



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Strategia de formare a resurselor umane din aparatul propriu al Ministerului Muncii, Familiei și Protecției Sociale și din instituțiile aflate în subordinea sau sub autoritatea MMFPS la nivel central

1. Obiective ale dezvoltării resurselor umane la nivelul MMFPS și a instituțiilor aflate în subordinea sau sub autoritatea MMFPS.....	5
2. Contextul strategiei de formare a resurselor umane din aparatul propriu al MMFPS și din instituțiile aflate în subordinea sau sub autoritatea MMFPS la nivel central	6
2.1. Analiza situației curente	6
2.1.1. Cadrul legislativ al formării profesionale	6
2.1.2. Grupul țintă	12
2.2. Obiectivele strategiei de formare a resurselor umane din aparatul propriu al MMFPS și din instituțiile aflate în subordinea sau sub autoritatea MMFPS la nivel central	25
2.3. Principiile fundamentale ale strategiei	26
2.4. Metodologia de elaborare a strategiei.....	30
3. Formarea profesională ca instrument în atingerea obiectivelor dezvoltării resurselor umane.....	32
3.1. Priorități în formarea resurselor umane	32
3.2. Măsuri identificate în formarea resurselor umane	33
3.3. Instrumente de dezvoltare profesională și personală.....	35
3.3.1. Programul de formare	35
3.3.2. Lista modulelor și a cursurilor propuse.....	41
A. Programul de formare general	41
3.3.3. Metode și tipuri de instruire	56
3.3.4. Propuneri pentru acțiuni comune de instruire	59
4. Implementarea strategiei de formare.....	61
4.1. Riscuri	61
4.2. Costuri.....	66
4.3. Responsabilități (elaborare, aprobare, implementare)	67
4.4. Plan de acțiune	68
5. Monitorizarea implementării strategiei.....	72
Anexa 1: Analiza nevoilor de formare	73
Anexa 2: Planul de formare profesională 2011 - 2015.....	73
Anexa 3: Criterii de selecție pentru formatori	73

Introducere

Comunicarea Comisiei COM(2010)2020 "Europa 2020, O strategie pentru creștere inteligentă, sustenabilă și favorabilă incluziunii" evidențiază formarea profesională continuă ca fiind una dintre prioritățile strategice ale Uniunii Europene.

Astfel una dintre cele șapte inițiative ale Comisiei vizează: „O agendă pentru noi competențe și noi locuri de muncă pentru a moderniza piețele muncii și a oferi mai multă autonomie cetățenilor, prin dezvoltarea competențelor acestora pe tot parcursul vieții în vederea creșterii ratei de participare pe piața muncii și a unei mai bune corelări a cererii și a ofertei în materie de forță de muncă, inclusiv prin mobilitatea profesională”¹.

Formarea profesională are cel puțin la nivel teoretic două funcții importante: utilitatea și motivarea. Pe de o parte, programele de formare contribuie la dezvoltarea cunoștințelor, deprinderilor, aptitudinilor angajaților și se reflectă în realizarea performantă a atribuțiilor. Pe de altă parte, instruirea conferă sentimentul de încredere în competențele proprii și determină creșterea satisfacției în muncă. Aceste rezultate nu pot fi însă atinse dacă sistemul de formare este perceput ca o obligație, dacă nu este relevant pentru nevoile concrete de lucru, dacă nu oferă nicio perspectivă în dezvoltarea carierei.

Conform prevederilor *Hotărârii de Guvern nr. 11 din 16 ianuarie 2009 privind organizarea și funcționarea Ministerului Muncii, Familiei și Protecției Sociale*², cu modificările și completările ulterioare și așa cum este reflectat în Planul Strategic Instituțional al Ministerului Muncii, Familiei și Protecției Sociale pentru perioada 2011 - 2013, mandatul Ministerului vizează *”identificarea, elaborarea și promovarea strategiilor și politicilor Guvernului în domeniul muncii, familiei și protecției sociale, în deplină concordanță cu politicile comunitare, prevederile Programului de Guvernare și principiile ordinii de drept și ale democrației”*.

¹ Comunicarea Comisiei COM(2010)2020 din 30.3.2010, "Europa 2020, O strategie pentru creștere inteligentă, sustenabilă și favorabilă incluziunii

² Monitorul Oficial nr. 41 din 23 ianuarie 2009

Perioada 2009 - 2010 a fost marcată de un proces de restructurare atât la nivelul ministerului cât și la nivelul instituțiilor aflate în subordinea, sub autoritatea sau în coordonarea acestuia. Procesul de restructurare a vizat atât reduceri de personal, cât și reorganizări instituționale concretizate în desființări de instituții aflate în subordinea MMFPS, realizate în conformitate cu prevederile *Legii nr.329/2009 privind reorganizarea unor autorități și instituții publice, raționalizarea cheltuielilor publice, susținerea mediului de afaceri și respectarea acordurilor-cadru cu Comisia Europeană și Fondul Monetar Internațional*³ și ale *Ordonanței de urgență a Guvernului nr.68/2010 privind unele măsuri de reorganizare a Ministerului Muncii, Familiei și Protecției Sociale și a activității instituțiilor aflate în subordinea, în coordonarea sau sub autoritatea sa*⁴.

În contextul priorităților naționale și în particular ale MMFPS cu privire la creșterea calității actului administrativ, a eficienței activității structurilor administrative din domeniul social, dezvoltarea resurselor umane din instituțiile administrației publice trebuie privită ca o necesitate și ca un element de susținere și amplificare a eficienței și transparenței activității.

În acest context, în cadrul MMFPS a fost elaborat proiectul “Competențe pentru viitor”, având un cost total eligibil de 933.317,12 lei, proiect aprobat pentru finanțare externă nerambursabilă din Fondul Social European de către Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative (AMPODCA) din cadrul Ministerul Administrației și Internelor în data de 08.07.2009.

Scopul proiectului este de a contribui la dezvoltarea competențelor și abilităților personalului ministerului, printr-un program de formare adaptat nevoilor specifice identificate, cuprinzând:

- Realizarea unei analize a nevoilor de formare la nivelul MMFPS, fundamentată de analize cantitative și calitative și metode diferite de investigare;
- Elaborarea unei strategii comune de formare a resurselor umane din aparatul propriu al MMFPS și din instituțiile aflate în subordinea sau sub autoritatea MMFPS la nivel central, cu un plan de acțiuni clar definit;

³ Monitorul Oficial nr. 761 din 9 noiembrie 2009

⁴ Monitorul Oficial nr. 446 din 1 iulie 2010

- Desfășurarea unui program de formare modular, cu o curriculă adaptată nevoilor identificate, atât pentru personalul din aparatul propriu al MMFPS cât și pentru personalul din instituțiile de la nivel central și teritorial aflate în subordinea sau coordonarea MMFPS;
- Desfășurarea unor schimburi de bune practici cu instituții similare din spațiul european;
- Implementarea unor instrumente de eficientizare a activității personalului MMFPS: elaborarea unui ghid de bune practici ca urmare a efectuării vizitelor de studiu și crearea unui centru de resurse al MMFPS prin dezvoltarea unei biblioteci virtuale și instruirea personalului în utilizarea acesteia.

Proiectul vizează Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale, precum și o serie de instituții din subordinea și de sub autoritate Ministerului, după cum urmează:

Structuri din subordinea MMFPS de la nivel central:

- Inspekția Muncii
- Agenția Națională de Prestații Sociale

Structuri aflate sub autoritatea MMFPS:

- Casa Națională de Pensii Publice
- Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă.

1. Obiective ale dezvoltării resurselor umane la nivelul MMFPS și a instituțiilor aflate în subordinea sau sub autoritatea MMFPS

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."

Pornind de la această prioritate urmărită la nivel național, din analiza legislației specifice reglementării funcționării MMFPS, a instituțiilor din subordinea și de sub autoritatea acestuia, a Planului Strategic Instituțional al Ministerului Muncii, Familiei și Protecției Sociale pentru perioada 2011 - 2013, având în vedere funcțiile și atribuțiile ministerului și ale celorlalte instituții vizate, se desprind principalele obiective ale dezvoltării resurselor umane.

Astfel, în condițiile reorganizărilor instituționale din perioada 2009 - 2010, dezvoltarea resurselor umane vizează cel puțin următoarele aspecte:

- Dezvoltarea competențelor și abilităților personalului în vederea creșterii eficienței și eficacității instituției;
- Îmbunătățirea capacității de inovare și a capacității de rezolvare a problemelor angajaților MMFPS.

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 aparatul propriu al MMFPS și din instituțiile aflate în subordinea sau sub autoritatea MMFPS la nivel central

2.1. Analiza situației curente

2.1.1. Cadrul legislativ al formării profesionale

La nivelul MMFPS, a structurilor din subordinea și de sub autoritatea ministerului vizate prin implementarea proiectului "Competențe pentru viitor", își desfășoară activitatea următoarele categorii de personal:

- Funcționari publici de conducere;
- Funcționari publici de execuție;
- Funcționari cu funcții publice specifice - manageri publici;
- Personal contractual.

Formarea profesională continuă se va realiza pornind de la specificul celor două categorii distincte de personal: funcționari publici, respectiv personal contractual și ținând seama de reglementările legale aplicabile fiecărei categorii în parte.

Dezvoltarea carierei și formarea profesională sunt reglementate de:

- Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici⁵;
- HG nr. 1066/2008 pentru aprobarea normelor privind formarea profesională a funcționarilor publici⁶;
- HG nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare⁷, în cazul funcționarilor publici;
- Ordinul Președintelui ANFP nr. 1952/2010 privind modificarea și completarea Ordinului Președintelui ANFP nr. 13601/2008 pentru aprobarea termenelor și a formatului standard de transmitere a datelor și informațiilor privind planul anual de perfecționare profesională și fondurile alocate în scopul instruirii funcționarilor publici⁸;
- Ordinul Președintelui Agenției Naționale a Funcționarilor Publici nr. 1931/2010 pentru modificarea Ordinului Președintelui Agenției Naționale a Funcționarilor Publici nr. 1.233/2009 privind stabilirea domeniilor prioritare în care se organizează programe de formare pentru funcționari publici care ocupă funcții publice generale de conducere și execuție, precum și funcții publice specifice asimilate acestora⁹;
- Hotărârea Guvernului nr. 833/2007 privind normele de organizare și funcționare a comisiilor paritare și încheierea acordurilor colective și de:
- Legea nr. 53/2003 Codul muncii¹⁰, cu modificările și completările ulterioare.

⁵ Monitorul Oficial nr. 600 din 8 decembrie 1999

⁶ Monitorul Oficial Partea I nr. 665 din 24 septembrie 2008

⁷ Monitorul Oficial Partea I nr. 530 din 14 iulie 2008

⁸ Monitorul Oficial, Partea I, 840 din 15 decembrie 2010

⁹ Monitorul Oficial, Partea I, nr. 744 din 8 noiembrie 2010

¹⁰ Monitorul Oficial Partea I nr. 72 din 5 februarie 2003

Formarea profesională continuă asigură adulților fie dezvoltarea competențelor profesionale deja dobândite, fie dobândirea de noi competențe.

În ceea ce privește formarea profesională a funcționarilor publici prin reglementările și procedurile aplicabile de autoritățile și instituțiile publice în acest domeniu se asigură o reglementare unitară a formării profesionale a funcționarilor publici și se vizează implementarea unor politici previzionale de formare profesională continuă, precum și de monitorizare și evaluare a acestui proces.

Legea nr. 53/2003 Codul muncii, cu modificările și completările ulterioare, stipulează obligația angajatorului de a asigura accesul periodic al angajaților la formare profesională.

În conformitate cu prevederile art. 191 din legea nr. 53/2003 cu modificările și completările ulterioare, formarea profesională a personalului contractual se realizează în baza planului anual de formare profesională elaborat de angajator, cu consultarea sindicatului sau, după caz, a reprezentanților salariaților.

Formarea profesională individualizată se stabilește, conform art. 192 din Legea nr. 53/2003 de către angajator împreună cu salariatul în cauză, ținând seama de criteriile avute în vedere în cadrul planului anual de formare profesională și de condițiile de desfășurare a activității la locul de muncă.

Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare reprezintă cadrul normativ general aplicabil funcției publice și funcționarilor publici. Legea instituie atât dreptul cât și obligația funcționarilor publici de a-și îmbunătății continuu pregătirea profesională și de a dobândi noi abilități și competențe.

Art. 69 din Legea nr. 188/1999 privind statutul funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare stabilește faptul că cerințele de formare profesională a funcționarilor publici se stabilesc în cadrul procesului de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici.

În anul 2008, în vederea punerii în aplicare a prevederilor actului normativ sus-menționat, a intrat în vigoare *Hotărârea Guvernului nr. 1066/2008* pentru aprobarea normelor privind formarea profesională a funcționarilor publici.

În vederea asigurării unei raportări unitare la nivelul instituțiilor administrației publice a datelor și informațiilor privind perfecționarea profesională a funcționarilor publici ANFP a stabilit cadrul pentru elaborarea planului anual de perfecționare profesională, cadru completat în anul 2010 prin prevederile *Ordinului președintelui ANFP nr. 1952/2010*. Acesta reprezintă baza în care autoritățile și instituțiile publice din administrația publică centrală și locală au competența de a-și planifica procesul de formare și perfecționare profesională precum și obligația de a comunica Agenției Naționale a Funcționarilor Publici datele și informațiile privind la planul anual privind perfecționarea profesională a funcționarilor publici. Prin același ordin este aprobată și lista cuprinzând domeniile de perfecționare profesională și tematicile programelor de perfecționare profesională sistematizate, la nivelul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, pe baza propunerilor formulate de autoritățile și instituțiile publice centrale și locale, instrument de lucru util pentru autoritățile și instituțiile în sistematizarea nevoilor de formare pentru includerea acestora în planul de măsuri privind pregătirea profesională a funcționarilor publici din cadrul autorității sau instituției publice și în planul anual de perfecționare profesională a funcționarilor publici, pe de o parte și în raportul anual privind formarea profesională a funcționarilor publici, pe de altă parte.

De asemenea este de menționat faptul că, în conformitate cu prevederile art.11 din Hotărârea Guvernului nr. 1066/2008, ANFP stabilește domeniile prioritare în care se organizează programe de formare pentru funcționarii publici care ocupă funcții publice generale de conducere și executie, precum și funcții publice specifice asimilate acestora.

În *Hotărârea Guvernului nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare* este detaliată procedura de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici, aceasta reprezentând o sursă nemijlocită de informație, necesară identificării necesarului de instruire a funcționarilor publici pentru anul următor evaluării.

Includerea *Hotărârii Guvernului nr. 833/2007 privind normele de organizare și funcționare a comisiilor paritare și încheierea acordurilor colective* ca act normativ cu implicații în procesul de implementare a prevederilor legale privind formarea profesională, este dată de obligativitatea solicitării avizului comisiei paritare, de către toate instituțiile și autoritățile

publice. Rolul comisiei paritare în raport cu procesul de perfecționare profesională este reglementat de prevederile art. 13, alin. (1), lit. b) din actul normativ sus-menționat, una din atribuțiile principale ale comisiei fiind analizarea și avizarea planului anual de perfecționare profesională, precum și a oricărei măsuri privind pregătirea profesională a funcționarilor publici, în condițiile în care aceasta implică utilizarea fondurilor bugetare ale autorității sau instituției publice.

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.

Documente privind formarea profesională de la nivelul Ministerului Muncii, Familiei și Protecției Sociale:

- Planul de măsuri privind pregătirea profesională a personalului din cadrul ministerului și din cadrul structurilor subordonate sau aflate sub autoritatea acestuia;
- Planul anual de perfecționare profesională a personalului;
- Raportul anual privind formarea profesională a personalului.

Privitor la domeniile și tematicile pentru care se propune organizarea formării profesionale a funcționarilor publici, conform *Raportului Agenției Naționale a Funcționarilor Publici privind formarea profesională a funcționarilor publici pe anul 2010*, există două elemente asupra cărora trebuie să se concentreze atenția:

”a) asupra domeniilor de perfecționare profesională, în care se pot organiza programe de formare urmate la inițiativa ori în interesul autorității sau al instituției publice în domeniile care se regăsesc în fișa postului, care au fost identificate ca necesare la evaluarea performanțelor profesionale individuale și se regăsesc în planul anual de

perfecționare elaborat și aprobat în condițiile legii, precum și pentru cele rezultate din nevoia de instruire ca urmare a intrării în vigoare a unor modificări ale cadrului normativ sau instituțional și în care finanțarea se asigură integral din bugetul autorității sau al instituției publice;

b) asupra *domeniilor prioritare de instruire*, stabilite prin ordinul Președintelui ANFP nr. 1931/2010, care reprezintă *prioritățile naționale de instruire* a funcționarilor publici de conducere și de execuție, identificate o dată prin raportarea la documentele strategice și programatice ale țării, precum și prin raportarea la situația centralizată a priorităților identificate din raportările autorităților și instituțiilor publice centrale și locale, la nivelul anului 2010. Aceste priorități derivă de fapt din necesitatea adaptării structurilor instituționale centrale și locale la obiectivul de convergență al UE, care presupune mai întâi o reformă structurală profundă, la nivelul instituțiilor statutului. În aceste condiții și nevoile de perfecționare profesională tind să se dezvolte înspre zona de creativitate, inovație, societate bazată pe informații și cunoaștere, în care potențialul intelectual și de creativitate dobândește noi conotații pentru dezvoltare.”

2.1.2. Grupul țintă

”În ultimii zece ani au avut loc schimbări semnificative în structurile administrației centrale și locale, mai ales în ceea ce privește crearea de noi funcții și structuri, introducerea tehnologiei informației și a câtorva elemente de reformă a funcției publice. Aceste schimbări au necesitat revizuirii structurale pentru a se asigura că structurile organizaționale ale administrației publice sunt adecvate. O consecință a implementării strategiei de descentralizare este nevoia de reorganizare structurală, care reprezintă un punct cheie al domeniului major de intervenție 1.3 din cadrul PO DCA.”¹¹

În sectorul de asistență socială, s-au identificat probleme legate de nivelul de comunicare între instituțiile responsabile, iar acest lucru s-a reflectat în instruirea neadecvată a funcționarilor publici din structurile administrației publice locale.

În acest context, PO DCA vizează ”formarea persoanelor cu responsabilități în acest domeniu din Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale, precum și din structurile aflate în

¹¹ Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative 2007 - 2013

subordinea sau sub autoritatea ministerului. Activitățile de formare vizează consolidarea capacității acestor instituții de a coordona reforma, de a formula strategiile sectoriale și de a-și îndeplini eficient și eficace atribuțiile conferite de lege”¹².

Prezenta strategie se adresează personalului angajat în cadrul:

- Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale
- Structurilor din subordinea MMFPS de la nivel central:
 - Inspecția Muncii
 - Agenția Națională de Prestații Sociale
- Structurilor aflate sub autoritatea MMFPS:
 - Casa Națională de Pensii Publice
 - Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă, respectiv:

Grupul țintă este format din:

- Funcționari publici de conducere;
- Funcționari publici de execuție;
- Funcționari cu funcții publice specifice - manageri publici;
- Personal contractual.

Strategia va fi avută în vedere de personalul din departamentele de resurse umane din cadrul instituțiilor menționate în vederea fundamentării și elaborării planurilor anuale de formare profesională.

Strategia are în vedere stabilirea direcțiilor pentru formarea profesională a personalului celor cinci instituții, dezvoltarea resurselor umane contribuind direct la atingerea obiectivelor și realizarea scopurilor acestora, așa cum sunt acestea prevăzute în hotărârile de înființare și organizare.

Astfel, conform *HG nr. 11 din 16 ianuarie 2009 privind organizarea și funcționarea Ministerului Muncii, Familiei și Protecției Sociale*, cu modificările și completările ulterioare, ministerul are:

- rol de strategie și coordonare a aplicării strategiei și politicilor Guvernului în domeniile muncii, familiei și protecției sociale;
- rol de reglementare și sinteză, prin care se asigură elaborarea și promovarea politicilor publice și a proiectelor de acte normative în vederea punerii în aplicare a Programului de guvernare și a obiectivelor strategice în domeniul muncii, familiei și protecției sociale;

¹² Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative 2007 - 2013

- rol de elaborare a programelor în domeniul muncii, protecției și securității sociale;
- rol de armonizare cu reglementările Uniunii Europene a cadrului legislativ din domeniul său de activitate;
- rol de autoritate de management pentru Programul operațional sectorial "Dezvoltarea resurselor umane" și șef de misiune pentru Fondul Social European;
- rol de agenție de implementare și de autoritate de implementare pentru asistență financiară acordată de Uniunea Europeană în cadrul programelor PHARE, pentru domeniul său de activitate;
- rol de administrare a bunurilor și de gestionare a bugetelor și fondurilor alocate;
- rol de reprezentare, prin care se asigură, în numele Guvernului României și al statului român, reprezentarea pe plan intern și extern în domeniul său de activitate;
- rol de autoritate de stat, prin care se asigură exercitarea controlului aplicării unitare și respectării reglementărilor legale în domeniul său de activitate și al funcționării instituțiilor care își desfășoară activitatea sub autoritatea sau în coordonarea sa, precum și exercitarea controlului asupra modului de îndeplinire a atribuțiilor prevăzute de dispozițiile legale în vigoare pentru ordonatorul principal de credite, delegate potrivit legii Agenției Naționale pentru Ocuparea Forței de Muncă, respectiv Casei Naționale de Pensii și Alte Drepturi de Asigurări Sociale;
- rol de furnizor al ajutorului de stat pentru formare profesională.”

Inspekția Muncii reprezintă un organ de specialitate al administrației publice centrale în subordinea Ministerului Muncii, Familiei și Protecției Sociale, cu sediul în municipiul București. Inspekția Muncii are personalitate juridică și este finanțată de la bugetul de stat și din venituri extrabugetare.

Inspekția Muncii are în subordine inspectorate teritoriale de munca, unități cu personalitate juridică, care se organizează în fiecare județ și în municipiul București.

Obiectivele principale ale activității Inspekției Muncii sunt următoarele¹³:

¹³ Art. 5 din Legea nr. 108/1999, Republicată, pentru înființarea și organizarea Inspekției Muncii, cu modificările și completările ulterioare

- controlul aplicării prevederilor legale referitoare la relațiile de munca, la securitatea și sănătatea în munca, la protecția salariaților care lucrează în condiții deosebite și a prevederilor legale referitoare la asigurările sociale;
- informarea autorităților competente despre deficiențele legate de aplicarea corectă a dispozițiilor legale în vigoare;
- furnizarea de informații celor interesați despre cele mai eficiente mijloace de respectare a legislației muncii;
- asistarea tehnică a angajatorilor și angajaților, pentru prevenirea riscurilor profesionale și a conflictelor sociale;
- inițierea de propuneri adresate Ministerului Muncii și Solidarității Sociale pentru îmbunătățirea legislației existente și elaborarea de noi acte legislative în domeniu.

Agenția Națională pentru Prestații Sociale (ANPS) funcționează în subordinea Ministerului Muncii, Familiei și Protecției Sociale (MMFPS), de la 1 noiembrie 2008.

Agenția are ca scop administrarea și gestionarea prestațiilor sociale acordate de la bugetul de stat într-un sistem unitar de plată. Agenția asigură plata drepturilor sociale așa cum sunt acestea definite la art. 17 din Legea nr. 47/2006 privind sistemul național de asistență socială, cu modificările și completările ulterioare.

Agenția Națională pentru Prestații Sociale funcționează la nivel central. În subordinea ANPS funcționează Agenții teritoriale pentru prestații sociale - agențiile județene și agenția municipiului București, ca servicii publice deconcentrate, cu personalitate juridică și au ca scop gestionarea sistemului prestațiilor sociale la nivel teritorial.

În structura **Căsuței Naționale de Pensii Publice** sunt incluse și Casa de Pensii a municipiului București, casele județene de pensii, casele locale de pensii, care constituie servicii publice investite cu personalitate juridică.

CNPP are rolul principal în administrarea majorității prestațiilor de asigurări sociale, incluse în conceptul de “securitate socială”. CNPP deține un rol cheie în asigurarea resurselor

necesare pentru mecanismele de protecție socială , în stabilirea unor proceduri detaliate, în finanțarea și organizarea sistemului conform legislației și practicii naționale.

În conformitate cu prevederile art. 138 din Legea nr.263/2010 privind sistemul unitar de pensii publice, principalele responsabilități ale CNPP sunt:

- îndrumarea și controlul modului de aplicare a dispozițiilor legale de către casele teritoriale de pensii;
- furnizarea datelor necesare pentru fundamentarea și elaborarea bugetului asigurărilor sociale de stat;
- prezentarea de rapoarte către Guvern și partenerii sociali cu privire la modul de administrare a bugetului asigurărilor sociale de stat;
- îndrumarea metodologică a caselor de pensii sectoriale;
- stabilirea, în cooperare cu casele de pensii sectoriale, a modalității tehnice de evidență a contribuabililor la sistemul public de pensii, a drepturilor și obligațiilor de asigurări sociale, precum și a modului de cooperare cu Direcția pentru Evidența Persoanelor și Administrarea Bazelor de Date;
- organizarea cooperării cu instituții similare din alte țări, în vederea coordonării prestațiilor de asigurări sociale din domeniul propriu de competență, pentru lucrătorii migranți;
- colectarea și virarea contribuțiilor de asigurări sociale pentru asigurații individuali și a altor venituri, potrivit legii; colectarea și virarea contribuțiilor de asigurări sociale și alte tipuri de contribuții;
- luarea de măsuri, în condițiile legii, pentru dezvoltarea și administrarea eficientă a patrimoniului sistemului public de pensii, precum și pentru asigurarea integrității acestuia;
- luarea de măsuri pentru protecția fondurilor de asigurări sociale;
- asigurarea evidenței la nivel național a tuturor contribuabililor la sistemul public de pensii;
- asigurarea evidenței drepturilor și obligațiilor de asigurări sociale la nivel național, pe baza codului numeric personal;
- certificarea stagiului de cotizare și punctajul pentru fiecare asigurat;
- aplicarea prevederilor convențiilor internaționale de asigurări sociale, la care România este parte precum și ansamblul reglementărilor comunitare și dezvoltarea relațiilor cu organisme similare în domeniul asigurărilor sociale din alte țări;

- organizarea selecției, pregătirii și perfecționării profesionale a personalului din domeniul asigurărilor sociale;
- introducerea, extinderea, întreținerea și protecția sistemelor automate de calcul și de evidență;
- asigurarea reprezentării în fața instanțelor judecătorești în litigiile în care este parte ca urmare a aplicării dispozițiilor legii;
- organizarea activității privind stabilirea și plata contribuțiilor pentru fondurile de pensii administrate privat.

Din structura **Agenției Naționale pentru Ocuparea Forței de Muncă** fac parte și Structuri: 41 de agentii judetene, Agentia Municipiului Bucuresti, 88 de agentii locale și 156 puncte de lucru.

Obiectivele principale ale Agenției Naționale pentru Ocuparea Forței de Muncă sunt:

- Institutionalizarea dialogului social în domeniul ocupării și formării profesionale;
- Aplicarea strategiilor în domeniul ocupării și formării profesionale;
- Aplicarea măsurilor de protecție socială a persoanelor neîncadrate în munca.

Pentru realizarea obiectivelor sale, Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă are următoarele atribuții principale, așa cum sunt acestea reglementate prin:

- organizează, prestează și finanțează, în condițiile legii, servicii de formare profesională pentru persoanele neîncadrate în munca;
- orientează persoanele neîncadrate în munca și mediază între acestea și angajatorii din țară, în vederea realizării echilibrului dintre cerere și oferta pe piața internă a forței de munca;
- face propuneri privind elaborarea proiectului de buget al asigurărilor pentru somaj;
- administrează bugetul asigurărilor pentru somaj și prezintă Ministerului Muncii și Solidarității Sociale rapoarte trimestriale și anuale privind executia bugetară;
- propune Ministerului Muncii și Solidarității Sociale proiecte de acte normative în domeniul ocupării și formării profesionale și al protecției sociale a persoanelor neîncadrate în munca;
- organizează serviciile de stabilire, plată și evidență a ajutoarelor, alocațiilor și indemnizațiilor finanțate din bugetul asigurărilor pentru somaj;

- implementează programe finanțate din Fondul Social European;
- elaborează, în baza indicatorilor sociali de performanță stabiliți de Ministerul Muncii și Solidarității Sociale, programe anuale de activitate pe care le supune spre aprobare Ministrului Muncii și Solidarității Sociale.

Așa cum rezultă din „*Raportul Ministerului Muncii, Familiei și Protecției Sociale pentru anul 2009*”

(http://www.mmuncii.ro/pub/imagemanager/images/file/Minister/Informatii_Publice/210410RAPORT_MMFPS_2009.pdf), în domeniul managementului resurselor umane, în anul 2009 a avut loc reorganizarea instituțiilor subordonate MMFPS, inclusiv reorganizarea Agenției Naționale pentru Prestații Sociale prin preluarea atribuțiilor și personalului direcțiilor de muncă și protecției sociale județene și a municipiului București, a Inspecției Muncii prin preluarea atribuțiilor și personalului Inspecției Sociale.

În acest context reprezentat pe de o parte de prioritățile la nivel național și în particular la nivelul MMFPS cu privire la creșterea calității actului administrativ, a eficienței activității structurilor administrative din domeniul social, și de oportunitatea de finanțare pe care o reprezintă în Fondul Social European și, în particular, Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative, pentru susținerea activităților de resurse umane în cadrul ministerului a fost elaborat proiectul “*Competențe pentru viitor*”, având un cost total eligibil de 933.317,12 lei, aprobat pentru finanțare externă nerambursabilă din Fondul Social European de către Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative (AMPODCA) din cadrul Ministerului Administrației și Internelor în data de 08.07.2009.

2.1.3 . Analiza nevoilor de formare

Strategia de formare a resurselor umane din aparatul propriu al MMFPS și din instituțiile aflate în subordinea sau sub autoritatea MMFPS la nivel central are la bază pe lângă analiza cadrului legislativ și instituțional analiza nevoilor de formare a personalului la nivelul grupului țintă.

În vederea realizării analizei nevoilor de formare au fost distribuite către reprezentanții Ministerului Muncii, Familiei și Protecției Sociale (MMFPS), Agenției Naționale pentru Ocuparea Forței de Muncă (ANOFM), Casei Naționale de Pensii Publice (CNPP), Inspecției

Muncii (IM) și Agenției Naționale de Prestații Sociale (ANPS) un număr de 92 de chestionare. De asemenea, au fost organizate și s-au desfășurat un număr de 31 de interviuri cu reprezentanți ai celor cinci instituții la nivelul persoanelor cu funcții de decizie (funcționari publici de conducere) și la nivelul personalului de execuție (funcționari publici de execuție și manageri publici).

Din cele 92 de chestionare transmise au fost primite 76 de chestionare completate până la data limită de transmitere, dintre care un chestionar nu a putut fi luat în calcul pentru analiză nefiind indicată structura din cadrul căreia a fost transmis și 4 chestionare după data limită stabilită pentru primirea acestora, repartitia acestora pe cele cinci instituții fiind următoarea:

<i>Instituția</i>	<i>Respondenți</i>
Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale	29
Inspekția Muncii	19
Casa Națională de Pensii Publice	13
Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă	5
Agenția Națională de Prestații Sociale	14
Total	80

Prin întrebările chestionarului s-a vizat obținerea de răspunsuri cu privire la următoarele aspecte:

- Măsura în care este cunoscută strategia pe termen lung a instituției din care fac parte respondenții;
- Măsura în care activitatea structurii din care fac parte respondenții a cunoscut modificări în anul 2010;
- Importanța unor aspecte distincte în activitatea structurii (de ex. cunoașterea legislației, cunoașterea politicilor europene, abilități de comunicare cu publicul, obținerea/ oferirea unui feedback constructiv);
- Impactul programelor de formare derulate până la momentul realizării analizei asupra activității respondenților;
- O ierarhie proprie a nevoilor de instruire, precu și evidențierea altor domenii considerate utile pentru creșterea performanțelor structurii în cadrul căreia își desfășoară activitatea respondenții;
- modalitatea cea mai bună pentru organizarea formării profesionale și locația optimă pentru organizarea sesiunilor de formare.

De asemenea, chestionarul a inclus trei întrebări separate pentru directori/ manageri/ șefi serviciu. Aceste întrebări au vizat evaluarea frecvenței formării profesionale a personalului din subordine, precum și precizarea direcțiilor de evoluție a structurii coordonate și propunerea unor măsuri de eficientizare a activității.

Interviurile au vizat o analiză comparativă între situația ideală și cea actuală cu privire la cunoștințele, aptitudinile și atitudinea personalului și determinarea necesarului de formare pe cele trei componente la nivelul funcțiilor publice de execuție și a celor de conducere.

Raportul integral privind analiza nevoilor de formare a personalului la nivelul MMFPS, a structurilor din subordinea și de sub autoritatea MMFPS este prezentat integral în Anexa nr. 1 la prezenta Strategie.

În urma analizei și interpretării răspunsurilor oferite la chestionare, rezultă că dintre cei 18 respondenți reprezentând funcționari publici de conducere, cei mai mulți apreciază că mai puțin de 30% din totalul funcționarilor din structurile pe care le coordonează au participat la programe de formare în anul 2009 și, respectiv 2010.

Un aspect extrem de important al analizei nevoilor de instruire ale celor 5 instituții este acela că *toate temele propuse pentru ierarhizare în ordinea priorităților au obținut scoruri mari* (medii de peste 6.5). Acest lucru conduce la concluzia că respondenții consideră că au nevoie de programe de formare profesională în mai multe domenii, unele direct legate de activitatea lor, altele fiind domenii de sprijin în vederea eficientizării activității.

Atât interpretarea chestionarelor (temele respective au înregistrat o medie de 7.2) cât și analiza interviurilor au condus la concluzia că respondenții au considerat că, dintre temele propuse și necesare pentru îmbunătățirea activității, prioritare din punct de vedere al nevoii de instruire sunt *aplicarea legislației în domeniu, cunoștințe aprofundate în domeniul IT și utilizarea corespunzătoare a softurilor specifice activității curente, managementul de proiect, managementul echipei și limbile străine*.

În ceea ce privește legislația în domeniu a fost evidențiată necesitatea cunoașterii legislației în dinamica acesteia, cu toate modificările survenite în timp pentru a o putea aplica corect pentru fiecare caz în parte. Subiecții au menționat importanța corelării legislației naționale cu prevederile europene specifice fiecărui domeniu de activitate al departamentelor din

cadrul celor 5 instituții examinate. De asemenea, cunoașterea și aplicarea legislației trebuie corelată cu utilizarea corectă a softurilor de sprijin (ex în cazul MMFPS, al CNPP și al ANPS).

Acestor teme li se adaugă altele 4 care au obținut un scor de 7.1 (media) în analiza chestionarelor, ceea ce le plasează printre domeniile considerate a fi prioritare în ceea ce privește organizarea unor sesiuni de instruire. Aceste 4 domenii sunt:

- *managementul instituțiilor publice;*
- *politica UE în domeniul ocupării;*
- *managementul calității;*
- *organizarea eficientă a ședințelor și a întâlnirilor de lucru.*

Toate aceste 4 teme de instruire propuse sunt circumscrise atât unor domenii esențiale pentru activitatea celor 5 instituții (ex. politica UE în domeniul ocupării, managementul instituțiilor publice), cât mai ales domenii de sprijin pentru activitatea curentă a structurilor din MMFPS, IM, CNPP, ANOFM și ANPS (ex. managementul calității, organizarea eficientă a ședințelor și a întâlnirilor de lucru).

De asemenea, au obținut scoruri importante (o medie de 7) alte 2 domenii din lista inclusă în chestionar:

- *managementul funcției publice;*
- *managementul resurselor umane* (în general, necesitatea aprofundării cunoștințelor legate de managementul resurselor umane a fost corelată cu lipsa cursurilor de pregătire profesională și cu slaba motivare a personalului din cele 5 instituții).

Așadar, prioritare în stabilirea tematicii sesiunilor de instruire sunt temele referitoare la explicarea și interpretarea legislației naționale în domeniile de referință pentru fiecare structură/ direcție din cadrul celor 5 instituții. Tot prioritare sunt și sesiunile de formare în domenii de sprijin pentru activitatea curentă a structurilor (IT, limbi străine, managementul instituțiilor publice, managementul echipei, organizarea eficientă a ședințelor). Deși nu a fost considerat o prioritate de către respondenți, ceea ce poate fi explicat prin structura grupului țintă care nu a inclus departamente/ direcții/ compartimente direct implicate în managementul instrumentelor structurale, managementul proiectelor se regăsește între primele cinci domenii în care este necesară formarea profesională. Aceasta reflectă pe de o

parte preocuparea utilizării de fonduri comunitare nerambursabile (instrumente structurale) și a altor oportunități financiare comunitare și internaționale, în calitate de beneficiari, iar pe de altă parte o preocupare de a utiliza lucrul pe proiect ca o metodă de eficientizare a activității curente.

În ceea ce privește metodele considerate ca fiind cele mai potrivite pentru derularea programelor de formare, date fiind scorurile obținute, modalitatea cea mai eficientă de organizare a programelor de instruire ar constitui-o combinația dintre sesiuni interactive și schimburi de experiență. Programele de instruire ar trebui structurate pe module. Atelierele de lucru și vizitele de studiu sunt destul de agreate de către respondenți ca forme de prezentare a conținutului programelor de formare profesională.

2.1.4 Concluzii privind situația curentă

Prelucrarea și interpretarea datelor culese în urma distribuirii chestionarului de evaluare a nevoilor de instruire și în urma interpretării răspunsurilor obținute în urma interviurilor, au indicat următoarele:

- respondenții au subliniat nevoia mare de formare în aspecte specifice legate de aplicarea legislației în domeniile lor de activitate, dar și în domenii non-tehnice precum limbile străine;
- aspectele de natură tehnică (managementul proiectelor, controlul condițiilor de muncă, managementul calității, managementul resurselor umane etc.) sunt importante în ierarhia priorităților programului de formare;
- interpretarea datelor a relevat faptul că scorul ridicat obținut de domeniile de sprijin în activitatea structurilor (IT, organizare, comunicare) este corelat cu importanța acestor mijloace pentru eficientizarea activității curente;
- nevoia ridicată de formare în domeniul aplicării legislației este corelată cu specificul activității instituțiilor vizate, respectiv necesitatea cunoașterii legislației specifice în dinamica acesteia, precum și cu identificarea instabilității legislative ca unul dintre cele mai importante aspecte care afectează structurile din care fac parte subiecții;
- ca mijloace de eficientizare a activității, managerii/ directorii/ șefii de serviciu au indicat intensificarea programelor de formare profesională, motivarea personalului, o politică de resurse umane mai bună, comunicarea;

- modulele de formare ar trebui să fie interactive și să nu se axeze deloc pe predare.

Pe baza analizei datelor colectate în urma centralizării răspunsurilor la chestionarele de evaluare a nevoilor de formare și pe baza discuțiilor avute cu reprezentanții celor cinci instituții, se pot formula următoarele recomandări generale referitoare la formarea profesională pe termen mediu, a personalului din cadrul celor cinci instituții vizate:

- *Organizarea unor programe de formare în domeniul aplicării legislației în diferite domenii de activitate.* Aceste programe ar trebui să includă mai multe module diferențiate pe tipuri de legislație aferente domeniilor de activitate a MMFPS, legislație în domeniul pensiilor, al protecției muncii, al ocupării forței de muncă și al prestațiilor sociale. De asemenea, respondenții au subliniat importanța corelării acestei legislații naționale cu legislația europeană în domeniile specifice activității lor. Prin urmare, recomandăm corelarea modulelor de formare în domeniul legislației naționale cu module de prezentare, explicare și interpretare a legislației europene în domeniul muncii, asigurărilor sociale, pensiilor, protecției muncii, egalității de șanse, asistenței sociale etc.
- *Organizarea unor module de limbi străine.* Sunt necesare cursurile de limbi străine, mai ales pentru angajații care au contact cu structuri similare din alte state europene, personal care se ocupă de aplicarea legislației europene în domeniile specifice MMFPS, CNPP, IM, ANOFM și ANPS. Cursurile de limbi străine trebuie organizate pe niveluri, în funcție de rezultatele evaluării cunoștințelor angajaților.
- *Organizarea unor module de formare pe domenii de sprijin, non-tehnice, utile în activitatea structurilor respective.* Nu în ultimul rând, programul de formare trebuie să includă tematici care să acopere o plajă largă de domenii - de la domenii tehnice (management de proiect, managementul resurselor umane, managementul calității, management financiar etc.) la domenii non-tehnice, a căror folosire contribuie la eficientizarea proceselor de lucru în activitatea curentă (IT, comunicare, managementul echipei, organizarea activității etc.).
- *Includerea temelor semnalate de respondenți (altele decât cele propuse în chestionar) în curriculum-ul de instruire.* Fiecare dintre cele 9 teme sugerate de respondenți pot fi incluse fie în modulele de formare cu privire la aplicarea legislației, fie în cele care

tratează aspecte legate de domenii generale, de sprijin în activitatea structurilor. Astfel, evaluarea și monitorizarea politicilor publice, ajutorul de stat și legea informațiilor publice ar putea fi incluse, ca teme adiacente, în tematica referitoare la legislația națională și corelarea acesteia cu prevederile europene. În ceea ce privește temele referitoare la management strategic și managementul timpului, acestea pot fi cuprinse în tematica referitoare la formarea în domeniul managementului de proiect. Comunicare și relații publice și gestionarea bazelor de date pot fi teme distincte în modulele destinate domeniilor de sprijin.

- *Organizarea modulelor de formare, studii de caz și exemple specifice.* Ca urmare a interpretării datelor obținute, s-a constatat că respondenții nu vor să le fie prezentate temele sub formă de sesiuni de predare. Astfel, fiecare modul de formare va trebui să conțină referiri la studii de caz și la exemple de bune practici, după cum a fost chiar indicat de mai mulți respondenții.
- Având în vedere specificul domeniului de expertiză în cele cinci instituții poate fi avută în vedere ca soluție pentru organizarea sesiunilor tematice specifice, **formarea unui corp de formatori chiar din interiorul acestor instituții.** Aceștia au avantajul de a cunoaște foarte bine legislația în domeniu și mai ales modul de aplicare a legislației, programele informatice necesare.
- *Modulele de formare se vor desfășura într-o modalitate interactivă.* Participanții vor lucra pe grupe de lucru. În timpul sesiunilor de lucru în echipă, experții vor superviza activitatea echipelor de lucru, furnizând sprijin de specialitate și informații punctuale, după caz. La finalul fiecărui exercițiu, un reprezentant al fiecărei echipe va prezenta concluziile și recomandările echipei, lucru care va genera un bun prilej pentru dezbateri, sugestii și găsirea în comun unor soluții eficiente la problema/ cazul discutate.
- *Tematica modulelor de formare și materialele de lucru vor fi elaborate în așa fel încât să permită interacțiunea între participanți și să fie instrumente practice de lucru.* Astfel, se va pune accent pe scheme logice, structuri, procese etc.
- *Locația optimă* pentru organizarea și desfășurarea modulelor de formare ar fi în altă localitate decât București.

2.2. Obiectivele strategiei de formare a resurselor umane din aparatul propriu al MMFPS și din instituțiile aflate în subordinea sau sub autoritatea MMFPS la nivel central

Scopul strategiei de formare a resurselor umane din aparatul propriu al MMFPS și din instituțiile aflate în subordinea sau sub autoritatea MMFPS la nivel central este acela de a particulariza în mod eficient ariile și domeniile de instruire necesare în următorii cinci ani astfel încât să se asigure un corp de funcționari publici și personal contractual ce activează în instituțiile vizate bine pregătiți.

Planificarea perfecționării profesionale a funcționarilor publici și a personalului contractual din cele cinci instituții vizate reprezintă un pas necesar în asigurarea unei viziuni unitare care să permită alocarea eficientă și eficace a fondurilor necesare pentru următorii cinci ani.

Strategia are ca obiective:

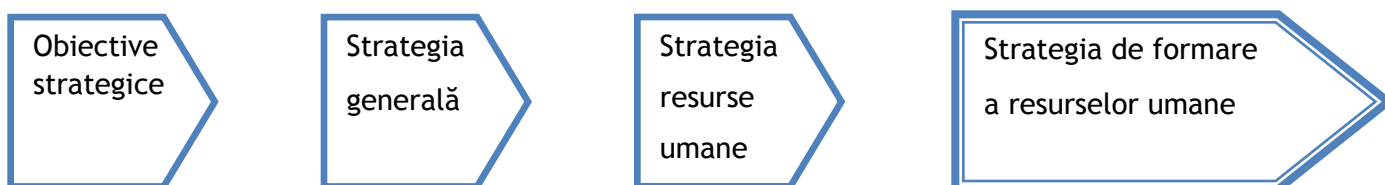
- Asigurarea îmbunătățirii calității serviciilor oferite de personalul MMFPS și din structurile subordonate sau aflate în coordonare - asigurarea faptului că personalul din cadrul celor cinci instituții vizate își poate îndeplini responsabilitățile prin utilizarea la cel mai înalt nivel a cunoștințelor 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 MMFPS 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.

2.3. Principiile fundamentale ale strategiei

Principiile strategiei furnizează contextul în care se va desfășura activitatea de formare a personalului MMFPS, a instituțiilor din subordine și din coordonarea ministerului, în următorii cinci ani.

- Strategia de formare a resurselor umane va sprijini permanent atingerea obiectivelor strategice ale celor cinci instituții vizate prin implementarea acesteia.
- Strategia de formare a resurselor umane preia direcția oferită de nivelul de management al instituțiilor vizate cu privire la prioritățile structurilor din cadrul instituțiilor vizate în următorii cinci ani.
- Strategia de formare 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 formare a resurselor umane reprezintă un instrument util pentru departamentele de specialitate în dezvoltarea resurselor umane din cele cinci instituții vizate.
- Întregul personal este informat cu privire la programul anual de formare profesională.

Schematic contextul strategiei de formare arată astfel:



Strategia de formare a resurselor umane are drept scop sprijinirea instituțiilor în atingerea obiectivelor strategice, prin contribuția la atingerea obiectivelor stabilite prin strategia generală și strategia din domeniul resurselor umane.

Obiectivele strategice pot cere o îmbunătățire a nivelului de performanțe în rândul resurselor umane și strategia de resurse umane va stabili obiectivele de învățare.

În concluzie strategia de formare a resurselor umane nu este un scop în sine ci este un mijloc prin care organizația își va atinge obiectivele strategice.

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)¹⁴.

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 femeilor¹⁵.

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

¹⁴ HG nr. 1066/2008 pentru aprobarea normelor privind formarea profesională a funcționarilor publici

¹⁵ Strategia Națională pentru egalitatea de șanse între femei și bărbați pentru perioada 2010 - 2012, aprobată prin HG nr. 237/2010

bazată pe criteriul de sex. În sensul Legii nr. 202/2002 privind egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați, republicată, prin egalitate de șanse între femei și bărbați se înțelege luarea în considerare a capacităților, nevoilor și aspirațiilor diferite ale persoanelor de sex masculin și, respectiv, feminin și tratamentul egal al acestora.”¹⁶

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.

Programul de formare profesională se va adresa angajaților MMFPS și ai celorlalte patru instituții, indiferent de poziția lor ierarhică. Vor participa la modulele de formare atât angajați mai vechi, cât și persoane mai nou angajate. Vor beneficia de formare profesională atât femeile, cât și bărbații, în selectarea lor ținându-se cont de specificul activităților desfășurate de aceștia, iar nu de alte considerente care pot fi considerate discriminatorii. În constituirea grupurilor pentru formare, nu va exista nicio deosebire, excludere, restricție sau preferință, indiferent de: rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, gen, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenență la o categorie defavorizată, precum și orice alt criteriu care are ca scop sau efect restrângerea, înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării, în condiții de egalitate, a drepturilor omului și a libertăților fundamentale sau a drepturilor recunoscute de lege, în domeniul politic, economic, social și cultural sau în orice alte domenii ale vieții publice.

De exemplu, programul de formare profesională va conține module care nu se vor desfășura în afara programului obișnuit de lucru al angajaților. Modulele de formare nu vor fi organizate sâmbăta sau duminica, respectându-se astfel dreptul oricărui individ la timp liber în weekend. De asemenea, nu vor fi organizate module de formare în timpul sărbătorilor religioase legale (ex. a doua zi de Paști, a doua zi după Duminica Rusaliilor, pe 15 august - Adormirea Maicii Domnului), pentru a nu-i discrimina pe credincioșii ortodocși practicanți. De

¹⁶<http://modernizare.mai.gov.ro/documente/Egalitatea%20de%20sanse,%20dezvoltarea%20durabila%20si%20achizitiile%20publice.pdf>

asemenea, vor fi luate în considerare, pentru stabilirea graficului de desfășurare al programului de formare, și sărbătorile celorlalte culte recunoscute de statul român.

Pentru a nu discrimina persoanele cu handicap, modulele de formare vor fi organizate în clădiri care dispun de rampe pentru facilitarea accesului persoanelor cu deficiențe motorii sau de alte facilități pentru persoane cu alte tipuri de dizabilități.

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**.

Inițial, conform primului raport al Clubului de la Roma publicat în 1972 și intitulat „Limitele creșterii”¹⁷, dezvoltarea durabilă s-a vrut a fi o soluție la criza ecologică determinată de intensa exploatare industrială a resurselor și degradarea continuă a mediului și caută în primul rând prezervarea calității mediului înconjurător, în prezent conceptul s-a extins asupra calității vieții în complexitatea sa, atât sub aspect economic, cât și social.

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 buneii 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 folosite¹⁸.

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;

¹⁷ <http://www.clubofrome.org/eng/about/4/>

¹⁸ Ghidului eco-funcționarului elaborat de Ministerul Mediului, <http://www.mmediu.ro/vechi/ghid.htm>

- gândirea sistemică, interconexiunea între economie, societate și mediu.

În acest scop, sunt identificate patru obiective-cheie¹⁹:

- Protecția mediului prin măsuri care să permită disocierea creșterii economice de impactul negativ asupra mediului;
- Echitatea și coeziunea socială, prin respectarea drepturilor fundamentale, diversității culturale, egalității de șanse și prin combaterea discriminării de orice fel;
- Prosperitatea economică prin promovarea cunoașterii, inovării, competitivității pentru asigurarea unor standarde de viață ridicate și unor locuri de muncă abundente și bine plătite;
- Îndeplinirea responsabilităților internaționale ale UE prin promovarea instituțiilor democratice în slujba păcii, securității și libertății și a principiilor și practicilor dezvoltării durabile pretutindeni în lume.

Prin urmare, activitățile propuse prin Strategia de formare vor urmări respectarea principiilor dezvoltării durabile abordând cea de a treia dimensiune a conceptului dezvoltării durabile și anume dimensiunea socială.

2.4. Metodologia de elaborare a strategiei

Prezenta strategie urmărește dezvoltarea unui sistem de formare profesională continuă, transparent și flexibil, care să asigure faptul 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.

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 - cele cinci instituții vizate;
- Analiza nevoilor de formare a personalului din cele cinci instituții.

¹⁹ “Strategia națională pentru dezvoltare durabilă - Orizonturi 2013 - 2020 - 2030”, aprobată prin HG nr. 1460/2008

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 posturilor din cele cinci instituții 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 dintre cele cinci instituții. S-au realizat 31 de interviuri 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.

În Anexa 2 este prezentat Planul de formare profesională pe durata de implementare a strategiei 2011 - 2015, plan care poate sugeri ajustări în funcție de rezultatele evaluării intermediare.

3. Formarea profesională ca instrument în atingerea obiectivelor dezvoltării resurselor umane

3.1. Priorități în formarea resurselor umane

În procesul de identificare și analiză a nevoilor de instruire apare necesitatea alocării unui nivel de prioritate, asociat fiecărui domeniu de perfecționare profesională, care a fost identificat, prin raportare la un set de criterii.

Necesitatea prioritizării instruirii este determinată în primul rând de nevoile sistemului, reflectate în obiectivele strategice, stabilite la nivel instituțional, precum și de obligativitatea instruirii funcționarilor publici, cu prioritate, în domeniile care susțin realizarea obiectivelor strategice ale celor cinci instituții obiect al prezentei strategii²⁰.

Criteriile care stau la baza identificării priorităților de formare propuse în prezenta strategie sunt:

- **rezultatele analizei nevoilor de formare** realizate periodic la nivelul instituției și incluse în strategia de formare;
- **modificarea structurii organizatorice** a instituțiilor;
- **modificarea cadrului normativ în vigoare**, respectiv apariția unor acte normative ori a unor documente strategice în domeniul de activitate specific instituțiilor în ansamblu sau unor structuri (departamente, direcții, etc.) din cadrul celor cinci instituții.

Pornind de la aceste criterii, **prioritățile generale în formarea resurselor umane din cele cinci instituții** 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 cele cinci instituții.

²⁰ Raportul ANFP privind formarea profesională a funcționarilor publici pe anul 2010

Pe lângă stabilirea ariilor orioritare ale formării profesionale, se impune identificarea priorităților în ceea ce privește calitatea formării, a frecvenței formării, a evaluării rezultatelor formării.

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 fiecărei instituții vizate poate reprezenta soluția pentru a îmbina nivelul adecvat al cunoștințelor teoretice specifice fiecăreia dintre cele cinci instituții, 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 celor cinci instituții.

Pentru a asigura sustenabilitatea procesului de formare 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.

3.2. Măsuri identificate în formarea resurselor umane

Asigurarea implementării celor trei priorități identificate se va realiza printr-o serie de măsuri privind formarea profesională a personalului din cele cinci instituții vizate, după cum urmează.

Prioritatea 1 : Asigurarea cunoștințelor de bază pentru desfășurarea activității pe un anumit post

Această prioritate contribuie în mod direct la atingerea obiectivului strategic privind capacitatea personalului din cadrul celor cinci instituții vizate de a asigura calitatea corespunzătoare serviciilor oferite.

Această prioritate are în vedere personalul nou angajat în instituții sau personalul în cariera căruia în cadrul unei instituții intervine o modificare majoră prin reorganizarea structurii în cadrul căruia își desfășoară activitatea, prin mutare în cadrul unei structuri cu activitate semnificativ diferită de cea a structurii în care și-a desfășurat activitatea până la un moment dat.

Măsuri:

- ✚ Introducere în legislația specifică națională și comunitară
- ✚ Utilizarea calculatorului în activitatea curentă
- ✚ Management de proiect - cunoștințe de bază
- ✚ Abilități de comunicare

Prioritatea 2 : Consolidarea cunoștințelor specifice postului ocupat

Rolul acestei priorități în asigurarea formării personalului este acela de a asigura faptul că personalul din cadrul celor cinci instituții vizate 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.

Măsuri:

- ✚ Modificări legislative cu impact asupra activității specifice
- ✚ Utilizarea programelor informatice specifice
- ✚ Management de proiect - nivel avansat
- ✚ Instrumentele structurale - oportunități, principii, mecanisme, implementare
- ✚ Aprofundarea cunoștințelor de limbi străine

Prioritatea 3 : Dezvoltarea abilităților și competențelor profesionale a personalului din cele cinci instituții

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:

- ✚ Colaborarea și cooperarea în cadrul echipei
- ✚ Managementul timpului
- ✚ Managementul situațiilor de criză
- ✚ Elaborarea, implementarea, evaluarea deciziilor
- ✚ Managementul echipelor
- ✚ Management strategic
- ✚ Management organizațional
- ✚ Dezvoltarea competențelor și abilităților în domeniul formării profesionale

3.3. Instrumente de dezvoltare profesională și personală

3.3.1. Programul de formare

Programul de formare propus în cadrul prezentei strategii a fost gândit pe o perioadă de cinci ani.

Programul cuprinde module de curs pentru toate nivelurile ierarhice din cele cinci instituții vizate, de la toate direcțiile și departamentele, cu excepția AM POS DRU.

Pentru a facilita prezentarea succesiunii recomandate pentru abordarea modulelor și a cursurilor pe parcursul celor cinci ani, programul de formare a fost structurat pe 3 paliere:

A. Programul de formare general: la care 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.

B. Programul de formare manageri: la care participă numai managerii;

Programul de formare manageri include module de curs și cursuri care vizează prioritatea 2 "Consolidarea cunoștințelor specifice postului ocupat" și prioritatea 3 "Dezvoltarea abilităților și competențelor profesionale a personalului din cele cinci instituții".

C. Programul de dezvoltare corp de formatori: programul este destinat experților din cele cinci instituții care posedă cunoștințele și experiența aferentă pentru a asimila cu ușurință orice noi cunoștințe teoretice, au capacitatea de a le corela cu cunoștințele și abilitățile existente și de a le transfera către ceilalți angajați.

Programul de formare în domenii specifice include module de curs și cursuri care răspund priorității 3 "Dezvoltarea abilităților și competențelor profesionale a personalului din cele cinci instituții".

A. Programul de formare general

Pentru programul de formare general propunem următoarea abordare:

1. Se are în vedere repetarea periodică a unor module de curs pe parcursul celor cinci ani pentru a asigura pe de o parte, formarea profesională a celor noi veniți în cadrul instituțiilor, a celor care au modificat în cadrul carierei structura în cadrul căreia lucrează, precum și pentru actualizarea cunoștințelor, a întăririi acestora ținând seama și de progresele pe care le cunosc de-a lungul timpului temele obiect al formării, precum și tehnicile și instrumentele de formare.
2. Pentru modulele de curs vizând cunoștințe specifice identificate ca esențiale în desfășurarea activității curente (legislație, IT, limbi străine) propunem ca în fiecare an să fie organizate module de curs în măsura în care modificările intervenite în legislația națională și comunitară, în cadrul softurilor specifice, nevoile concrete la nivelul personalului o recomandă. Organizarea în fiecare an

a unor module de curs în aceste domenii este de natură să permită accesul prin rotație a întregului personal la sesiunile de formare fără a afecta derularea activității curente a structurilor respective.

3. Pentru modulele de comunicare este propusă abordarea acestora în primul și al treilea an de implementare a strategiei. Conform analizei nevoilor de formare una din problemele semnalate cel mai frecvent a fost comunicarea deficitară. Tocmai de aceea propunem ca pe lângă abordarea cunoștințelor specifice, programul de formare să aibă în vedere și să abordeze de la început acest domeniu. Se va începe cu modulul de Comunicare - modul de bază. La maxim o lună persoanele care au participat la primul curs de comunicare (de bază) vor participa la cel avansat. Intervalul de o lună între cele două module urmate de o aceeași persoană este de natură să asigure asimilarea cunoștințelor și identificarea primelor rezultate practice. În egală măsură un interval de o lună între cele două module este recomandat pentru a nu se ajunge la o diluare a cunoștințelor acumulate. Cursul de avansat va avea în prima sa parte o recapitulare a primului modul; altă prioritate identificată în studiul de analiză al nevoilor de formare a fost schimbarea mentalității. Cursul de comunicare are și acest rol, dar trebuie continuat cu: „Gândirea pozitivă”;
4. Cursurile privind Managementul Timpului constituie de asemenea o prioritate, fiind recomandat ca acesta să fie livrat imediat sau în paralel cu cursul anterior;
5. Având în vedere stadiul absorbției fondurilor comunitare nerambursabile în cadrul exercițiului financiar 2007 - 2013, propunem ca modulele specifice managementului de proiect și instrumentelor structurale să fie abordate în primul an de implementare a strategiei și apoi în anii trei, patru și cinci diferențiat în funcție de etapa în care se află implementarea următorului exercițiu financiar: pregătire de proiecte, respectiv implementarea proiectelor.
6. După abordarea modulelor de curs evidențiate anterior și care contribuie la acoperirea unor nevoi imediate de formare profesională, în al doilea an de implementare a strategiei se va trece la o serie de module care vin să le completeze în mod logic pe primele. Astfel în al doilea an vor fi abordate modulele privind managementul schimbării, managementul conflictelor, six thinking hats - dezvoltarea gândirii și comunicării în instituție, tehnici și abilități de prezentare.

7. Tot în al doilea an propunem și abordarea cursului de secretariat care vizează îmbunătățirea și perfecționarea cunoștințelor și abilităților personalului care are atribuții specifice în acest domeniu.
8. În cel de-al treilea an vor fi abordate cursurile privind inteligența emoțională, echipele virtuale, redactarea eficientă, cursuri care odată parcurse asigură premisele ca un angajat care urmează toate modulele prevăzute în cei trei ani să dețină cunoștințele și abilitățile necesare desfășurării activității nu doar la un nivel optim de performanță cerut ci mai mult, având înțelegerea și capacitatea de a identifica el însuși oportunități de îmbunătățire.

B. Programul de formare manageri

În ceea ce privește formarea managerilor această se va realiza atât prin urmarea unor module de curs dintre modulele de cursuri generale cât și prin formarea special dedicată acestora.

Pentru managerii numiți în funcție de mai puțin de un an este prevăzut un modul specific "Managerul la început de drum". Cei care finalizează acest modul, precum și ceilalți manageri din instituții vor urma în continuare celelalte module prevăzute și dedicate exclusiv managerilor, incluse sub denumirea generică de "*Modul: Management*".

Ordinea în care sunt parcurse aceste module nu este una prestabilită, ceea ce este important este ca toate modulele să fie parcurse.

C. Programul de dezvoltare corp formatori

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 mai ales la nivel de aplicare și utilizare, a unor aspecte economice specifice, precum și a unor softurilor dedicate.

Având în vedere specificul domeniilor abordate (pensii, asigurări sociale, prestații sociale, ocuparea forței de muncă etc) cu legislație într-o permanentă dinamică a cărei aplicare presupune cunoașterea și înțelegerea tuturor modificărilor intervenite în timp, precum și utilizarea curentă a unor softuri specializate este de dorit ca la nivelul fiecăreia dintre cele cinci instituții să existe un grup de experți care să aibă calitatea de formatori.

Aceștia vor beneficia de formare specializată atât în domeniile specifice de activitate, în domeniul economic și juridic cât și în ceea ce privește dezvoltarea abilităților de formator.

Vor exista astfel două arii de formare:

1. Perfecționare în domeniile specifice de activitate, pe componenta economică, respectiv juridică;
2. Cursuri de dezvoltare a abilităților de formator.

Perfecționarea în domeniile specifice de activitate, diferențiat pe aspecte juridice și economice este privită ca o formare continuă, atunci când intervin noutăți în domeniu, astfel încât corpul de formatori să fie la curent cu acestea.

Pentru a fi creat acest corp de formatori propunem ca încă din primul an de implementare a strategiei să fie avute în vedere cursurile de formatori.

În urma procesului de formare, formatorii vor iniția cursuri, întâlniri dezbateri pe temele arzătoare ale momentului (spețe legislative, interpretări ale unor acte normative etc.).

În paralel, în vederea asigurării unui transfer de cunoștințe rapid către cât mai mulți angajați, este de dorit achiziționarea unui sistem de E-learning. Formatorii vor introduce în sistem cursuri și evaluări.

Fiecare persoană care accesează sistemul va fi evaluată, după care va parcurge cursurile recomandate în urma evaluării. Se va realiza o evaluare finală pentru a se observa progresul realizat.

Calendarul desfășurării instruirii

Programul de formare a fost gândit pentru o perioadă de cinci ani.

Denumire curs	Anul				
	1	2	3	4	5
Cursuri generale					
Legislație (module de bază și avansat)					
Operare PC					
Limbi străine					
Comunicare - modul de bază și avansat					
Managementul timpului					
Managementul schimbării					

Denumire curs	Anul				
	1	2	3	4	5
Lucrul în echipă	■				■
Managementul conflictelor		■			■
Căi de reducere a stresului				■	
Inteligența emoțională			■		
Gândirea pozitivă	■			■	
Self management					■
Cum să redactăm eficient			■		
Six Thinking Hats- dezvoltarea gândirii și comunicării în instituție		■			■
Gândirea laterală - dezvoltarea creativității în instituție				■	
Tehnici și abilități de prezentare		■			
Echipe virtuale			■		
Management de proiect (general și avansat)	■		■		■
Accesare fonduri structurale	■		■	■	
Curs de secretariat		■		■	
Medierea	■	■	■	■	■
Standarde de management/control intern la nivelul instituțiilor publice	■	■	■	■	■
Cursuri specifice unor categorii					
Curs de formator	■			■	
Dezvoltarea cunoștințelor specifice, juridic și economic	■	■	■	■	■
Cursuri pentru manageri					
Managerul la început de drum	■		■		
<i>Modul management</i>					
Managementul timpului	■			■	
Elaborarea deciziilor	■		■		
Delegare		■		■	
Motivarea angajaților		■			■
Managementul echipelor	■			■	
Managementul ședințelor și întrunirilor		■			■
Negocierea		■		■	
Managementul schimbării	■				■

Denumire curs	Anul				
	1	2	3	4	5
Cum să-ți influențezi subordonații		■			
Gândirea creativă			■		
Tehnici de NLP în management				■	
Personalitățile dificile			■		
Evaluarea performanțelor		■		■	
Management strategic		■			■

3.3.2. Lista modulelor și a cursurilor propuse

A. Programul de formare general

La aceste cursuri va participa întregul personal din minister, indiferent de direcție sau departament. Se dorește dezvoltarea anumitor abilități generale care să ducă la:

- Creșterea eficienței generale, ce va duce la creșterea cantității și calității muncii;
- Îmbunătățirea relațiilor de muncă și a atmosferei generale;
- Uniformizarea cunoștințelor de bază cu efect asupra întregii instituții.

Modulul: Legislație - Modul de bază

Scop: asigurarea nivelului de cunoștințe specifice necesar pentru desfășurarea activității în cadrul instituțiilor vizate pentru personalul nou angajat sau care realizează o modificare în carieră într-un domeniu nou

Cursurile vor include tematici diferențiate în funcție de specificul celor cinci instituții, inclusiv sesiuni dedicate cunoașterii softurilor specifice.

Intitulat generic legislație, modulul va include și sesiuni dedicate aspectelor economice ale problematicii specifice celor cinci instituții.

Modulul: Legislație - Modul avansat

Scop: Îmbunătățirea, actualizarea cunoștințelor specifice în cadrul personalului din cele cinci instituții.

Cursurile vor include tematici diferențiate în funcție de specificul celor cinci instituții, cu accent pe aplicarea, interpretarea legislației, inclusiv sesiuni dedicate aplicării softurilor specifice.

Intitulat generic legislație, modului va include și sesiuni dedicate aspectelor economice ale problematicii specifice celor cinci instituții.

Curs: management de proiect (general)

Echipa unui proiect trebuie să cunoască care sunt fazele, cum se organizează, care este terminologia specifică și indicatorii unui proiect.

Cursul este unul introductiv în tematică, accentul va cădea în special pe aspectele generale.

Cui i se adresează: tuturor persoanelor care fac parte dintr-un proiect sau care vor face parte dintr-un proiect.

Cursul va cuprinde și temele:

1. Ce este un proiect;
2. Scopul unui proiect;
3. Planificarea unui proiect;
4. Implementarea planului;
5. Evaluarea proiectului;
6. Resursele umane.

Modul: management de proiect - avansat

Cursul se va adresa celor care au urmat un curs de management de proiect de bază/ aspecte generale ale managementului de proiect și care au nevoie să cunoască diferite tehnici și modele pentru fiecare etapă de viață a unui proiect.

Cursul va aprofunda următoarele proiecte:

1. De la nevoie la ideea de proiect. Criterii pentru stabilirea fezabilității unui proiect
2. Ciclul de viață al unui proiect - Tehnici utile pentru planificarea și implementarea unui proiect
 - a. Managementul riscului

- b. Matricea cadru logic
 - i. Scopuri și obiective
 - ii. Rezultate așteptate
 - iii. Resurse
 - c. Monitorizarea și evaluarea
3. Echipa de proiect (rolul managerului de proiect, joc de roluri)
 4. Abilități de negociere utile în pregătirea, implementarea, monitorizarea, evaluarea unui proiect
 5. Documente specifice (sumarul proiectului, planul, registrul riscurilor, registrul acțiunilor, raportul privind lecțiile învățate).

Curs: accesare fonduri structurale

Acest curs se va adresa angajaților care lucrează sau vor lucra pe redactarea de proiecte.

Cursul va cuprinde și temele:

1. Care sunt programele de finanțare;
2. Pașii pentru obținerea unei finanțări nerambursabile;
3. Cum completăm o cerere de finanțare;
4. Ce implică din partea instituției gestionarea unui proiect finanțat din fonduri structurale
5. Ghidului Solicitantului;
6. Exemple de buna practică.

Curs: Standarde de management/control intern la nivelul instituțiilor publice

Acest curs se adresează atât angajaților cu funcții de conducere cât și angajaților cu funcție de execuție.

Scopul constă în înțelegerea și aplicarea unitară a principiilor controlului intern la nivel organizațional.

Cursul va cuprinde și temele:

1. Prevederi legislative cu privire la standardele de control intern aplicabile în sistemul public din Romania
2. Controlul intern: concepte, rol, funcții, aplicare și evaluare

3. Activități specifice controlului intern în instituții publice și relația cu analiza activității instituției publice
4. Proiectarea și implementarea unui sistem de control intern în entitățile publice
5. Control financiar
6. Gestiunea riscurilor
7. Importanța și rolul elaborării și implementării procedurilor scrise-element fundamental al unui sistem de control intern adecvat
8. Circuitul documentelor (pista de audit)
9. Control versus audit

Modul: Limbi străine

Acest modul se va adresa persoanelor care au contact cu organismele internaționale sau cu reprezentanți ai acestora. Pot participa toți angajații, dacă bugetul o permite.

Se va face o repartizare pe nivel de cunoștințe: începător, mediu, avansat.

Modulul: Comunicare - Modul de bază

Scop: dezvoltarea abilităților de comunicare în rândul angajaților ce va permite pe viitor evitarea conflictelor, creșterea eficienței în rândul echipelor, creșterea gradului de coeziune cu efect direct asupra eficienței instituționale.

Cursuri cuprinse:

1. Comunicarea umană - principii, legități;
2. Proxemica - aplicații la locul de muncă;
3. Oralitatea
4. Percepția mesajelor;
5. Limbajul trupului;
6. Comunicarea scrisă.

Curs: Medierea

Acest curs de adresează cu precădere angajaților cu funcții de conducere dar și angajaților cu funcție de execuție dacă prin fișa postului are atribuții de coordonare echipă, verificare.

Scopul cursului constă în dezvoltarea cunoștințelor și abilităților de mediator pentru utilizarea competențelor de mediator în cadrul activităților curente dezvoltate în instituție.

Cursul va cuprinde și temele:

1. Teoria și analiza conflictelor
2. Rezolvarea alternativă a disputelor
3. Comunicare
4. Teoria și practica medierii
5. Procesul de mediere
6. Etica mediatorului
7. Organizarea activității de mediator

Modulul: Comunicare -avansat

Acest modul are rolul de a intra în profunzime în problematica comunicării. Participanții la aceste cursuri își vor putea perfecționa abilitățile formate în modulul de bază. Se vor introduce elemente de Analiză Tranzacțională și Programare Neurolingvistică pentru că sunt recunoscute la nivel internațional pentru eficiența lor în dezvoltarea abilităților de comunicare.

Cursuri cuprinse:

1. Elemente de Analiză Tranzacțională
2. Elemente de Programare Neurolingvistică
3. Surse de gafe interculturale

Curs: Managementul timpului

Performanța la locul de muncă depinde în mare măsură de capacitatea noastră de a ne planifica timpul cu eficacitate. Utilizarea corespunzătoare a acestei resurse îmbunătățește vizibil randamentul personalului, dar și competitivitatea companiei.

Cursul va cuprinde și temele:

1. Planificarea și organizarea timpului;
2. Integrarea tehnicilor de administrare a timpului în organizarea activității;
3. Strategii pentru evitarea întârzierilor și întreruperilor;
4. Definirea propriului instrument de planificare a timpului;
5. Stabilirea obiectivelor personale și profesionale;
6. Elaborarea unui plan de acțiune în vederea realizării obiectivelor;
7. Maximizarea productivității la locul de muncă;
8. Beneficiile echilibrului personal și profesional.

Curs: Managementul schimbării

Schimbările rapide din ultima perioadă au făcut ca instituția și mai ales oamenii să treacă prin adevărate șocuri. Scopul acestui curs este de a pregăti instituția și angajații pentru viitor. Schimbarea este un proces, are anumite faze și reguli. Cu cât suntem mai pregătiți cu atât putem să trecem mai ușor prin proces.

Cursul va cuprinde și temele:

1. Ce este schimbarea, care sunt fazele schimbării;
2. Pregătirea pentru schimbare;
3. Cum să producem o schimbare;
4. Rolul comunicării în procesul schimbării.

Curs: Lucrul în echipă

În cadrul celor cinci instituții echipele ocupă un loc special. Acest curs are rolul de a ajuta participanții să înțeleagă procesele de grup și modul cum le pot folosi pentru îmbunătățirea comunicării, a relațiilor dintre angajați cu efect direct asupra eficienței întregii organizații.

Cursul va cuprinde și temele:

1. Grup vs. Echipă;
2. Fazele dezvoltării echipei;
3. Comunicarea în echipă;
4. Dezvoltarea eficienței echipelor.

Curs: Managementul conflictelor

Conflictul face parte din viața noastră cotidiană. În orice organizație apar și trebuie corect gestionate. Ține de fiecare dintre noi să facem din conflicte o cale de progres. Conflictul negativ are un impact direct asupra moralului angajaților și în final asupra productivității. Cursul va ajuta participanții să rezolve conflictele pentru a le transforma în motivatori ai schimbării și îmbunătățirii activității.

Cursul va cuprinde și temele:

1. Ce este un conflict;
2. Căile de rezolvare al unui conflict;
3. Conflictul și dificultățile psihologice;
4. Jocurile psihologice și rezolvarea conflictelor;
5. Negocierea;
6. Tipuri de personalitate și rezolvarea conflictelor;

7. Procesul de rezolvare al conflictelor;
8. Conflictelor în echipă.

Curs: Căi de reducere a Stresului

Stresul este o realitate a societății în care trăim. La nivel organizațional efectele asupra randamentului personal sunt foarte mari. Studii arată că există o corelație directă între stres și boala care duce la creșterea absenteismului cu efecte directe asupra productivității.

1. Cursul va cuprinde și temele:
2. Definiții, cum răspunde organismul la distres, diferența între stres și distres.
3. Efectele gândurilor noastre asupra nivelului de stres;
4. Modul în care răspundem la stres;
5. Stilul de viață și stresul;
6. Măsuri de reducere al stresului;
7. Stresul și instituția din care faceți parte.

Curs: Inteligența emoțională

Inteligența emoțională a devenit ingredientul oricărei organizații de succes. Cunoașterea și gestionarea emoțiilor are efecte pozitive nu numai asupra vieții personale ci și a activității organizației. Inteligența emoțională va conduce la îmbunătățirea atmosferei generale și la creșterea coeziunii atât în rândul echipelor cât și la nivelul fiecăreia dintre cele cinci instituții.

1. Cursul va cuprinde și temele:
2. Autoanaliza;
3. Managementul emoțiilor;
4. Automotivarea;
5. Managementul relațiilor;
6. Evaluarea și dezvoltarea propriei inteligențe emoționale;
7. Dezvoltarea inteligenței emoționale la nivelul întregii organizații.

Curs: Gândirea pozitivă

În urma analizei una din nevoile centrale la nivelul celor cinci instituții este schimbarea atitudinii. Atitudinea are efecte directe asupra productivității, influențând calitatea și viteza îndeplinirii sarcinilor. Acest curs va avea o influență pozitivă asupra culturii organizaționale și va îndemna participanții să treacă de la plângeri la acțiune.

1. Cursul va cuprinde și temele:
2. Modul de raportare la succes și insucces, creșterea optimismului și a încrederii;
3. Depășirea obstacolelor;
4. Reducerea stresului;
5. Fitness mental;
6. Refularea și defularea;
7. Cum să fim pozitivi la locul de muncă.

Curs: Self management (autodezvoltarea)

Dezvoltarea propriilor abilități și stabilirea unui plan pentru dezvoltarea carierei asigură avantaje nu numai angajaților ci și organizației care își poate face mai ușor un plan de succesiune și dezvoltare. Cu ajutorul acestui curs participanții vor reuși să-și facă un plan asupra a ceea ce doresc să dezvolte în viitor pentru a fi în armonie cu obiectivele strategice ale celor cinci instituții.

Cursul va cuprinde și temele:

1. De ce autodezvoltare?
2. Model de autodezvoltare;
3. Factorii externi care influențează autodezvoltarea;
4. Auto analiza;
5. Reflectarea;
6. Plan de acțiune.

Modul: Operare PC

Permisul European de Conducere a Computerului este cel mai important și cel mai răspândit standard de certificare și atestă faptul că deținătorul lui posedă cunoștințe de bază despre Tehnologia Informației (IT) spre a folosi un calculator personal și aplicații de calcul obișnuite la un nivel mediu de competență.

Sunt mai multe tipuri de acreditări, în funcție de nivelul la care a ajuns o persoană.

ECDL Nivel de bază

La acest curs vor participa începătorii care vor învăța:

1. Concepte generale

2. Utilizarea computerului și organizarea fișierelor
3. Editare de text
4. Calcul tabelar
5. Baze de date
6. Prezentări
7. Informație și Comunicare

ECDL Nivel avansat

1. ECDL Avansat Editare de text
2. ECDL Avansat Calcul tabelar
3. ECDL Avansat Baze de date
4. ECDL Avansat Prezentări

Curs: Cum să redactăm eficient

Astăzi am ajuns să primim și să oferim o cantitate foarte mare de informații. Fiecare dorim ca aceste informații să fie clare, bine organizate și lizibile pentru a le putea asimila mai repede. Acest curs are rolul de îmbunătăți modul în care scriem rapoarte, email-uri, scrisori, cereri și propuneri. O propunere bună are mai multe șanse de a fi acceptată decât una redactată deficitar.

Cursul va cuprinde și temele:

1. Cum să redactăm eficient un text;
2. Înțelegerea noțiunilor de bază;
3. Structura textului;
4. Folosirea de formate.

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.

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.

Curs: Echipe virtuale

În urma studiului a rezultat că, punctual în anumite domenii, există o legătură mai slabă între colegii din București și cei din provincie. O mare influență o are distanța, stilul de management, posibilitatea de comunicare și numărul de proiecte comune. Acest curs are rolul de a ajuta angajații să formeze adevărate echipe virtuale, cu scopuri și obiecte comune, astfel încât să se poată folosi întreaga energie disponibilă pentru ducerea la îndeplinire a celor propuse.

Cui i se adresează: numai persoanelor sau departamentelor care comunică intens sau lucrează la distanță.

Cursul va cuprinde și temele:

1. Ceste o echipă virtuală: definiții, mod de lucru;
2. Cum să formeze un manager o echipă virtuală;
3. Cum să formeze membrii o echipă virtuală;
4. Să învățăm să lucrăm împreună;
5. Construirea încrederii;
6. Cum să folosim tehnologia.

Curs de secretariat

Acest curs se adresează personalului din cele cinci instituții care are atribuții în acest sens și are drept scop profesionalizarea acestor persoane pentru a deveni asistenți care să ajute echipa managerială în activitatea curentă.

Cursul va cuprinde și temele:

1. Tehnici de secretariat
2. Dactilografie pe computer;
3. Corespondența;
4. Birotică - aparate și sisteme;
5. Utilizare PC;
6. Noțiuni financiar-contabile,
7. Noțiuni de drept.

B. Programul de formare manageri

Aceste cursuri se adresează managerilor sau persoanelor care sunt cuprinse în planul succesoral.

Curs: Managerul la început de drum

Acest curs se adresează managerilor care sunt la început de carieră sau celor care aspiră la o asemenea poziție.

Cursul va cuprinde și temele:

1. Pregătirea, autoanaliza, planul de acțiune;
2. Așteptările subordonaților, stabilirea regulilor de bază, autoritatea și disciplina, poziționarea ca manager;
3. Crearea loialității și al angajamentului;
4. Cum să lucrezi cu echipa pentru a avea rezultate;
5. Menținerea succesului.

Modul: Management

Aceste modul se adresează tuturor persoanelor cu funcție de conducere. El va fi compus din mai multe cursuri care acoperă întreaga arie de interes al unui manager, indiferent de nivelul ierarhic. Cursurile vor avea un caracter practic pentru a-l ajuta pe participant să-și îmbunătățească activitatea.

Cursurile sunt prezentate mai jos:

Managementul timpului

Acest curs va veni în continuarea cursului de managementul timpului (vezi 3.3.1.3) și se adresa strict managerilor.

Cursul va cuprinde și temele:

1. Înțelegerea timpului unui manager;
2. Planificarea timpului personal și al echipei.

Elaborarea deciziilor

Acest curs îi va ajuta pe manageri să-și însușească un proces riguros de luare a deciziilor.

Cursul va cuprinde și temele:

1. Analiza în luarea unei decizii;
2. Cum să luăm o decizie;
3. Procesul de implementare al unei decizii

Delegare

Acest curs îi va ajuta pe manageri să înțeleagă procesul de delegare, care sunt responsabilitățile fiecărei părți, cum se realizează corect un proces de delegare.

Cursul va cuprinde și temele:

1. Înțelegerea procesului de delegare;
2. Cum să delegăm eficient;
3. Monitorizarea progresului;
4. Îmbunătățirea abilităților.

Motivarea angajaților

Acest curs îi va ajuta pe manageri să-și motiveze mai bine subordonații .

Cursul va cuprinde și temele:

1. Analiza motivației;
2. Construirea unui sistem de motivare;
3. Cum să folosești întregul potențial al unei persoane;
4. Premiarea rezultatelor.

Managementul echipelor

Acest curs îi va ajuta pe manageri să-și coordoneze mai bine echipa din subordine .
Acest curs va veni la completarea cursului „Lucrul în echipă” (vezi 3.2.1.5).

Cursul va cuprinde și temele:

1. Cum funcționează și conduce o echipă;
2. Construirea unei echipe;
3. Îmbunătățirea eficienței echipei.

Managementul ședințelor și întrunirilor

Acest curs îi va ajuta pe manageri să aibă ședințe eficiente și productive.

Cursul va cuprinde și temele:

1. Cum să folosim eficient timpul alocat ședințelor;
2. Pregătirea unei ședințe;
3. Participarea la o ședință sau întrunire;
4. Conducerea unei ședințe sau întruniri.

Tehnici și abilități de prezentare

Acest va ajuta managerii să facă prezentări de impact atât colegilor cât și în exteriorul organizației.

Cursul va cuprinde și temele:

1. Pregătirea unei prezentări;
2. Pregătirea personală;
3. Prezentarea de impact;
4. Cum captezi audiența.

Negocierea

Managerii se confruntă astăzi tot mai mult cu negocierea. Angajații sunt tot mai dispuși în ași exprima cererile și dorințele și un manager trebuie să abordeze corect acest proces.

Cursul va cuprinde și temele:

1. Pregătirea unei negocieri;
2. Conducerea unei negocieri;
3. Închiderea unei negocieri.

Managementul schimbării

Acest curs vine în continuarea celui general (vezi 3.3.1.4) și are drept scop a învăța participanții cum să gestioneze procesul de schimbare.

Cursul va cuprinde și temele:

1. Înțelegerea schimbării;
2. Planificarea schimbării;
3. Implementarea schimbării;
4. Consolidarea schimbării.

Cum să-ți influențezi subordonații

Acest curs îi va învăța pe manageri cum să-și sporească autoritatea pentru a-și atinge rezultatele dorite.

Cursul va cuprinde și temele:

1. Înțelegerea procesului de influențare;
2. Modul în care prezentăm o idee;
3. Cum să exersăm.

Gândirea creativă

Creativitatea a devenit componenta forte a unei organizații moderne. Instituțiile de succes sunt cele care reușesc să aducă ceva nou atât în servicii cât și în organizare. Acest curs va ajuta managerii să fie mai creativi în găsirea soluțiilor la problemele cu care se confruntă.

Cursul va cuprinde și temele:

1. Înțelegerea noțiunii de creativitate;
2. Dezvoltarea creativității;
3. Folosirea unor abordări creative;
4. Stimularea gândirii creative la persoanele cu care lucați.

Tehnici de Programare Neurolingvistică utilizate în management

Programarea Neuro Lingvistică (PNL) este o abordare recunoscută pentru eficiența sa. Folosită în management rezultatele au fost de multe ori spectaculoase.

Cursul va cuprinde și temele:

1. Analiza performanței;
2. Îmbunătățirea performanței;
3. Cum să-i ajutăm pe ceilalți să-și îmbunătățească performanța;
4. Menținerea procesului de eficientizare.

Personalitățile dificile

Personalitățile dificile sunt o mare provocare pentru orice manager. Acest curs îl învață cum să acționeze în astfel de cazuri, cum ar trebui abordată persoana etc.

Cursul va cuprinde și teme:

1. Ce este o personalitate dificilă;
2. Evaluarea opțiunilor;
3. Cooperare;
4. Cum să facem față conflictului.

Evaluarea performanțelor

Acest curs abordează problema performanțelor din punct de vedere al modului în care trebuie să comunice cu subordonatul, cum să ofere și să primească feedback.

Cursul va cuprinde și teme:

1. Care este scopul unei evaluări;
2. Pregătirea evaluării;
3. Conducerea procesului;
4. Ce facem după evaluare.

Management strategic

Acest curs va oferi participanților cunoștințele și abilitățile necesare pentru a concepe o strategie adecvată domeniului în care activează și nivelului ierarhic.

Cursul va cuprinde și teme:

1. Componentele strategice;
2. Stakeholders;
3. Pașii unei strategii;
4. Instrumente folosite.

C. Programul de dezvoltare corp formatori

Curs de formator

Strategia de formare prevede formarea unor specialiști care să aibă rolul de consiliere și formare a tuturor angajaților din cele cinci instituții care fac obiectul prezentei strategii. În rândul fiecăreia dintre cele cinci instituții vor fi identificați experți care să fie pregătiți

pentru a deține calitatea de formatori. Expertii vor acoperi domeniile de expertiză ale instituțiilor, domeniile juridic și economic pentru a fi capabili să transmită colegilor cunoștințele, abilitățile necesare pentru desfășurarea în mod optim a activității. În cazul instituțiilor care utilizează softuri specializate vor fi pregătiți formatori și din rândul specialiștilor în IT.

Cursul de formatori va fi recunoscut CNFPA.

Modulul: Dezvoltarea cunoștințelor specifice, juridic și economic

Scop: Dezvoltarea, actualizarea permanentă a cunoștințelor specifice ale experților desemnați în calitate de formatori.

Modulele vor include tematici diferențiate în funcție de specificul celor cinci instituții, cu accent pe legislația europeană, aplicarea, interpretarea legislației, utilizarea unor noi softuri - dacă este cazul.

3.3.3. Metode și tipuri de instruire

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

Nevoile de instruire a personalului din cele 5 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 implicați în proiectele de asistență tehnică/contractele de servicii de consultanță specializată;
- nevoi de instruire formală ce vor fi identificate de către departamentul de resurse umane, prin programe de instruire.

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:

Module de training

Modulele sunt cuprinse dintr-o serie de cursuri care au drept scop formarea unor abilități complexe. Modulele sunt cele de Comunicare și Management. Informațiile vor fi furnizate gradat pentru a fi asimilate corect.

Sunt avute în vedere sesiuni de cel mult trei zile, cu grupuri omogene de participanți.

Modulele au avantajul că permit urmărirea evoluției participanților.

Propunerea noastră este ca 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.

Cursuri

Cursurile presupun activități formale de instruire cu durata de trei sau mai multe zile, în cazul unei problematice complexe sau de 4 - 6 ore 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 3 sau mai multe zile, vor fi gândite și organizate ca sesiuni care includ secțiuni informative prezentate de instructor/ trainer, studii de caz și exerciții practice pentru facilitarea procesului de învățare.

În cazul sesiunilor de 4-6 ore 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 cercetării făcute a reieșit faptul că se doresc cursuri practice, aplicative imediat în activitatea curentă. Propunerea noastră în acest sens: aceste cursuri să fie practice și ușor de asimilat. Este necesar să existe un echilibru între informare și formare.

E-learning

Anumite cunoștințe pot fi furnizate prin intermediul sistemelor electronice de E-learning. Avantajul constă în faptul că pot accesa sistemul toți angajații. Recomandăm 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.

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 în fiecare din cele cinci instituții.

Mentoring

Propunerea noastră este de a forma la nivel de direcții a unor specialiști care să fie mentori pentru colegii din întreaga țară. 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.

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.

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.

Activitățile de instruire sunt axate pe principiul învățării prin practică, în cadrul cărora participanții realizează sarcini operaționale pentru organizația gazdă.

Vizite de studiu

Acest instrument vizează vizitarea, de către grupuri mici de participanți (de preferat, maximum 10), a altor organizații din același domeniu de activitate 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.

3.3.4. Propuneri pentru acțiuni comune de instruire

Acțiunile de instruire propuse sunt:

1. Se va porni cu 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 arată ce a mers foarte bine, unde sunt lipsurile. După evaluare

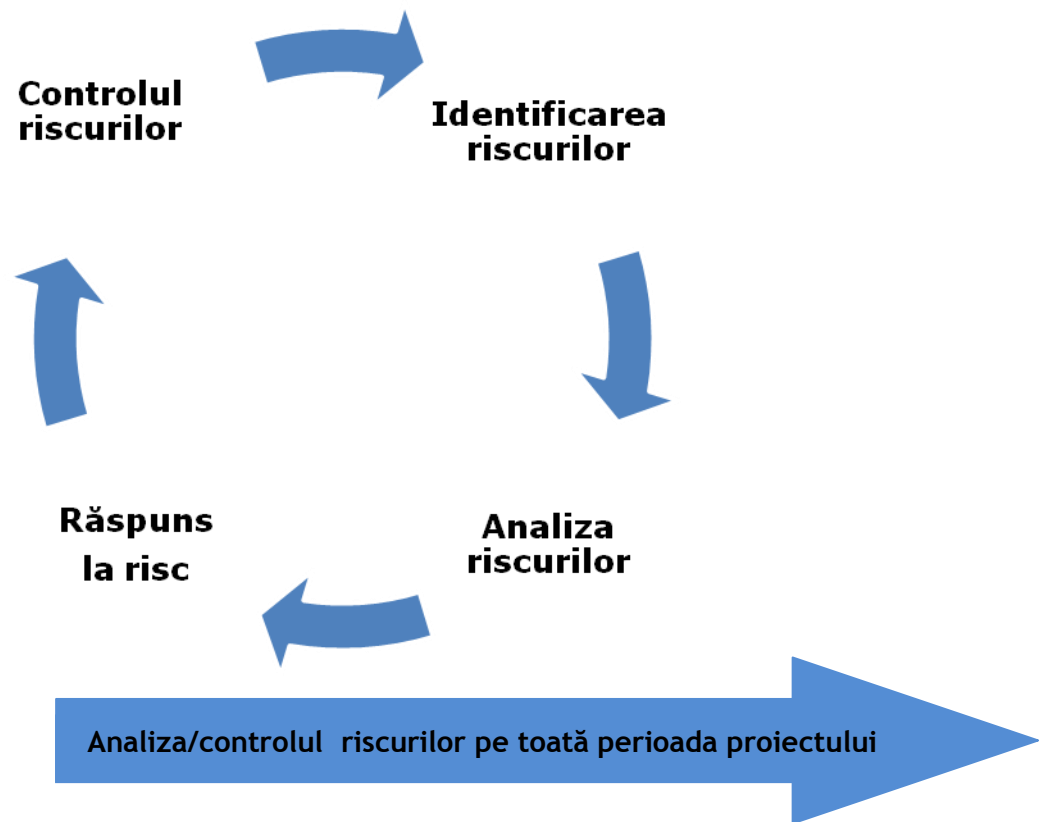
managerul va face recomandări și angajatul va merge la cursurile de formare cu obiective specifice de învățare. După finalizarea primei etape se va evalua și eficiența în timp a cursurilor de până atunci și se vor aduce corecții;

2. 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;
3. 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;
4. Se recomandă achiziționarea unei platforme de E-learning, după care specialiștii împreună cu viitorii 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 marginal;
5. Formatorii interni vor organiza întâlniri și dezbateri. În acest fel instituția va deveni o organizație care învață și se dezvoltă. Fiecare dezbatere 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.

4. Implementarea strategiei de formare

4.1. Riscuri

Este foarte important să se identifice, analizeze, prioritizeze și controleze riscurile ce pot apărea pe perioada implementării strategiei, în cadrul unui proces continuu așa cum este prezentat în diagrama de mai jos. Dat fiind faptul că importanța riscului identificat depinde direct proporțional de probabilitatea apariției riscului (P) și de severitatea impactului (S), riscurilor identificate li s-a atașat un scor $S=P \times S$, pentru a putea fi apoi prioritizate și propuse măsuri de contracarare a acestora.



Pentru a evalua *Probabilitatea apariției* s-a utilizat o scară de la 1 la 4 având următoarea semnificație:

- 1- improbabil
- 2- puțin probabil

3- probabil

4- cert

Pentru a evalua *Severitatea impactului* s-a utilizat o scară de la 1 la 4 având următoarea semnificație:

1- impact foarte mic

2- moderat

3- impact mare

4- impact foarte mare

Evaluarea riscurilor (stabilirea nivelului probabilității și severității impactului, cuantificarea riscurilor) 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 a se neglija complet posibilitatea apariției celorlalte riscuri.

În aceste condiții scorurile obținute pot varia în intervalul 1-16. Se consideră ca vând impact semnificativ acele riscuri cărora li se atașează un scor mai mare de 9. Pentru aceste riscuri se propun măsuri de contracarare iar riscurile se vor monitoriza pe toată perioada implementării strategiei.

Nr. crt	Riscuri	Comentarii/Măsuri de reducere	P	S	Scor PxS
1	Utilizarea de către grupurile țintă a unor abordări nestandardizate în ceea ce privește analiza/ evaluarea nevoilor de instruire, planificarea și monitorizarea/raportarea instruirii.	<p>Apariția acestui risc ar conduce la neatingerea indicatorilor/rezultatelor scontate ale strategiei și poate împiedica o programare coerentă a activităților comune de formare.</p> <p>Constituirea grupului de lucru pentru monitorizarea strategiei și activitatea acestuia (intalniri frecvente, diseminarea informatiilor privind instruirile la nivelul fiecarei institutii din grupul tinta, planificarea actiunilor de dezvoltare a personalului din fiecare grup tinta in corelare cu prevederile prezentei strategii etc) va conduce la uniformizarea activitatilor privind implementarea strategiei</p>	3	3	9
2	Întârziere în contractarea proiectelor de instruire necesare, ceea ce ar putea să conducă la diminuarea eficienței acestora în acoperirea nevoilor de instruire urgente.	Întârzierile în contractarea proiectelor de instruire necesare pot conduce la atingerea parțială sau neatingerea indicatorilor și rezultatelor prevăzute prin prezenta	3	3	9

Nr. crt	Riscuri	Comentarii/Măsurile de reducere	P	S	Scor P x S
		<p>strategie.</p> <p>Se recomanda o planificare multianuală (cel puțin 2 ani) a proiectelor de instruire avute în vedere și corelarea proiectelor de instruire la nivelul grupurilor tinta</p>			
3	<p>Dificultăți în mobilizarea resurselor bugetare necesare pentru finanțarea inițiativelor proprii de instruire sau pentru cofinanțarea proiectelor de instruire finanțate din Fondurile Structurale.</p>	<p>Dificultățile în mobilizarea resurselor financiare necesare finanțării proiectelor de instruire pot conduce la nerealizarea indicatorilor strategiei și la nerealizarea obiectivului de dezvoltare a performanțelor resurselor umane din cadrul instituțiilor ce formează grupul țintă.</p> <p>Se impune planificarea din timp a proiectelor de instruire (recomandabil planificare multianuală) și identificarea surselor de finanțare (alternative)</p>	4	4	16
4	<p>Fluctuație de personal ridicată sau pierderea personalului instruit.</p>	<p>Fluctuația de personal poate avea un impact negativ asupra realizării indicatorilor prevăzuți prin prezenta strategie precum și a neatingerii obiectivului de îmbunătățire a calității serviciilor furnizate de personalul din instituțiile grupului țintă. Acest risc nu</p>	4	4	16

Nr. crt	Riscuri	Comentarii/Măsurile de reducere	P	S	Scor P x S
		poate fi diminuat (factori precum politica de personal, salarizare, managementul organizational etc având un impact direct asupra fluctuației de personal) dar se recomanda crearea unui grup de formatori interni care sa asigure nevoile de formare internă, implementare practicilor de mentoring si coaching.			
5	Schimbari institutionale care pot afecta implementarea strategiei	Schimbările instituționale pot afecta fundamental implementarea strategiei (prin prisma reorganizării instituționale, a activtatților, obiectivelor noilor instituții create și a performanțelor individuale noi etc). Acest risc nu poate fi diminuat dar se recomandă analiza impactului unei posibile reorganizări instituționale asupra stratgeiei de formare si evaluarea acesteia la momentul apariției unui astfel de risc, adaptarea si modificarea în funcție de noile condiții.	2	4	8

4.2. Costuri

Costurile implementării strategiei:

- Costuri aferente echipei de coordonare a implementării strategiei (reprezentanți din fiecare dintre cele cinci instituții sub coordonarea ministerului)
- Costuri privind actualizarea planului anual de formare (timp de 4 ani)
- Costuri aferente participării la formări generate de nedeșfășurarea pe o perioadă de timp a activității curente (pe termen lung ar trebui să fie beneficii)
- Costuri administrative pentru implementarea , monitorizarea , evaluarea strategiei
- Costuri pentru evaluarea strategiei de către un consultant extern
- Costuri cu lansarea achizițiilor publice în vederea contractării serviciilor specializate de instruire
- Costuri cu organizarea și desfășurarea programelor de formare.

În ceea ce privește implementarea programelor de formare, se poate cuantifica costul/persoana instruită/zi după cum este prezentat mai jos:

Denumire	Cost mediu/ persoană (in euro)
Cazare	50
Închiriere sală (dotată cu facilități pentru susținerea de sesiuni de instruire) și multiplicare materiale de curs ²¹	10
Catering inclusiv pauze de cafea	15
Transport	20
Lectori ²²	10

Astfel, un cost mediu de instruire pentru o persoană/zi este de 105 Euro.

Costurile cu vizitele de studiu sau schimburile de experiență se pot cuantifica în mod corespunzător.

Surse de finanțare

Principalele surse de finanțare pot fi:

- Fonduri europene

²¹ Calculat pe cursant pentru o grupă de cursanți de 30 de persoane

²² Calculat pe cursant pentru o grupă de cursanți de 30 de persoane

- Programe bilaterale/ alți donatori internaționali
- Bugetul ministerului
- Surse proprii (individuale)

Este de dorit ca pentru implementarea strategiei, să fie identificate combinații ale surselor de finanțare prezentate mai sus astfel încât să se asigure finanțarea programului de formare profesională și implicit să se asigure atingerea obiectivelor strategiei. Derularea programelor de formare propuse va ține cont de sursele identificate și se vor implementa în limita finanțărilor alocate prin bugetul anual.

4.3. Responsabilități (elaborare, aprobare, implementare)

Se recomandă ca în cadrul fiecărei instituții ce formează grupul țintă să existe persoane cu atribuții în administrarea procesului de formare prevăzut de această strategie de formare, (recomandat din cadrul departamentului de resurse umane). Numărul de persoane implicate în managementul Strategiei este recomandat a fi astfel:

- MMFPS - 2 persoane;
- IM - 1 persoană;
- ANOFM - 1 persoană;
- CNPP - 1 persoană;
- ANPS - 1 persoană.

Atribuțiile personalului implicat în implementarea strategiei

- analiza nevoilor de instruire și de completarea planurilor de instruire pentru organizația lor/ departamentele relevante din cadrul organizației, în conformitate cu formatele standard aferente Planului de Acțiune;
- managementul sesiunilor de instruire în colaborare cu furnizorii de instruire, asigurând de asemenea participarea la sesiuni a participanților;
- monitorizarea și raportarea sesiunilor de instruire realizate în conformitate cu formatul standard adoptat pentru Planul de Acțiune;
- arhivarea materialelor de instruire;
- monitorizarea pregătirii formatorilor din cadrul organizațiilor proprii.
- evaluarea periodică a riscurilor și luarea măsurilor de mitigare a acestora.

Suplimentar, ca recomandare, personalul identificat la nivelul MMFPS ar putea avea, în limitele prevederilor legale în vigoare, un rol de coordonare a realizării și implementării strategiei. Acest lucru va implica:

- agregarea informațiilor primite din partea organizațiilor partenere (grupul țintă căruia i se adresează prezenta strategie);
- coordonarea managementului general al strategiei și raportarea rezultatelor;
- organizarea și prezidarea întâlnirilor grupului de lucru pentru monitorizarea strategiei;
- evaluarea periodică a gradului de atingere a rezultatelor/ obiectivului Strategiei.

Aprobarea și monitorizarea Strategiei de formare

Această Strategie de formare va fi supusă aprobării Secretarului de Stat coordonator din cadrul MMFPS.

Rapoartele Anuale privind progresul în implementarea Planului de Acțiune vor fi elaborate ca parte a procesului anual de actualizare a Planului de Acțiune, desfășurat la sfârșitul lunii ianuarie.

În cazul în care, prin monitorizarea continuă a Strategiei sau printr-o posibilă evaluare externă, sunt identificate necesități de modificare a Programului de Instruire, inclusiv a conținutului cadrului strategic de formare, se vor opera modificările necesare, cu acordul tuturor partenerilor relevanți.

4.4. Plan de acțiune

Planul de acțiune reprezintă un instrument util în asigurarea implementării strategiei de formare, în planificarea programelor de formare anuală și evaluarea gradului în care s-au atins indicatorii strategiei de formare.

Implementarea acestui plan de acțiune se va face în limita finanțărilor alocate prin bugetul anual, precum și în funcție de disponibilitatea altor surse de finanțare identificate.

Planul de Acțiune pentru formare - etape			
Etapă	Activitate	Aspecte procedurale	Termen limită
Raportul anual pentru anul anterior	Centralizarea contribuțiilor fiecărei instituții din grupul țintă	Informațiile vor fi transmise direct, prin email, de către departamentele de resurse umane către MMFPS <i>Procesul intern de aprobare: în acord cu procedurile interne</i>	februarie
Analiza anuală a nevoilor de instruire, pe baza evaluării performanțelor profesionale, a modificărilor legislative și instituționale	Centralizarea contribuțiilor fiecărei instituții din grupul țintă	Informațiile vor fi transmise direct, prin email, de către departamentele de resurse umane către MMFPS <i>Procesul intern de aprobare: în acord cu procedurile interne</i>	februarie
Elaborarea Programului de instruire anual	Centralizarea contribuțiilor fiecărei instituții din grupul țintă	Informațiile vor fi transmise direct, prin email, de către departamentele de resurse umane către MMFPS <i>Procesul intern de aprobare: în acord cu procedurile interne</i>	februarie
Discutarea Programului de instruire anual	Centralizarea contribuțiilor fiecărei instituții din grupul țintă	Consultări cu partenerii Producerea primei versiuni a planului de acțiune	Prima săptămână a lunii martie
Varianta finală a Programului de instruire anual	Finalizarea planului	Producerea variantei finale Agrearea versiunii finale	A treia săptămână a lunii martie

Planul de Acțiune pentru formare - etape			
Etapă	Activitate	Aspecte procedurale	Termen limită
Raportul intermediar de monitorizare și evaluare a programului de instruire	Întâlnire pentru dezbaterăa raportului de monitorizare și evaluare	Grupul de lucru va analiza procesul de implementare și va propune soluții de remediere. <i>Procesul intern de aprobare: în acord cu procedurile interne</i>	august
Raport final de monitorizare și evaluare a programului de instruire	Întâlnire pentru dezbaterăa raportului de monitorizare și evaluare	Grupul de lucru va analiza procesul de implementare și va propune soluții de remediere. <i>Procesul intern de aprobare: în acord cu procedurile interne</i>	ianuarie anul următor
Evaluare intermediară a implementării strategiei de formare	În cadrul fiecărei instituții se va realiza evaluarea implementării strategiei și se va centraliza la nivelul ministerului	Grupul de lucru va analiza rezultatele obținute în urma aplicării strategiei, măsura atingerii indicatorilor	Lunile ianuarie-aprilie din cel de-l treilea an de la debutul implementării strategiei de formare
Corecții aduse strategiei de formare în urma evaluării intermediare	Se vor aduce corecțiile necesare atât prin actualizarea conținutului strategiei cât și prin intermediul planurilor anuale de formare	Pe baza rezultatelor evaluării, grupul de lucru va propune actualizarea strategiei, dacă este cazul	Lunile mai-iunie din cel de-l treilea an de la debutul implementării strategiei de formare

Planul de Acțiune pentru formare - etape			
Etapă	Activitate	Aspecte procedurale	Termen limită
Evaluare finală a implementării strategiei de formare	Evaluare externă - contractarea unei firme de evaluare	Grupul de lucru va elabora caietul de sarcini pentru contractarea evaluatorului Grupul de lucru va sprijini evaluatorul în obținerea informațiilor necesare pentru elaborarea evaluării	Lunile ianuarie-aprilie din ultimul an de implementare
Elaborarea noii strategii de formare	Se va realiza prin resurse proprii de către departamentele de resurse umane din instituțiile vizate sub coordonarea grupului de lucru Se poate realiza prin contractarea unei firme specializate	Stabilirea în cadrul fiecărei instituții a persoanelor responsabile cu realizarea analizei nevoilor de formare și cu elaborarea strategiei de formare Desemnarea coordonatorului pentru activitățile de elaborare a analizei nevoilor de instruire și a strategiei de formare Stabilirea calendarului de lucru pentru a asigura încadrarea în termenul de sfârșitul lunii iunie pentru aprobarea strategiei de formare În cazul contractării unei firme specializate, grupul de lucru va asigura elaborarea caietului de sarcini și va sprijini firma selectată în desfășurarea activităților necesare pentru elaborarea strategiei	Lunile mai-iunie din ultimul an de implementare a strategiei

5. Monitorizarea implementării strategiei

Gradul de atingere a obiectivelor prevăzute prin prezenta strategie (și implicit gradul de succes al programelor de formare) se va măsura prin indicatorii de performanță.

Indicatorii de performanță sunt :

- ✓ Indicatori care leagă formarea de performanța organizației
- ✓ Indicatori care leagă formarea de performanța individuală a participantului la instruire

Nr crt.	Indicator	Valoare	Mijloc de măsurare
1	Răspunsuri și documente elaborate la timp și la un nivel de calitate corespunzător cerințelor comunicate la repartizarea sarcinii	Cresterea gradului de satisfacție a persoanelor beneficiare de servicii furnizate de grupurile țintă cu 10% pe an	Sondaje Nr de contestații/plangeri
2	Atingerea indicatorilor de performanță organizațională prevăzuți în planul de guvernare	Atingerea țintelor anuale	Planul de masuri
3	Creșterea performanțelor individuale	Reducerea timpului necesar pentru îndeplinirea sarcinilor	Rapoartele anuale de evaluare a performanțelor individuale
4	Nr de cursuri de formare organizate și efectuate anual		Rapoarte privind desfășurarea modulelor de curs

6. Evaluarea implementării strategiei

Obiectivul general al evaluării strategiei este acela de a stabili în ce măsură aceasta corespunde obiectivelor strategice ale instituțiilor membre ale grupului țintă prin analiza și aprecierea realistă a modului în care strategia elaborată răspunde următoarelor criterii:

- ✓ Asigură realizarea obiectivelor instituțiilor grupului țintă;
- ✓ Se bazează pe resurse suficiente;
- ✓ Asigură și contribuie la îmbunătățirea calității serviciilor furnzate de instituțiile componente a grupului țintă

Demersurile de evaluare și validare trebuie începute încă de pe durata implementării strategiei pentru a se putea aprecia pe de o parte dacă strategia este implementată corespunzător și, pe de altă parte dacă, rezultatele obținute prin implementarea strategiei conduc la atingerea obiectivelor propuse.

Pentru asigurarea eficienței evaluării, se va realiza o evaluare intermediară la doi ani de la începerea implementării strategiei, o evaluare finală la finalul implementării strategiei.

Pentru a asigura obiectivitatea evaluării recomandăm ca cel puțin evaluarea finală a implementării strategiei de formare să fie efectuată de un evaluator independent.

Anexe

Anexa 1: Analiza nevoilor de formare

Anexa 2: Planul de formare profesională 2011 - 2015

Anexa 3: Criterii de selecție pentru formatori

Anexa 1: Analiza nevoilor de formare

Anexa 2: Planul de formare profesională 2011 - 2015

Program de formare	Modul de instruire	Tematica propusă	Acțiuni	Grup țintă	Termene de realizare	Resurse	Responsabili	Indicatori de evaluare
Program de formare general	Legislație/ economic/ domenii specifice	Domenii specifice - nivel de bază Domenii specifice - nivel avansat	Contractarea de servicii specializate de instruire	Personal din MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate	2011 -2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dobândirea de cunoștințe necesare desfășurării activității pentru noii angajați Dezvoltarea cunoștințelor personalului Cresterea gradului de satisfacție a persoanelor beneficiare de servicii furnizate de grupurile țintă cu 10% pe an
	Operare PC	<u>ECDL Nivel de bază</u> Concepte generale; Utilizarea computerului și organizarea fișierelor Editare de text Calcul tabelar Baze de date Prezentări Informație și Comunicare <u>ECDL Nivel avansat</u> ECDL Avansat Editare de text ECDL Avansat Calcul	Contractarea de servicii specializate de instruire	Personal din MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate	2011 -2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Consolidarea cunoștințelor de utilizare PC a angajaților

Program de formare	Modul de instruire	Tematica propusă	Acțiuni	Grup țintă	Termene de realizare	Resurse	Responsabili	Indicatori de evaluare
<i>Program de formare general</i>	Legislație/ economic/ domenii specifice	Domenii specifice - nivel de bază Domenii specifice - nivel avansat	Contractrea de servicii specializate de instruire	Personal din MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate	2011 -2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dobândirea de cunoștințe necesare desfășurării activității pentru noii angajați Dezvoltarea cunoștințelor personalului Cresterea gradului de satisfacție a persoanelor beneficiare de servicii furnizate de grupurile țintă cu 10% pe an
		tabelar ECDL Avansat Baze de date ECDL Avansat Prezentări						
	Limbi străine	Se va face o repartizare pe nivel de cunoștințe: Începător; Mediu; Avansat.	Contractrea de servicii specializate de instruire	Persoane din MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate, care au contact cu organismele internaționale	2011 -2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structural	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dezvoltarea cunoștințelor de limbă străină
	Comunicare - Modul de bază	Comunicarea umană - principii, legități; Proxemica - aplicații la locul de muncă; Oralitatea	Contractrea de servicii specializate de instruire	Personal din MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate	2011, 2013	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite; Dezvoltarea abilităților de comunicare a angajaților

Program de formare	Modul de instruire	Tematica propusă	Acțiuni	Grup țintă	Termene de realizare	Resurse	Responsabili	Indicatori de evaluare
<i>Program de formare general</i>	Legislație/ economic/ domenii specifice	Domenii specifice - nivel de bază Domenii specifice - nivel avansat	Contractrea de servicii specializate de instruire	Personal din MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate	2011 -2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dobândirea de cunoștințe necesare desfășurării activității pentru noii angajați Dezvoltarea cunoștințelor personalului Cresterea gradului de satisfacție a persoanelor beneficiare de servicii furnizate de grupurile țintă cu 10% pe an
		Percepția mesajelor; Limbajul trupului; Comunicarea scrisă.						
	<i>Comunicare - avansat</i>	Elemente de Analiză Tranzacțională Elemente de Programare Neurolingvistică Surse de gafe interculturale	Contractrea de servicii specializate de instruire	Personal din MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate	2011, 2013	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite; Dezvoltarea abilităților de comunicare a angajaților
	Managementul timpului	Planificarea și organizarea timpului; Integrarea tehnicilor de administrare a timpului în organizarea activității; Strategii pentru evitarea întârzierilor și	Contractrea de servicii specializate de instruire	Personal din MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate	2011	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dezvoltarea abilităților de gestionare a timpului

Program de formare	Modul de instruire	Tematica propusă	Acțiuni	Grup țintă	Termene de realizare	Resurse	Responsabili	Indicatori de evaluare
<i>Program de formare general</i>	Legislație/ economic/ domenii specifice	Domenii specifice - nivel de bază Domenii specifice - nivel avansat	Contractarea de servicii specializate de instruire	Personal din MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate	2011 -2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dobândirea de cunoștințe necesare desfășurării activității pentru noii angajați Dezvoltarea cunoștințelor personalului Cresterea gradului de satisfacție a persoanelor beneficiare de servicii furnizate de grupurile țintă cu 10% pe an
		întreruperilor; Definirea propriului instrument de planificare a timpului; Stabilirea obiectivelor personale și profesionale; Elaborarea unui plan de acțiune în vederea realizării obiectivelor; maximizarea productivității la locul de muncă; Beneficiile echilibrului personal si profesional.						
	Managementul schimbării	Ce este schimbarea, care sunt fazele schimbării; Pregătirea pentru	Team building	Personal din MMFPS și instituțiile din subordine	2012, 2014	Resurse interne și/sau programe din	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Nr. de schimbări de management

Program de formare	Modul de instruire	Tematica propusă	Acțiuni	Grup țintă	Termene de realizare	Resurse	Responsabili	Indicatori de evaluare
<i>Program de formare general</i>	Legislație/ economic/ domenii specifice	Domenii specifice - nivel de bază Domenii specifice - nivel avansat	Contractrea de servicii specializate de instruire	Personal din MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate	2011 -2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dobândirea de cunoștințe necesare desfășurării activității pentru noii angajați Dezvoltarea cunoștințelor personalului Cresterea gradului de satisfacție a persoanelor beneficiare de servicii furnizate de grupurile țintă cu 10% pe an
		schimbare; Cum să producem o schimbare; Rolul comunicării în procesul schimbării.		/subautoritate		fondurile structurale		organizațional propuse și adoptate
	Lucrul în echipă	Grup vs. Echipă; Fazele dezvoltării echipei; Comunicarea în echipă; Dezvoltarea eficienței echipelor.	Team building	Personal din MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate	2011, 2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite
	Managementul conflictelor	Ce este un conflict; Căile de rezolvare al unui conflict; Conflictul și dificultățile psihologice; Jocurile psihologice și	Contractrea de servicii specializate de instruire	Personal din MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate	2012, 2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite

Program de formare	Modul de instruire	Tematica propusă	Acțiuni	Grup țintă	Termene de realizare	Resurse	Responsabili	Indicatori de evaluare
<i>Program de formare general</i>	Legislație/ economic/ domenii specifice	Domenii specifice - nivel de bază Domenii specifice - nivel avansat	Contractrea de servicii specializate de instruire	Personal din MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate	2011 -2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dobândirea de cunoștințe necesare desfășurării activității pentru noii angajați Dezvoltarea cunoștințelor personalului Cresterea gradului de satisfacție a persoanelor beneficiare de servicii furnizate de grupurile țintă cu 10% pe an
		rezolvarea conflictelor; Negocierea; Tipuri de personalitate și rezolvarea conflictelor; Procesul de rezolvare al conflictelor; Conflictele în echipă.						
	Inteligența emoțională	Autoanaliza; Managementul emoțiilor; Automotivarea; Managementul relațiilor; Evaluarea și dezvoltarea propriei inteligențe emoționale; Dezvoltarea inteligenței emoționale la nivelul întregii organizații.	Contractrea de servicii specializate de instruire	Personal din MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate	2013	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite

Program de formare	Modul de instruire	Tematica propusă	Acțiuni	Grup țintă	Termene de realizare	Resurse	Responsabili	Indicatori de evaluare
<i>Program de formare general</i>	Legislație/ economic/ domenii specifice	Domenii specifice - nivel de bază Domenii specifice - nivel avansat	Contractrea de servicii specializate de instruire	Personal din MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate	2011 -2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dobândirea de cunoștințe necesare desfășurării activității pentru noii angajați Dezvoltarea cunoștințelor personalului Cresterea gradului de satisfacție a persoanelor beneficiare de servicii furnizate de grupurile țintă cu 10% pe an
	Gândirea pozitivă	Modul de raportare la succes și insucces, creșterea optimismului și a încrederii; Depășirea obstacolelor; Reducerea stresului; Fitness mental; Refularea și defularea; Cum să fim pozitivi la locul de muncă.	Contractrea de servicii specializate de instruire	Personal din MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate	2011, 2014	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite
	Self management (autodezvoltar ea)	De ce autodezvoltare? Model de autodezvoltare; Factorii externi care influențează autodezvoltarea; Auto analiza;	Contractrea de servicii specializate de instruire	Personal din MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate	2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite

Program de formare	Modul de instruire	Tematica propusă	Acțiuni	Grup țintă	Termene de realizare	Resurse	Responsabili	Indicatori de evaluare
<i>Program de formare general</i>	Legislație/ economic/ domenii specifice	Domenii specifice - nivel de bază Domenii specifice - nivel avansat	Contractrea de servicii specializate de instruire	Personal din MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate	2011 -2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dobândirea de cunoștințe necesare desfășurării activității pentru noii angajați Dezvoltarea cunoștințelor personalului Cresterea gradului de satisfacție a persoanelor beneficiare de servicii furnizate de grupurile țintă cu 10% pe an
		Reflectarea; Plan de acțiune.						
	Cum să redactăm eficient	Cum să redactăm eficient un text; Înțelegerea noțiunilor de bază; Structura textului; Folosirea de formate.	Contractrea de servicii specializate de instruire	Personal din MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate	2013	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dezvoltarea abilităților de redactare a documentelor
Six Thinking Hats- dezvoltarea gândirii și comunicării în instituție	Ședințele sunt mai scurte, mai productive și dinamice; Obținerea de soluții optime, practice și rapide; Maximizarea talentelor membrilor grupului;	Contractrea de servicii specializate de instruire	Personal din MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate	2012, 2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite	

Program de formare	Modul de instruire	Tematica propusă	Acțiuni	Grup țintă	Termene de realizare	Resurse	Responsabili	Indicatori de evaluare
<i>Program de formare general</i>	Legislație/ economic/ domenii specifice	Domenii specifice - nivel de bază Domenii specifice - nivel avansat	Contractrea de servicii specializate de instruire	Personal din MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate	2011 -2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dobândirea de cunoștințe necesare desfășurării activității pentru noii angajați Dezvoltarea cunoștințelor personalului Cresterea gradului de satisfacție a persoanelor beneficiare de servicii furnizate de grupurile țintă cu 10% pe an
		Luarea deciziilor rapid în grup sau individual.						
	Gândirea laterală - dezvoltarea creativității în instituție	Se va dezvolta creativitatea angajaților și astfel se vor găsi soluții mai bune la problemele întâlnite; Se va trece de atitudinea „Nu știu sau nu pot” la „Hai să vedem ce putem face”.	Contractrea de servicii specializate de instruire	Personal din MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate	2014	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite
	Tehnici și abilități de prezentare	Pregătirea unei prezentări; Pregătirea personală; Prezentarea de impact; Cum captezi audiența.	Contractrea de servicii specializate de instruire	Persoane cu funcție de conducere din cadru MMFPS și a instituțiile din subordine/subautor	2012	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dezvoltarea abilităților de manager

Program de formare	Modul de instruire	Tematica propusă	Acțiuni	Grup țintă	Termene de realizare	Resurse	Responsabili	Indicatori de evaluare
<i>Program de formare general</i>	Legislație/ economic/ domenii specifice	Domenii specifice - nivel de bază Domenii specifice - nivel avansat	Contractrea de servicii specializate de instruire	Personal din MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate	2011 -2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dobândirea de cunoștințe necesare desfășurării activității pentru noii angajați Dezvoltarea cunoștințelor personalului Cresterea gradului de satisfacție a persoanelor beneficiare de servicii furnizate de grupurile țintă cu 10% pe an
				itate				
	Echipe virtuale	Ce ste o echipă virtuală: definiții, mod de lucru; Cum să formeze un manager o echipă virtuală; Cum să formeze membrii o echipă virtuală; Să învățăm să lucrăm împreună; Construirea încrederii; Cum să folosim tehnologia.	Contractrea de servicii specializate de instruire	Persoane sau departamente din cadrul MMFPS și a instituțiile din subordine/subautoritate care comunică intens sau lucrează la distanță.	2013	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite
Management de proiect (general)	Ce este un proiect; Scopul unui proiect; Planificarea unui proiect; Implementarea planului; Evaluarea proiectului;	Contractrea de servicii specializate de instruire	Persoane din cadrul MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate care	2011, 2013, 2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Amplificarea cunoștințelor de management de proiect a angajaților	

Program de formare	Modul de instruire	Tematica propusă	Acțiuni	Grup țintă	Termene de realizare	Resurse	Responsabili	Indicatori de evaluare
<i>Program de formare general</i>	Legislație/ economic/ domenii specifice	Domenii specifice - nivel de bază Domenii specifice - nivel avansat	Contractrea de servicii specializate de instruire	Personal din MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate	2011 -2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dobândirea de cunoștințe necesare desfășurării activității pentru noii angajați Dezvoltarea cunoștințelor personalului Cresterea gradului de satisfacție a persoanelor beneficiare de servicii furnizate de grupurile țintă cu 10% pe an
		Resursele umane.		fac parte dintr-un proiect sau care vor face parte dintr-un proiect				
	Management de proiect - avansat	De la nevoie la ideea de proiect. Criterii pentru stabilirea fezabilității unui proiect; Ciclul de viață al unui proiect - Tehnici utile pentru planificarea și implementarea unui proiect: Managementul riscului Matricea cadru logic Monitorizarea și evaluarea Echipa de proiect (rolul	Contractrea de servicii specializate de instruire	Persoane din cadrul MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate care au urmat inițial un curs de management de proiect de bază	2011, 2013, 2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Consolidarea cunoștințelor de management de proiect

Program de formare	Modul de instruire	Tematica propusă	Acțiuni	Grup țintă	Termene de realizare	Resurse	Responsabili	Indicatori de evaluare
<i>Program de formare general</i>	Legislație/ economic/ domenii specifice	Domenii specifice - nivel de bază Domenii specifice - nivel avansat	Contractarea de servicii specializate de instruire	Personal din MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate	2011 -2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dobândirea de cunoștințe necesare desfășurării activității pentru noii angajați Dezvoltarea cunoștințelor personalului Cresterea gradului de satisfacție a persoanelor beneficiare de servicii furnizate de grupurile țintă cu 10% pe an
		managerului de proiect, joc de roluri); Abilități de negociere utile în pregătirea, implementarea, monitorizarea; evaluarea unui proiect Documente specifice proiectului, (sumarul proiectului, planul, registrul riscurilor, registrul acțiunilor, raportul privind lecțiile învățate).						
	Accesare fonduri structurale	Care sunt programele de finanțare; Pașii pentru obținerea unei finanțări nerambursabile;	Contractarea de servicii specializate de instruire	Angajații MMFPS și instituțiilor din subordine /subautoritate, care lucrează sau	2011, 2013, 2014	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Consolidarea cunoștințelor necesare accesării fondurilor structurale

Program de formare	Modul de instruire	Tematica propusă	Acțiuni	Grup țintă	Termene de realizare	Resurse	Responsabili	Indicatori de evaluare
<i>Program de formare general</i>	Legislație/ economic/ domenii specifice	Domenii specifice - nivel de bază Domenii specifice - nivel avansat	Contractarea de servicii specializate de instruire	Personal din MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate	2011 -2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dobândirea de cunoștințe necesare desfășurării activității pentru noii angajați Dezvoltarea cunoștințelor personalului Cresterea gradului de satisfacție a persoanelor beneficiare de servicii furnizate de grupurile țintă cu 10% pe an
		Cum completăm o cerere de finanțare; Ce implică din partea instituției gestionarea unui proiect finanțat din fonduri structurale Ghidului Solicitantului; Exemple de buna practică.		vor lucra pe redactarea de proiecte				
	Curs de secretariat	Tehnici de secretariat; Dactilografie pe computer; Correspondența; Birotică - aparate și sisteme; Utilizare PC; Noțiuni financiar-contabile,	Contractarea de servicii specializate de instruire	Persoane care dețin funcția de secretară în cadrul MMFPS și în cadrul instituțiilor din subordinea/ subautoritatea ministerului	2012, 2014	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dezvoltarea abilităților și cunoștințelor necesare activității de secretariat

Program de formare	Modul de instruire	Tematica propusă	Acțiuni	Grup țintă	Termene de realizare	Resurse	Responsabili	Indicatori de evaluare
<i>Program de formare general</i>	Legislație/ economic/ domenii specifice	Domenii specifice - nivel de bază Domenii specifice - nivel avansat	Contractrea de servicii specializate de instruire	Personal din MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate	2011 -2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dobândirea de cunoștințe necesare desfășurării activității pentru noii angajați Dezvoltarea cunoștințelor personalului Cresterea gradului de satisfacție a persoanelor beneficiare de servicii furnizate de grupurile țintă cu 10% pe an
		Noțiuni de drept.						
	Medierea	Teoria si analiza conflictelor Rezolvarea alternativa a disputelor Comunicare Teoria si practica medierii Procesul de mediere Etica mediatorului Organizarea activitatii de mediator	Contractrea de servicii specializate de instruire	Personal de conducere și de execuție (după caz, în funcție de atribuții conform fișei postului)	2011 - 2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dezvoltarea abilităților și cunoștințelor necesare activității de mediator
	Standarde de management/c ontrol intern la nivelul instituțiilor publice	Prevederi legislative cu privire la standardele de control intern aplicabile in sistemul public din Romania Controlul intern:	Contractrea de servicii specializate de instruire	Personal de conducere și de execuție (după caz, în funcție de atribuții conform fișei postului)	2011 - 2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dezvoltarea abilităților și cunoștințelor necesare aplicării principiilor controlului intern la nivel organizațional.

Program de formare	Modul de instruire	Tematica propusă	Acțiuni	Grup țintă	Termene de realizare	Resurse	Responsabili	Indicatori de evaluare
<i>Program de formare general</i>	Legislație/ economic/ domenii specifice	Domenii specifice - nivel de bază Domenii specifice - nivel avansat	Contractarea de servicii specializate de instruire	Personal din MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate	2011 -2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dobândirea de cunoștințe necesare desfășurării activității pentru noii angajați Dezvoltarea cunoștințelor personalului Cresterea gradului de satisfacție a persoanelor beneficiare de servicii furnizate de grupurile țintă cu 10% pe an
		concepte, rol, funcții, aplicare și evaluare Activități specifice controlului intern în instituții publice și relația cu analiza activității instituției publice Proiectarea și implementarea unui sistem de control intern în entitățile publice Control financiar Gestiunea riscurilor Importanța și rolul elaborării și implementării procedurilor scrise- element fundamental al						

Program de formare	Modul de instruire	Tematica propusă	Acțiuni	Grup țintă	Termene de realizare	Resurse	Responsabili	Indicatori de evaluare
<i>Program de formare general</i>	Legislație/ economic/ domenii specifice	Domenii specifice - nivel de bază Domenii specifice - nivel avansat	Contractrea de servicii specializate de instruire	Personal din MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate	2011 -2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dobândirea de cunoștințe necesare desfășurării activității pentru noii angajați Dezvoltarea cunoștințelor personalului Cresterea gradului de satisfacție a persoanelor beneficiare de servicii furnizate de grupurile țintă cu 10% pe an
		unui sistem de control intern adecvat Circuitul documentelor (pista de audit) Control versus audit						
Cursuri specifice unor categorii	Curs de formator	Pregătirea formării Efectuarea formării Evaluarea cursanților Bune practici pentru realizarea activităților de formare	Contractrea de servicii specializate de instruire	Persoane din departamentele de specialitate și/ sau legislativ din cadrul MMFPS și din instituțiile din subordine/ sub autoritate	2011, 2014	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Nr. de formatori cu diploma recunoscută CNFPA Număr sesiuni formare susținute de formatorii interni
	Dezvoltarea cunoștințelor specifice, juridic, economic, IT	Perfecționare continuă a formatorilor	Contractrea de servicii specializate de instruire	Persoane din departamentele de specialitate și/ sau legislativ din cadrul MMFPS și din	2011 - 2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Număr sesiuni formare susținute de formatorii interni

Program de formare	Modul de instruire	Tematica propusă	Acțiuni	Grup țintă	Termene de realizare	Resurse	Responsabili	Indicatori de evaluare
<i>Program de formare general</i>	Legislație/ economic/ domenii specifice	Domenii specifice - nivel de bază Domenii specifice - nivel avansat	Contractrea de servicii specializate de instruire	Personal din MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate	2011 -2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dobândirea de cunoștințe necesare desfășurării activității pentru noii angajați Dezvoltarea cunoștințelor personalului Cresterea gradului de satisfacție a persoanelor beneficiare de servicii furnizate de grupurile țintă cu 10% pe an
				instituțiile din subordine/ sub autoritate				
Cursuri manageri pentru	Managerul la început de drum	Pregătirea, autoanaliza, planul de acțiune; Așteptările subordonaților, stabilirea regulilor de bază, autoritatea și disciplina, poziționarea ca manager; Crearea loialității și al angajamentului; Cum să lucrezi cu echipa pentru a avea rezultate; Menținerea succesului.	Contractrea de servicii specializate de instruire	Manageri din cadrul MMFPS și instituțiile din subordine/subautor itate care sunt la început de carieră sau celor care aspiră la o asemenea poziție	2011, 2013	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dezvoltarea abilităților de manager

Program de formare	Modul de instruire	Tematica propusă	Acțiuni	Grup țintă	Termene de realizare	Resurse	Responsabili	Indicatori de evaluare
<i>Program de formare general</i>	Legislație/ economic/ domenii specifice	Domenii specifice - nivel de bază Domenii specifice - nivel avansat	Contractrea de servicii specializate de instruire	Personal din MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate	2011 -2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dobândirea de cunoștințe necesare desfășurării activității pentru noii angajați Dezvoltarea cunoștințelor personalului Cresterea gradului de satisfacție a persoanelor beneficiare de servicii furnizate de grupurile țintă cu 10% pe an
	Management	<u>Managementul timpului</u> Înțelegerea timpului unui manager; Planificarea timpului personal și al echipei.	Contractrea de servicii specializate de instruire	Persoane cu funcție de conducere din cadrul MMFPS și a instituțiile din subordine/subautor itate	2011, 2014	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dezvoltarea abilităților de manager
		<u>Elaborarea deciziilor</u> Analiza în luarea unei decizii; Cum să luăm o decizie; Procesul de implementare al unei decizii.	Contractrea de servicii specializate de instruire	Persoane cu funcție de conducere din cadrul MMFPS și a instituțiile din subordine/subautor itate	2011, 2013	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dezvoltarea abilităților de manager
		<u>Delegare</u> Înțelegerea procesului de delegare; Cum să delegăm eficient; Monitorizarea progresului;	Contractrea de servicii specializate de instruire	Persoane cu funcție de conducere din cadrul MMFPS și a instituțiile din subordine/subautor	2012, 2014	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dezvoltarea abilităților de manager

Program de formare	Modul de instruire	Tematica propusă	Acțiuni	Grup țintă	Termene de realizare	Resurse	Responsabili	Indicatori de evaluare
<i>Program de formare general</i>	Legislație/ economic/ domenii specifice	Domenii specifice - nivel de bază Domenii specifice - nivel avansat	Contractrea de servicii specializate de instruire	Personal din MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate	2011 -2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dobândirea de cunoștințe necesare desfășurării activității pentru noii angajați Dezvoltarea cunoștințelor personalului Cresterea gradului de satisfacție a persoanelor beneficiare de servicii furnizate de grupurile țintă cu 10% pe an
		Îmbunătățirea abilităților.		itate				
		<u>Motivarea angajaților</u> Analiza motivației; Construirea unui sistem de motivare; Cum să folosești întregul potențial al unei persoane; Premierea rezultatelor.	Contractrea de servicii specializate de instruire	Persoane cu funcție de conducere din cadrul MMFPS și a instituțiile din subordine/subautor itate	2012, 2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dezvoltarea abilităților de manager
		<u>Managementul echipelor</u> Cum funcționează și conduce o echipă; Construirea unei echipe; Îmbunătățirea eficienței echipei.	Contractrea de servicii specializate de instruire	Persoane cu funcție de conducere din cadrul MMFPS și a instituțiile din subordine/subautor itate	2011, 2014	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dezvoltarea abilităților de manager

Program de formare	Modul de instruire	Tematica propusă	Acțiuni	Grup țintă	Termene de realizare	Resurse	Responsabili	Indicatori de evaluare
<i>Program de formare general</i>	Legislație/ economic/ domenii specifice	Domenii specifice - nivel de bază Domenii specifice - nivel avansat	Contractrea de servicii specializate de instruire	Personal din MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate	2011 -2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dobândirea de cunoștințe necesare desfășurării activității pentru noii angajați Dezvoltarea cunoștințelor personalului Cresterea gradului de satisfacție a persoanelor beneficiare de servicii furnizate de grupurile țintă cu 10% pe an
		<u>Managementul ședințelor și întrunirilor</u> Cum să folosim eficient timpul alocat ședințelor; Pregătirea unei ședințe; Participarea la o ședință sau întrunire; Conducerea unei ședințe sau întruniri.	Contractrea de servicii specializate de instruire	Persoane cu funcție de conducere din cadrul MMFPS și a instituțiile din subordine/subautor itate	2012, 2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dezvoltarea abilităților de manager
		<u>Negocierea</u> Pregătirea unei negocieri; Conducerea unei negocieri; Închiderea unei negocieri.	Contractrea de servicii specializate de instruire	Persoane cu funcție de conducere din cadrul MMFPS și a instituțiile din subordine/subautor itate	2012, 2014	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dezvoltarea abilităților de manager
		<u>Managementul schimbării</u> Înțelegerea schimbării;	Contractrea de servicii	Persoane cu funcție de conducere din	2011, 2015	Resurse interne și/sau	Compartimentul de resurse	Nr. de persoane instruite

Program de formare	Modul de instruire	Tematica propusă	Acțiuni	Grup țintă	Termene de realizare	Resurse	Responsabili	Indicatori de evaluare
<i>Program de formare general</i>	Legislație/ economic/ domenii specifice	Domenii specifice - nivel de bază Domenii specifice - nivel avansat	Contractrea de servicii specializate de instruire	Personal din MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate	2011 -2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dobândirea de cunoștințe necesare desfășurării activității pentru noii angajați Dezvoltarea cunoștințelor personalului Cresterea gradului de satisfacție a persoanelor beneficiare de servicii furnizate de grupurile țintă cu 10% pe an
		Planificarea schimbării; Implementarea schimbării; Consolidarea schimbării.	specializate de instruire	cadrul MMFPS și a instituțiile din subordine/subautor itate		programe din fondurile structurale	umane	Dezvoltarea abilităților de manager
		<u>Cum să-ți influențezi subordonații</u> Înțelegerea procesului de influențare; Modul în care prezentăm o idee; Cum să exersăm.	Contractrea de servicii specializate de instruire	Persoane cu funcție de conducere din cadrul MMFPS și a instituțiile din subordine/subautor itate	2012	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dezvoltarea abilităților de manager
		<u>Gândirea creativă</u> Înțelegerea noțiunii de creativitate; Dezvoltarea creativității; Folosirea unor abordări	Contractrea de servicii specializate de instruire	Persoane cu funcție de conducere din cadrul MMFPS și a instituțiile din subordine/subautor	2013	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dezvoltarea abilităților de manager

Program de formare	Modul de instruire	Tematica propusă	Acțiuni	Grup țintă	Termene de realizare	Resurse	Responsabili	Indicatori de evaluare
<i>Program de formare general</i>	Legislație/ economic/ domenii specifice	Domenii specifice - nivel de bază Domenii specifice - nivel avansat	Contractrea de servicii specializate de instruire	Personal din MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate	2011 -2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dobândirea de cunoștințe necesare desfășurării activității pentru noii angajați Dezvoltarea cunoștințelor personalului Cresterea gradului de satisfacție a persoanelor beneficiare de servicii furnizate de grupurile țintă cu 10% pe an
		creative; Stimularea gândirii creative la persoanele cu care lucreți.		itate				
		<u>Tehnici de Programare Neurolingvistică utilizate în management</u> Analiza performanței; Îmbunătățirea performanței; Cum să-i ajutăm pe ceilalți să-și îmbunătățească performanța; Menținerea procesului de eficientizare.	Contractrea de servicii specializate de instruire	Persoane cu funcție de conducere din cadrul MMFPS și a instituțiile din subordine/subautor itate	2014	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dezvoltarea abilităților de manager
		<u>Personalitățile dificile</u>	Contractrea	Persoane cu funcție	2013	Resurse interne	Compartimentul	Nr. de persoane instruite

Program de formare	Modul de instruire	Tematica propusă	Acțiuni	Grup țintă	Termene de realizare	Resurse	Responsabili	Indicatori de evaluare
<i>Program de formare general</i>	Legislație/ economic/ domenii specifice	Domenii specifice - nivel de bază Domenii specifice - nivel avansat	Contractrea de servicii specializate de instruire	Personal din MMFPS și instituțiile din subordine /subautoritate	2011 -2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dobândirea de cunoștințe necesare desfășurării activității pentru noii angajați Dezvoltarea cunoștințelor personalului Cresterea gradului de satisfacție a persoanelor beneficiare de servicii furnizate de grupurile țintă cu 10% pe an
		Ce este o personalitate dificilă; Evaluarea opțiunilor; Cooperare; Cum să facem față conflictului.	de servicii specializate de instruire	de conducere din cadrul MMFPS și a instituțiile din subordine/subautor itate		și/sau programe din fondurile structurale	de resurse umane	Dezvoltarea abilităților de manager
		<u>Evaluarea performanțelor</u> Care este scopul unei evaluări; Pregătirea evaluării; Conducerea procesului; Ce facem după evaluare.	Contractrea de servicii specializate de instruire	Persoane cu funcție de conducere din cadrul MMFPS și a instituțiile din subordine/subautor itate	2012, 2014	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dezvoltarea abilităților de manager
		<u>Management strategic</u> Componentele strategie; Stakeholders; Pașii unei strategii; Instrumente folosite.	Contractrea de servicii specializate de instruire	Persoane cu funcție de conducere din cadrul MMFPS și a instituțiile din subordine/subautor itate	2012, 2015	Resurse interne și/sau programe din fondurile structurale	Compartimentul de resurse umane	Nr. de persoane instruite Dezvoltarea abilităților de manager

Anexa 3: Criterii de selecție pentru formatori

METODOLOGIE SELECȚIE PARTICIPANȚI LA CURSURI DE FORMARE FORMATORI

Serviciul/Biroul/Compartimentul: _____

Numele și prenumele angajatului: _____

Funcția: _____

Criterii de selecție pentru formatori:

a. Candidații trebuie să îndeplinească următoarele cerințe obligatorii:

1. să fie absolvent al unei instituții de învățământ superior, cu diplomă de licență (sau echivalent);
2. să aibă cel puțin 3 ani vechime în cadrul organizației.
3. să nu fi beneficiat, în ultimii doi ani, de cursuri de Formare de formatori
4. să fi participat la cel puțin un curs de specialitate în domeniul specific de activitate al instituției
5. să aibă calificativul *foarte bine* la ultima evaluare a performanțelor individuale

b. Criterii de departajare

6. abilități de comunicare și lucru în echipă;
7. cunoștințe bune de utilizare a calculatorului;
8. disponibilitatea de a susține sesiuni de formare în București sau în țară.

Procedura de înscriere și selecție:

Candidatul va completa Formularul de intenție și îl va înainta departamentului de resurse umane.

După selectarea candidaturilor pe baza celor 2 criterii menționate mai sus (verificate cu documentele aflate la dosarul angajatului (CV, fișa de evaluare a performanțelor individuale etc.) se vor analiza răspunsurile la întrebările din formularul completat de candidat.

FORMULAR DE INTENȚIE

Nr. crt.	Întrebări	Răspunsuri	Apreciere (se realizează de către departamentul de resurse umane.)
1	Ce elemente pe care le considerați importante puteți menționa pentru selectarea în vederea participării la cursuri de formare formatori (aptitudini, abilități)?		
2	Cum apreciați că experiența și calificarea dvs. vor fi utile pentru a deveni formator?		
3	Care este motivația pentru care doriți să participați la cursul de formare de formatori?		
4	Care este disponibilitatea dvs de a participa la furnizarea de sesiuni de formare după absolvirea cursului?		

Semnătura angajatului: _____

Data: _____