

HOTĂRÂRE

privind aprobarea "Strategiei de Resurse Umane pe termen mediu si lung pentru Primaria Pascani"

Consiliul Local al Municipiului Pașcani, județul Iași;

Având in vedere Expunerea de motive nr. 21671 din 08.11.2010, a domnului Primar dr. Grigore Craciunescu , in calitate de initiator a proiectului;

Având in vedere Raportul nr. 21672 din 08.11.2010 întocmit de către Compartimentul Programe Europene si Atragere Fonduri Structurale, Compartimentul Resurse Umane și Compartimentul Juridic Contencios din cadrul aparatului de specialitate al Primarului;

Având in vedere Rapoartele de avizare ale:

- *Comisiei juridice, ordine publica, drepturilor omului și libertăți cetățenești;*
- *Comisiei pentru prognoze economico-sociale, buget, finante, industrie, agricultura, silvicultura, prestari servicii, comert si IMM-uri, programe europene, atragere de fonduri structurale si relații externe din cadrul Consiliului Local al municipiului Pascani;*

In conformitate cu "Documentul Cadru de Implementare a Programului Operational pentru Dezvoltarea Capacitatii Administrative, 2007-2013", versiunea 2, octombrie 2009, aprobat prin ordinul comun al ministrului administratiei si internelor nr. 278/16.11.2009 si ministrul finantelor publice nr. 3297/30.11.2009 publicat in Monitorul Oficial nr.10 din 07.01.2010 ;

In conformitate cu Contractul de servicii nr. 3389/18.02.2010, incheiat intre Municipiul Pascani si Fundatia Corona, avand ca obiect : Servicii de cercetare sociala pentru elaborarea Strategiei de resurse umane pe termen mediu si lung pentru Primaria Pascani;

In conformitate cu Legea nr. 315 din 2004 privind dezvoltarea regionala in Romania cu modificarile si completarile ulterioare;

In conformitate cu HG nr. 457 din 2008 privind cadrul institutional de coordonare si de gestionare a instrumentelor structurale;

In conformitate cu HG nr. 1115 din 2004 privind elaborarea in parteneriat a Planului National de Dezvoltare;

In conformitate cu **Planul National de Dezvoltare 2007-2013** ;

In conformitate cu **Planul de Dezvoltare Regionala Nord-Est 2007-2013 (PDR Nord-Est)**;

În conformitate cu prevederile art.36 alin. (2) lit. b), alin. (4) lit. e) din Legea nr. 215/2001 privind administrația publică locală, republicată, cu modificarile si completarile ulterioare;

În temeiul prevederilor art.45 alin. (1) din Legea 215/2001 privind administrația publică locală, republicată, cu modificările și completările ulterioare,

HOTĂRĂȘTE

Art. 1 - Se aprobă “**Strategia de Resurse Umane pe termen mediu și lung pentru Primaria Pascani**”, conform anexei 1, parte integrantă din prezenta hotărâre.

Art. 2 – Prezenta hotărâre va fi dusă la îndeplinire de către Primarul municipiului Pașcani și Compartimentul Resurse Umane din cadrul Primăriei Municipiului Pascani

Art. 3 - Biroul administrație publică va comunica în copie prezenta hotărâre:

- Instituției Prefectului județului Iași;
- Primarului municipiului Pașcani;
- Compartimentului Resurse Umane
- Compartimentului Programe Europene și Atragerea de Fonduri Structurale
- Mass-media.

**PREȘEDINTE DE ȘEDINȚĂ,
Consilier,
IONITA IOAN**

**CONTRASEMNEAZĂ
SECRETARUL MUNICIPIULUI,
Cons. Jr. MIRCEA ZUZAN**

**NR: 117
DIN: 16.11.2010**



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Strategie Resurse Umane pe termen mediu și lung pentru Primăria Pașcani

**Elaborată de:
Fundația Corona Iași**

SERVICII DE CERCETARE SOCIALĂ - PENTRU PROIECTUL CU FINANTARE IN CADRUL- PO DCA

Axa prioritară 1:

Îmbunătățiri de structură și proces ale managementului ciclului de politici publice

Domeniul major de intervenție 1.3:

Îmbunătățirea eficacității organizaționale

Operațiunea:

Module de pregătire în domenii ca achizițiile publice, ECDL, limbi străine, dezvoltarea de proiecte, licitarea și managementul proiectelor, etc.

Perfecționare continuă a personalului APL a Municipiului Pașcani, județul Iași

Proiect cofinanțat din Fondul Social European în cadrul PO DCA 2007 – 2013

Beneficiar – CONSILIUL LOCAL AL MUNICIPIULUI PAȘCANI

Județul IASI
Primăria Municipality PASCANI
INTRA
Nr. 15562
An 2010 luna 08 zi 17
Anexa

***Strategia de Resurse Umane pe termen mediu si lung pentru
Primaria Pascani***

1. Fundamentare Strategie – Raport privind situatia actuala in domeniul resurselor umane la Primaria Pascani – Raport de studiu de resurse umane care consta intr-o diagnoza a necesitatilor de instruire in acord cu politicile de dezvoltare locala si institutionala si in acord cu reglementarile nationale si europene;

2. Document Programatic – Strategie de Resurse Umane propriu zisa (Obiective pe termen lung, metode de implementare, etape de realizare, resurse necesare, indicatori si rezultate de atins, etc.) elaborata pornind de la necesitatile reale rezultate in urma diagnozei.

**Raport de cercetare elaborate în cadrul Contractului de prestări servicii
Nr. 3389 din 18.02.2010 “Servicii de Cercetare Sociala,
Elaborarea Strategiei de Resurse Umane pe termen mediu si lung
pentru Primaria Pascani**

COLECTIV DE REDACȚIE:

Irina Maria SILE
director executiv
Fundatia Corona
coordonator cercetare



Bogdan ROMANICĂ,
sociolog



Mihaela HRUȘCĂ
sociolog



Ciprian MARCU
sociolog





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

CONȚINUT

Partea I Fundamentare Strategie - Raport privind situația actuală în domeniul resurselor umane la Primăria Pașcani	3
1. CAPITOLUL 1 OBIECTIVE ȘI METODOLOGIE STUDIU.....	4
1.1 Prezentarea cercetării.....	4
1.2 Recrutare și selecție.....	6
1.3 Formare și dezvoltare.....	12
1.4 Satisfacția în muncă.....	24
 Partea II Strategia de Resurse Umane a Primăriei Pașcani – Recomandări.....	28
1. CONTEXTUL GENERAL.....	29
2. SCOPUL STRATEGIEI DE RESURSE UMANE	29
3. STRATEGIA DE RESURSE UMANE GENERALĂ A PRIMĂRIEI PAȘCANI.....	30
4. POLITICILE SPECIFICE DIN CADRUL STRATEGIEI DE RESURSE UMANE	32
4.1. RECRUTARE ȘI SELECȚIE	33
4.2. FORMARE ȘI DEZVOLTARE	35
4.3. MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI	36
4.4. DEZVOLTAREA CARIEREI	37
4.5. COMUNICARE INTERNĂ.....	38
4.6. EGALITATEA DE ȘANSE	39
4.7. SATISFAȚIA ÎN MUNCĂ.....	39
4.8. ORIENTARE SPRE BENEFICIARI	40
5. PLANUL DE COMUNICARE AL STRATEGIEI DE RESURSE UMANE.....	41
6. CONDIȚIILE DE ACTUALIZARE A STRATEGIEI DE RESURSE UMANE	42
7. MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA IMPLEMENTĂRII STRATEGIEI DE RESURSE UMANE ..	42



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Partea I Fundamentare Strategie resurse umane

Raport privind situația actuală în domeniul resurselor umane la Primăria Pașcani

**Diagnoză a necesităților de instruire în acord cu politicile de dezvoltare locală și
instituțională și în acord cu reglementările naționale și europene**



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

CAPITOLUL 1 OBIECTIVE ȘI METODOLOGIE STUDIU

1.1 Prezentarea cercetării

Prezentul studiu se bazează pe prelucrarea datelor culese în cadrul Primăriei Pașcani necesare fundamentării ***Strategiei de Resurse Umane pe termen mediu și lung pentru Primăria Pașcani*** în cadrul proiectului ***Perfecționare continuă a personalului administrației publice locale Pașcani*** proiect finanțat prin Fondul Social European, Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative.

Studiul prezent cuprinde într-o formulă sintetică un raport privind situația actuală în domeniul resurselor umane la Primăria Pașcani – Raport de studiu de resurse umane care constă într-o diagnoză a necesităților de instruire în acord cu politicile de dezvoltare locală și instituțională și în acord cu reglementările naționale și europene.

Cercetarea de față se bazează pe realizarea unui sondaj de opinie pe bază de chestionar realizată pe un eșantion reprezentativ de 75 persoane din cadrul Primăriei Pașcani (funcționari publici și personal contractual).

Grup țintă:

Volumul eșantionului a fost de 75 persoane angajate în cadrul Primăriei Pașcani – funcționari publici și personal contractual.

Chestionarul

Chestionarul a fost elaborat de Fundația Corona sub directa supervizare a Primăriei Pașcani.. Chestionarul și ghidul completării acestuia au fost elaborate în prima lună de la derularea contractului.

Chestionarul a fost definitivat și pretestat pe 10 reprezentanți ai populației țintă. Forma finală a chestionarului a fost verificată și aprobată de către Primăria Pașcani. Chestionarul a fost aplicat după aprobarea acestuia de către Primăria Pașcani..



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Chestionarul a fost multi-tematic, cu o durată estimată de 30 minute. Chestionarul a cuprins maxim 15% întrebări deschise.

Culegerea datelor

Culegerea datelor a fost realizată prin intermediul rețelei de operatori a Fundației Corona. Un reprezentant al Primăriei Pașcani a participat la instructajul operatorilor de teren care au realizat culegerea datelor.

Perioada efectivă de culegere a datelor pentru sondajul de opinie nu a depășit trei săptămâni și s-a desfășurat continuu.

Introducerea datelor

În baza de date sunt păstrate strict codurile și convențiile din chestionar.

În baza de date întrebările deschise sunt prezentate împreună cu variantele codificate.

Confidențialitatea datelor este păstrată de către Fundația Corona. Datele prelucrate vor fi făcute publice de către Primăria Pașcani după prealabilul acord dat de aceasta pe conținutul raportului.

Controlul culegerii datelor

Prin definiție, sunt considerate chestionare aplicate incorect următoarele situații:

- chestionarele fictive, auto-aplicate de operator sau de către persoanele care trebuie să le administreze;
- timp de aplicare sub 30 minute;
- înlocuirea persoanelor din eșantion cu alte persoane.

Sunt acceptate ca valide chestionarele completate în proporție de 90%.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

1.2 Recrutare și selecție

Se referă la procesul de asigurare a necesarului de personal din afara organizației.

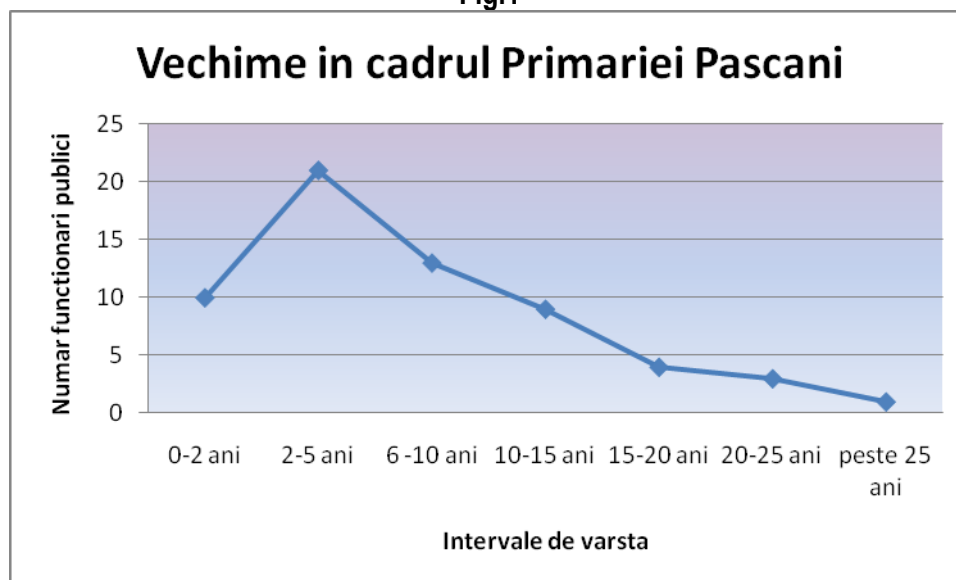
Informațiile culese în cadrul studiului au încercat să surprindă într-o primă fază care este **dinamica recrutării personalului**, și **dinamica pe post**, atât în rândul funcționarilor publici cât și a personalului contractual. De aceea informațiile culese au vizat vechimea în cadrul Primăriei Pașcani, precum și vechimea în post. Aceste informații au fost corelate cu **vârsta respondenților**, precum și cu **numărul debutanților** existenți în cadrul Primăriei Pașcani.

O altă informație culeasă a vizat **gradul de ocupare a posturilor existente** în cadrul Primăriei față de grila de posturi aprobată.

Astfel, diagnoza **procesului de recrutare** în cadrul Primăriei Pașcani a fost următoarea:

Pentru funcționarii publici:

Fig.1





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



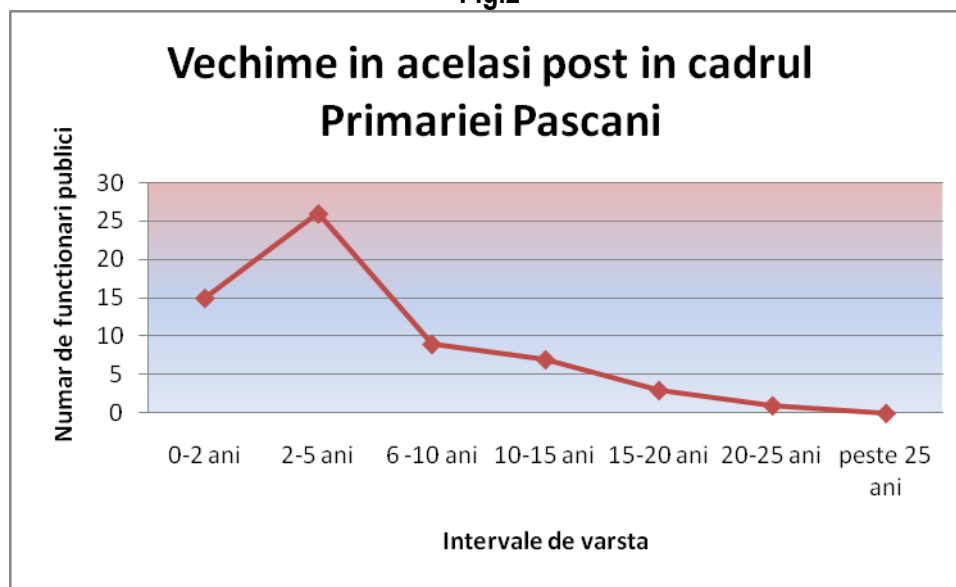
GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

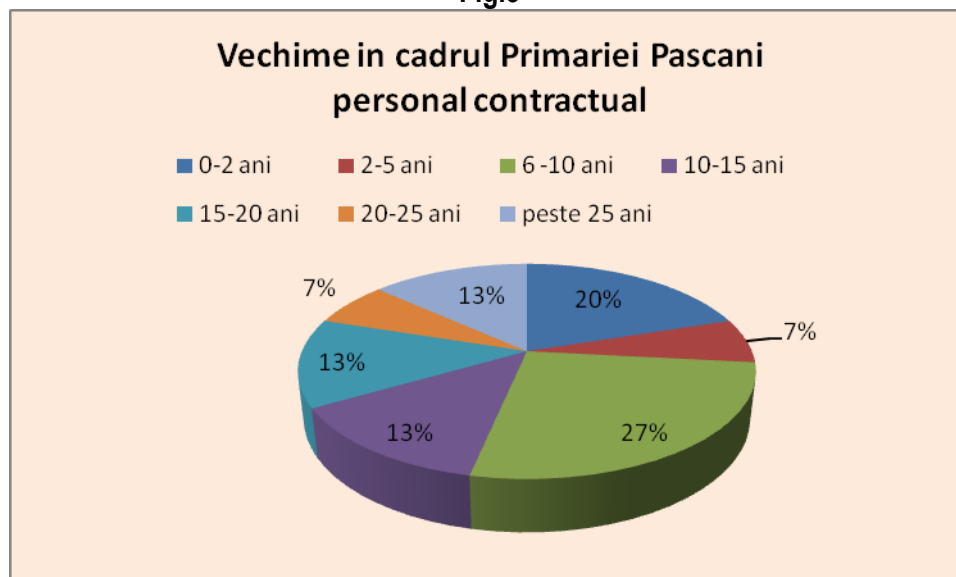
Dinamica pe post pentru funcționarii publici

Fig.2



Procesul de recrutare pentru personalul contractual:

Fig.3





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



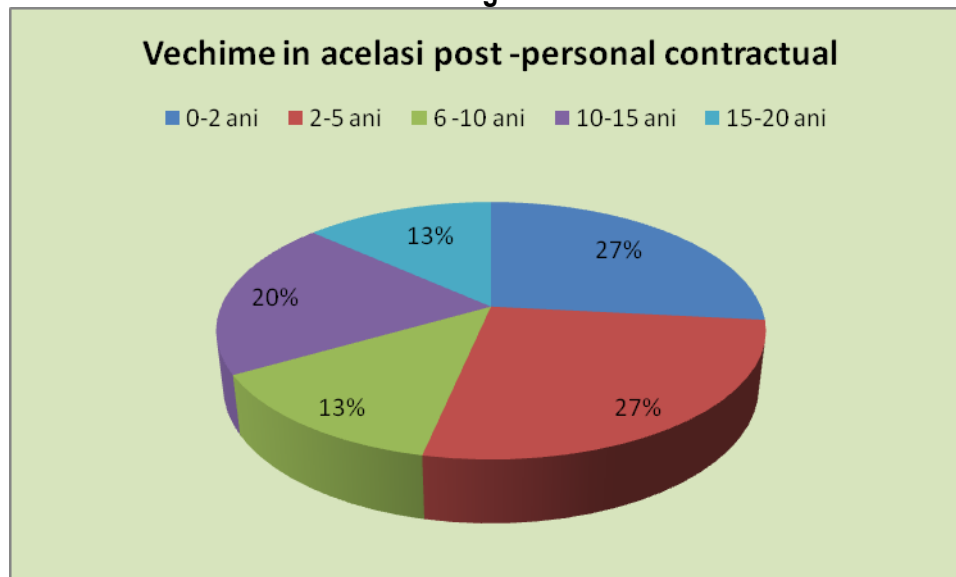
GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

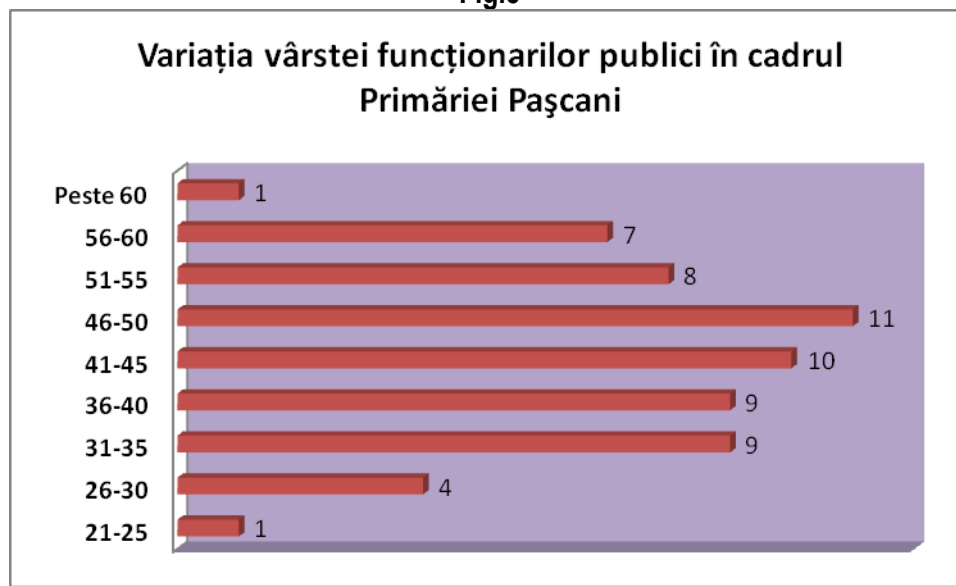
Dinamica pe post pentru personalul contractual

Fig.4



Vârsta respondenților – variații în funcție de grupele de vârstă

Fig.5





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;

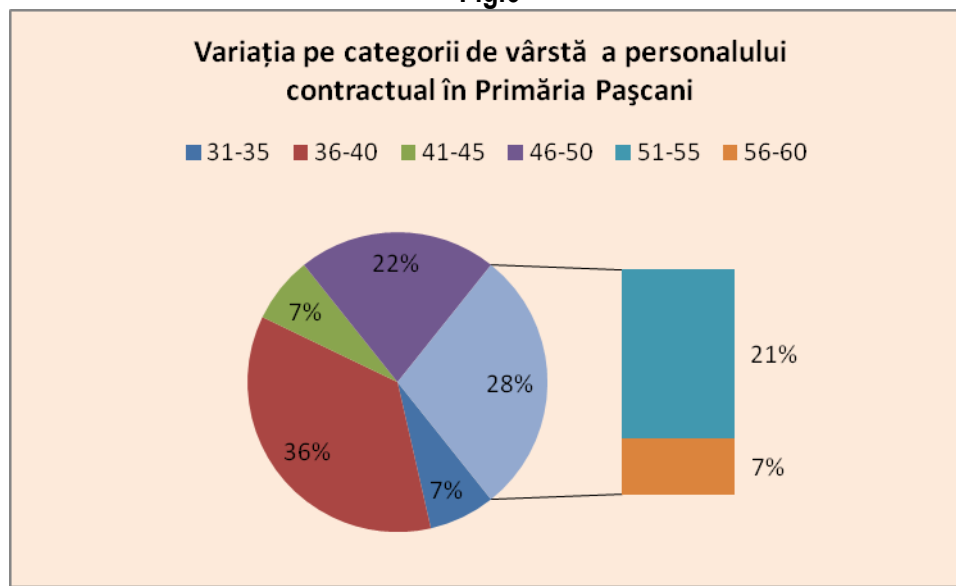


GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Fig.6



Indicatorii de ocupare, posturi vacante, posturi deschise pentru debutanți, număr de debutanți existenți

Tabel 1

Denumire compartiment/serviciu/direcție	Organigrama	Real	Procent ocupare	Posturi vacante	Posturi vacante debutanti
COMPARTIMENT PROTECȚIA MEDIULUI	2	1	50,00%	1	
COMPARTIMENT ASOCIAȚII PROPRIETARI	2	1	50,00%	1	
COMPARTIMENT MONITORIZAREA SERVICIILOR DE TRANSPORT	2	1	50,00%	1	
UNITATEA MUNICIPALĂ DE MONITORIZARE A SERVICIILOR PUBLICE	2	0	0,00%	2	
COMPARTIMENT SPORT, CULTURĂ, CULTE	3	1	33,33%	2	1
SERVICIU COMUNITAR DE ASISTENȚĂ SOCIALĂ, PROTECȚIE SOCIALĂ ȘI AUTORITATE TUTELARĂ	10	6	60,00%	4	
COMPARTIMENT REGISTRU AGRICOL,	3	2	66,67%	1	
SERVICIU ADMINISTRAȚIE PUBLICĂ,	11	4	36,36%	7	1
COMPARTIMENT JURIDIC ȘI CONTENCIOS,	4	2	50,00%	2	
SERVICIU PUBLIC COMUNITAR DE EVIDENȚĂ A PERSOANEI	17	32	188,24%	0	
SERVICIUL TAXE ȘI IMPOZITE LOCALE	20	14	70,00%	6	



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

COMPARTIMENT EXECUTARE Silită	2	0	0,00%	2	
SERVICIU BUGET, CONTABILITATE	11	5	45,45%	6	1
COMPARTIMENT CONTROL COMERCIAL,	2	2	100,00%	0	
COMPARTIMENT TEHNIC ȘI INVESTIȚII,	2	1	50,00%	1	
COMPARTIMENT PATRIMONIU ȘI CONTRACTE	2	2	100,00%	0	
COMPARTIMENT ACHIZIȚII PUBLICE ȘI CONTRACTE	3	2	66,67%	1	
SERVICIUL URBANISM, AMENAJAREA TERITORIULUI,	8	3	37,50%	5	
DIRECȚIA ADMINISTRATIVĂ	25	21	84,00%	4	
DIRECȚIA CADASTRU, FOND FUNCAR ȘI CONSULTANȚĂ AGRICOLĂ	18	2	11,11%	16	5
PROTECȚIA PLANTELOR	3	2	66,67%	1	
COMPARTIMENT IMPLEMENTAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	2	0	0,00%	2	
COMPARTIMENT PROGRAME EUROPENE ȘI ATRAGERE FONDURI STRUCTURALE	5	2	40,00%	3	1
COMPARTIMENT INFORMATIZARE	2	1	50,00%	1	
COMPARTIMENT RELAȚII CU PUBLICUL, SOCIETATE CIVILĂ ȘI AUDIENȚE	3	1	33,33%	2	
GHIȘEU UNIC ȘI CONSILIERE	3	3	100,00%	0	
COMPARTIMENT RELAȚII CU PRESA,	2	0	0,00%	2	
CABINET PRIMAR	3	2	66,67%	1	
COMPARTIMENT INTERN DE PREVENIRE ȘI PROTECȚIE A MUNCII	2	1	50,00%	1	
COMPARTIMENT AUDIT PUBLIC INTERN	3	2	66,67%	1	
COMPARTIMENT RESURSE UMANE	5	4	80,00%	1	
COMPARTIMENT SITUAȚII DE URGENȚĂ	2	2	100,00%	0	
TOTAL	184	122	66,30%	77,00	9

În ceea ce privește numărul de debutanți existenți la această oră angajați în cadrul Primăriei Pașcani, numărul celor care au răspuns la prezentul sondaj este de unu (1).



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

De asemenea, ponderea în care **structura de gen** este reflectată în cadrul actual a fost un alt indicator inițial.

Fig.7

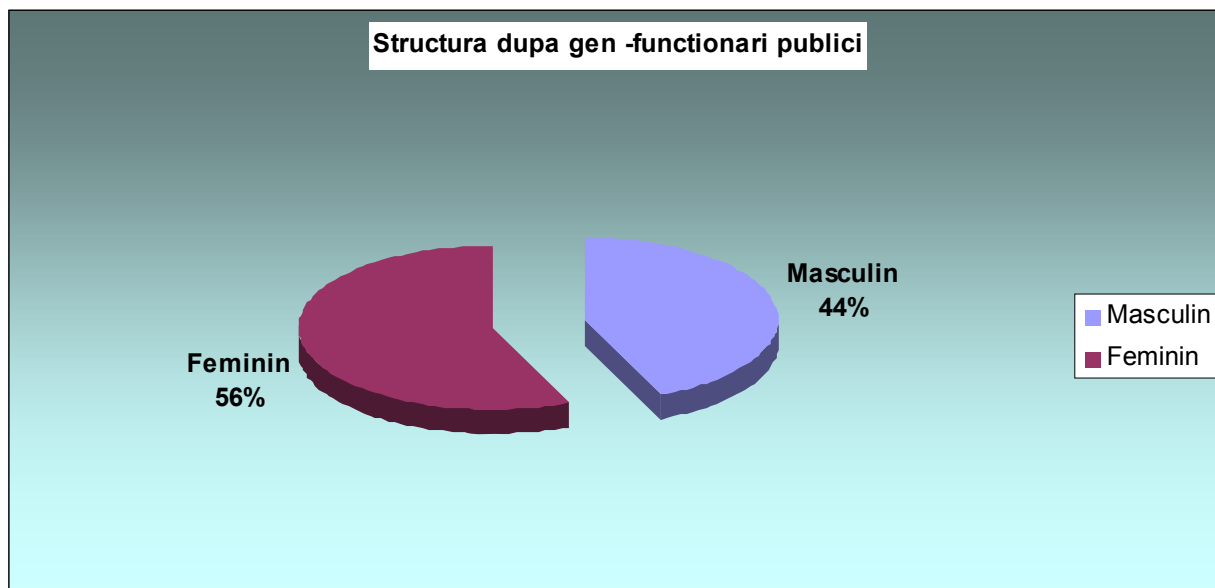
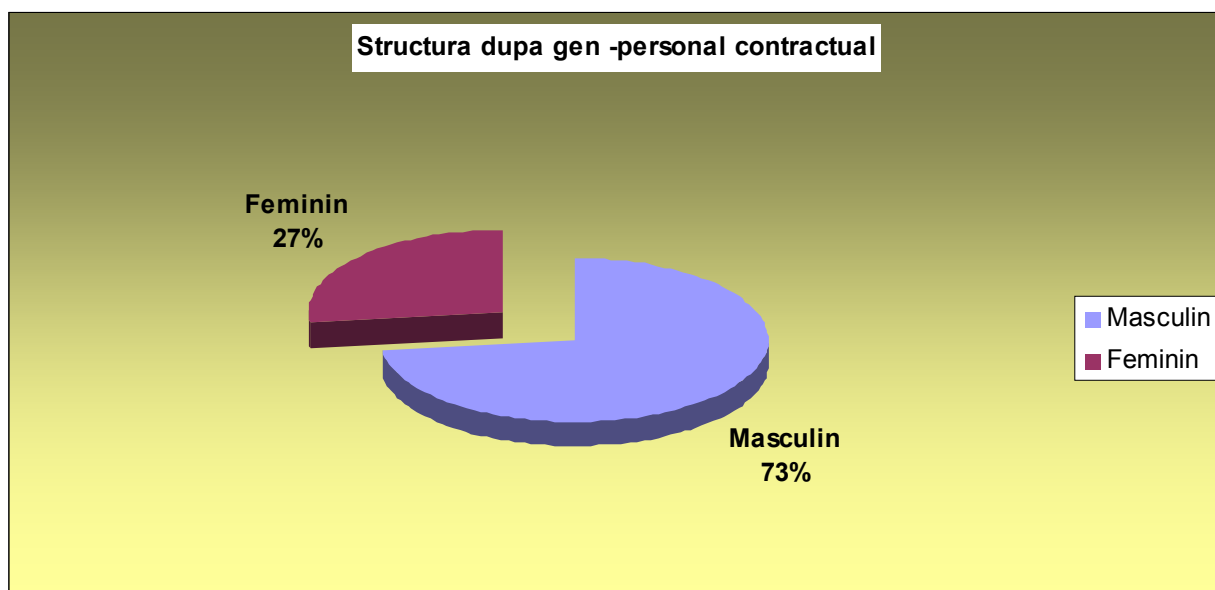


Fig.8





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

1.3 Formare și dezvoltare

Se referă la dezvoltarea competențelor funcționarilor publici și personalului contractual din Primăria Pașcani prin diferite metode.

Dintre indicatorii urmăriți în cadrul prezentului sondaj referitori la formare profesională, au fost selectate următoarele elemente:

- Formări la care au mai participat funcționarii publici și personalul contractual la inițiativa proprie sau a Primăriei Pașcani.
- Domenii identificate de conducerea fiecărui departament ca fiind prioritare pentru dezvoltarea personalului
- Domenii identificate de personal ca fiind prioritare pentru dezvoltarea proprie
- Domenii cheie necesare de a fi incluse pe lista de formare profesională a funcționarilor publici și personalului contractual.
- Grad de familiarizare și interes pentru fiecare dintre domeniile identificate ca prioritare și domeniile cheie.
- Utilitatea formării profesionale viitoare pe fiecare domeniu în parte.
- Mini plan de formare profesională schițat de șeful fiecărui departament pe domenii specifice.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Formari la care au participat deja functionarii publici

Tabel 2a

Domeniu de formare	numar participanti
rețele de calculatoare	1
stare civila	1
evidenta programelor	1
managementul resurselor umane	1
managementul relatiilor cu clientii	1
management competitiv	1
management financiar	1
securitate si sanatate in munca	1
centre consultanta IMM	1
perfectionare experti UE	1
asistent medical	1
responsabil mediu	1
managementul integrat deseuri	1
managementul compartim.mediu	1
gestionarea serv. De salubritate	1
drept si administratie publica	
europeana	1
economie	1
protectie civila	1
aparare imp.incendiilor	1
limba engleza	1

Tabel 2b

Domeniu de formare	numar participanti
practica asistentei sociale	2
administratie publica locala	2
fonduri europene post-aderare	2
afaceri europene	2
manager proiect	2
managementul proiectelor	3
managementul institutiilor publice	3
achizitii publice	5
contabilitate	5
analist programator	5
operare, introducere si validare date	15
ECDL	16



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

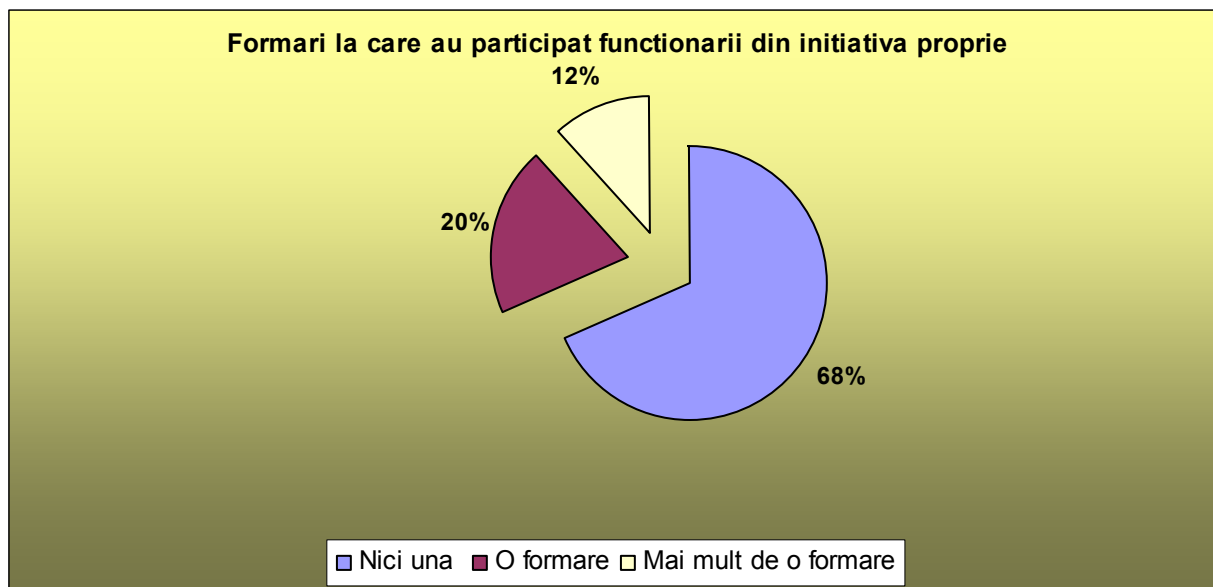
Formări la care a participat deja personalul contractual

Tabel 2c

Domeniu de formare	numar participanti
horticultor	1
confectioner	1
ingrijitor	1
filatoare	1
electrician	1
metrolog	1
fochist	2
agent paza	1
operator calculator	1
sudor	1

Formări la care au mai participat funcționarii publici la inițiativa proprie

Fig.9





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



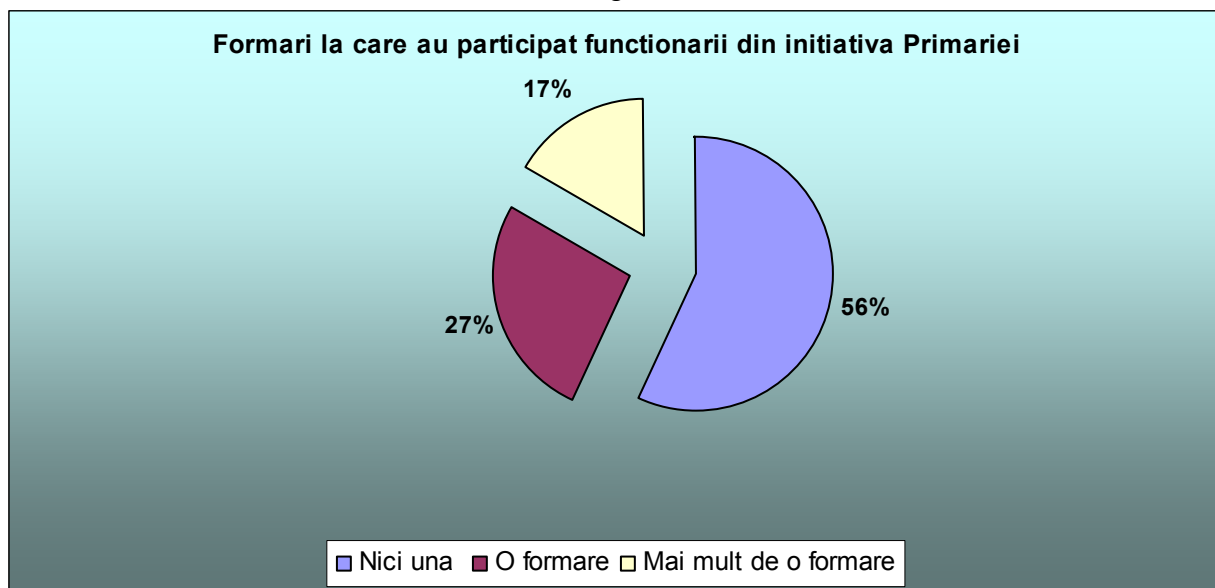
GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

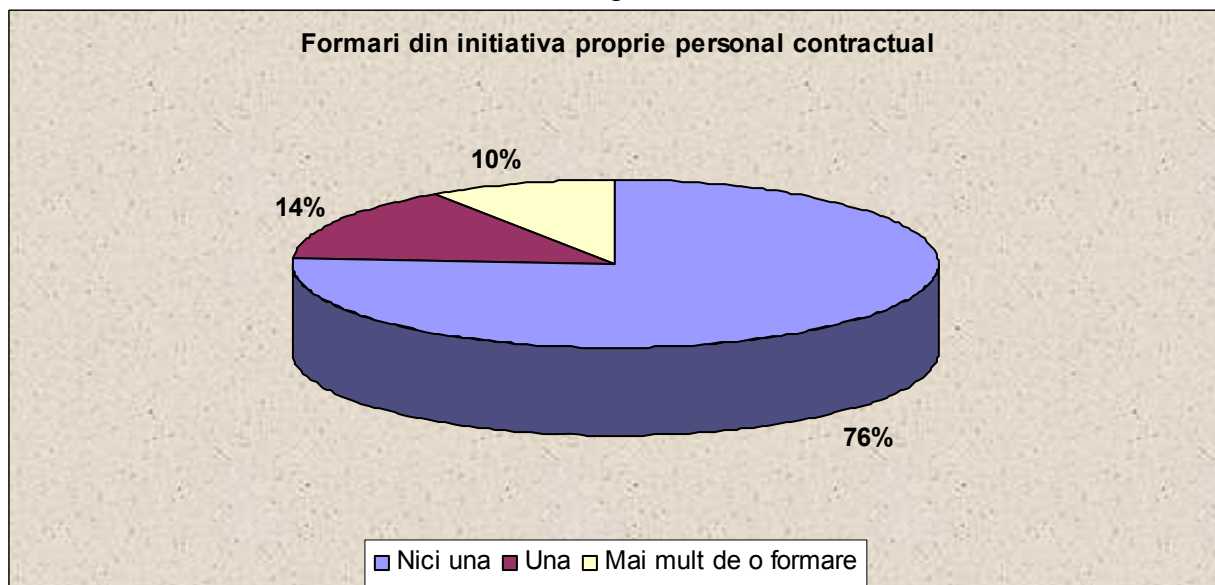
Formări la care au mai participat funcționarii publici la inițiativa Primăriei Pașcani.

Fig.10



Formări la care a mai participat personalul contractual la inițiativa proprie

Fig.11





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



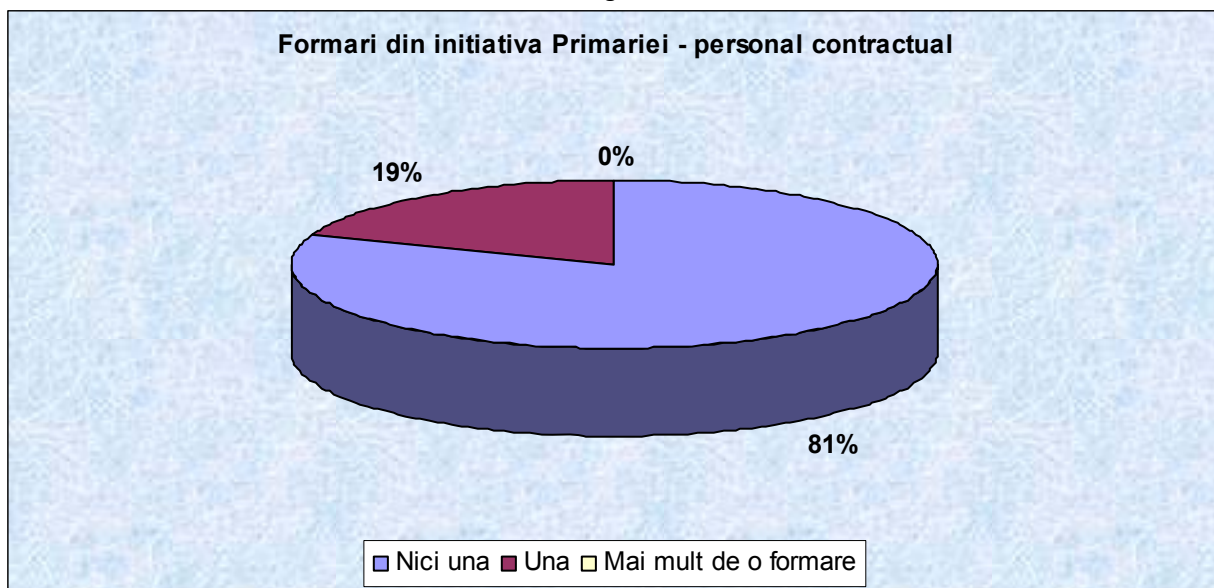
GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Formări la care a mai participat personalul contractual la inițiativa Primăriei Pașcani.

Fig.12



Domenii identificate de conducerea fiecărui departament ca fiind prioritare pentru dezvoltarea personalului

Administrator public
tabel 3a

Domeniu prioritar	Ordinea importanței
Achizitii publice	4
Disciplina în construcții	3
Buget-finanțe-contabilitate	2
Intervenție în situații de urgență	1

Serviciul comunitar de asistență socială,
protecție socială și autoritate tutelară

tabel 3b

Domeniu prioritar	Ordinea importanței
Resurse umane	4
Protecția și drepturile copilului	3
Protecția și drepturile pers. Cu handicap	2
Persoane vârstnice	1



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

tabel 3c

Serviciul taxe si impozite locale

Domeniu prioritar	Ordinea importantei
Modificarile legislative ale Codului Fiscal	4
Executarea silita a creantelor fiscale si insolvabilitate	3
Inspectia fiscala in domeniul impozitelor si taxelor locale	2
Modificari la Legea 273/2006 priv.finantele locale	1

tabel 3d

Directia administrativa

Domeniu prioritar	Ordinea importantei
tehnice	4
Managementul proiectelor	3

tabel 3e

Serviciul public comunitar de evidenta a persoanelor

Domeniu prioritar	Ordinea importantei
Stare civila si evidenta persoanei	4
Limbi straine	3
Legile transparentei (544/2001,52/2003)	2
utilizarea calculatorului (ECDL)	1

tabel 3f

Serviciul Politie Comunitara

Domeniu prioritar	Ordinea importantei
Promovarea si garantarea drepturilor constitutionale	4
Managementul resurselor umane si APL	3
Sisteme informationale pt APL	2
Managementul proiectelor	1

Au fost completate tabelele doar pentru departamentele ale căror management a participat la sondaj.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Domenii identificate de personal ca fiind prioritare pentru dezvoltarea proprie

Tabel 4

Nr.	Domeniu prioritar	Ordinea importanței	frecvența apariției	procent din total esanșion	procent din total compartiment
Dom .1	management proiecte	4	19	31,67%	
Dom .2	limbi straine (engleza, franceza)	2	13	21,67%	
Dom .3	protecția mediului	3	12	20,00%	
Dom .4	achiziții publice	4	12	20,00%	
Dom .5	ECDL	3	12	20,00%	
Dom .6	juridic	3	10	16,67%	
Dom .7	financiar/contabil	3	8	13,33%	
Dom .8	legile transparenței	3	7	11,67%	
Dom .9	Inspectia fiscală în domeniul impozitelor și taxelor locale	2	6	10,00%	100
Dom .10	Modificările legislative ale Codului Fiscal	2	5	8,33%	100
Dom .11	Executarea silită a creanțelor fiscale și insolvență	2	5	8,33%	100
Dom .12	Modificări la Legea 273/2006 priv. finanțele locale	2	5	8,33%	100
Dom .13	administratie publică locală	2	5	8,33%	
Dom .14	egalitate șanse	1	5	8,33%	
Dom .15	asistență socială	3	4	6,67%	
Dom .16	management resurse umane	3	4	6,67%	
Dom .17	elaborarea cererilor de finanțare	2	3	5,00%	
Dom .18	urbanism	4	3	5,00%	100
Dom .19	investiții	4	3	5,00%	
Dom .20	stare civilă	4	2	3,33%	
Dom .21	Informatică	4	2	3,33%	
Dom .22	Evidența persoanelor	2	2	3,33%	



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



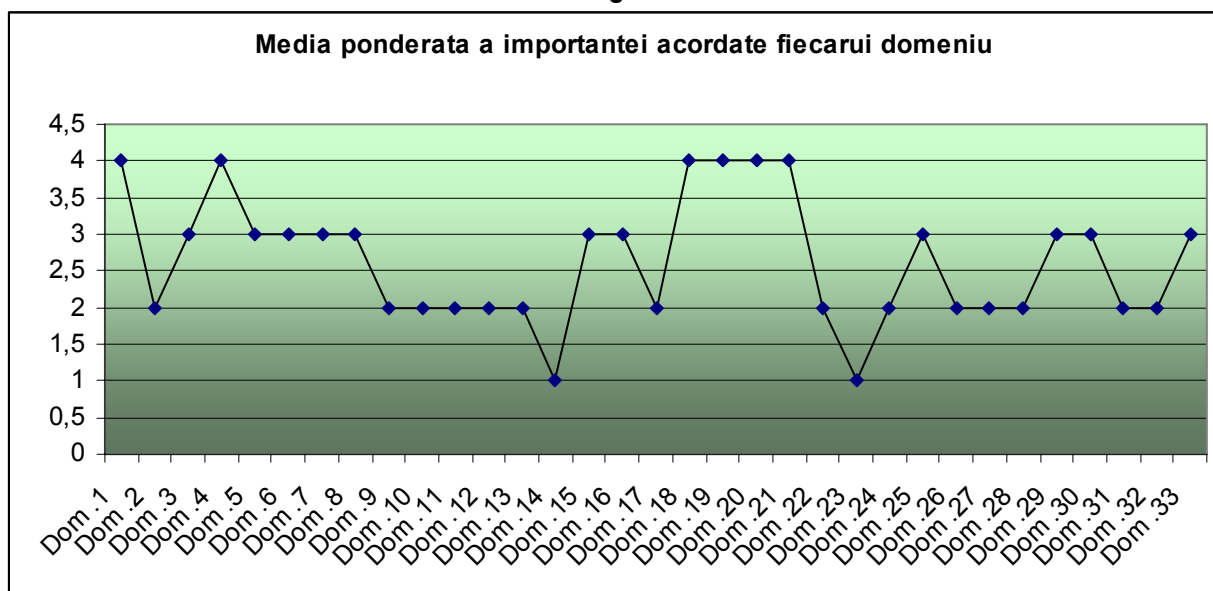
GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Dom .23	bugete	1	2	3,33%	
Dom .24	drept administrativ	2	1	1,67%	
Dom .25	executare parcelari (Autocad)	3	1	1,67%	
Dom .26	Raportari financiare	2	1	1,67%	
Dom .27	Politici fiscale	2	1	1,67%	
Dom .28	comunicare	2	1	1,67%	
Dom .29	Noi concepte privind simplificarea eliberării actelor de identitate	3	1	1,67%	
Dom .30	dezvoltare abilitati consiliere	3	1	1,67%	
Dom .31	terapie sistematica - cuplu,copil,familie	2	1	1,67%	
Dom .32	implementare managementul calitatii	2	1	1,67%	
Dom .33	agricol	3	1	1,67%	

Fig.13





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Fig.14

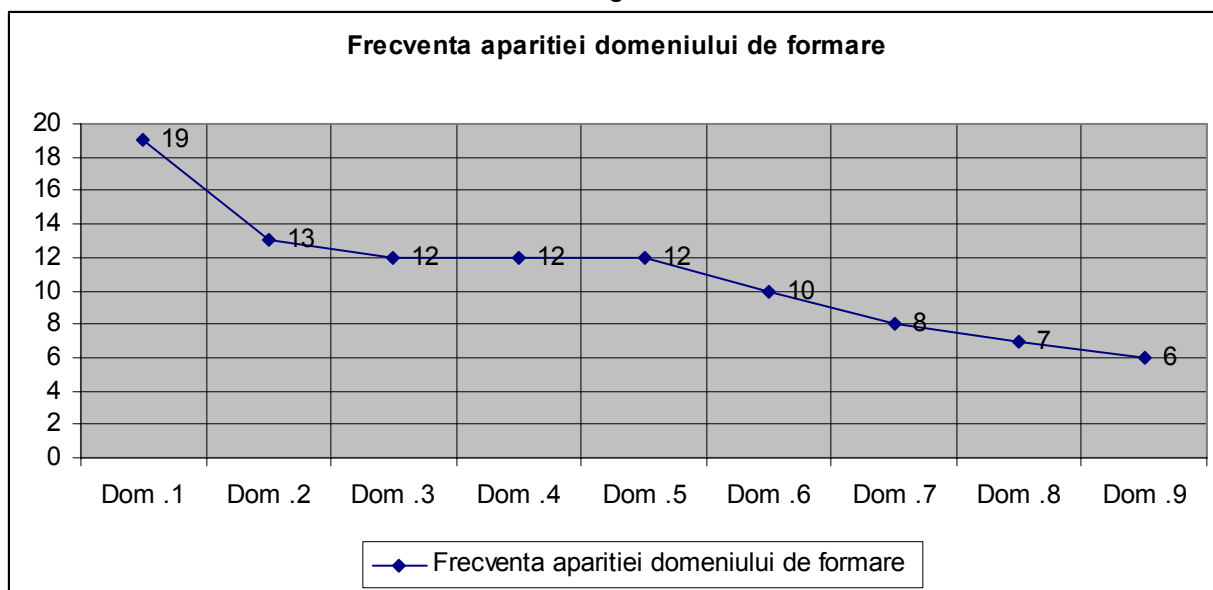
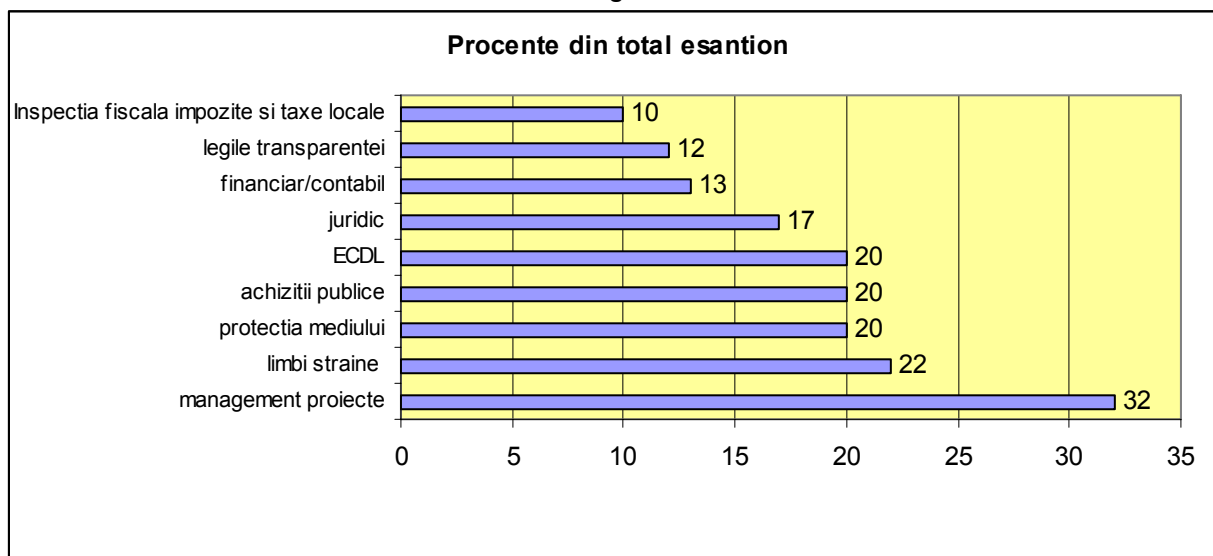


Fig.15





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;

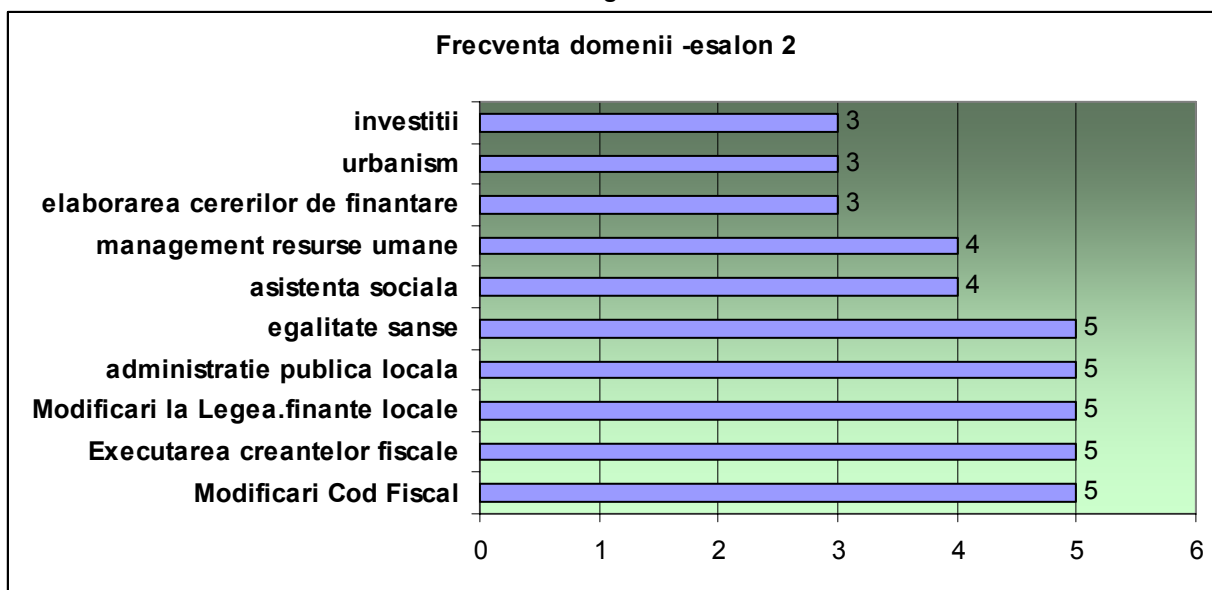


GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Fig.16



Domenii cheie necesare de a fi incluse pe lista de formare profesională
a funcționarilor publici și personalului contractual

tabel 5

Denumire domeniu cheie	Prescurtare denumire prelucrare date
1. Achiziții publice	AP
2. Managementul proiectelor;	MP
3. Financiar / Contabil;	FC
4. Juridic;	JR
5. Tehnic;	TH
6. Utilizarea calculatorului ;	ECDL
7. Legile transparenței	LTr
8 Protecția mediului	PM
9. Egalitate de șanse;	ES
10. Limbi străine;	LS



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Grad de familiarizare și interes pentru fiecare dintre domeniile identificate ca prioritare și domeniile cheie

Fig.17

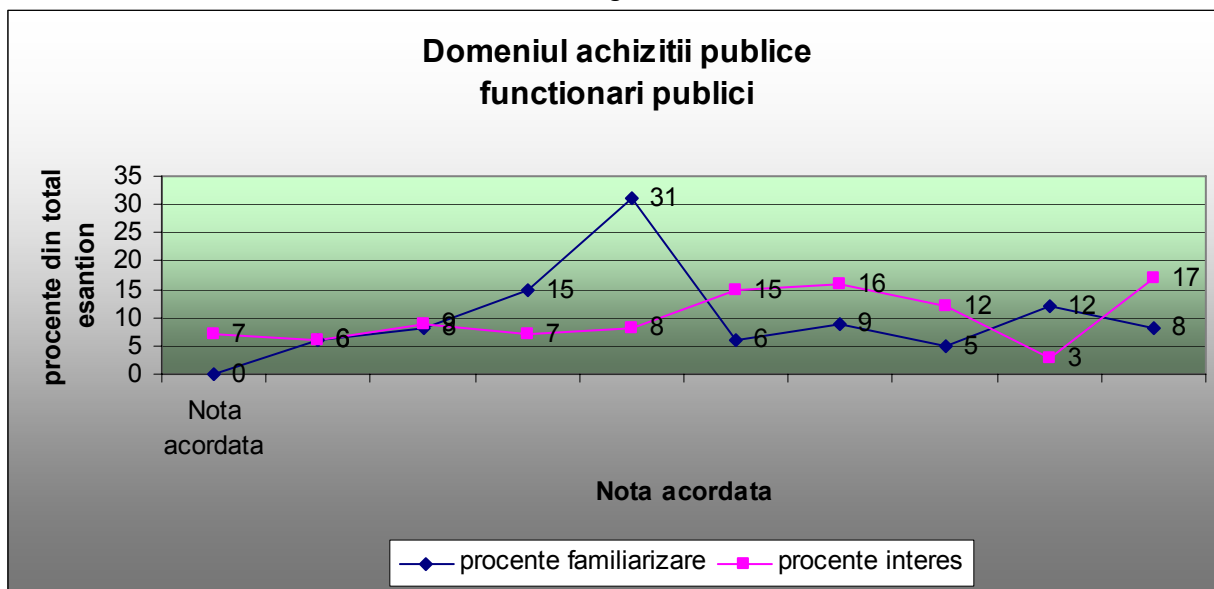
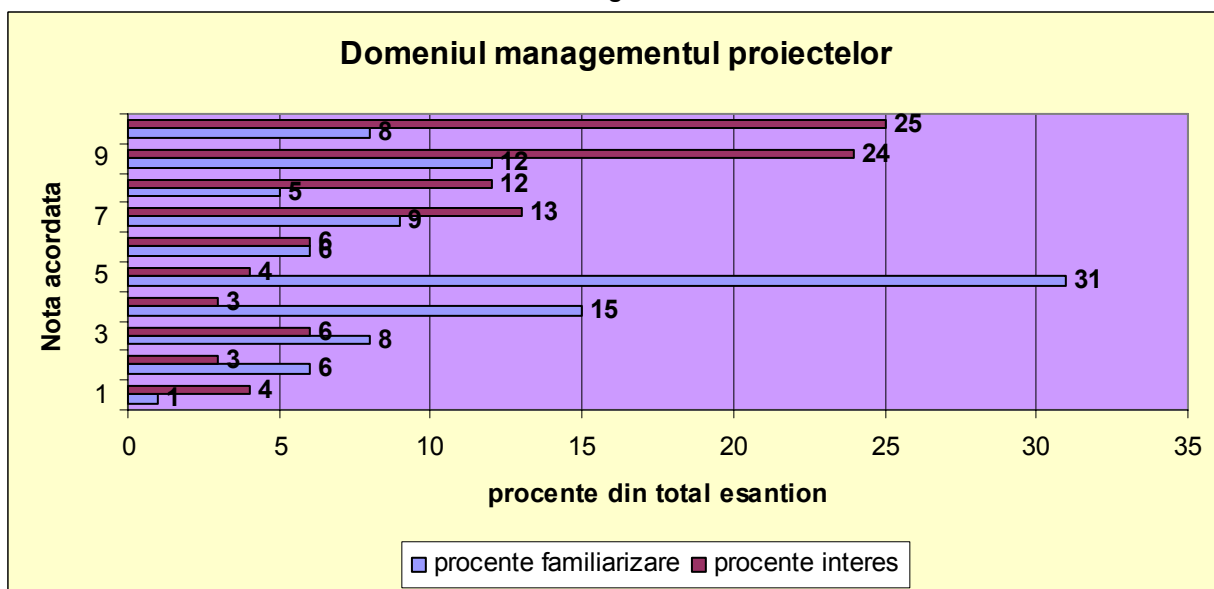


Fig.18





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Fig.19

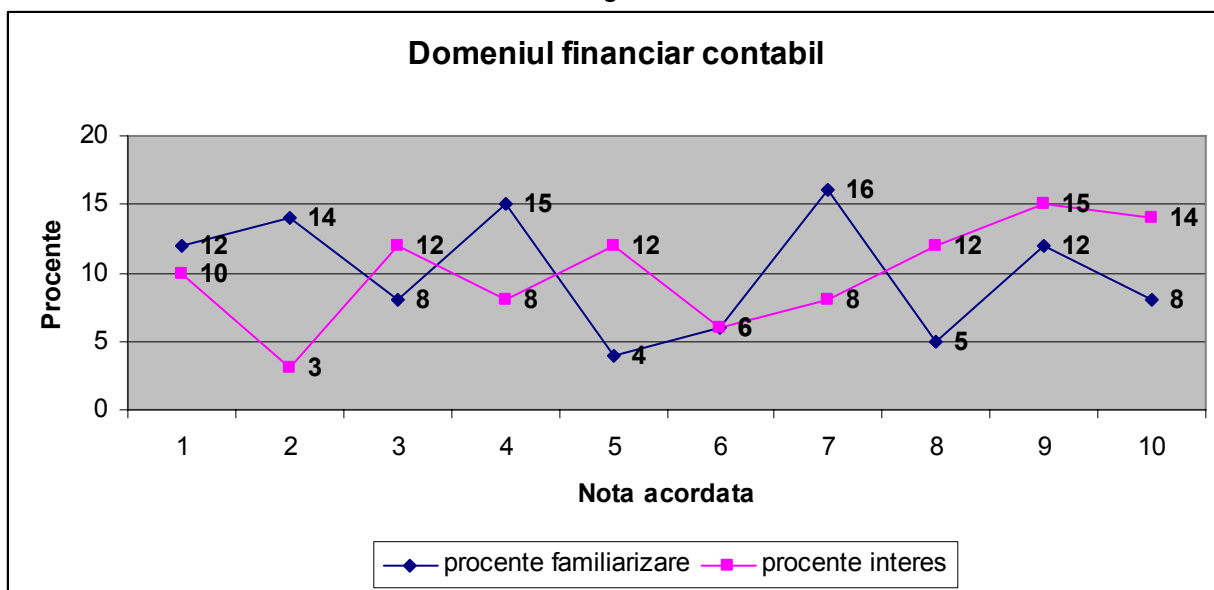
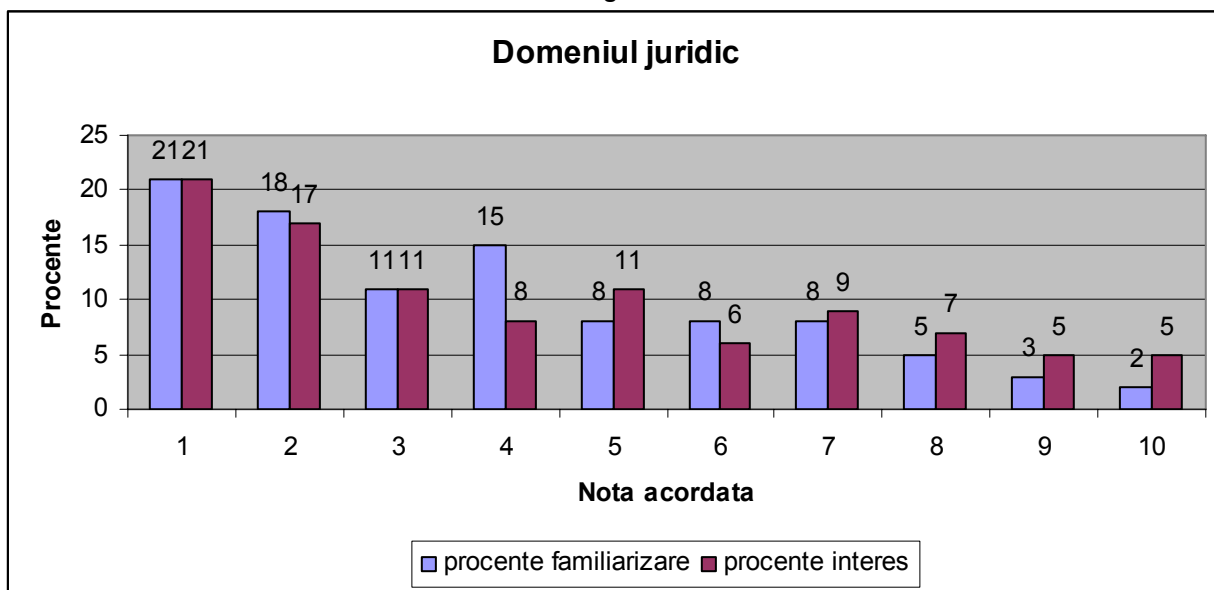


Fig.20





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;

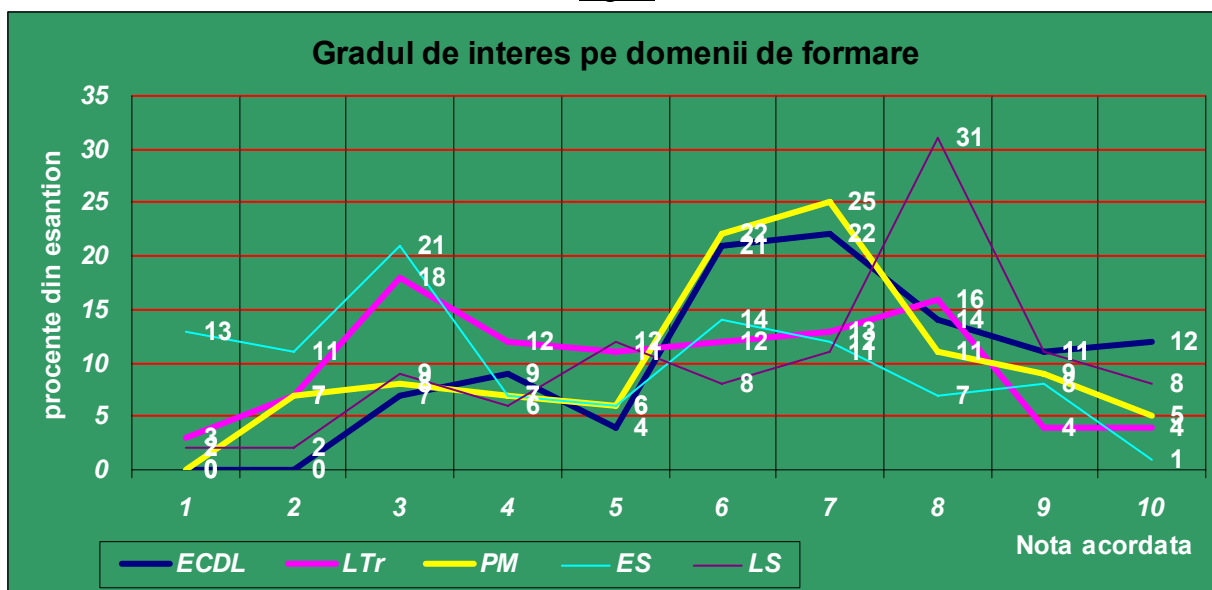


GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Fig.21



Utilitatea formării profesionale viitoare pe fiecare domeniu în parte

Tabel 6

Cifrele din tabel reprezintă procente din totalul esantionului

Marcați varianta de răspuns pe care o considerați potrivită.	direct, zinic în atribuțiile funcției;	să înțeleg activitatea Primăriei;	mă va ajuta în carieră la Primărie;	mă va ajuta la orice loc de muncă;	nu știu dacă m-ar ajuta
1. Achiziții publice	12	24	28	25	11
2. Managementul proiectelor;	20	12	28	35	5
3. Financiar / Contabil;	28	4	29	32	7
4. Juridic;	24	27	12	19	18
5. Tehnic;	21	15	13	19	32
6. Utilizarea calculatorului	35	14	21	28	2
7. Legile transparenței	1	2	3	4	5
8 Protecția mediului	13	22	23	34	8
9. Egalitate de șanse;	20	48	17	7	8
10. Limbi străine;	28	6	29	32	5



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

1.4 Satisfacția în muncă

În sondajul de față s-au introdus câțiva indicatori care să măsoare contextul economic, social, profesional și ierarhic în care lucrează funcționarii publici și personalul contractual din cadrul Primăriei Pașcani.

Unul dintre indicatori a măsurat modul în care colegii apreciază experiența pe post a celorlalți membri ai echipei, nivelul de motivație în funcție, nivelul de cooperare/colaborare între colegi și cu șefii direcți.

Întrebarea a fost formulată astfel: *Câți dintre colegii/colegele dvs. direcți de compartiment /serviciu pot fi încadrați la un nivel scăzut, mediu sau ridicat pentru fiecare din următoarele elemente caracteristice?*

Tabel nr.7

Cifrele din tabel reprezintă procente din totalul eșantionului

<i>Indicați NUMĂRUL de colegi/colege care se încadrează în una din cele 3 categorii</i>	nivel scăzut	nivel mediu	nivel ridicat	Nu pot estima
1. Nivel de experiență specifică pe post	21	14	28	37
2. Nivel de motivație în funcție	19	42	27	12
3. Nivel de comunicare/cooperare între colegi	3	13	65	19
4. Nivel de comunicare/cooperare cu șefii	6	31	42	21

Un alt indicator a măsurat satisfacția față de diverse aspecte caracteristice locului de muncă, cum ar fi remunerația, ambientul fizic, resursele disponibile, nivelul de stres și posibilitățile de avansare. Acest indicator a fost proiectat asupra respondenților direct și percepția lor vis a vis de aceiași indicatori aplicați colegilor direcți.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Întrebarea a fost formulată astfel: *Dumneavoastră personal, în ce măsură sunteți mulțumit/mulțumită cu privire la următoarele aspecte caracterizând locul de muncă și postul ocupat?*

Tabel nr.8
Cifrele din tabel reprezintă procente din totalul eșantionului

<i>Pentru fiecare din aspectele de mai jos caracterizând munca marcați varianta de răspuns (0,1,2,3,4 sau 5) care o considerați potrivită.</i>	deloc	foarte mică	mică	așa-și-așa	mare	foarte mare
1. Aspecte pecuniare – nivelul salarizării	29	45	23	3	0	0
2. Aspecte fizice – ambientul fizic, încăpere, mobilier etc.	0	0	5	45	38	12
3. Resurse disponibile – echipamente, consumabile etc.	12	16	18	28	18	8
4. Aspecte sociale – relațiile între colegi și pe linie ierarhică	8	12	17	18	28	17
5. Aspecte psihologice – nivelul de stres profesional	0	8	18	27	32	15
6. Aspecte profesionale – posibilități de avansare	22	28	42	8	0	0



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Întrebarea a fost formulată astfel: *Din câte știți, în ce măsură colegii dvs. sunt mulțumiți cu privire la următoarele aspecte?*

Tabel nr.9
Cifrele din tabel reprezintă procente din totalul eșantionului

<i>Pentru fiecare din aspectele de mai jos caracterizând munca marcați varianta de răspuns (0,1,2,3,4 sau 5) care o considerați potrivită.</i>	deloc	foarte mică	mică	așa-și-așa	mare	foarte mare
1. Aspecte pecuniare – nivelul salarizării	25	41	28	6	0	0
2. Aspecte fizice – ambientul fizic, încăpere, mobilier etc.	0	0	7	43	35	15
3. Resurse disponibile – echipamente, consumabile etc.	10	18	21	25	19	7
4. Aspecte sociale – relațiile între colegi și pe linie ierarhică	8	18	12	20	26	15
5. Aspecte psihologice – nivelul de stres profesional	2	10	16	25	31	16
6. Aspecte profesionale – posibilități de avansare	22	29	39	10	0	0



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Partea II Strategia de Resurse Umane a Primăriei Pașcani - Recomandări



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

1. Contextul general

Dezvoltarea și modernizarea funcției publice din România este un obiectiv fundamental al reformei administrației publice preconizat de Planul Național de Dezvoltare 2007-2013, de Cadrul Național Strategic de Referință, de Planul Național de Reforme 2007-2013.

Primăria Pașcani are în plan local un rol important de jucat în procesul reformei în ceea ce privește asigurarea unui management performant al funcției publice și al funcționarilor publici, la nivelul administrației publice. Resursele umane ale Primăriei Pașcani sunt elementul de bază care asigură îndeplinirea acestui rol la un nivel calitativ ridicat.

Dezvoltarea și consolidarea activității de managementul resurselor umane în cadrul Primăriei Pașcani poate avea dublu efect asupra eficienței activității primăriei și asupra îndeplinirii rolurilor și obiectivelor ce îi revin în procesul reformei:

- Creșterea nivelului de competențe, respectiv a eficienței și calității activității propriilor resurse umane;
- Promovarea calității înalte în managementul resurselor umane la beneficiarii direcți ai serviciilor oferite de Primărie comunității locale.

2. Scopul strategiei de resurse umane

Strategia de resurse umane stabilește principiile și liniile directoare în activitatea de managementul resurselor umane în cadrul oricărei instituții, cu precădere în administrația publică locală, 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, și anume consolidarea sistemului funcției publice și profesionalizarea corpului funcționarilor publici, precum și investiția în personalul contractual, prin oferirea unor condiții optime de profesionalizare și promovare. De asemenea, realizarea celor două obiective este strâns legată de resursele umane și necesită un management modern al resurselor umane.

Concretizarea scopului strategiei de resurse umane în cadrul Primăriei Pașcani se poate face răspunzând la următoarele întrebări:

- De ce are nevoie Primăria Pașcani de o strategie de resurse umane?



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- Ce dorește să comunice conducerea Primăriei Pașcani funcționarilor publici, personalului contractual și mediului extern prin strategia de resurse umane?
- Ce rezultate se așteaptă ca urmare a implementării strategiei de resurse umane?

3. Strategia de resurse umane generală a Primăriei Pașcani

Valorile pe care le promovează Primăria Pașcani în activitatea sa și care trebuie să se reflecte în mod direct sau indirect și în managementul resurselor umane proprii, sunt următoarele :

- **Transparența** actului administrativ;
- **Onestitate și integritate** în exercitarea funcției publice;
- **Respect față de cetățean**, în calitate de beneficiar al serviciilor publice;
- **Profesionalism și inovație** în exercitarea funcției publice;
- Promovarea unor **standarde înalte** a serviciilor publice;
- **Respectarea normelor eticii și deontologiei profesionale**;
- **Comunicare eficientă** inter- și intra-instituțională.

Activitatea de managementul resurselor umane trebuie să se bazeze pe **principiile** care guvernează activitatea oricărei instituții a administrației publice locale. Aceste principii sunt:

- Promovarea resursei umane ca factor strategic în activitatea curentă a oricărei organizații.
- Orientarea activităților funcției publice către cetățean, ca beneficiar final al serviciilor publice.
- Integrarea unor valori, practici și standarde de calitate europene în funcția publică din România, în spiritul unei administrații moderne și profesioniste.
- Implementarea unui sistem de management al calității în activitatea Primăriei Pașcani.
- Utilizarea judicioasă și transparentă a resurselor în scopul asigurării eficienței și eficacității actului administrativ.

Aceste valori și principii vizează în mare parte și resursele umane ale organizației și trebuie să fie respectate atât în activitatea desfășurată către autoritățile și instituțiile publice, cât și în managementul resurselor umane proprii ale Primăriei Pașcani. Ele trebuie să se reflecte în mod direct (cele care se referă explicit la resurse umane) sau în mod indirect (cele care



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

se referă la alte aspecte ale activității și managementul unei autorități sau instituții publice) în politica de resurse umane.

Întrebările următoare ajută la formularea strategiei generale de resurse umane:

- Cum sunt privite resursele umane din punctul de vedere al contribuției la realizarea obiectivelor strategice?
- Care sunt principiile ce guvernează managementul resurselor umane?
- Cine participă în managementul resurselor umane și ce roluri revin fiecărui participant?
- Dacă Primăria Pașcani nu dispune de un compartiment de resurse umane care să sprijine procesul intern de managementul resurselor umane, cum sunt distribuite aceste roluri?

Funcționarii publici de execuție și de conducere din Primăria Pașcani sunt principala resursă strategică a organizației, factorul cheie care asigură realizarea obiectivelor Primăriei și al promovării unui management modern al resurselor umane în administrația publică în conformitate cu legislația în vigoare și standardele europene. Ca factor strategic, Primăria Pașcani asigură resurselor umane din organizație un tratament echitabil și corect, posibilități de dezvoltare profesională și de carieră în funcție de cunoștințele, competențele dobândite și performanța demonstrată.

Orientarea spre beneficiari trebuie să guverneze întreaga activitate a funcționarilor publici și personalului contractual din Primăria Pașcani, însoțit de respectul pentru cetățean, integritate și onestitate, profesionalism și inovație. Managementul resurselor umane are menirea de a asigura corpul de funcționari publici care dispune de aceste calități și competențe. Managementul operativ al resurselor umane în Primăria Pașcani se realizează de către funcționarii publici de conducere prin aplicarea procedurilor de Managementul Resurselor Umane, înaintarea propunerilor și luarea deciziilor legate de funcționarii publici din subordine conform legislației în vigoare și procedurilor de managementul resurselor umane, respectând principiile echității și transparenței. Funcționarii publici de conducere sunt sprijiniți în activitatea de Managementul Resurselor Umane de către specialiștii de resurse umane.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

4. Strategii specifice de resurse umane în cadrul Primăriei Pașcani

Domeniile la care se referă politicile de resurse umane specifice se aleg în funcție de prioritățile prezentei perioade. Câteva exemple de domenii sunt prezentate mai jos. Se aleg 4-6 domenii prioritare pentru care se elaborează în cadrul strategiei politicile de resurse umane specifice.

Domeniile politicilor specifice trebuie alese în așa fel, încât să nu existe suprapuneri. De exemplu, dacă se alege ca domeniu de politică specifică dezvoltarea carierei, care include mobilitatea și promovarea, aceste domenii nu mai apar ca domenii separate. Însă dacă promovarea este un domeniu prioritar, se recomandă ca aceasta să fie tratată separat și nu în cadrul dezvoltării carierei.

Exemple de domenii pentru politicile de resurse umane specifice:

- Egalitatea de șanse
- Recrutare și selecție
- Formare și dezvoltare
- Orientarea spre beneficiar
- Stagiul
- Salarii și recompense
- Managementul performanței
- Managementul carierei
- Relații de serviciu
- Comunicare internă
- Satisfacție, motivație și angajament

Ghid pentru elaborarea politicilor specifice în cadrul strategiei de resurse umane

În continuare sunt prezentate câteva domenii mai des utilizate pentru elaborarea politicilor specifice de resurse umane cu întrebări care ajută la formularea politicilor de personal specifice și exemple de politici specifice.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

4.1. Recrutare și selecție

Se referă la procesul de asigurare a necesarului de personal din afara organizației.

Următoarele întrebări ajută la formularea politicii de personal pentru acest domeniu:

- Care sunt principiile de respectat în procesul de recrutare și selecție? De ex.: egalitate de șanse, transparență în proceduri, cunoștințe și competențe corespunzătoare funcției publice vacante, obiectivitate în evaluarea rezultatelor concursului
- Pe baza căror principii se stabilește tematica și bibliografia de concurs?
- Există prioritatea recrutării de debutanți de exemplu pentru asigurarea echilibrului între grupele de vârstă din organizație?

Exemplu:

În procesul de recrutare și selecție trebuie să se respecte principiile egalității de șanse, a transparenței în procedură și în deciziile adoptate. Singurul criteriu care stă la baza selecției este cel al competenței pentru realizarea atribuțiilor postului la nivelul calitativ necesar îndeplinirii obiectivelor compartimentului și organizației. Competența se măsoară prin satisfacerea condițiilor de participare la concurs, respectiv cunoștințele și abilitățile dovedite prin proba scrisă și interviu.

Membrii comisiei de concurs primesc formarea necesară pentru a-și îndeplini atribuțiile în acest domeniu, cu accent pe abilitățile de realizare a interviului.

Informațiile culese în cadrul studiului au încercat să surprindă într-o primă fază care este **dinamica recrutării personalului**, și **dinamica pe post**, atât în rândul funcționarilor publici cât și a personalului contractual. De aceea informațiile culese au vizat vechimea în cadrul Primăriei Pașcani, precum și vechimea în post. Aceste informații au fost corelate cu **vârsta respondenților**, precum și cu **numărul debutanților** existenți în cadrul Primăriei Pașcani.

O altă informație culeasă a vizat **gradul de ocupare a posturilor existente** în cadrul Primăriei față de grila de posturi aprobată.

De asemenea, ponderea în care **structura de gen** este reflectată în cadrul actual a fost un alt indicator inițial.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Din informațiile prelucrate, câteva aspecte interesante, de la care trebuie să pornească procesul de luare a deciziilor în viitor în ceea ce privește politica de recrutare și selecție:

- La aspectele privind **dinamica recrutării personalului**, se observă faptul că peste 25% dintre respondenți (funcționari publici) au fost angajați în primărie de mai puțin de 5 ani, ceea ce indică un trend ascendent în ceea ce privește acest indicator (dacă privim **fig.1 și 3** observăm faptul că viteza de recrutare în ultimii 5 ani a fost de 3 ori mai mare față de celelalte intervale de timp la care ne referim). Din același grafic observăm că procesul de recrutare început acum câțiva ani a fost încetinit în ultimii doi ani, chiar stopat. Acest lucru se observă și în **tabelul 1**, corelat cu indicatorul factor de ocupare.
- La indicatorul privind **dinamica în cadrul fiecărui tip de post**, observăm că același procent de 25% dintre funcționarii publici și aproximativ 50% din personalul contractual are o vechime pe post de maxim 5 ani (vezi **fig. 2 și 4**). Dar corelați indicatorii de vechime în cadrul Primăriei Pașcani și de vechime în post, se observă că cele două eșantioane se suprapun. Prin urmare vechimea redusă în aceeași poziție nu este ca urmare a promovării sau schimbării postului în cadrul instituției, ci doar reflectă procesul de recrutare început în urmă cu mai puțin de 5 ani.
- La indicatorul **categorii de vârstă** – forma pe care o ia tabloul vârstelor în cadrul Primăriei Iași, se poate observa în **fig.5 și 6** – că acest tablou este foarte echilibrat pe toate categoriile de vârstă, cu excepția intervalului 25-30 ani, unde avem foarte puțini funcționari publici - și corelat cu faptul că este nevoie de debutanți în cadrul mai multor compartimente/direcții/servicii, pe termen mediu sau scurt una dintre măsurile pertinente care s-ar putea lua ar fi angajarea unui număr mai mare de debutanți, ca și politică necesară și utilă în contextul actual.
- Așa cum am făcut referire și în paragrafele anterioare, **numărul de debutanți** la ora actuală e foarte mic (un singur respondent este debutant), corelat cu numărul mare de locuri vacante, dintre care un total de 9 din totalul de 77 posturi vacante sunt alocate funcționarilor publici debutanți, deci aproximativ 12%.
- În ceea ce privește **gradul de ocupare**, acesta este, dacă corelăm necesarul de posturi propuse în cadrul organigramei și situația actuală – în medie de 66%. Sunt anumite compartimente însă în cadrul cărora la ora actuală nu este angajată nici o persoană (vezi **tabelul 1** - COMPARTIMENT RELAȚII CU PRESA, IMPLEMENTAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII, COMPARTIMENT EXECUTARE SILITĂ și UNITATEA MUNICIPALĂ DE



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

MONITORIZARE A SERVICIILOR PUBLICE), iar alte compartimente care funcționează cu doar 11% din capacitate – de exemplu, DIRECȚIA CADASTRU, FOND FUNCICIAR ȘI CONSULTANȚĂ AGRICOLĂ.

4.2. Formare și dezvoltare

Se referă la dezvoltarea competențelor funcționarilor publici și personalului contractual din Primăria Pașcani prin diferite metode.

Următoarele întrebări ajută la elaborarea politicii de resurse umane în acest domeniu:

- Ce competențe trebuie să se dezvolte în perioada la care se referă strategia de resurse umane?
- Ce metode de dezvoltare sunt preferate?
- Cine răspunde de dezvoltarea resurselor umane? Care este rolul șefului ierarhic în dezvoltarea subordonaților? Cum sprijină specialistul de resurse umane activitatea de formare și dezvoltare a resurselor umane?
- Ce atitudine așteaptă organizația de la funcționarii publici și personalul contractual în ceea ce privește dezvoltarea competențelor profesionale?
- Ce sprijin primesc funcționarii publici de conducere de la specialiștii de resurse umane?
- Cine evaluează rezultatele formării și cu ce metode?

Exemplu:

Învățarea și perfecționarea continuă este o parte componentă a culturii organizaționale. Fiecare funcționar public sau angajat trebuie să fie conștient de necesitatea actualizării cunoștințelor și competențelor proprii. Formarea se face prin instruire în cadrul cursurilor organizate de instituții specializate și prin specializare la locul de muncă. Acestea trebuie completate prin studiu individual.

Dezvoltarea competențelor funcționarilor publici și a personalului contractual este rezultatul unei colaborări active și continue între angajați și șefii ierarhici. Funcționarii publici de conducere au responsabilitatea îndrumării și sprijinirii funcționarilor publici și personalului contractual din subordine oferindu-le oportunități de învățare, feedback și coaching. În acest scop organizația pune la dispoziția funcționarilor publici de conducere programe și resurse care sprijină funcționarii publici și personalul contractual să urmeze cursuri de perfecționare și să-și îmbunătățească abilitățile.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Funcționarii publici de conducere sunt sprijiniți în aceasta activitate de compartimentul de resurse umane care oferă sprijin și suport prin interpretarea și explicarea procedurilor, prin punerea în evidență a metodelor de formare și dezvoltare cele mai adecvate, prin organizarea de evenimente de formare.

Dintre indicatorii urmăriți în cadrul prezentului sondaj referitori la formare profesională, au fost selectate următoarele elemente:

- Formări la care au mai participat funcționarii publici și personalul contractual la inițiativa proprie sau a Primăriei Pașcani.
- Domenii identificate de conducerea fiecărui departament ca fiind prioritare pentru dezvoltarea personalului.
- Domenii cheie necesare de a fi incluse pe lista de formare profesională a funcționarilor publici și personalului contractual.
- Grad de familiarizare și interes pentru fiecare dintre domeniile identificate ca prioritare și domeniile cheie.
- Utilitatea formării profesionale viitoare pe fiecare domeniu în parte.
- Mini plan de formare profesională schițat de șeful fiecărui departament pe domenii specifice.

4.3. Managementul performanței

Se referă la întregul proces de creștere a performanței de la stabilirea obiectivelor pentru anul următor până la evaluarea realizării lor la sfârșitul perioadei.

Următoarele întrebări ajută la formularea politicii specifice pentru acest domeniu:

- Care este scopul managementului performanței?
- Care sunt principiile de bază? De exemplu: abordare procesuală, fundamentarea necesarului de formare și dezvoltare, dialog sincer între șeful ierarhic și subordonat în vederea îmbunătățirii rezultatelor
- Cine sunt participanții la proces și ce roluri și responsabilități au?
- Care sunt consecințele posibile ale evaluării performanțelor? De ex: dezvoltarea competențelor, promovare, recompense financiare
- Care sunt principiile de bază ale feedback-ului în managementul performanței?
- Cum se stabilesc obiectivele de atins?

Exemplu:



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Managementul performanței are ca scop motivarea funcționarilor publici să contribuie la atingerea obiectivelor Primăriei Pașcani, îmbunătățirea performanțelor și dezvoltarea competențelor. Este un proces complex care demarează cu stabilirea obiectivelor pentru anul următor, continuă cu feedback, sprijin și coaching din partea șefului ierarhic în cursul îndeplinirii obiectivelor, participarea funcționarului public la programele de formare, și se termină cu evaluarea performanțelor.

Trebuie să se bazeze pe dialog sincer între șeful ierarhic și funcționarul public sau personalul contractual subordonat. Feedback-ul să fie fundamentat cu fapte și date obiective și să fie îndreptat spre viitor, spre îmbunătățirea rezultatelor și dezvoltarea competențelor. Să abordeze cu sinceritate și obiectivitate atât rezultatele pozitive cât și cele negative.

Obiectivele de atins trebuie stabilite de comun acord pe baza obiectivelor defalcate compartimentului din care face parte funcționarul public, domeniilor de competență ale funcționarului public, respectiv scopul și atribuțiile funcției publice.

Consecințele posibile ale evaluării performanțelor pot fi: includerea în planul de formare, propunerea pentru promovare rapidă, acordarea de premiu etc.

4.4. Dezvoltarea carierei

Se referă la procesul de avansare al funcționarului public sau personalului contractual în cadrul organizației prin dobândirea de noi competențe și promovare. Următoarele întrebări ajută la formularea politicii specifice privind dezvoltarea carierei:

- Care sunt principiile de dezvoltare a carierei funcționarilor publici?
- Prin ce instrumente se realizează dezvoltarea carierei?
- Cine ce responsabilități și atribuții are în dezvoltarea carierei funcționarilor publici și al personalului contractual din cadrul Primăriei Pașcani (funcționarul public, șeful ierarhic, specialistul de resurse umane)?
- Ce suport oferă pentru dezvoltarea carierei?

Exemplu:

Dezvoltarea carierei are dublu scop în organizație: să asigure satisfacerea nevoilor de personal, atât la nivelul funcțiilor publice de execuție, cât și la nivelul celor de conducere și să ofere funcționarilor publici cu potențial de dezvoltare posibilitatea de avansare în carieră.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Principiile pe care se bazează dezvoltarea carierei sunt: competența, competiția, egalitatea de șanse, profesionalismul, motivarea, transparența.

Prin posibilitățile de dezvoltare a carierei Primăria Pașcani urmărește motivarea și reținerea în cadrul organizației a funcționarilor publici și personalului contractual competenți, cu performanțe superioare.

Șeful ierarhic al funcționarului public are un rol cheie în dezvoltarea carierei acestuia. Este sprijinit în această activitate de către specialistul de resurse umane. Funcționarul public trebuie să fie motivat și interesat să își dezvolte cunoștințele și competențele, să aibă atitudine activă în procesul de dezvoltare și de descoperire de posibilități de avansare în carieră. Principalul instrument prin care se realizează dezvoltarea carierei este promovarea.

4.5. Comunicare internă

Cuprinde toate procesele de transmitere a informației în cadrul organizației. Următoarele întrebări ajută la formularea politicii de personal pentru acest domeniu:

- Care sunt principiile de bază ale comunicării interne?
- În ce direcții se realizează comunicarea internă? De exemplu: de sus în jos pentru informare, de jos în sus pentru transmiterea de opinii și sugestii, orizontal pentru transfer de cunoștințe
- Ce tipuri de comunicare au prioritate (de ex.: verbală, scrisă, electronică)?
- Ce metode se preferă pentru consultarea funcționarilor publici și pe ce teme/ în ce situații se face consultarea?

Exemplu:

Transparența și onestitatea sunt cerințe de bază în comunicarea internă eficientă și deschisă cu scopul de a transmite și a schimba informații și cunoștințe. Comunicarea înseamnă mai mult decât transmiterea de informații și informare. Presupune flux de informații în ambele direcții, consultarea funcționarilor publici în cadrul unor evenimente organizate în acest scop sau prin anchetă bazată pe chestionar, ce se realizează în mod regulat odată pe an.

Funcționarii publici sunt consultați în legătură cu satisfacția cu condițiile de muncă, relațiile interpersonale în cadrul organizației, comunicarea internă, teme profesionale, etc.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

4.6. Egalitatea de șanse

Acesta este un domeniu transversal care poate viza toate domeniile și procesele de managementul resurselor umane. Din această cauză se poate introduce ca un element în celelalte politici specifice. Se păstrează ca domeniu separat al politicii de resurse umane în cazul în care e nevoie să se sublinieze aplicarea principiului, sau e necesar pentru formarea imaginii instituției.

- Ce tipuri de discriminare pot să apară în organizație?
- Care este atitudinea Primăriei Pașcani față de discriminarea directă și indirectă?
- În ce domenii ale Managementului Resurse Umane poate să apară mai frecvent discriminarea?

Exemplu:

Organizația nu permite nici un fel de discriminare bazată pe naționalitate, vârstă, sex, orientare sexuală, handicap, stare civilă, religie în aplicarea procedurilor de managementul resurselor umane.

4.7. Satisfacția în muncă

Se referă la monitorizarea și evaluarea gradului în care funcționarii publici sunt mulțumiți cu condițiile în care își desfășoară activitatea, de climatul social la locul de muncă, de implementarea procedurilor de managementul resurselor umane etc., respectiv adoptarea unor măsuri de creștere a satisfacției în muncă în funcție de rezultatele anchetei.

Următoarele întrebări pot ajuta la elaborarea politicii specifice în acest domeniu:

- Ce importanță acordă organizația satisfacției la locul de muncă?
- Care sunt elementele pe care le consideră importante în apariția și creșterea satisfacției în muncă?
- Cum se procedează în cazul în care sunt semne de insatisfacție? Cine răspunde? Cine ia măsuri?
- Cum monitorizează și măsoară organizația satisfacția în muncă?
- Care sunt activitățile prioritare pentru creșterea satisfacției în muncă în perioada următoare?



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Exemplu:

Creșterea și menținerea la un nivel înalt a satisfacției în muncă a funcționarilor publici și personalului contractual din cadrul organizației este o preocupare permanentă fiind un factor de bază al angajamentului, implicării, motivației și calității muncii prestate. Primăria Pașcani se preocupă să ofere funcționarilor publici și personalului contractual condiții de muncă bune și dotarea necesară îndeplinirii atribuțiilor. Comunicarea internă deschisă, în ambele direcții ale ierarhiei, permite exprimarea opiniilor funcționarilor publici.

Funcționarii publici și personalul contractual sunt întrebați în mod formal în legătură cu factorii legați de satisfacția în muncă o dată pe an printr-o anchetă de satisfacție în muncă. Informațiile se dau cu respectarea anonimatului, iar rezultatele se folosesc pentru elaborarea și/sau actualizarea politicii de resurse umane, stabilirea priorităților în domeniul formării și dezvoltării, etc.

În sondajul de față s-au introdus câțiva indicatori care să măsoare contextul economic, social, profesional și ierarhic în care lucrează funcționarii publici și personalul contractual din cadrul Primăriei Pașcani.

Unul dintre indicatori a măsurat modul în care colegii apreciază experiența pe post a celorlalți membri ai echipei, nivelul de motivație în funcție, nivelul de cooperare/colaborare între colegi și cu șefii direcți.

Un alt indicator a măsurat satisfacția față de diverse aspecte caracteristice locului de muncă, cum ar fi remunerația, ambientul fizic, resursele disponibile, nivelul de stres și posibilitățile de avansare. Acest indicator a fost proiectat asupra respondenților direct și percepția lor vis a vis de aceiași indicatori aplicați colegilor direcți.

4.8. Orientare spre beneficiari

Orientarea spre beneficiari este un domeniu transversal care se referă la întreaga activitate a organizației și definește atitudinea pe care o au angajații Primăriei Pașcani, indiferent de funcția publică ocupată, față de beneficiarii activității organizației. Poate avea dublu sens:

- orientarea spre beneficiarii activităților și serviciilor organizației;
- aplicarea principiului „clientului intern” în procesele de muncă interne și dezvoltarea acestei abordări la toți funcționarii publici.

Următoarele întrebări ajută la formularea politicii pentru acest domeniu:



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- E nevoie de dezvoltarea atitudinii de orientare spre beneficiari în întreaga activitate a organizației?
- Cine sunt beneficiarii Primăriei Pașcani?
- Care sunt nevoile și așteptările beneficiarilor? Ce face Primăria Pașcani pentru a le cunoaște?
- Cine este în contact direct cu beneficiarii?
- Cum și în ce măsură contribuie celelalte compartimente la calitatea relațiilor cu beneficiarii?
- Va duce abordarea „furnizor intern – client intern” în cadrul proceselor de muncă din organizație la îmbunătățirea calității serviciilor?
- Cum sprijină conducerea implementarea acestei abordări și formarea atitudinii necesare funcționării ei?
- Ce rol revine funcționarilor publici de conducere și specialiștilor de resurse umane în acest proces?
- Cu ce instrumente se sprijină implementarea acestei abordări în organizație?

5. Planul de comunicare

Având în vedere că strategia de resurse umane a Primăriei Pașcani nu s-a elaborat prin implicarea funcționarilor publici de execuție și de conducere în formularea ei, propunem următoarele etape:

1. Difuzarea politicii de resurse umane în jos pe ierarhie cu ajutorul funcționarilor publici de conducere. Aceștia sunt informați în detaliu de conținutul politicii de resurse umane în cadrul unei întâlniri cu conducerea Primăriei Pașcani în care primesc și documentul cu politica de resurse umane. La rândul lor vor informa funcționarii publici și personalul contractual din subordine de conținutul politicii de resurse umane.
2. Politica de resurse umane se difuzează în interiorul organizației în scris sau în format electronic către toți funcționarii publici și personalul contractual.
3. Funcționarii publici de conducere și de execuție pot face comentarii și propuneri la adresa strategiei de resurse umane în termen de 2-4 săptămâni. Se numește o persoană responsabilă cu colectarea comentariilor și propunerilor și se dă o adresă e-mail pentru transmiterea lor.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European;



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor;



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

4. Se analizează comentariile și propunerile primite și se fac modificările necesare și oportune. Aceste modificări se pot face de către conducerea superioară sau de un specialist de resurse umane numit de conducere.
5. Se aprobă strategia de resurse umane.
6. Se difuzează politica de resurse umane prin afișare pe pagina de internet, prin e-mail, prin newsletter, etc.

6. Condițiile de actualizare a strategiei de resurse umane

Actualizarea strategiei de resurse umane se face ori de câte ori sunt schimbări în structura organizatorică, în domeniul de activitate, în obiectivele strategice, în politicile publice sau în legislația care afectează activitatea Primăriei Pașcani sau managementul resurselor umane în funcția publică.

7. Monitorizarea și evaluarea implementării strategiei de resurse umane

Monitorizarea implementării se poate realiza prin:

- ancheta anuală de satisfacție în muncă a funcționarilor publici din Primăria Pașcani
- anchetă anuală de așteptări și satisfacție în cadrul beneficiarilor
- analiza în dinamică a rezultatelor și cheltuielilor activității de managementul resurselor umane (fluctuația în rândul funcționarilor publici pe categorii, fluctuația în cadrul stagiarilor, cheltuieli de recrutare pentru funcții de execuție, respectiv de conducere, ore nelucrate cu structura pe principalele motive, cheltuieli pentru ore suplimentare, cheltuieli de formare pe categorii de funcționari publici și pe tipuri de formare, structura cheltuielilor cu comunicarea internă, etc.)