoriu ai administrației publice, astfel încât să se poata acționa operativ asupra eventualelor disfuncții sau termene.

Aceste grupuri vor constitui sprijinul autorităților locale în elaborarea propriei „agende de lucru de modernizare”.

Totodată, pentru creșterea eficienței acestor grupuri de lucru, vor fi cooptați funcționari publici care au urmat cursuri de instruire/perfecționare prin furnizorii de training pentru administrația publică locală, astfel încât cunoștințele, metodele de lucru, limbajul specific și abilitățile dobândite să ajungă cât mai repede și la alți beneficiari.

Coordonatorul programului de modernizare va evalua atât activitatea membrilor grupurilor de implementare și monitorizare, cât și aspectele semnalate în rapoartele acestor grupuri, informând președintele Consiliului Județean asupra gradului de îndeplinire a obiectivelor din Strategie și a activităților din Planul de acțiune.

Pe tot parcursul derulării activităților din Planul multianual se speră că se va beneficia de sprijinul metodologic al Unității Centrale pentru Reforma Administrației Publice (UCRAP), de instrumentul de autoevaluare și măsurare a satisfacției produse de administrația publică asupra opiniei publice, beneficiarilor și personalului din instituție.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Titlul programului/proiectului	„Eficientizarea organizațională la nivelul Consiliului Județean Arad și a instituțiilor subordonate”- cod SMIS 16095
Editorul materialului	Consiliul Județean Arad
Data publicării	
Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României	



CONSILIUL JUDEȚEAN ARAD



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației
și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Titlu proiect: „Eficientizarea organizațională la nivelul Consiliului Județean Arad și a instituțiilor subordonate”

Cod SMIS: 16095

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

Anexa 8

STRATEGIA DE DEZVOLTARE A RESURSELOR UMANE DIN CADRUL CONSILIULUI JUDEȚEAN ARAD



CONSILIUL JUDEȚEAN ARAD

1. Introducere

Programul de guvernare 2009 – 2012 al României menționează ca direcție de acțiune pentru gestiunea resurselor umane, în cadrul Capitolului 19 - Reforma administrației publice "Formarea continuă a personalului din administrația publică centrală și locală în vederea creșterii performanțelor profesionale."

Astfel, în condițiile reorganizărilor instituționale din perioada 2009 - 2010, dezvoltarea resurselor umane vizează cel puțin următoarele aspecte:

o Dezvoltarea competențelor și abilităților personalului în vederea creșterii eficienței și eficacității instituției;

o Îmbunătățirea capacității de inovare și a capacității de rezolvare a problemelor angajaților Consiliului Județean Arad.

În vederea atingerii acestor obiective generale, dezvoltarea resurselor umane va avea în vedere:

- Asigurarea elaborării unui plan de carieră al angajaților corelat cu mandatul și viziunea instituțiilor vizate;
- Urmărirea planului de carieră, identificarea și utilizarea celor mai eficiente instrumente pentru implementarea planului de carieră;
- Analiza și actualizarea anuală a Planului de formare profesională a angajaților în funcție de planul de carieră, modificările instituționale intervenite, concluziile rapoartelor de evaluare a performanțelor profesionale individuale.

2. Contextul strategiei de formare a resurselor umane din Consiliul Județean Arad

2.1. Analiza situației curente

Cadrul legislativ al formării profesionale

La nivelul Consiliului Județean Arad, își desfășoară activitatea următoarele categorii de personal:

- Funcționari publici de conducere;
- Funcționari publici de execuție;
- Funcționari cu funcții publice specifice – manageri publici;
- Personal contractual.

Sintetic, prevederile legale ale actelor normative menționate, relevante pentru formarea profesională a funcționarilor publici, sunt prezentate în continuare:

- Formarea profesională a funcționarilor publici se organizează și se desfășoară, de regulă, în mod distinct pentru fiecare dintre categoriile de funcționari publici.
- Domeniile prioritare în care se organizează programe de formare pentru funcționarii publici care ocupa funcții publice generale de conducere și execuție, precum și funcții publice specifice asimilate acestora se stabilesc, în condițiile legii, prin ordin al președintelui Agenției Naționale a Funcționarilor Publici.
- Pentru asigurarea unui proces eficient de formare profesională la nivelul autorităților publice se elaborează planul anual de perfecționare profesională, care include măsuri privind perfecționarea profesională a funcționarilor publici din cadrul autorității respective, precum și, din cadrul autorităților și instituțiilor publice subordonate. Planul anual de perfecționare profesională este aprobat de conducătorul autorității și este transmis către Agenția Națională a Funcționarilor Publici.

- În cadrul departamentelor de resurse umane din cadrul instituțiilor publice este monitorizată aplicarea măsurilor privind formarea profesională a funcționarilor publici din cadrul acestora și se întocmesc trimestrial rapoarte privind stadiul realizării măsurilor planificate.
- La nivelul fiecărui funcționar public, în vederea asigurării îmbunătățirii continue a abilităților și pregătirii profesionale, anual, la evaluarea performanțelor profesionale individuale, sunt identificate în raportul de evaluare domeniile în care funcționarul public evaluat necesită formare profesională suplimentară în perioada următoare.
- Necesarul de formare profesională astfel identificat se completează, dacă este cazul, cu necesarul de formare profesională rezultat din modificările legislative în domeniile de competență ale funcționarului public, precum și din eventualele modificări relevante ale fișei postului.
- Funcționarii publici care ocupă funcții de conducere elaborează un raport privind necesarul de formare profesională a personalului din subordine, cu evidențierea domeniilor considerate prioritare, precum și a criteriilor ce stau la baza identificării priorităților.
- La nivelul structurilor responsabile cu domeniul resurselor umane are loc centralizarea acestor rapoarte, se elaborează proiectul planului de măsuri privind pregătirea profesională a funcționarilor publici din cadrul autorității și se înaintează conducerii acesteia, împreună cu proiectul planului anual de perfecționare profesională a funcționarilor publici pentru perioada următoare și fondurile necesar a fi alocate de la bugetul autorității sau instituției publice în acest scop. După aprobare documentele sunt transmise la Agenția Națională a Funcționarilor Publici.
- La încheierea exercițiului bugetar, la nivelul autorității se întocmește raportul anual privind formarea profesională a funcționarilor publici

3. Rolul departamentului de resurse umane în cadrul Consiliului Județean Arad

Strategia are ca obiective:

- Asigurarea îmbunătățirii calității serviciilor oferite de personalul Consiliului Județean Arad și din structurile subordonate sau aflate în coordonare – asigurarea faptului că personalul din cadrul celor cinci instituții vizate își poate îndeplini responsabilitățile prin utilizarea la cel mai înalt nivel a cunoștințelor și abilităților pe care le posedă, într-o manieră care să permită atingerea unui nivel de excelență în termeni de calitate, relevanță, actualitate și acuratețe a serviciilor furnizate.
- Identificarea programelor de formare necesare pentru dezvoltarea competențelor și abilităților personalului din Consiliul Județean Arad și din structurile subordonate sau aflate sub autoritate.
- Crearea unui grup de formatori, din cadrul celor cinci instituții vizate, ce vor asigura dezvoltarea, utilizarea și actualizarea unor materiale de formare aferente domeniilor specifice de activitate și pregătirea personalului propriu în vederea atingerii obiectivelor strategice
- Oferirea cadrului de dezvoltare și coordonare a formării profesionale la nivelul structurilor din teritoriu aferente celor cinci instituții ale grupului țintă.

Implementarea strategiei se va realiza cu respectarea principiilor generale ale formării profesionale a funcționarilor publici: eficiența, eficacitatea, coerența, egalitatea de tratament între categoriile de beneficiari, respectiv de furnizori de formare, liberul acces la serviciile de formare, planificarea, transparența).

Având în vedere importanța acordată egalității de tratament/ nediscriminării și dezvoltării durabile în elaborarea și implementarea strategiilor care vizează dezvoltarea instituțională, vom acorda un spațiu mai amplu acestor două principii.

Egalitatea între femei și bărbați este un drept fundamental, o valoare comună a Uniunii Europene, și o condiție necesară pentru realizarea obiectivelor UE de

creștere economică, ocuparea forței de muncă și a coeziunii sociale. Cu toate că inegalitățile încă există, în prezent UE a făcut progrese semnificative în ultimele decenii în realizarea egalității între femei și bărbați. Aceasta este – în principal – datorită legislației de tratament egal, integrarea dimensiunii egalității de gen și măsurile specifice pentru avansarea femeilor.

Așa cum se menționează în Documentul informativ al AM PO DCA privind egalitatea de șanse, dezvoltarea durabilă și achizițiile publice, ”principiul egalității de șanse între femei și bărbați este deja transpus în legislația și în politicile UE, urmărindu-se reglementarea vieții sociale a Statelor Membre din perspective economice. În plus față de dispozițiile legale referitoare la egalitatea de șanse dintre bărbați și femei, legislația UE anti-discriminare asigură un nivel minim de protecție și un tratament egal de viață și de muncă în Europa pentru toți cetățenii statelor membre. Aceste legi sunt proiectate pentru a asigura un tratament egal, indiferent de rasă sau origine etnică, religie și credință, dizabilități, orientare sexuală, vârstă.

În legislația națională sunt transpuse reglementările UE privind egalitatea de șanse. Potrivit prevederilor OUG nr. 61/2008 privind implementarea principiului egalității de tratament între femei și bărbați în ceea ce privește accesul la bunuri și servicii și furnizarea de bunuri și servicii, prin principiul egalității de tratament se înțelege că nu va exista nicio discriminare directă bazată pe criteriul de sex, inclusiv aplicarea unui tratament mai puțin favorabil femeilor pe motive de sarcină și maternitate și că nu va exista nicio discriminare indirectă bazată pe criteriul de sex.

În implementarea strategiei de formare, se vor lua în considerare toate aspectele menționate mai sus, cu respectarea prevederilor legislației în vigoare cu privire la egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați în ceea ce privește participarea la modulele de instruire, egalitate de șanse și nediscriminare.

Dezvoltarea durabilă este un concept foarte complex, care a pornit de la preocuparea față de mediu, ideea fiind îmbogățită în timp cu o **dimensiune economică** și una **socială**.

Conceptul de dezvoltare durabilă desemnează totalitatea formelor și metodelor de dezvoltare socio-economică, nu numai pe termen scurt sau mediu, ci și pe termen lung, al căror fundament îl reprezintă în primul rând asigurarea unui echilibru între aceste sisteme socio-economice și elementele capitalului natural.

În ceea ce privește protecția mediului, modulele programului de formare profesională vor fi organizate astfel încât să fie ecoeficiente. Se va reduce cât mai mult consumul de hârtie; pentru prezentări și exerciții vor fi utilizate computerele și videoproiectoarele. Atunci când este necesară bunei desfășurări a programului de formare, hârtia folosită va fi reciclată. Pentru a reduce consumul inutil de energie electrică, prin închiderea computerelor și videoproiectoarelor atunci când acestea nu sunt folosite.

Dezvoltarea durabilă se derulează pe fondul unor principii majore ce o caracterizează:

- preocuparea pentru echitate și corectitudine între țări și între generații;
- viziunea de lungă durată asupra procesului dezvoltării;
- gândirea sistemică, interconexiunea între economie, societate și mediu.

4 Metodologia de elaborare a strategiei

Prezenta strategie urmărește dezvoltarea unui sistem de dezvoltarea resurselor umane din cadrul Consiliului Județean Arad continuă, transparent și flexibil, care să asigure faptul că personalul din cadrul instituției își poate îndeplini responsabilitățile prin utilizarea la cel mai înalt nivel a cunoștințelor și abilităților pe care le posedă, într-o manieră care să permită atingerea unui nivel de excelență în termeni de calitate, relevanță, actualitate și acuratețe a serviciilor furnizate.

Elaborarea strategiei a avut în vedere:

- ❖ Analiza cadrului legislativ aplicabil în domeniul formării profesionale pentru funcționarii publici și personalul contractual din cadrul administrației publice;
- ❖ Analiza grupului țintă – personalul Consiliului Județean și a unităților din subordine;

- ❖ Analiza nevoilor de formare a personalului din cele cinci instituții.

Având în vedere cerințele referitoare la metodele de analiză și mai ales intervalul de timp alocat pentru elaborarea strategiei nu a fost posibilă o analiză a tuturor posturilor și, nici a necesarului de formare pornind de la recomandările din cadrul rapoartelor anuale pentru evaluarea performanțelor individuale. Considerăm că aceste aspecte au fost acoperite prin întrebările chestionarului și ale interviurilor care s-au adresat unui număr mare de respondenți din fiecare din cadrul Consiliului Județean Arad. S-au realizat 2 focus grupuri și s-au prelucrat 75 de chestionare din cele 92 trimise. S-au avut în vedere respondenți și intervievați atât de la nivelul personalului de conducere, cât și de la nivelul personalului de execuție.

Pe baza analizei nevoilor de formare au fost identificate:

- Trei priorități strategice de formare a personalului din cele cinci instituții;
- Măsurile privind formarea resurselor umane aferente implementării fiecărei priorități;
- Module și cursuri pentru susținerea fiecărei măsuri;
- Cele mai eficiente și potrivite metode și tipuri de instruire pentru implementarea măsurilor și atingerea priorităților.

De asemenea, la elaborarea strategiei au fost avute în vedere riscurile și costurile presupuse de implementarea strategiei, precum și alocarea responsabilităților pentru implementarea acesteia. Componente importante ale implementării strategiei, monitorizarea și evaluarea sunt abordate în două capitole distincte.

5. Principiile strategiei de dezvoltare a resurselor umane

Principiile strategiei furnizează contextul în care se va desfășura activitatea de formare a personalului Consiliului Județean Arad, a instituțiilor din subordine și din coordonarea ministerului, în următorii cinci ani.

- Strategia de dezvoltare a resurselor umane va sprijini permanent atingerea obiectivelor strategice ale instituției prin implementarea acesteia.
- Strategia de dezvoltare a resurselor umane preia direcția oferită de nivelul de management al instituției cu privire la prioritățile structurilor din cadrul instituției în următorii cinci ani.
- Strategia de dezvoltare a resurselor umane sprijină personalul de execuție (funcționari publici și personal contractual) în îmbunătățirea capacității acestuia de a răspunde nevoilor structurii în cadrul căreia își desfășoară activitatea.
- Strategia de dezvoltare a resurselor umane reprezintă un instrument util pentru departamentele de specialitate în dezvoltarea resurselor umane din cadrul instituției.
- Întregul personal este informat cu privire la programul anual de dezvoltare profesională.

În concluzie strategia de dezvoltare a resurselor umane nu este un scop în sine ci este un mijloc prin care instituția își va atinge obiectivele strategice.

Pornind de la aceste criterii, **prioritățile generale în dezvoltarea resurselor umane din cadrul Consiliului Județean Arad** vizează, pentru următorii cinci ani:

Prioritatea 1: Asigurarea cunoștințelor de bază pentru desfășurarea activității pe un anumit post ;

Prioritatea 2: Consolidarea cunoștințelor specifice postului ocupat ;

Prioritatea 3: Dezvoltarea abilităților și competențelor profesionale ale personalului din cadrul instituției.

Sub aspectul calității, se recomandă așa cum a evidențiat analiza nevoilor de formare, organizarea unor cursuri de perfecționare practice, prezentate și susținute nu numai de teoreticieni, ci în primul rând de practicieni, recunoscuți ca fiind specialiști în domeniu. În acest sens crearea unui corp de formatori la nivelul instituției poate reprezenta soluția pentru a îmbina nivelul adecvat al cunoștințelor

teoretice specifice, cu aplicarea practică a acestora și utilizarea soluțiilor informatice implementate în diferite instituții. Calitatea formării va fi avută în vedere și în selecția formatorilor din exterior, pentru domeniile de expertiză care nu fac obiectul de activitate al cadrul instituției.

Pentru a asigura sustenabilitatea procesului de dezvoltare a resurselor umane se recomandă atât o evaluare a gradului de utilitate, aplicabilitate a cursului urmat în activitatea participanților la curs (evaluare care se va realiza imediat după curs, la 3 luni de la curs și la 6 luni de la curs), cât și expunerea tematicilor abordate la cursuri, în fața colectivului din care fac parte participanții la curs, în vederea diseminării informațiilor dobândite în cadrul programului de instruire, precum și a generării unor discuții interactive, moderate de către conducătorul serviciului/compartimentului/direcției/ departamentului.

4. Măsuri identificate în dezvoltarea resurselor umane

Asigurarea implementării celor trei priorități identificate se va realiza printr-o serie de măsuri privind dezvoltarea profesională a personalului din cadrul instituției, după cum urmează.

Prioritatea 1 : Asigurarea cunoștințelor de bază pentru desfășurarea activității pe un anumit post

Prioritatea 2 : Consolidarea cunoștințelor specifice postului ocupat

Rolul acestei priorități în asigurarea dezvoltării personalului este acela de a asigura faptul că personalul din cadrul Consiliului Județean Arad își poate îndeplini responsabilitățile prin utilizarea la cel mai înalt nivel a cunoștințelor pe care le posedă, într-o manieră care să permită atingerea unui nivel de excelență în termeni de calitate, relevanță, actualitate și acuratețe a serviciilor furnizate.

Această prioritate se adresează în egală măsură personalului de conducere și de execuție care își desfășoară activitatea în cadrul unei structuri de cel puțin un an.

Prioritatea 3: Dezvoltarea abilităților și competențelor profesionale a personalului din cadrul instituției

Prioritatea 3 contribuie alături de primele două la atingerea obiectivului strategic privind îndeplinirea responsabilităților care revin personalului prin utilizarea la cel mai înalt nivel a abilităților pe care le posedă, într-o manieră care să permită atingerea unui nivel de excelență în termeni de calitate, relevanță, actualitate și acuratețe a serviciilor furnizate.

Această prioritate se adresează în egală măsură personalului de conducere și de execuție care își desfășoară activitatea în cadrul unei structuri de cel puțin un an. În ceea ce privește personalul de conducere vor fi evidențiate o serie de măsuri specifice rolului acestuia în cadrul instituțiilor.

Măsuri recomandate:

- ❖ Organizarea unui Curs: **Six Thinking Hats- dezvoltarea gândirii și comunicării în instituție.**

„Six Thinking Hats” este o tehnică dezvoltată de Edward de Bono, autoritatea mondială numărul unu în gândire și creativitate.

Cu ajutorul acestui curs:

1. Ședințele sunt mai scurte, mai productive și dinamice;
2. Obținerea de soluții optime, practice și rapide;
3. Maximizarea talentelor membrilor grupului;
4. Luarea deciziilor rapid în grup sau individual

Cursul este standard atât în conținut cât și în modul de desfășurare.

- ❖ Organizarea unui Curs: **Gândirea laterală - dezvoltarea creativității în instituție**

„Gândirea laterală” este o tehnică dezvoltată de Edward de Bono, autoritatea mondială numărul unu în gândire și creativitate.

Cu ajutorul acestui curs:

1. Se va dezvolta creativitatea angajaților și astfel se vor găsi soluții mai bune la problemele întâlnite;
2. Se va trece de atitudinea „Nu știu sau nu pot” la „Hai să vedem ce putem face”.

Cursul este standard atât în conținut cât și în modul de desfășurare.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației
și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Titlul programului/proiectului	„Eficientizarea organizațională la nivelul Consiliului Județean Arad și a instituțiilor subordonate”- cod SMIS 16095
Editorul materialului	Consiliul Județean Arad
Data publicării	
Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României	



CONSILIUL JUDEȚEAN ARAD



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMANIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Anexa la Analiza diagnostic

Titlu proiect: „**Eficientizarea organizațională la nivelul Consiliului Județean Arad și a instituțiilor subordonate**”

Cod SMIS: **16095**

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

Analiza fluctuației de personal în anii 2009 – 2011



CONSILIUL JUDEȚEAN ARAD

Preambul

În economia actuala, **fluctuația de personal** se definește, în selecția de personal, ca fiind mișcarea salariaților într-o firmă, instituție, companie etc, respectiv plecarea/venirea salariaților din/în firmă, instituție, companie etc.

Cauzele plecării personalului dintr-un sistem organizațional sunt: dorința proprie - demisia; dorința angajatorului – concediere, reducere de personal; comun acord – pensionare etc.

În toate cele trei situații, partenerii, salariatul și angajatorul care formează un cuplu dual, pot fi persoane active și respectiv pasive, care de multe ori se supun unor reguli dincolo de voința lor.

Fluctuația de personal este, după unii autori, o modalitate prin care mobilitatea forței de muncă, permite salariaților satisfacerea unor aspirații de nivel superior. La nivel de societate, această mobilitate, care pentru angajator are un cost ridicat, are și efecte benefice. Astfel, prin plecări repetate, se constată că cele mai întâlnite efecte benefice sunt: infuzia de idei noi, îmbunătățirea relației angajat - fișa postului - prin analize de demisie, economii la fondul de salarii – dacă pleacă "oameni de bază" și se angajează "similari" dar cu salarii mai mici.

Ca unitate de măsură, control și analiză, fluctuația de personal se referă la proporția angajaților care pleacă din firmă, instituție, companie, etc. într-o anumită perioadă de timp. De cele mai multe ori se calculează anual și se raportează la cei care pleacă: voluntar sau involuntar.

Pentru a stabili o strategie de retenție a personalului în firmă, instituție, companie, etc, trebuie în primul rând să se stabilească: de ce pleacă oamenii și care este impactul acestei fluctuații la nivelul firmă, instituție, companie, etc.

Costurile unei fluctuații mari sunt: administrative (înregistrarea actelor aferente demisiei, dar și a contractului noului angajat pe aceeași poziție), costurile recrutării și selecției noului angajat pe aceeași poziție, pierderile survenite în perioada necesară înlocuirii pe poziția respectivă, pregătirea și integrarea noului angajat.

Măsurarea fluctuației implică o cunoaștere aprofundată de către compartimentul resurse umane al firmei, instituției, companiei, etc a acestei probleme. Trebuie depistate cauzele plecărilor, pentru a identifica problemele unor compartimente care se confruntă cu fluctuații de personal. Plecările de personal trebuie să fie sistematizate pe sezoane, stabilindu-se dependența directă fluctuație în funcție de sezon. Compartimentul resurse umane trebuie să observe dacă plecările în perioada de probă exprimă un procent mare. În acest caz strategia de recrutare de personal va trebui îmbunătățită. După unii autori ar fi mai relevant să se recurgă la o analiză directă a angajaților plecați în funcție de vechimea în serviciu. Această analiză se poate detalia și pe compartimente.

Constatări

Materialele care stau la baza analizei, sunt următoarele documente:

- Situația persoanelor plecate in anul 2009 – întocmită de către Biroul Gestione Resurse Umane;
- Situația persoanelor plecate in anul 2010 – întocmită de către Biroul Gestione Resurse Umane;
- Situația persoanelor plecate in anul 2011 – întocmită de către Biroul Gestione Resurse Umane;
- Raport privind modul de îndeplinire a atribuțiilor proprii și a hotărârilor Consiliului Județean Arad pentru anul 2010;
- Raport privind modul de îndeplinire a atribuțiilor proprii și a hotărârilor Consiliului Județean Arad pentru anul 2011;
- Stat de funcții pentru luna martie 2012.

Fluctuația personalului a fost analizată având în vedere mai multe aspecte:

a) încetarea raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă

Analiza fluctuației de personal, se bazează în cea mai mare măsură, pe rapoartele ce detaliază plecările în anii 2009- 2011, cauzele încetării raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă sunt bazate pe diverse motive ca:

- demisie - 1 persoană;
- deces – 2 persoane;
- la cerere, angajații funcționari publici – 25 persoane;
- la cerere, angajații personalul contractual – 7 persoane;
- pensionarea anticipată parțială – 10 persoane;
- pensionarea pentru invaliditate – 2 persoane;
- pensionarea pentru limita de vârstă – 4 persoane;
- transfer în interesul serviciului – 3 persoane;

În analiza anterioară se observă că se poate discuta de o clasificare a cauzelor încetării raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă pe următoarele categorii:

- cauze naturale: deces, pensionarea anticipată parțială, pensionarea pentru invaliditate, pensionarea pentru limita de vârstă, pensionarea pentru limita de vârstă;
- cauze personale: demisie, la cerere, transfer.

Analiza detaliată pe tip de cauze și ani arată, că motivul cel mai întâlnit este la cerere, reprezentând în anul 2009, circa 20%, în anul 2010 circa 52% și în anul 2011 cifra de

89%. Se observa cresterea foarte mare a încetării raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă pe motivul principal, la cerere.

b) comparatie intre ani, in acest caz perioada stabilita prin caietul de sarcini.

Din punct al analizei fluctuatiei pe ani, situatia se prezinta astfel:

- anul 2009 – 10 plecari, motivele fiind: deces, la cerere angajatii functionari publici, pensionarea pentru limita de varsta, transfer in interesul serviciului;
- anul 2010 – 25 plecari, motivele fiind: demisie, la cerere angajatii functionari publici, la cerere angajatii personalul contractual, pensionarea anticipata partiala, pensionarea pentru invaliditate'
- anul 2011 – 19 persoane motivele fiind: la cerere angajatii functionari publici, la cerere angajatii personalul contractual, pensionarea pentru invaliditate, transfer in interesul serviciului;

Analiza cifrelor arata ca fluctuatia de personal a crescut in anii 2010 si 2011; motivele probabile fiind scaderea salariilor, oferte pe piata muncii mai atractive profesional, etc. Cel mai des intalnit motiv al incetarii contractului de munca este: la cerere pe ambele categorii: functionari publici si persoana contractual, in total 32 de persoane, adica 72.72% din persoanele care au plecat in anii 2010 si 2011 au plecat la cerere.

Un alt aspect foarte important care reiese din analiza fluctuatiei de personal: in anii 2010 si 2011, au plecat mult mai multe persoane, incadrate ca functionari publici fata de cei care sunt incadrati ca personal contractual, proportia fiind de 357%.

Fluctuația personalului angajat ca functionar public față de personalul contractual, este mult mai greu de explicat deoarece avantajele unui functionar public sunt mult mai mari decât ale celorlate categorii de angajati, din nou motivul principal fiind: oferte profesionale, oferte salariale, etc.

Se poate observa ca intre anii 2010 si anii 2011, fluctuatia la nivel de personal contractual si functionari publici este aproape constanta, adica o crestere intre anul 2011 si 2010 de 30%, respectiv 33%.

c) încetarea raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă analizată pe fiecare an calendaristic.

Din punct al analizei fluctuatiei pe un an si pe cauze ale încetării raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă, situatia se prezinta astfel:

- in anul 2009, cauzele încetării raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă sunt mai mult naturale: deces, pensionare pentru limita de varsta si reprezinta circa 60% din total plecari; diferenta de 40% fiind pe cauze personale: la cerere si transfer; aceasta diferenta este foarte importanta ca aspect si ne arata ca este un ciclu natural de plecari.

- In anul 2010, cauzele încetării raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă sunt naturale: pensionarea anticipata partiala, pensionarea pentru invaliditate si reprezinta 44%; restul de 56% pe cauze personale: la cerere, demisie; se observa ca a crescut numarul de plecari pe cauze personale, acest lucru indicand deja existenta unei probleme la nivel de institutie.
- In anul 2011, cauzele încetării raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă sunt naturale: pensionarea anticipata partiala, pensionarea pentru invaliditate si reprezinta 5%; restul de 95% pe cauze personale: la cerere, demisie, transfer; se observa ca a crescut foarte mult numarul de plecari pe cauze personale, acest lucru confirmand existenta problemei din anul 2010

d) Încetarea raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă analizată din punct de vedere al ocupării funcțiilor.

In aceasta situatie, analiza se face la nivel general, astfel incat sa se observe unde exista o problema din punctul de vedere al fluctuatiei de personal.

Analiza scoate in evidenta urmatoarele aspecte:

- functia din care se pleaca cel mai mult si reprezinta 59% din total plecari este functia de consilier, motivul daca ne reintoarcem la analizele anterioare fiind scaderea veniturilor, motive profesionale, oferte de piata mai bune;
- urmatoarea functie o reprezinta functia de referent, circa 14%;
- diferenta de 27% se poate repartiza destul de uniform pe alte functii, nu mai avem o situatie de functie care sa afecteze foarte mult prin plecari institutia.

O alta analiza, care se poate face in cadrul analizei fluctuatiei pe functii, este cea referitoare la analiza directa pe functii si motive. In acesta situatie se observa ca functia de consilier este afectata de plecari astfel: 75% din plecari sunt din motive personale, restul pe cauze naturale; se indica problema deja stabilita si la acest nivel mai amanuntit. La nivelul functiei de referent, situatia este mai echilibrata: 50% cauze naturale si 50% cauze personale.

Daca continuam analiza pe functii si mod de incadrare, pe motivul principal: la cerere, conform legislatiei in vigoare, comparatie intre personalul contractual si functionarii publici situatia se prezinta astfel: peste 90% din plecarile consilierilor sunt din randul functionarilor publici, din nou se observa o alta problema deja indicata.

e) pondere din total functii la nivel de institutie.

Analiza acesta este foarte importanta, deoarece in literatura de specialitate, daca fluctuatie de personal atinge cifra de 25% se poate deja vorbi, de o situatie scapata de sub control.

Cifrele arata ca atat dpdv al analizei pe total functii si total functii ocupate, situatia este sub control la nivel de institutie, maximul fiind de aproximativ 11% in anul 2011.

Anul	2009	2010	2011
Analiza încetare vs nr total de posturi	3.97%	11.52%	8.76%
Analiza încetare vs nr total de posturi ocupate	4.90%	13.81%	10.86%
Numar posturi	252	217	217
Numar posturi ocupate	204	181	175

f) încetarea raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă analizată pe compartimente,

In aceasta situatie discutam si analizam încetările raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă, pe sectiuni mai detaliate ale institutiei, pe plecari din functii care pot afecta bunul mers al institutiei.

In acesta situatie, am insistat cu analiza încetării raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă, care depasesc 5% din total plecari, acesta cifra fiind mai semnificativa deoarece numarul de compartimente la nivel de institutie este mare si anumite plecari pe compartimente, nu sunt importante la nivel general.

Încetarea raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă cu o pondere de peste si aproximativ 5% pe compartimentele: Serviciul Amenajarea Teritoriului, Urbanism și Cadastru, Serviciul Buget Venituri, Serviciul Juridic Contencios Administrativ, majoritatea plecarilor fiind pe functia de consilier – adica in general sunt persoane care sunt implicate in functionarea de zi cu zi, in aceasta situatie totalul fiind de aproximativ 17%.

Încetarea raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă cu o pondere de peste si aproximativ 10% pe compartimentele: Serviciul Administrativ, Serviciul Proiecte cu Finanțare Internațională, plecarile fiind majoritare la Serviciul Proiecte cu Finanțare Internațională pe functia de consilier, iar la Serviciul Administrativ circa 50% pe functia de sofer. Aceasta analiza ne arata ca cele doua compartimente, sunt cele mai afectate de plecari si deoarece Serviciul Proiecte cu Finanțare Internațională reprezinta un pilon important si vizibil ca rezultate la nivel de institutie, trebuie sa i se acorde o mai mare atentie pentru micșorarea numarului de plecari. Totalul încetării raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă, in aceste compartimente la nivel plecari reprezentand 20%.

Se observa ca din total compartimente, 37% din plecari se datoreaza numai la 5 compartimente; adica din total compartimente reprezentate in organigrama, 17% din compartimente produc 37% din plecari, existand astfel o statistica care arata ca se pleaca din toate compartimentele, dar cateva compartimente sunt mai afectate de încetările raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă.

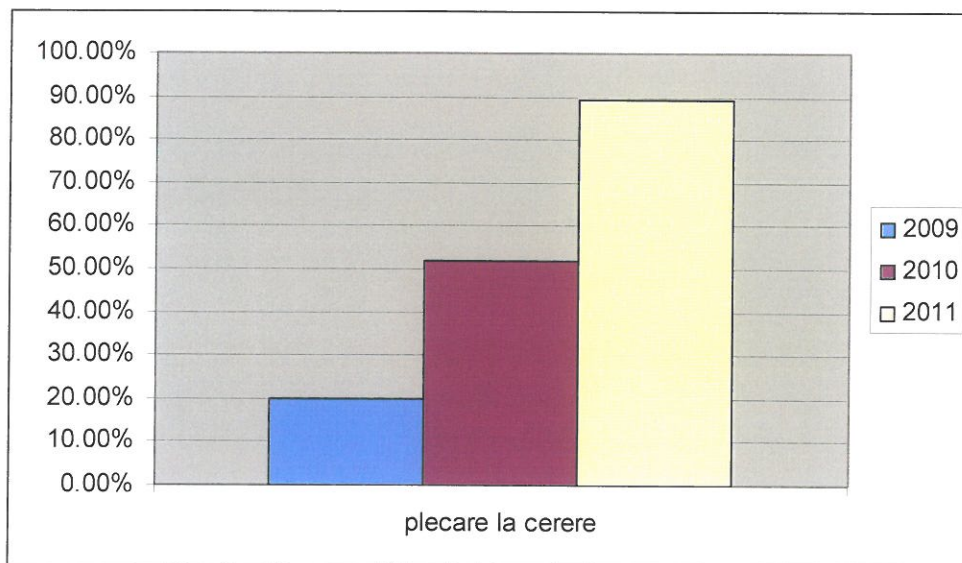
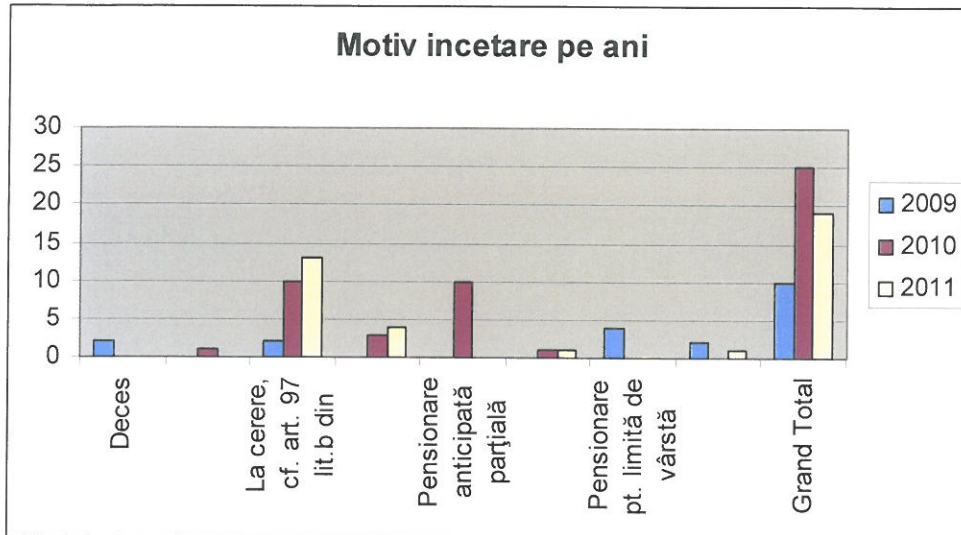
Tabele si grafice

Analiza plecarilor pe functii si motive									
Count of Data plecarii	Motivul încetării								
Funcția	Deces	Demisie	La cerere, cf. art. 97 lit.b din L.188/1999	La cerere, cf.art.55 lit.b din L.53/2003	Pensionare anticipată parțială	Pensionare pentru invaliditate	Pensionare pt. limită de vârstă	Transfer în interesul serviciului	Grand Total
Arhivar	1								1
Auditor			1						1
Consilier			19	2	4	2	2	3	32
Consilier juridic			3						3
Director executiv							1		1
Muncitor calificat				1	1				2
Referent	1		1	1	4		1		8
Sef serviciu			1	1					2
Sofer		1		2	1				4
Grand Total	2	1	25	7	10	2	4	3	54

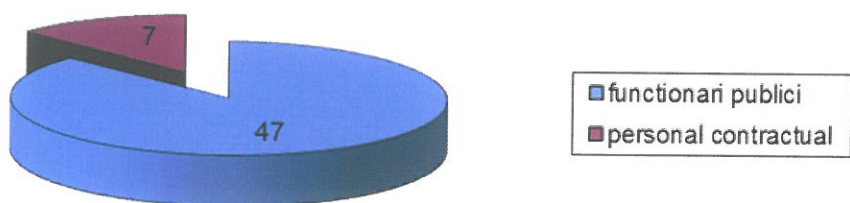
Analiza plecarilor pe functii si compartimente											
Count of Funcția	Funcția										Grand Total
Locul de muncă	Arhivar	Auditor	Consilier	Consilier jur.	Dir. executiv	Muncitor calificat	Referent	Sef serviciu	Sofer		Grand Total
Biroul Achiziții Publice				1							1
Biroul Gestiune Resurse Umane			1								1
Comp.Autorizații de Construire si Discipl. în Construcții			2								2
Comp.Coord. Consilii Locale			1				1				2
Comp.de Inf. Și Relații Publice							1				1
Compartimentul Audit Intern		1									1
Compartimentul Evidență Patrimoniu			1								1
Compartimentul Implementare Proiecte			1								1
Compartimentul Intreținere, Reparații, Deservire						1					1
Compartimentul Parc Auto									1		1
Compartimentul Promov. Investiții			2								2
Compartimentul Salarizare			1								1
Compartimentul Tehnic							2				2
Compartimentul U.I.P.			1								1

Directia Amenajarea Teritoriului si Urbanism			1							1
Direcția Tehnică Investiții			1		1					2
Serv. Autoritatea Județeană de Transport			1							1
Serviciul Achiziții Publice Direcția Tehnică Investiții			1							1
Serviciul Adm. Dom. Public și Privat			1				1			2
Serviciul Administrare Drumuri si Poduri			2							2
Serviciul Administrarea Domeniului Public și Privat - Direcția Tehnică Inv.							1			1
Serviciul Administrativ	1					1	1		3	6
Serviciul Amenajarea Teritoriului, Urbanism și Cadastru			3							3
Serviciul Buget Venituri			2					1		3
Serviciul Contabilitate			1				1			2
Serviciul Cooperare Instituționala			1							1
Serviciul Juridic Contencios Administrativ			2	1						3
Serviciul Manag. de Proiecte, Programe, Strategii			1							1
Serviciul Monitorizare Utilitati Publice și Dezvoltare Locală – Direcția Tehnică Investiții			1							1
Serviciul Proiecte cu Finanțare Internațională			4	1						5
Serviciul Administrativ								1		1
Grand Total	1	1	32	3	1	2	8	2	4	54

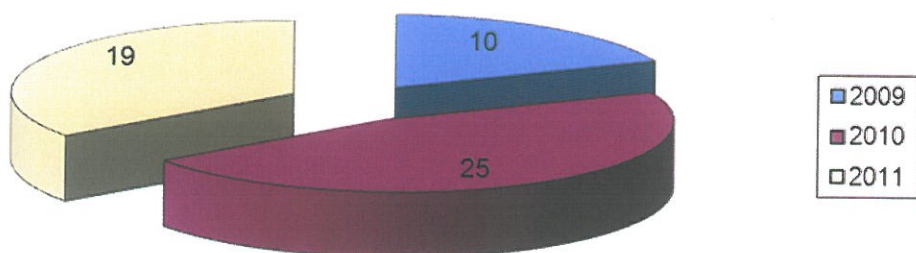
Analiza plecarilor pe ani si motive incetare				
Count of Motivul încetării	AN			
Motivul încetării	2009	2010	2011	Grand Total
Deces	2			2
Demisie		1		1
La cerere, cf. art. 97 lit.b din L.188/1999	2	10	13	25
La cerere, cf.art.55 lit.b din L.53/2003		3	4	7
Pensionare anticipată parțială		10		10
Pensionare pentru invaliditate		1	1	2
Pensionare pt. limită de vârstă	4			4
Transfer în interesul serviciului	2		1	3
Grand Total	10	25	19	54

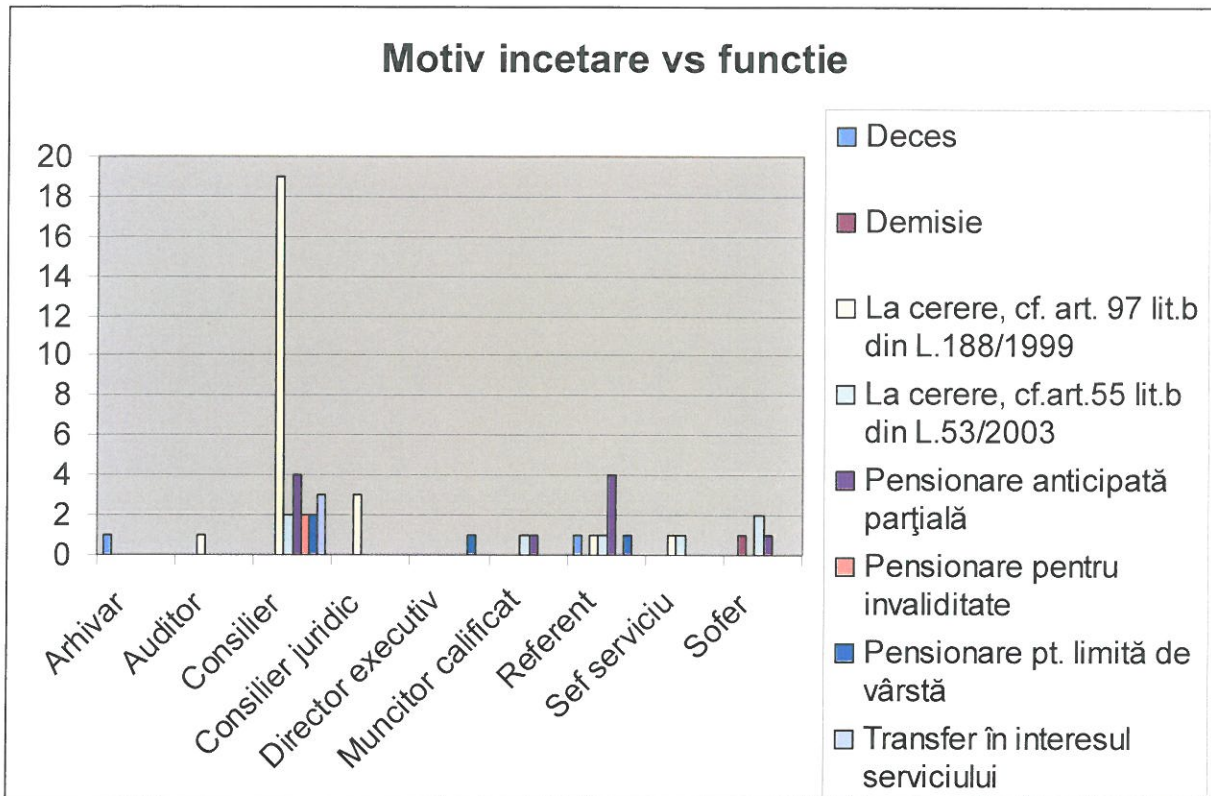


Numar persoane plecate in functie de tipul de angajat



Numar personal plecat pe ani





Concluzii

Este foarte important, sa se analizeze care sunt cauzele reale, ale încetării raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă si de la caz la caz, sa se remedieze aceste probleme.

Este clar ca in cazul încetărilor raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă din cauze naturale nu se poate interveni, dar la cele din cauze personale, dupa o analiza a motivelor se pot face interventii asupra evolutiei carierei, motivarii, perfectionarii profesionale etc, deoarece la partea financiara institutia nu poate sa faca mai mult datorita legislatiei.

Recomandam sa fie aflate motivele pentru care oamenii pleaca din institutie, prin:

- chestionare trimise catre toti angajatii, obligatoriu confidentiale, in care sa se afle motivele pentru care ar parasi institutia, ce este important pentru ei ca sa fie satisfacuti de locul de munca;

- chestionare la încetarea raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă pentru a stabili motivele plecării;

Concluziile care apar in general din analiza chestionarelor, la încetarea raporturilor de serviciu/contractelor individuale de muncă si pe care este important, ca Biroul Gestiune Resurse Umane sa le urmareasca sunt in general:

- nepotrivirea pe post;
- lipsa integrării in colectiv (este nevoie de discutii cu angajatii vechi ai institutiei);
- nerespectarea conditiilor contractuale
- oferte salariale mai mari din partea altor institutii de stat sau private
- cariera intr-o institutie europeana

Fluctuatia de personal urmarita pe compartimente dupa perioada analizata de 3 ani ne arata ca % procentele mari de neocupare a posturilor dintr-un compartiment duce la plecari, uzura , insatisfactie pentru ca volumul de munca este mare, etc.

**Analiza statului de functii luna martie 2012
din punct de vedere al posturilor vacante si vacante temporare**

Nr. crt.	Posturi ocupate/ vacante	posturi	vacante	vacant temporar	ocupat temporar	ocupat/vacant
1	Demnitari	3	0			0.00%
2	Compartimentul Cabinet Președinte	4	0			0.00%
3	Compartimentul de Informare și Relații Publice	2	0			0.00%
4	Compartimentul Relații Mass-Media	2		1		0.00%
5	Compartimentul Audit Intern	4	2			50.00%
6	Serviciul Gestiune Resurse Umane	8	2			25.00%
7	Serviciul Cooperare Instituțională	8	2	1		25.00%
8	Serviciul Managementul Spitalelor	8	3			37.50%
9	Funcție publică de conducere	1				0.00%
10	Serviciul Juridic Contencios Administrativ	10	1	1		10.00%
11	Direcția Administrație Publică	1				0.00%
12	Compartimentul Editarea M.O. al Județului	3				0.00%
13	Serviciul Autoritatea Județeană de Transport	8		1		0.00%
14	Serviciul Administrativ	10	2			20.00%
15	Compartimentul Parc Auto	11	3			27.27%
16	Direcția Amenajarea Teritoriului și Urbanism	1				0.00%
17	Serviciul Amenajarea Teritoriului și Urbanism	10	4	1		40.00%
18	Compartimentul Autorizații de Construire si Disciplina în Construcții	4	1			25.00%
19	Compartimentul de Cadastru și Gestiunea Localităților	2				0.00%
20	Direcția Economică	1				0.00%
21	Serviciul Contabilitate	10				0.00%
22	Serviciul Buget Venituri	10	2	1	1	20.00%
23	Serviciul Impozite, Taxe Locale și Relații Economice în Teritoriu	8				0.00%
24	Compartimentul Evidență Patrimoniu	2				0.00%
25	Compartimentul Salarizare	2				0.00%
26	Direcția Tehnică Investiții	2				0.00%
27	Serviciul Investiții	8		1		0.00%
28	Serviciul Administrarea Domeniului Public și Privat	9	1	1		11.11%
29	Serviciul Monitorizare Utilități Publice și Contractare Servicii Sociale	9	2			22.22%
30	Serviciul Administrare Drumuri și Poduri	10				0.00%
31	Serviciul Achiziții Publice	8	2			25.00%

32	Direcția Programe de Dezvoltare	1				0.00%
33	Serviciul Proiecte cu Finanțare Internațională	12	4			33.33%
34	Compartimentul Promovare Investiții	3	1			33.33%
35	Compartimentul Analiză Informatică	5	1			20.00%
36	Compartimentul UIP Sistem de Management Integrat al Deșeurilor Solide în Județul Arad	7	1	2		14.29%
37	Compartimentul Implementare Proiecte	10	10			100.00%
	CJ ARAD	217	44	10	1	20.28%

Recomandari

Recomandarea este ca in fiecare an sa fie aplicat chestionarul de analiza a satisfactiei in munca si apoi analizate la nivel de institutie/ directii/ compartimente etc.

Rezultatele analizei să fie folosite pentru discutii la nivelul conducerii CJ Arad si in functie de instrumentele existente, resursele materiale, financiare si care sa respecte cerintele legale in vigoare in acel moment sa fie facute anumite ajustari, modificari astfel incat la urmatoarele chestionari ale personalului sa reiasa ca aceste retusuri au schimbat in mod favorabil perceptia asupra muncii la Consiliul Județean Arad.

In functie de % procentul gradului de ocupare a unor posturi pe compartimente, Biroul de gestiune resurse umane impreuna cu conducerea Consiliul Județean Arad, sefii de compartimente trebuie sa gaseasca solutii pentru a scadea % procentul de ocupare.

Anexe:

1. Anexa 1 F - Chestionar privind plecarea – la cerere- a personalului din cadrul Consiliului Județean Arad
2. Anexa 2 F – Chestionar de investigare a satisfacției în muncă



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Titlul programului/proiectului	„Eficientizarea organizațională la nivelul Consiliului Județean Arad și a instituțiilor subordonate”- cod SMIS 16095
Editorul materialului	TEAM Consulting SRL
Data publicării	
Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României	



CONSILIUL JUDEȚEAN ARAD

**CHESTIONAR
PRIVIND PLECAREA - LA CERERE –
A PERSONALULUI DIN CADRUL
CONSILIULUI JUDEȚEAN ARAD**

Acest chestionar este destinat prelucrării statistice a răspunsurilor dumneavoastră.

Completarea chestionarului se face prin răspunsuri detaliate și bifarea variantei pe care o considerați potrivită, acolo unde este cazul.

1. În funcție de experiența dvs., ce credeți că i-ar trebui acestei organizații pentru a fi una de succes?

2. Ce anume ați îmbunătăți la locul de muncă pe care tocmai l-ați părăsit?

a) implicarea managementului

Da

Nu

Detaliați: _____

b) procedurile operationale

Da

Nu

Detaliați: _____

c) volumul atribuțiilor stabilite în fișa postului

Da

Nu

Detaliați: _____

d) calitatea „vietii muncii” (ex: nr. salariați/birou, căldura, lumina naturală/artificială, echipamente IT etc.)

Da

Nu

Detaliați: _____

e) salarizarea muncii

Da

Nu

Detaliați: _____

3. Care a fost calitatea supervizării de care ați beneficiat?

Puțin Bună	Bună	Foarte bună	Excelentă

4. V-a ajutat compania să vă îndepliniți obiectivele privind dezvoltarea carierei?

Deloc	Foarte puțin	Mult	Foarte mult

5. Ați beneficiat de pregătirea necesară pentru a vă îndeplini sarcinile aferente postului (ex: instruire, perfecționare/specializare profesională)?

Deloc	Foarte puțin	Mult	Foarte mult

Detaliați: _____

6. Ați beneficiat de suportul adecvat la locul de muncă (ex: echipament IT, consumabile etc.)?

Deloc	Foarte puțin	Mult	Foarte mult

Detaliați: _____

7. Vârsta dvs. este:

1	18-24 ani
2	25-34 ani
3	35-45 ani
4	46-60 ani
5	Peste 60 ani

8. Sexul:

Feminin	Masculin

9. Studiile dvs sunt:

Liceale	Postliceale	Universitare	Postuniversitare

10. Vechimea pe care ați avut-o în instituție:

Sub 1 an	1- sub 3 ani	Peste 3-10 ani	Peste 10 ani

11. Funcția pe care ați deținut-o:

Execuție	Conducere

CHESTIONAR PRIVIND SATISFACTIA ÎN MUNCĂ

Trebuie să alegeți la fiecare întrebare răspunsul pe care îl considerați potrivit pentru dumneavoastră

	Nu foarte bună	Slabă	Indiferentă	Bună	Foarte bună
1. Ce părere aveți despre salariul obținut la locul dumneavoastră de muncă?					
2. Ce părere aveți despre alte beneficiile în afara de salariu pe care le primiți?					
3. Ce părere aveți despre stilul de conducere al șefului dumneavoastră ?					
4. Ce părere aveți despre sarcinile dumneavoastră de serviciu?					
5. Care este părerea dumneavoastră despre volumul de muncă depus?					
6. Care este părerea dumneavoastră despre colegi?					
7. Ce părere aveți despre resursele disponibile pentru realizarea sarcinilor de serviciu?					
8. Ce părere aveți despre cursurile de perfecționare oferite?					
9. Ce părere aveți despre posibilitățile de promovare existente?					
10. Care este părerea dumneavoastră despre siguranța la locul de muncă ?					
11. Ce părere aveți despre condițiile în care va desfășurați munca?					
12. Care este părerea dumneavoastră în general despre munca pe care o prestați?					

13. Care sunt motivele pentru care a-ți pleca de la actualul loc de muncă

.....

.....

.....

.....



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMANIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Anexa la Analiza Diagnostic

Titlu proiect: „Eficientizarea organizațională la nivelul Consiliului Județean Arad și a instituțiilor subordonate”

Cod SMIS: 16095

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

Analiza evoluției numărului de angajați la Consiliul Județean Arad în perioada anilor 2009 – 2011



CONSILIUL JUDEȚEAN ARAD

Preambul

Consiliul județean (CJ) este autoritatea administrației publice locale, constituită la nivel județean, pentru coordonarea activității consiliilor comunale și orașenești, în vederea realizării serviciilor publice de interes județean.

Presedintele consiliului județean reprezintă județul în relațiile cu celelalte autorități publice, cu persoanele fizice și juridice române și străine, precum și în justiție. Presedintele răspunde în fața consiliului județean de buna funcționare a administrației publice județene. Presedintele consiliului județean răspunde de buna funcționare a aparatului propriu de specialitate pe care îl conduce și îl controlează

Instituația CJ ARAD ca și celelalte instituții/organizații își desfășoară activitatea urmărind un scop precis – conforme definițiilor de mai sus. Realizarea acestui scop, este strâns legată de modul în care funcționează relațiile cu toate celelalte instituții/firme/organizații locale/județene/nationale/internationale cu care intră în contact.

Atingerea scopului este făcută prin cele mai importante bunuri ale instituției – oamenii - personalul angajat: funcționari publici sau personal contractual.

Scaderea sau creșterea numărului de angajați, care duce la atingerea sau neatingerea obiectivelor stabilite pe instituție, compartimente, etc. , reprezintă un proces care trebuie să fie urmărit, determinat, studiat etc. Procesul este de fapt o analiză a evoluției numărului de angajați, aflarea influențelor care afectează creșterea sau scăderea numărului de angajați, cauze, metode, rezultate și stabilirea unor mijloace de stabilizare a forței de muncă, prin intermediul resurselor umane.

În literatura de specialitate, este folosit ca etalon în urmărirea evoluției numărului de angajați, termenul : influența mediului, care poate fi aplicat cu succes în analiza evoluției numărului de angajați pe o perioadă determinată, modul în care unele influențe pot fi controlate, modificate, schimbate sau influențe care afectează direct numărul de angajați și sunt intangibile.

Influențele mediului pot fi grupate în numeroase moduri: specific și general.

Mediul specific este considerat cel din imediată apropiere a instituției, cu influență directă și imediată, în timp ce mediul general influențează instituția indirect și în mod mai greu sesizabil.

Dacă rearanjăm geografic influențele mediului putem grupa factorii de mediu în: locali, naționali și internaționali.

Definiție: Mediul include toate elementele exogene institutiei, de natură economică, tehnică, politică, demografică, culturală, științifică, organizatorică, juridică, psihosociologică, educațională și ecologică care influențează stabilirea obiectivelor, obținerea resurselor, adoptarea și aplicarea deciziilor.

Din punct de vedere al provenienței, rolului și conținutului factorii de mediu sunt de două feluri:

1. naturali, adică suportul material primar al desfășurării vieții biologice și economico-sociale;
2. artificiali, adică condițiile de viață create de om.

Principalele influențe din mediul general și specific.

A. Mediul general

Delimitarea precisă a mediului general de cel specific este dificilă deoarece granița dintre ele este în continuă schimbare. Ceea ce la un moment dat este apreciată ca influență generală, indirectă, poate deveni apoi influență specifică, directă și imediată.

Ca regulă, totuși, firmele pot influența mediul lor specific mai mult decât pe cel general și factorii locali mai mult decât pe cei naționali sau internaționali. Importantă în această problemă rămâne însă dimensiunea firmei.

1. Economia

Institutiile/Organizatiile/Firmele sunt puternic influențate de tipul de sistem economic în care funcționează. Există două tipuri de economii în lume care reprezintă și extremele teoretice ale organizării economiei: economia planificată (de comandă) și economia liberă (capitalistă).

În economia planificată (de comandă) specifică țărilor comuniste (Uniunea Sovietică și țările din blocul est-european până înainte de mișcările anticomuniste), deciziile economice importante sunt luate centralizat, la nivel de stat: ce și în ce cantitate se produce, unde se produce, cu ce destinație, prețul produselor etc. Pe lângă aceasta proprietatea asupra tuturor resurselor economice este statală. Sistemul de management are caracteristici specifice promovând decizia de la centru, neasumarea responsabilității, lipsa interesului nemijlocit.

2. Guvernul

În prezent în toate țările dezvoltate, statul influențează economia prin implicarea sa substanțială.

3. Legislația

Legile formează și o parte a cadrului specific în care funcționează Institutiile/Organizatiile/Firmele neexercitând doar influențe generale

4. Ecologia

Este un domeniu relativ recent intrat în atenția publică, dar care influențează deja puternic funcționarea firmelor, mediul instituțional intern și extern .

5. Factorii demografici și social-culturali

Acești factori influențează cel mai adesea indirect și pe termen îndelungat organizațiile și firmele în special.

- a. Factorii demografici**
- b. Influențele educaționale și de pregătire .**
- c. Influențele culturale**
- d. Influențele sociale**
- 6. Politica externă.**
- 7. Uniunea Europeană**

B. Mediul specific

Mediul specific este acela care influențează și poate fi influențat de Institutii/Organizații/Firme direct și imediat.

Factorii mediului specific acționează separat dar cel mai adesea influența este comună și se manifestă în diferite combinații ale factorilor.

1. Piața

Toate organizațiile există și funcționează în scopul furnizării de bunuri și servicii care să satisfacă necesitățile, trebuințele și așteptările beneficiarilor sau clienților acestora.

2. Finanțele

Pentru a putea funcționa orice organizație are nevoie de bani respectiv de resurse financiare. obțin din creșterea capitalului social prin aport de numerar și prin constituirea de rezerve.

3. Tehnologia

În conceptul de tehnologie sunt cuprinse mașinile și echipamentele, metodele și îndemânarea cu care sunt utilizate acestea în scopul obținerii bunurilor economice prin consumuri de materii prime și materiale, cu ajutorul proceselor de producție.

Studiile de management demonstrează că tehnologia influențează structura organizațiilor, stilul de management și organizarea muncii.

4. Concurența

Economia de piață se caracterizează prin existența într-o formă sau alta, a concurenței dintre firme private, sau în cazul instituțiilor publice a serviciilor oferite cetățenilor, sau a atragerii de către personal competent.

5. Personal și sindicate

Pentru a putea funcționa orice organizație are nevoie de oameni, indiferent de nivelul său de tehnologizare și de domeniul în care acționează.

6. Furnizorii

Una din relațiile importante ale institutiei cu mediul o reprezintă relația cu furnizorii de bunuri și servicii deoarece acestea au o mare pondere în costuri.

Constatări

Materialele care stau la baza analizei, sunt urmatoarele documente:

- Situația “ evoluția numărului de angajați” – întocmită de către Biroul Gestione Resurse Umane;
- Raport privind modul de îndeplinire a atribuțiilor proprii și a hotărârilor Consiliului Județean Arad pentru anul 2010
- Raport privind modul de îndeplinire a atribuțiilor proprii și a hotărârilor Consiliului Județean Arad pentru anul 2011
- Stat de funcții pentru luna martie 2012.
- Alte situații întocmite de către Biroul Gestione Resurse Umane

Conform Raportelor de activitate numărul de posturi la nivel de institutie sunt reglementate, urmarite, aprobate conform legislatiei in vigoare de catre Presedintele CJ Arad, la propunerea Biroului Gestione Resurse Umane.

In tabelul de mai jos se observa ca cifra aprobata pentru anul 2009 – respectiv 252 a scazut la propunerea Biroului Gestione Resurse Umane, la 217 posturi pentru anul 2010, cifra pastrata si in anul 2011.

ANUL	Nr posturi	din care:	
		Ocupate	Vacante
2009	252	204	48
2010	217	181	36
2011	217	175	42

Deoarece numărul de posturi alocat prin legislație institutiei – CJ Arad, se observa din analiza cifrelor ca in anul 2010 si 2011 cifra a ramas aceeași, după ce cifra anului 2009 a fost scăzută pentru anii următori cu aproximativ 14%, deci a fost stabilit un număr de posturi cu care CJ Arad își poate desfășura activitatea în bune condiții.

Analiza pe posturi ocupate fata de anii anteriori: incepand cu anul 2010, se observa o scadere a numarului de posturi ocupate cu 11.27% fata de cifra din anul 2009, din nou o scadere cu 3.31% a cifrei anului 2011 fata de anul 2010.

Concluzia este ca in anul 2011 chiar daca a continuat scaderea numarului de posturi ocupate, acesta a ajuns la un procent foarte mic fata de anul 2010, acest lucru aratand o stabilizare a numarului de locuri ocupate. Analiza evolutiei numarului de angajari pe posturi ocupate, arata ca exista un numar mai mic de persoane care lucreaza, acestea trebuie sa munceasca mai mult, sa creasca productivitatea pentru realizarea sarcinilor alocate.

Analiza pe posturi ramase vacante fata de anii anteriori: incepand cu anul 2010, se observa o scadere a numarului de posturi ocupate cu 25% fata de cifra din anul 2009, urmata de o crestere de aproximativ 17% a cifrei anului 2011 fata de anul 2010.

Concluzia este ca in anul 2010, a inceput scaderea numarului de posturi vacante, dar in anul 2011 a crescut fata de anul 2010, acest lucru aratand ca au plecat multi salariati in 2009, in anul 2010 a scazut numarul de salariati care pleaca si ulterior in anul 2011 au plecat multi angajati. Analiza evolutiei numarului de posturi vacante arata ca in anul 2009, anul de inceput al unei perioade de criza economica a dus la plecari mari, apoi lucrurile s-au asezat, dar in anul 2011 au inceput din nou plecările, semn ca totusi criza economică afecteaza in continuare evolutia numarului de angajati.

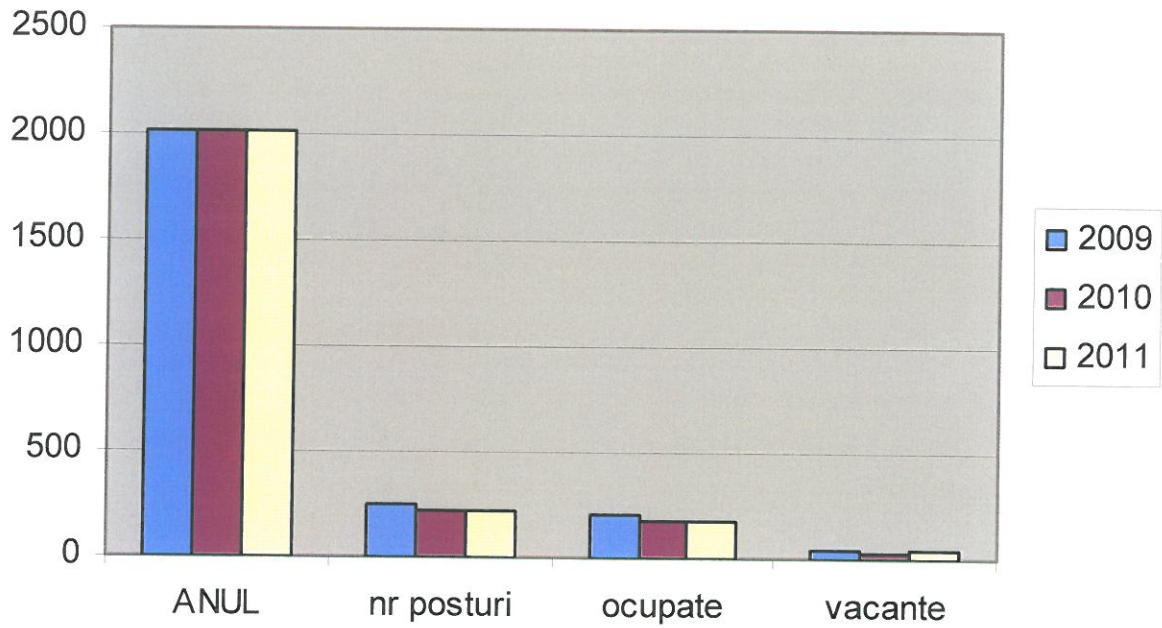
O alta analiza se poate face la ponderea posturilor vacante in numarul total de posturi: cifra variaza intre 19.05% in anul 2009, urmat de o scadere la 16.59% in anul 2010, dar ulterior acesta cifra a crescut la 19.35%.

Concluzia este ca cifra este destul de ridicata, in literatura de specialitate in acest caz se cauta solutii pentru scaderea procentelor de posturi vacante, dar in conditiile legislatiei actuale nu se pot face angajari foarte usor, datorita blocarii unor posturi la nivel de institutii.

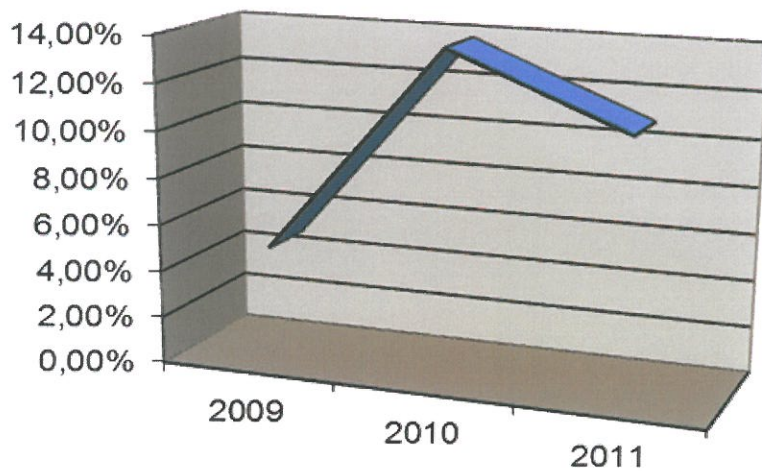
Daca se face o analiza dpdv al ponderii posturilor ocupate in fiecare an, pe numar total de posturi in fiecare an, cifra este aproximativ constanta , de peste 80%.

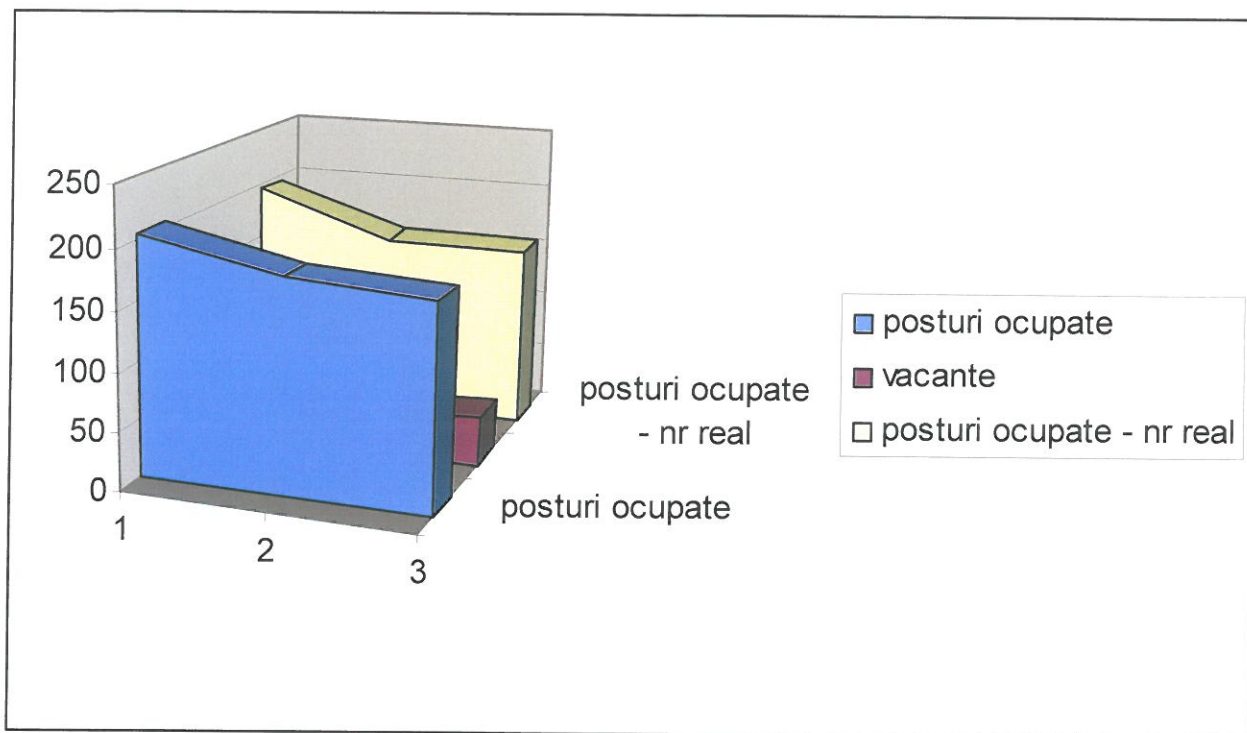
Concluzia este ca exista o stabilizare a numarului de posturi ocupate, pleaca mai putini salariati sau se fac angajari pe posturile ramase vacante astfel incat sa nu se scada sub cifra de 80% salariati care lucreaza in CJ Arad.

Analiza pe nr posturi totale, posturi ocupate, posturi vacante



incetare activitate / nr total de posturi ocupate





Concluzii

La final de analiza a evolutiei numarului de angajati este important sa urmarim care sunt principalele influente asupra acestor cifre si daca pot fi controlate de catre CJ Arad:

A. Mediul general.

1. Economia – CJ Arad nu poate influenta tipul de sistem economic, nu are parghii, decat cel mult la nivel local.

2. Guvernul – CJ Arad nu poate influenta deciziile guvernului, cel mult poate face propuneri.

3. Legislația - CJ Arad nu poate influenta legislatia, cel mult poate face propuneri si amendamente.

4. Ecologia - CJ Arad poate influenta ecologia in doua moduri: la nivel de institutie, dpdv al mediului de lucru, al scaderii factorilor care afecteaza mediul inconjurator, referitor la cladire, angajati, noxe, etc. Sau la nivel de judet prin aprobarea proiectelor care se implica in protejarea mediului natural.

5. Factorii demografici și social-culturali

a. Factorii demografici – nu pot fi influentati de catre CJ Arad

b. Influențele educaționale și de pregătire – nu pot fi influentate de catre CJ Arad

c. Influențele culturale – nu pot fi influentate de catre CJ Arad

d. Influențele sociale – nu pot fi influentate de catre CJ Arad

6. Politica externă - CJ Arad nu poate influenta, poate cel mult sa faca propuneri si sugestii.

7. Uniunea Europeană - CJ Arad nu poate influenta.

B. Mediul specific

1. **Piața** – CJ poate influența prin anumite servicii.
2. **Finanțele** – CJ poate într-o anumită măsură, să aducă venituri suplimentare.
3. **Tehnologia** – CJ poate să se doteze corespunzător cerințelor instituției.
4. **Concurența** – mai puțin, cel mult la nivel de instituții prin creșterea calității serviciilor acordate cetățenilor și altor autorități locale.
5. **Personal și sindicate** - CJ Arad poate influența numai conform legislației, dar numai la nivelul instituției.
6. **Furnizorii** - CJ poate influența numai conform legislației, dar poate face o selecție care să ajute instituția.

Analiza evoluției numărului de angajați ne permite să tragem următoarele concluzii:

- a fost stabilizat numărul de posturi ocupate prin folosirea metodelor aprobate prin legislația actuală, dar pe anumite compartimente există o încărcare de mai mult de 100% pe fiecare angajat.
- pe anumite compartimente datorită complexității muncii și pregătirii angajaților, prin ofertele de recrutare și pachete salariale/motivationale, atât din mediul privat cât și bugetar, duc la o scădere a numărului de salariați, începându-se din nou procesul de selecție și recrutare pentru a se stabiliza numărul de posturi ocupate.
- Este posibil ca o altă explicație a evoluției numărului de angajări să fie nivelul de salarizare, care a fost afectat în perioada 2009-2011 de criza economică și modificarea legislației.

Recomandări

Biroul de gestiune resurse umane împreună cu șefii de compartimente să analizeze la începutul fiecărui an dacă sunt angajați care vor pleca din instituție din: dorința proprie - demisia; dorința angajatorului – concediere, reducere de personal; comun acord – pensionare etc.

În acest mod se va păstra un număr constant de angajați în instituție care să acopere necesarul de activitate.

Totuși se poate previziona că în anii următori se va stabiliza numărul angajaților și în următorii trei ani se poate discuta și creșterea numărului de posturi ocupate pe baza următorilor factori:

- creșterea salariilor – schimbare legislație;
- motivația pentru a se lucra într-o funcție de funcționar public;
- noi generații de absolvenți în domeniul administrației publice.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Titlul programului/proiectului	„Eficientizarea organizațională la nivelul Consiliului Județean Arad și a instituțiilor subordonate”- cod SMIS 16095
Editorul materialului	TEAM Consulting
Data publicării	
Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României	



CONSILIUL JUDEȚEAN ARAD



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMANIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Recomandare îmbunătățire proceduri

Titlu proiect: „Eficientizarea organizațională la nivelul Consiliului Județean Arad și a instituțiilor subordonate”

Cod SMIS: 16095

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

Propunere privind Metodologia de integrare a personalului nou angajat în cadrul Consiliului Județean Arad



CONSILIUL JUDEȚEAN ARAD

Preambul

Documentele folosite in analiza si apoi urmata de formularea unei proceduri de integrare a personalului nou angajat se bazeaza pe urmatoarele documente:

- Raport privind modul de îndeplinire a atribuțiilor proprii și a hotărârilor Consiliului Județean Arad – pt anul 2010.
- Raport privind modul de îndeplinire a atribuțiilor proprii și a hotărârilor Consiliului Județean Arad – pt anul 2011.
- Caiet de Sarcini elaborat pentru contractul: Servicii de elaborare de studii - analiză diagnostic privind managementul resurselor umane la nivelul Consiliului Județean Arad în cadrul proiectului „Eficientizarea organizațională la nivelul Consiliului Județean Arad și a instituțiilor subordonate”
- legislație actuala in domeniul resurselor umane pentru functionarii publici si personalul contractual;
- literatura de specialitate pentru managementul resurselor umane;

Misiunea oricarui birou de gestiune resurse umane este in primul rand sa raspunda la intrebarile: „Ce reprezinta integrarea angajatilor in organizatie? Care sunt modalitatile prin care angajatii, resurse importante in cadrul unei organizatii, sunt “amestecati” in mediul organizational, specific fiecarei institutii? Raspunsul la aceste intrebari si rezolvarea pe o cale trasata prin legislatia actuala, privind functionarii publici si cuplata cu experienta domeniului privat, duce la o institutie in care cei angajatii vechi si noi contribuie la misiunea institutiei – cresterea satisfactiei cetateanului sau a autoritatilor locale, sau nationale fata de CJ Arad.

O definitie operationala a acestui termen – integrarea noilor angajati se refera la asimilarea unei persoane in mediul profesional si adaptarea acesteia la grupul (departamentul) din care face parte.

Din aceasta definitie de lucru rezulta unul dintre aspectele esentiale ale integrarii, si anume integrarea pe mai multe nivele:

- la nivel organizational (insusirea valorilor, eticii si culturii organizationale),
- la nivel colectiv (relationare interindividuala, norme de grup), dar si
- integrarea pe post (responsabilitati, cerinte, conditii de lucru).

Metodologia de integrare a personalului trebuie sa rezolve urmatoarele aspecte despre ce trebuie să știe noul angajat:

1. “Ce se întâmplă aici?” – noul angajat trebuie să cunoască misiunea institutiei.

2. “Care este locul meu aici?” – poziția noului angajat în cadrul compartimentului.

Cui îi este subordonat direct? Care sunt șefii săi? Cine seful său? Cu cine lucrează? Cum raportează problemele?

3. “Ce se așteaptă de la mine?” – care este în linii generale descrierea postului? Care sunt drepturile și obligațiile pe care le are? Cui, când și ce trebuie să spună? Care sunt standardele de performanță pe care trebuie să le respecte și care sunt regulile de comportare?

4. “Ce primesc în schimb?” - salariul pe care îl va avea, primele și avantajele suplimentare - premii sub forma salariului de merit.

5. "Unde pot să cer ajutor?" – noul venit dorește să știe cât de disponibili sunt colegii să îl ajute. acest colectiv.

Dupa stabilirea primelor aspecte legate de ce este importanta integrarea noului angajat in institutie, metodologia se bazeaza pe aspecte legate de legislatia in vigoare cat si de caracteristici ale resurselor umane in domeniul privat care se pot aplica functionarilor publici fara incalcarea procedurilor stabilite prin lege.

Constatări

Incepand cu analiza Raportului pentru anii 2010 si 2011, privind modul de indeplinire a atributiilor propii si a hotararilor CJ Arad, se remarca in activitatea Biroului de Gestiune Resurse Umane, urmatoarele fraze:

„În anul 2010 fluctuația personalului a fost relativ redusă, un număr de 3 persoane au fost angajate prin recrutare, 1 persoană a fost angajată prin transfer la cerere, 5 persoane au fost angajate prin recrutare, pe perioadă determinată pe posturi temporar vacante iar 24 persoane au plecat din instituție”;

„ În anul 2011 fluctuația personalului a fost relativ redusă, un număr de 4 persoane au fost angajate prin recrutare pe perioadă nedeterminată, 2 persoane au fost angajate prin recrutare, pe perioadă determinată pe posturi temporar vacante, 5 persoane a fost angajate prin transfer în interesul serviciului, o persoană a fost angajată prin redistribuire, iar 18 persoane au plecat din instituție, prin încetarea raporturilor de serviciu/muncă”

Observam ca in structura Consiliului Județean Arad:

- in anul 2010, au fost integrate 9 persoane, defalcate astfel: 4 persoane pe perioada nedeterminata si 5 persoane pe perioada determinata pe posturi temporar vacante.
- in anul 2011 au fost integrate 12 persoane, defalcate astfel: 10 persoane pe perioada nedeterminata si 2 persoane pe perioada determinata pe posturi temporar vacante.

In aceasta propunere de metodologie de integrare a personalului nou angajat sugeram sa fie tratate in acelasi mod, atat persoanele angajate pe perioada determinata sau nedeterminata; atat persoanele cu experienta in administratia publica sau fara experienta, personal considerat debutant sau cu experienta si cariera intr-o alta institutie publica locala sau judeteana, cat si persoanele angajate ca functionar public sau personal contractual;

Principalul motiv al acestei cerinte este faptul ca CJ Arad reprezinta o institutie care coordoneaza la nivel judetean, activitatea consiliilor comunale si orasenesti, astfel incat metoda de integrare si cerintele pentru noii angajati trebuie sa concorde cu scopul CJ Arad si posturile din birourile unde sunt angajati.

In cerintele caietului de sarcini nu se specifica si este foarte important ca metodologia de integrare a personalului nou angajat se refera la varsta si experienta celor noi angajati, nu se refera la modul de angajare: recrutare prin concurs sau transfer la cerere; nu se refera la durata perioadei de angajare: perioada determinata sau nedeterminata.

Din acest motiv propunerea TEAM Consulting, se va referi la o metodologie, care va presupune integrarea tuturor persoanelor indiferent de durata angajarii, varsta, experienta anterioara, modul de angajare concurs sat transfer, etc astfel incat la final pe baza componentelor acestei metodologii Biroul de gestiune Resurse Umane impreuna cu sefi de birou, Compartimente, Directii sa poata avea unitar acelasi set de valori, instrumente,

proceduri etc.

In literatura de specialitate – managementul resurselor umane si legislatia privind managementul resurselor umane a functionarilor publici exista capitole separate privind integrarea personalului nou angajat, denumite debutanti sau cu alti termeni in alte materiale de managementul resurselor umane.

In ultimii ani Parlamentul sau/si Guvernul Romaniei, prin Ministerele care se ocupa de tot ce inseamna functionar public – mod de angajare, evaluare, salarizare, pregatire profesionala, etc si Agentia Nationala a functionarilor Publici au elaborat, aprobat si publicat Legi, Hotarari de Guvern, Ordonante de Guvern etc care indica directiile de urmat in ce priveste functionarul public – de la angajare, cariera, evaluare, salarizare, avantaje, etc.

Astfel in primul rand daca au fost respectate urmatoarele cerinte/conditii, ale legislatiei actuale referitoare la ocuparea functiei publice:

- are cetatenia romana si domiciliul in Romania;
- cunoaste limba romana, scris si vorbit;
- are varsta de minimum 18 ani impliniti;
- are capacitate deplina de exercitiu;
- are o stare de sanatate corespunzatoare functiei publice pentru care candideaza, atestata pe baza de examen medical de specialitate;
- indeplineste conditiile de studii prevazute de lege pentru functia publica;
- indeplineste conditiile specifice pentru ocuparea functiei publice;
- nu a fost condamnata pentru savarsirea unei infractiuni contra umanitatii, contra statului sau contra autoritatii, de serviciu sau in legatura cu serviciul, care impiedica infaptuirea justitiei, de fals ori a unor fapte de coruptie sau a unei infractiuni savarsite cu intentie, care ar face-o incompatibila cu exercitarea functiei publice, cu exceptia situatiei in care a intervenit reabilitarea;
- nu a fost destituita dintr-o functie publica sau nu i-a incetat contractul individual de munca pentru motive disciplinare in ultimii 7 ani;
- nu a desfasurat activitate de politie politica, astfel cum este definita prin lege.

O alta cerinta care este foarte importanta in conceperea acestei metodologii de integrare se refera la urmatorul aspect: “ Pentru participarea la concursul de recrutare organizat pentru ocuparea functiilor publice de conducere, candidatii trebuie sa fi absolvit studii de masterat sau postuniversitare in domeniul administratiei publice, management ori in specialitatea studiilor necesare exercitarii functiei publice”, in acest mod asteptarile privind acomodarea, integrearea aspectelor cerute, proceduri de lucru etc sunt foarte repede assimilate de persoanele nou angajate.

O persoana nou angajata, este persoana care a trecut prin toate cerintele legislatiei actuale si pasul urmator este in mod evident numirea in functia publica sau in postul desemnat ca personal contractual.

Conform legislatiei actuale, pasii sunt urmatoarii:

- Candidatul declarat admis la concursul de recrutare este numit, potrivit legii, în funcția publică pentru care a candidat.
- În termen de 15 zile de la data afișării rezultatelor finale ale concursului compartimentul de resurse umane, respectiv Agenția, în situația concursurilor pentru care competența de organizare aparține acesteia, are obligația de a emite propunerea de numire a candidatului declarat admis.

- Propunerea de numire se comunică în copie, în mod corespunzător, candidatului declarat admis personal, pe bază de semnătură, prin scrisoare recomandată sau scrisoare cu confirmare de primire.
- Fișa postului aferentă funcției publice se anexează la actul administrativ de numire, iar o copie a acestuia se înmânează funcționarului public.

Metodologia de integrare nu va face o separare între funcționarii debutanți sau definitivi, scopul fiind realizarea unei proceduri care să permită ușurarea integrării netinând cont de modul de numire.

Deoarece în legislație se folosește termenul de stagiu și majoritatea celor noi angajați sunt pe funcții publice ca debutanți vom prezenta pe scurt cerințele legale:

- Perioada de stagiu este etapa din cariera funcționarului public cuprinsă între data numirii ca funcționar public debutant, în urma promovării concursului de recrutare, și data numirii ca funcționar public definitiv.
- Perioada de stagiu are ca scop confirmarea aptitudinilor profesionale ale funcționarilor publici debutanți în îndeplinirea atribuțiilor și responsabilităților unei funcții publice, formarea lor practică, însușirea specificului activității autorității sau instituției publice în cadrul căreia își desfășoară activitatea, precum și a exigențelor administrației publice.
- Parcurgerea perioadei de stagiu este obligatorie, cu excepția situațiilor prevăzute de lege.

În continuare se va insista asupra modului de respectare și stabilire a unor programe pe care să le urmeze noul angajat, aprobate de conducătorul autorității sau instituției publice, la propunerea conducătorului compartimentului în care urmează să își desfășoare activitatea funcționarul public debutant și al compartimentului de resurse umane, conform cerințelor legale și care trebuie să stabilească:

- alocarea a două ore zilnic din timpul normal de lucru studiului individual sau programelor de formare la care trebuie să participe funcționarul public debutant, în condițiile legii;
- planificarea activităților ce urmează să fie desfășurate, în funcție de nivelul cunoștințelor teoretice și al deprinderilor practice dobândite pe parcursul perioadei de stagiu

La dispoziția funcționarul public debutant, nou angajat i se va înmâna de către Biroul Gestiune Resurse Umane, un angajament care va cuprinde drepturi specifice și îndatoririle specifice, conform legislației în vigoare. În momentul în care va primi și semna angajamentul, va avea cunoștința asupra ce trebuie să întreprindă din punct de vedere al îndatoririlor și ce drepturi are ca angajat al instituției – vezi anexa la procedură.

Drepturi specifice:

- să fie sprijinit și îndrumat în îndeplinirea atribuțiilor de serviciu pe parcursul perioadei de stagiu;
- să i se stabilească atribuții de serviciu al căror nivel de dificultate și complexitate să crească gradual pe parcursul perioadei de stagiu;
- să i se asigure timpul necesar pregătirii individuale, în scopul dobândirii cunoștințelor teoretice și a deprinderilor practice necesare exercitării unei funcții publice, și să participe la formele de pregătire profesională organizate pentru funcționarii publici debutanți;

- să i se asigure, prin grija autorității sau instituției publice, accesul la sursele de informare utile perfecționării sale;
- să participe la formele de pregătire organizate pentru funcționarii publici debutanți.

Indatoriri specifice:

- să își perfecționeze pregătirea profesională teoretică și să își însușească deprinderile practice necesare exercitării unei funcții publice;
- să îl consulte pe îndrumător pentru realizarea lucrărilor repartizate de conducătorul compartimentului;
- să participe la manifestări științifice și profesionale, în vederea completării pregătirii profesionale;
- să participe la formele de pregătire organizate pentru funcționarii publici debutanți;
- să își organizeze o evidență proprie a pregătirii profesionale pe care o efectuează potrivit prevederilor legislației actuale.

Biroul de Gestiune Resurse Umane, impreuna cu sefi de la fiecare compartiment trebuie sa intocmeasca un referat de propunere pentru desemnarea indrumatorilor, prin dispozitia presedintelui CJ Arad se aproba, ulterior se intocmeste o lista care sa cuprinda persoanele desemnate sa devina indrumatori. – vezi anexa la procedura.

Definitia conform legislatiei in vigoare este: **Îndrumător** - Funcționar public definitiv desemnat de conducătorul autorității sau instituției publice, de regulă din cadrul compartimentului în cadrul căruia urmează a-și desfășura activitatea funcționarul public debutant, cu atribuții în stabilirea programului de desfășurare a perioadei de stagiul și în coordonarea activității funcționarului public debutant pe toată perioada de stagiul;

Conform literaturii de specialitate si legislatiei actuale, integrarea noilor angajati de face prin numirea unui indrumator, care trebuie sa respecte urmatoarele cerinte:

- Pe parcursul perioadei de stagiul, activitatea funcționarului public debutant se desfășoară sub îndrumarea unui funcționar public definitiv, de regulă din cadrul aceluiași compartiment, denumit în continuare îndrumător.
- Persoana desemnată ca îndrumător trebuie să cunoască legislația potrivit căreia își desfășoară activitatea autoritatea sau instituția publică respectivă, precum și activitățile desfășurate în cadrul compartimentului în care este numit funcționarul public debutant.
- Îndrumătorul este numit de conducătorul autorității sau instituției publice, de regulă, la propunerea conducătorului compartimentului în care își desfășoară activitatea funcționarul public debutant.
- Declarație pe proprie răspundere a indrumatorului ca nu este soț, soție, afin ori rudă până la gradul al IV-lea inclusiv cu funcționarul public debutant.

In acelasi timp, atributiile stabilite de catre legislatia actuala si nivel Consiliu Judetean Arad sunt urmatoarele:

- coordonează activitatea funcționarului public debutant pe parcursul perioadei de stagiul;
- sprijină funcționarul public debutant în identificarea celor mai bune modalități de rezolvare a lucrărilor repartizate acestuia;
- supraveghează modul de îndeplinire a atribuțiilor de serviciu de către funcționarul public debutant;

- propune conducătorului compartimentului cursurile de perfecționare profesională la care trebuie să participe funcționarul public debutant;
- întocmește un referat în vederea evaluării funcționarului public debutant, la finalizarea perioadei de stagiu.

Deoarece munca prestata de catre persoanele desemnate drept indrumator este benevola, voluntara, recomandam folosirea in desemnarea si acceptarea de catre functionarii publici definitivi pe langa termenul de indrumator si al celui de "mentor".

O definitie care ajuta indrumatorii pentru activitatea de integrare si a prezentarii rolului lor catre noii angajati este:

Mentor = Conducător spiritual, povățuitor, îndrumător; preceptor, educator
Sursa: Dicționarul explicativ al limbii române

Mentor = Îndrumător spiritual experimentat.
Sursa: Noul dicționar explicativ al limbii române

Din definițiile existente in literatura de specialitate, care sprijina acceptarea de catre indrumator a rolului de mentor, au fost selectate doua:

- **Mentoratul este " contribuția semnificativă de la o persoană către alta pentru a ajuta tranziția uneia dintre ele în termeni de cunoștințe, experiență profesională și mod de gândire "** (Megginson and Clutterbuck, 1995, p13)
- **Un mentor este " individul care ajută o altă persoană pentru a-și atinge aspirațiile "** (Montreal CEGEP, 1988)

De aceea, un mentor sprijină o persoană să parcurgă un proces de tranziție, pentru a face față unor situații noi, precum cea care ar fi cariera sau în dezvoltarea personală.

Caracteristicile mentorului - indrumatorului

- Persoană de sprijin
- Răbdător
- Persoană respectată la nivel profesional
- Persoană orientată spre oameni
- Bun Motivator
- Profesor eficient
- Sigur de sine
- Orientat spre rezultate

Intelegerea de catre indrumator a termenului de mentor si transmiterea catre noul angajat a caracteristicilor sale personale, va face ca integrarea, dezvoltarea personala, cariera, perfectionarea noului angajat, sa poarte si semnatura indrumatorului.

Primul pas in Metodologia de integare este ca persoana numita de catre Biroul Gestiune Resurse Umane sau de Sefii de Birou, Compartimente, Directii etc, respectiv „Indrumatorul”, „Mentor-ul”, sa comunice noului angajat o informare despre CJ Arad, scopul institutiei, obiectivele institutiei urmate de o prezentare personala si a realizarilor sale in Consiliul Judetean Arad , scopul fiind ca noii angajati sa inteleaga ca exista interes colegial pentru integrarea cu succes a noilor angajati – vezi informarea atasata la acesta procedura.

Recomandarea este ca la nivel de institutie sa fie folosit pe langa instrumentele – metodologia actuala conforma cu legislatia in vigoare si urmatoarele instrumente/metode:

- "Manualul personalului"(mapa de intampinare, ghidul angajatului);
- turul organizatiei;

"Mentorul"(indrumatorul) prezinta modalitati de orientare, prin care adaptarea la mediul organizational devine mai eficienta si mai rapida.

De subliniat ca un mentor sau indrumator poate fi un model de urmat, un mentor adevărat nu îi cere altei persoane " să fi ca mine." Un mentor spune, "Te voi ajuta să devii cine vrei"

În scopul cunoașterii specificului activității autorității sau instituției publice, funcționarului public debutant i se va asigura posibilitatea de a asista la îndeplinirea atribuțiilor de serviciu de către funcționarii publici definitivi din cadrul altor compartimente. Această activitate se va desfășura în coordonarea funcționarului public sub a cărui îndrumare își desfășoară activitatea și nu poate depăși un 1/4 din durata perioadei de stagiu.

Indrumatorul trebuie sa verifice daca in procesul de integrare, noul angajat are cunostinta despre criteriile de evaluare a activității funcționarului public debutant, care sunt:

- gradul de cunoaștere a reglementărilor specifice domeniului de activitate;
- gradul de cunoaștere a specificului și a principiilor care guvernează administrația publică și a raporturilor administrative din cadrul autorității sau instituției publice;
- capacitatea de îndeplinire a atribuțiilor;
- gradul de adaptabilitate și flexibilitate în îndeplinirea atribuțiilor;
- aptitudinea de a distinge corect între caracteristicile diverselor opțiuni în îndeplinirea atribuțiilor de serviciu și de a identifica cea mai bună variantă de acțiune;
- capacitatea de transmitere a ideilor, în scris și verbal, fluentă în scris, incluzând capacitatea de a scrie clar și concis;
- capacitatea de a lucra în echipă, respectiv capacitatea de a se integra într-o echipă, de a-și aduce contribuția prin participare efectivă, de a sprijini activitatea echipei în realizarea obiectivelor acesteia

Propunem ca perioada de integrare sa fie cumulata, ca termen, cu perioada de stagiu, respectiv cerintele legale in vigoare: "Perioada de stagiu este de 12 luni pentru funcționarii publici din clasa I, 8 luni pentru cei din clasa a II-a și 6 luni pentru cei din clasa a III-a, calculată de la data numirii ca funcționari publici debutanți".

Finalul perioadei de integrare sugeram sa fie considerata, ca momentul finalizarii perioadei de stagiu si pe baza evaluarii realizate va avea cele doua optini legale:

- numit functionar public de executie definitiv in clasa corespunzatoare studiilor absolvite, in functiile publice prevazute la art. 14, in gradul profesional asistent;
- eliberat din functia publica, in cazul in care a obtinut la evaluarea activitatii calificativul "necorespunzator".

Deoarece in perioada imediat urmatoare finalizarii perioadei de stagiu, evaluarea este in termen de 5 zile, metodologia de integrare prevede ca pe baza cerintelor legale, indrumatorul sa parcurga impreuna cu noul angajat de cel putin 2(doua) ori urmatoorii pasi:

- testarea nivelului cunoștințelor teoretice și a deprinderilor practice dobândite, necesare îndeplinirii atribuțiilor aferente unei funcții publice, a cunoașterii specificului activității autorității sau instituției publice și a exigențelor administrației publice.

- un model de interviu de evaluare cu funcționarul public debutant.
- completarea unui raport de stagiul de către noul angajat, care va cuprinde descrierea activității desfășurate de funcționarul public debutant pe parcursul perioadei de stagiul, prin prezentarea atribuțiilor de serviciu, a modalităților de îndeplinire a acestora, precum și eventualele dificultăți întâmpinate.
- evaluarea de către îndrumător a raportului de stagiul și punctarea lucrurilor de îmbunătățit astfel încât noul angajat să aibă un raport de stagiul bine întocmit.

Deoarece în etapa de evaluare este inclus un interviu între evaluator și noul angajat, la finalul perioadei de stagiul, este necesar ca îndrumătorul să parcurgă cel puțin o dată, la finalul perioadei de stagiul următorii pași:

- o simulare a interviului de evaluare cu funcționarul public debutant, îndrumătorul va juca rolul de evaluator.
- în timpul simulării interviului se prezintă exact pașii care se desfășoară în timpul interviului susținut la finalizarea perioadei de stagiul, respectiv: se face un schimb de informații care are loc între evaluator și funcționarul public debutant, în cadrul căruia i se aduc la cunoștință funcționarului public evaluat consemnările făcute de evaluator în raportul de evaluare;

La terminarea perioadei de stagiul se vor întocmi de către îndrumător și noul angajat următoarele documente care vor fi prezentate evaluatorului:

- Raport de stagiul întocmit de către noul angajat;
- un Referat al îndrumătorului care cuprinde descrierea activității desfășurate de funcționarul public debutant; aptitudinile pe care le-a dovedit funcționarul public debutant în modul
- de îndeplinire a atribuțiilor de serviciu; conduita funcționarului public debutant în timpul serviciului; concluzii privind desfășurarea perioadei de stagiul și recomandări privind definitivarea acesteia.
- Referatul îndrumătorului se va preda conducătorului compartimentului în care își desfășoară activitatea funcționarul public debutant.

Scopul este ca atât noul angajat și îndrumătorul să cunoască cerințele, să ajute noul angajat să depășească interviul de evaluare, să intre cu succes în categoria „funcționar definitiv”, iar îndrumătorul să aibă o viziune asupra activității sale de –a lungul perioadei de stagiul și ce are de îmbunătățit.

Concluzii

Dacă la finalul perioadei de stagiul, noul angajat are o evaluare de la bună în sus și poate răspunde cu succes, la cele cinci întrebări trasate la începutul acestei metodologii, se poate considera că procesul de integrare a urmat toți pașii stabiliți prin lege și noul angajat face parte integrantă din colectivul Consiliului Județean Arad – vezi chestionarul privind cunoașterea aspectelor referitoare la job.

O altă sugestie este ca fiecare îndrumător, să fie folosit pentru integrarea noilor angajați, dacă rezultatele celui pe care l-a îndrumat sunt bune sau foarte bune. În acest sens, recomandăm ca acest îndrumător cu rezultate bune și foarte bune să fie desemnat ca îndrumător de către conducerea Consiliului Județean Arad și recunoscut la nivel de instituție, pentru a fi motivat pentru următoarele procese de integrare a viitorilor funcționari publici debutanți.

Evaluarea performanțelor obținute de noul angajat , a satisfacției acestuia față de locul de muncă, permit evaluarea procesului de integrare, ale cărui avantaje pot duce la creșterea productivității și eficienței muncii (formarea unui personal competent profesional, reducerea fluctuației de personal și a dificultății de adaptare în organizație, atitudine pozitivă a angajatului față de conducere, crearea unei atmosfere de siguranță, de apartenență).

SCOP

Procedura stabilește modalitatea de desfășurare a procesului de integrare a personalului nou angajat în CJA.

1 DOMENIU DE APLICARE

Procedura se aplică în cadrul Serviciului Gestiune Resurse Umane, personalului care coordonează activitatea de evaluarea performanțelor a noilor angajați în CJA. Indrumatorilor noilor angajați.

2 DOCUMENTE DE REFERINȚĂ

SR EN ISO 9001:2008	Sisteme de management al calității. Cerințe
PMI – 01	Controlul documentelor
MMI	Manualul de management integrat
Legea nr.188/1999	privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
HG 611/2008	privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, actualizată;
Legea nr. 7/2004	privind Codul de conduita a funcționarilor publici, republicată;
O.M.F.P. nr.946/2005	pentru aprobarea Codului controlului intern, cuprinzând standardele de management/control intern la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial, cu modificările și completările ulterioare.
Legea nr.284/2010	Lege cadru privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice.
ROF al CJA	

3 TERMENI, DEFINIȚII ȘI ABREVIERI

- 3.1 Dezvoltarea carierei funcționarilor publici** - Evoluția ansamblului situațiilor juridice și efectelor produse, prin mobilitate, promovare într-o funcție publică superioară și promovare în grade de salarizare, care intervin de la data nașterii raportului de serviciu al funcționarului public și până în momentul încetării acestui raport;
- 3.2 Dezvoltarea carierei personalului contractual** – Evoluția ansamblului situațiilor juridice și efectelor produse prin promovare în grade/trepte profesionale.
- 3.3 Evaluare a performanțelor profesionale individuale** - Ansamblul proceselor și procedurilor implementate anual, prin aplicarea criteriilor de performanță la gradul de îndeplinire a obiectivelor profesionale individuale, stabilite în baza atribuțiilor prevăzute în fișa postului;

- 3.4 Evaluator** - Persoana din cadrul CJA cu atribuții de conducere a compartimentului în cadrul căruia își desfășoară activitatea funcționarul public evaluat sau, după caz, care coordonează activitatea respectivului funcționar public/personal contractual;
- 3.5 Îndrumător** - Funcționar public definitiv desemnat de conducătorul autorității sau instituției publice, de regulă din cadrul compartimentului în cadrul căruia urmează a-și desfășura activitatea funcționarul public debutant, cu atribuții în stabilirea programului de desfășurare a perioadei de stagiul și în coordonarea activității funcționarului public debutant pe toată perioada de stagiul;
- 3.6 Contrasemnatar** - Funcționarul public / salariatul ierarhic superior evaluatorului care contra-semnează sau modifică raportul de evaluare
- 3.7 Stagiul** - Etapa din cariera funcționarului public stabilită conform legii și cuprinsă între data numirii ca funcționar public debutant, în urma promovării concursului de recrutare, și data numirii ca funcționar public definitiv;
- 3.8 PO** – procedură operațională
- 3.9 C.J.A** – Consiliul Județean Arad
- 3.10 O.G** – Ordonanța Guvernului
- 3.11 O.U.G** – Ordonanța de Urgență a Guvernului
- 3.12 O.M.F.P** – Ordinul Ministerului Finanțelor Publice
- 3.13 GRU** – Serviciul Gestiune Resurse Umane
- 3.14 ANFP** – Agenția Națională a Funcționarilor Publici
- 3.15 ROF** – Regulament de Organizare și Funcționare

4 RESPONSABILITĂȚI

4.1 Îndrumătorul funcționarului public debutant

- 4.1.1 Stabilește programul de desfășurare a perioadei de stagiul;
- 4.1.2 Coordonează activitatea funcționarului public debutant pe toată perioada de stagiul;
- 4.1.3 Întocmește Referatul îndrumătorului.

4.2 Evaluator

- 4.2.1 Studiază Raportul de stagiul și Referatul îndrumătorului.
- 4.2.2 Realizarea evaluarea conform cerințelor prezentei proceduri.

4.3 Contrasemnatar

- 4.3.1 Contrasemnează sau modifică raportul de evaluare.

5 PROCEDURA

5.1 Generalități

- 5.1.1 Integrarea noilor angajați - funcționari publici, personal contractual se realizează, în condițiile legii, la finalul perioadei de stagiul, acestia să atinga obiectivele profesionale, prin raportare la atribuțiile curente din fișa postului, precum și în vederea stabilirii gradului de îndeplinire a criteriilor de performanță.
- 5.1.1.1 În cadrul acestei proceduri se urmărește integrarea și atingerea obiectivelor care sunt regasite în:
- Fișa postului;
 - Angajamentul noului angajat;
 - Strategia stabilită de către îndrumător.

5.2 Documente utilizate și rolul lor

- 5.2.1 Raportul de evaluare a funcționarului public debutant, formular tipizat – Anexa 4A la HG 611/2008;
- 5.2.2 Raport de stagiul al funcționarului public debutant, formular tipizat Anexa 4B;
- 5.2.3 Referatul îndrumătorului, formular tipizat – Anexa 4C;
- 5.2.4 Raportul de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici, formular tipizat – Anexa 5;
- 5.2.5 Alte documente.

5.3 Modul de lucru

- 5.3.1 În prima etapă de integrare a funcționarilor publici debutanți se stabilește perioada de stagiul :
 - (1) Perioada de stagiul este etapa din cariera funcționarului public cuprinsă între data numirii ca funcționar public debutant, în urma promovării concursului de recrutare, și data numirii ca funcționar public definitiv.
 - (2) Perioada de stagiul are ca scop confirmarea aptitudinilor profesionale ale funcționarilor publici debutanți în îndeplinirea atribuțiilor și responsabilităților unei funcții publice, formarea lor practică, însușirea specificului activității autorității sau instituției publice în cadrul căreia își desfășoară activitatea, precum și a exigențelor administrației publice.
 - (3) Parcurgerea perioadei de stagiul este obligatorie, cu excepția situațiilor prevăzute de lege.
- 5.3.2 Perioada de stagiul este de 12 luni pentru funcționarii publici din clasa I, 8 luni pentru cei în clasa a II-a și 6 luni pentru cei din clasa a III-a, calculată de la data numirii ca funcționari publici debutanți.
- 5.3.3 (1) Perioada de stagiul se întrerupe în situația suspendării raportului de serviciu al funcționarului public debutant, în condițiile legii.
 - (2) Durata suspendării raportului de serviciu nu se ia în considerare la calculul perioadei de stagiul. După încetarea motivelor care au determinat întreruperea perioadei de stagiul, funcționarul public debutant își continuă activitatea până la acoperirea integrală a duratei prevăzute.
- 5.3.4 (1) Perioada de stagiul se desfășoară pe baza unui program aprobat de conducătorul autorității sau instituției publice, la propunerea conducătorului compartimentului în care urmează să își desfășoare activitatea funcționarul public debutant și al compartimentului de resurse umane.
 - (2) Prin programul de desfășurare a perioadei de stagiul se stabilesc următoarele:
 - a) alocarea a două ore zilnic din timpul normal de lucru studiului individual sau programelor de formare la care trebuie să participe funcționarul public debutant, în condițiile legii;
 - b) planificarea activităților ce urmează să fie desfășurate, în funcție de nivelul cunoștințelor teoretice și al deprinderilor practice dobândite pe parcursul perioadei de stagiul.
 - (3) În scopul cunoașterii specificului activității autorității sau instituției publice, funcționarului public debutant i se va asigura posibilitatea de a asista la îndeplinirea atribuțiilor de serviciu de către funcționarii publici definitivi din cadrul altor compartimente. Această activitate se va desfășura în coordonarea funcționarului public sub a cărui îndrumare își desfășoară activitatea și nu poate depăși un sfert din durata perioadei de stagiul.
- 5.3.5. (1) Pe parcursul perioadei de stagiul, activitatea funcționarului public debutant se desfășoară sub îndrumarea unui funcționar public definitiv, de regulă din cadrul aceluiași compartiment, denumit în continuare îndrumător.

(2) Persoana desemnată ca îndrumător trebuie să cunoască legislația potrivit căreia își desfășoară activitatea autoritatea sau instituția publică respectivă, precum și activitățile desfășurate în cadrul compartimentului în care este numit funcționarul public debutant.

(3) Îndrumătorul este numit de conducătorul autorității sau instituției publice, de regulă, la propunerea conducătorului compartimentului în care își desfășoară activitatea funcționarul public debutant.

5.3.6 Nu poate avea calitatea de îndrumător funcționarul public care:

a) a fost sancționat disciplinar cu una dintre sancțiunile prevăzute la art. 77 alin. (3) din Legea nr. 188/1999, republicată, iar sancțiunea disciplinară nu a fost radiată, în condițiile legii;

b) este soț, soție, afin ori rudă până la gradul al IV-lea inclusiv cu funcționarul public debutant.

5.3.7. Îndrumătorul are următoarele atribuții:

a) coordonează activitatea funcționarului public debutant pe parcursul perioadei de stagiu;

b) sprijină funcționarul public debutant în identificarea celor mai bune modalități de rezolvare a lucrărilor repartizate acestuia;

c) supraveghează modul de îndeplinire a atribuțiilor de serviciu de către funcționarul public debutant;

d) propune conducătorului compartimentului cursurile de perfecționare profesională la care trebuie să participe funcționarul public debutant;

e) întocmește un referat în vederea evaluării funcționarului public debutant, la finalizarea perioadei de stagiu.

5.4 Planificarea activității

5.4.1 Finalizarea procesului de integrare se face pe baza :

a) raportului de stagiu întocmit de funcționarul public debutant;

b) referatului întocmit de îndrumător;

c) interviului de evaluare cu funcționarul public debutant.

5.4.2 (1) Modelul raportului de evaluare a perioadei de stagiu a funcționarului public debutant este prevăzut în anexa nr. 4 A.

5.4.3 (1) La terminarea perioadei de stagiu funcționarul public debutant completează raportul de stagiu, al cărui model este prevăzut în anexa nr. 4 B.

(2) Raportul de stagiu cuprinde descrierea activității desfășurate de funcționarul public debutant pe parcursul perioadei de stagiu, prin prezentarea atribuțiilor de serviciu, a modalităților de îndeplinire a acestora, precum și eventualele dificultăți întâmpinate.

(3) Raportul de stagiu se înaintează de către funcționarul public debutant evaluatorului.

5.4.3 (1) Referatul îndrumătorului prevăzut la art. 87 alin. (2) lit. b), al cărui model este prevăzut în anexa nr. 4 C, se întocmește cu 5 zile lucrătoare înainte de terminarea perioadei de stagiu și cuprinde următoarele elemente:

a) descrierea activității desfășurate de funcționarul public debutant;

b) aptitudinile pe care le-a dovedit funcționarul public debutant în modul de îndeplinire a atribuțiilor de serviciu;

c) conduita funcționarului public debutant în timpul serviciului;

d) concluzii privind desfășurarea perioadei de stagiu și recomandări privind definitivarea acesteia.

(2) Referatul prevăzut la art. 87 alin. (2) lit. b) se înaintează conducătorului compartimentului în care își desfășoară activitatea funcționarul public debutant.

6. RISCURI ASOCIATE OPERAȚIUNILOR

- a) Nerespectarea cerințelor procedurii;
- b) Completarea necorespunzătoare a formularelor și înregistrărilor;
- c) Neevaluarea tuturor obiectivelor;
- d) Neîntocmirea referatului de stagi cu 5 zile lucrătoare înainte de terminarea perioadei de stagi.
- e) Neevaluarea de către evaluator pe baza tuturor criteriilor de evaluare stabilite;
- f) Nerespectarea modului de acordare a calificativelor de evaluare în funcție de nota finală obținută.

7. ANEXE, FORMULARE, INREGISTRĂRI

Cod	Denumire	Durata păstrare	Loc de păstrare	Arhiv
Tipizat Anexa 4A	Raportul de evaluare a funcționarului public debutant	1	RU	40
Tipizat Anexa 4B	Raport de stagi al funcționarului public debutant	1	RU	40
Tipizat Anexa 4C	Referatul îndrumătorului	1	RU	40

8. ALTE ANEXE, FORMULARE, INREGISTRĂRI

Cod	Denumire	Durata păstrare	Loc de păstrare	Arhiv
Netipizat	Angajamentul pentru noul angajat	1	RU	40
Netipizat	Chestionar 5 intrebari - aspecte legate de integrare nou angajat	1	RU	40
Netipizat	Dispozitie numire indrumator public	1	RU	40
Netipizat	Informare despre CJ Arad si indrumator public	1	RU	40
Netipizat	Lista cu indrumatorii	1	RU	40
Netipizat	Referat pentru desemnarea indrumatorului	1	RU	40
Netipizat	Tabel cu semnături - primire angajamente	1	RU	40

**RAPORTUL DE EVALUARE A ACTIVITĂȚII
FUNCȚIONARULUI PUBLIC DEBUTANT**

Autoritatea sau instituția publică:	
Numele și prenumele funcționarului public debutant	
Funcția publică	
Compartimentul	
Perioada de stagiu: de la la	
Data evaluării	
Criterii de evaluare pentru funcționarii publici debutanți clasa I	Punctajul obținut
1. gradul de cunoaștere a reglementărilor specifice domeniului de activitate	1.
2. gradul de cunoaștere a specificului și a principiilor care guvernează administrația publică și a raporturilor administrative din cadrul autorității sau instituției publice	2.
3. capacitatea de îndeplinire a atribuțiilor	3.
4. gradul de adaptabilitate și flexibilitate în îndeplinirea atribuțiilor	4.
5. aptitudinea de a distinge corect între caracteristicile diverselor opțiuni în îndeplinirea atribuțiilor de serviciu și de a identifica cea mai bună variantă de acțiune	5.
6. capacitatea de transmitere a ideilor, în scris și verbal, fluentă în scris, incluzând capacitatea de a scrie clar și concis	6.
7. capacitatea de a lucra în echipă, respectiv capacitatea de a se integra într-o echipă, de a-și aduce contribuția prin participare efectivă, de a sprijini activitatea echipei în realizarea obiectivelor acesteia	7.
Criterii de evaluare pentru funcționarii publici debutanți clasa II și III	Punctajul obținut
1. Cunoașterea specificului administrației publice	1.
2. Rapiditatea și calitatea îndeplinirii sarcinilor alocate	2.
3. Inițiativă	3.
4. Capacitatea de relaționare cu publicul	4.
5. Punctualitate, disciplină și responsabilitate	5.
Mențiuni privind interviul de evaluare:	
Calificativ de evaluare ¹	
Propuneri	
Recomandări	
Numele și prenumele evaluatorului	
Funcția publică	
Data întocmirii	
Semnătura	

¹ se va completa cu „necorespunzător”, respectiv „corespunzător”

RAPORTUL DE STAGIU AL FUNCȚIONARULUI PUBLIC DEBUTANT

<p>Numele și prenumele funcționarului public debutant</p> <p>Funcția publică (debutant)</p> <p>Perioada de stagiu: de la la</p>
<p>Atribuțiile de serviciu (conform fișei postului):</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p>
<p>Activitățile desfășurate efectiv:</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>
<p>Dificultăți întâmpinate pe parcursul perioadei de stagiu:</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>
<p>Activități din afara instituției în care s-a implicat:</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>
<p>Data întocmirii</p> <p>Semnătura</p>

REFERATUL ÎNDRUMĂTORULUI

<p>Autoritatea sau instituția publică:</p> <p>Numele și prenumele funcționarului public debutant</p> <p>Funcția publică</p> <p>Compartimentul</p> <p>Perioada de stagiu: de la la</p>
<p>Principalele activități ale funcționarului public debutant:</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5.</p> <p>Activități desfășurate în cadrul altor compartimente ale autorității sau instituției publice:</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>Rezultate deosebite pe durata stagiului²:</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>Aptitudinile pe care le-a dovedit funcționarul public debutant în modul de îndeplinire a atribuțiilor de serviciu:</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>Conduita funcționarului public debutant în timpul serviciului:</p> <p>.....</p> <p>Modul de colaborare cu personalul autorității sau instituției publice:</p> <p>.....</p> <p>Programele de formare la care a participat funcționarul public debutant:</p> <p>1.</p> <p>2.</p>
<p>Concluzii</p> <p>.....</p> <p>Recomandări</p> <p>Propuneri privind perfecționarea funcționarului public debutant:</p> <p>1.</p> <p>2.</p>
<p>Numele și prenumele îndrumătorului.....</p> <p>Funcția publică</p> <p>Data completării</p> <p>Semnătura</p>

² Dacă este cazul

RAPORT DE EVALUARE
a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici

Numele și prenumele funcționarului public evaluat:				
Funcția publică:				
Treapta de salarizare:				
Data ultimei promovări:				
Numele și prenumele evaluatorului:				
Funcția:				
Perioada evaluată: de la la				
Programe de formare la care funcționarul public evaluat a participat în perioada evaluată:				
1.				
2.				
3.				
Obiective în perioada evaluată	% din timp	Indicatori de performanță	Realizat (pondere) %	Nota
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
Obiective revizuite în perioada evaluată	% din timp	Indicatori de performanță	Realizat (pondere) %	Nota
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
Nota finală pentru îndeplinirea obiectivelor				

Criteriile de performanță utilizate în evaluare	Nota	Comentarii	
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
Nota pentru îndeplinirea criteriilor de performanță			
<p>Nota finală a evaluării: (Nota finală pentru îndeplinirea obiectivelor + Nota pentru îndeplinirea criteriilor de performanță) / 2</p> <p>Calificativul evaluării:</p>			
<p>Rezultate deosebite:</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>Dificultăți obiective întâmpinate în perioada evaluată:</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>Alte observații:</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>			
Obiective pentru următoarea perioadă pentru care se va face evaluarea:			
Obiectivul	% din timp	Indicatori de performanță	Termen de realizare
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Programe de instruire recomandate a fi urmate în următoarea perioada pentru care se va face evaluarea :

1.
2.
3.

Comentariile funcționarului public evaluat:

Numele si prenumele funcționarului public evaluat.....

Funcția:

Semnătura funcționarului public evaluat:

Data:

Numele și prenumele evaluatorului:.....

Funcția:

Semnătura evaluatorului:

Data:


Observațiile sau comentariile persoanei care contrasemnează:

Numele si prenumele persoanei care contrasemnează:

Funcția:

Semnătura persoanei care contrasemnează:

Data:

	CONSILIUL JUDEȚEAN ARAD	PROCEDURA OPERAȚIONALĂ	COD: PO-RU-..	Ex. nr.:
		Integrarea noilor angajati		Ed.1 Rev. 0
				Pag.:

Angajamentul noului angajat

Prin prezenta certific, ca am luat la cunostinta de drepturile si indatoririle mele :

Drepturi specifice:

- să fiu sprijinit și îndrumat în îndeplinirea atribuțiilor de serviciu pe tot parcursul perioadei mele de stagiu;
- să mi se stabilească atribuții de serviciu al căror nivel de dificultate și complexitate să crească gradual pe parcursul perioadei de stagiu;
- să mi se asigure timpul necesar pregătirii individuale, în scopul dobândirii cunoștințelor teoretice și a deprinderilor practice necesare exercitării unei funcții publice, și să participe la formele de pregătire profesională organizate pentru funcționarii publici debutanți;
- să mi se asigure, prin grija autorității sau instituției publice, accesul la sursele de informare utile perfecționării sale;
- să particip la formele de pregătire organizate pentru funcționarii publici debutanți.

Indatoriri specifice:


- să imi perfecționez pregătirea profesională teoretică și să imi însușesc deprinderile practice necesare exercitării unei funcții publice;
- să îl consult pe îndrumător pentru realizarea lucrărilor repartizate de conducătorul compartimentului;
- să particip la manifestări științifice și profesionale, în vederea completării pregătirii mele profesionale;
- să particip la formele de pregătire organizate pentru funcționarii publici debutanți;
- să imi organizez o evidență proprie a pregătirii profesionale, pe care o efectuez potrivit prevederilor legislației in vigoare.

Arad

Semnatura

Data / /

.....

	CONSILIUL JUDEȚEAN ARAD	PROCEDURA OPERAȚIONALĂ	COD: PO-RU-..	Ex. nr.:
		Integrarea noilor angajati		Ed.1 Rev. 0
				Pag.:

Chestionar

Vă rugăm să completați cu răspunsuri cât mai succinte la fiecare întrebare.

1. "Ce se întâmplă aici?" (cunoști misiunea instituției)

.....

.....

2. "Care este locul meu aici?" (care este poziția mea în cadrul compartimentului)

.....

.....

3. "Ce se așteaptă de la mine?" (descrierea postului, drepturi și obligații, standardele de performanță, reguli de comportare)

.....

.....

4. "Ce primesc în schimb?" (salariul pe care îl ai, prime, avantaje suplimentare, cursuri de perfectionare)

.....

.....

5. "Unde pot să cer ajutor?" (care sunt colegii care te pot ajuta)

.....

.....

Vă mulțumim că ați acceptat să răspundeți la aceste întrebări.



ROMÂNIA
CONSILIUL JUDEȚEAN ARAD

Romania, Arad, Str. Corneliu Coposu nr. 22

Tel. 0357-731125; Fax. 0357-731227

E-mail: office@cjarad.ro web http://www.cjarad.ro/

DISPOZITIA Nr. _____
din _____

privind acceptarea numirii domnului/doamnei
în calitate de INDRUMATOR – MENTOR -

Președintele Consiliului Județean Arad,

Având în vedere:

- referatul nr. .../..... al Serviciului gestiune resurse umane prin care se propune numirea în funcția publică, clasa ..., grad profesional, gradația ..., clasa de salarizare la Compartimentul / Serviciul / Biroul.....al Direcției
- prevederile art. 83 din HG nr.611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, actualizată;

În temeiul art.106 alin.(1) din Legea nr. 215/2001 – Legea administrației publice locale, republicată, cu modificările și completările ulterioare,

DISPUNE:

Art.1.- Începând cu data de domnul/doamna este desemnat ca Indrumator public a Compartimentul / Serviciul / Biroul.....al Direcției

Art.2.- Cu ducerea la îndeplinire a prezentei dispoziții se încredințează Biroul gestiune resurse umane și Compartimentul Salarizare al Direcției Economice din cadrul Consiliului Județean Arad.

Art.3.- Prezenta se comunică prin personalul din cadrul Serviciului Juridic, Contencios Administrativ din subordinea Secretarului Județului.

PREȘEDINTE,

.....

AVIZAT:
SECRETAR AL JUDEȚULUI,

.....



ROMÂNIA
CONSILIUL JUDETEAN ARAD

Romania, Arad, Str. Corneliu Coposu nr. 22

Tel. 0357-731125; Fax. 0357-731227

E-mail: office@cjaraad.ro web <http://www.cjaraad.ro/>

INFORMARE
pentru noul angajat

Consiliul Judetean Arad este institutia


SCOP:

OBIECTIVE CJ ARAD:

Indrumator : dna/dnul:.....

Prezentare personala:

Realizari in cadrul CJ Arad:

	CONSILIUL JUDEȚEAN ARAD	PROCEDURA OPERAȚIONALĂ	COD: PO-RU- ...	Ex. nr.:
		Integrarea noilor angajati		Ed.1 Rev. 0
				Pag.:

Lista cu persoanele numite ca îndrumătorii

In urma propunerii și aprobării de catre Președintele Consiliului Județean Arad , următoarele persoane se desemnează ca îndrumători:

Nr. crt	Compartiment	Nume Prenume Îndrumător



ROMÂNIA
CONSILIUL JUDEȚEAN ARAD

Romania, Arad, Str. Corneliu Coposu nr. 22

Tel. 0357-731125; Fax. 0357-731227

E-mail: office@cjaraad.ro web <http://www.cjaraad.ro/>

Direcția

Compartimentul/Serviciul/Biroul

Avizat

Director Executiv

.....

De acord

Președinte


.....

Referat

Director Executiv

Șef Compartiment/Serviciu/Birou

Data.....

	CONSILIUL JUDEȚEAN ARAD	PROCEDURA OPERAȚIONALĂ	COD: PO-RU- ...	Ex. nr.:
		Integrarea noilor angajati		Ed.1 Rev. 0
				Pag.:

**Tabel cu semnăturile noilor angajați
de luare a cunoștință a
drepturilor și îndatoririlor specifice**

Nr. crt	Nume Prenume	Data	Semnătura