



A2.3

BUNE PRACTICI PRIVIND DEZVOLTAREA COMPETENTELOR PROFESIONALE IN CORELATIE CU PROGRESUL TEHNOLOGIILOR AVANSATE CU ACCENT PE DOMENIILE PROGRAMELOR DE STUDII VIZATE DE PROIECT, RESPECTIV CARIERA DE EXPERT RESURSE UMANE

LEGISLAȚIE

1. Legea nr. 53/2003 privind Codul muncii, cu modificările și completările ulterioare.
2. Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare.

Un expert în resurse umane (HR) este profesionistul care leagă nevoile de business ale unei companii de capitalul său uman. El se ocupă de întregul ciclu de viață al angajaților și de dezvoltarea strategiei organizaționale pentru a asigura succesul și retenția personalului. Principalele sale arii de responsabilitate și activități sunt :

1. Recrutează candidați

Un specialist resurse umane trebuie să înțeleagă **nevoile organizației** și să se asigure că aceste nevoi sunt îndeplinite atunci când recrutează pentru poziții noi. Vorbim despre analiza pieței, consultarea stakeholderilor și gestionarea bugetelor. Un anunț pe eJobs nu este de ajuns.

Recrutarea este un proces complex, costisitor și de lungă durată: candidatul potrivit poate revitaliza o întreagă organizație, dar candidatul greșit poate aduce repercusiuni grave.

2. Angajează oamenii potriviți



Resursele umane organizează selecția (teste, interviuri), **coordonează** eforturile de angajare și onboardingul noilor angajați. Acest departament trebuie să se asigure, de asemenea, că toate documentele implicate în angajarea cuiva sunt completate și la zi.

3. Procesează statutul de plată

Fiecare zi de plată trebuie să aibă **taxe calculate și ore colectate**. Cheltuielile trebuie rambursate și trebuie adăugate sporuri și bonusuri.

4. Efectuează acțiuni disciplinare

Poate din cauza asta HR-ul are reputație proastă. Când sunt tratate inadecvat, acțiunile disciplinare pot duce la pierderea unui angajat valoros și pot duce chiar la litigii sau la crearea unei reputații proaste. Dar, atunci când sunt tratate corect, măsurile disciplinare pot avea ca rezultat succesul unui angajat.

Cele mai bune departamente de resurse umane știu când un angajat nu este potrivit pentru o companie. Depinde de specialist HR să dezvolte o **relație suficient de puternică** cu managerii și angajații deopotrivă pentru a identifica coeziunea și sănătatea unei echipe.

5. Actualizează politicile

Organizațiile sunt dinamice și se schimbă de la un an la altul. La fel și politicile lor. Este responsabilitatea departamentului de resurse umane să facă **actualizări oficiale** ale politicilor și să sugereze modificări ale politicilor atunci când acestea nu mai servesc companiei sau angajaților.

6. Realizează prognoza în evidența angajaților (forecast)

Departamentul de resurse umane are o evidență a tuturor angajaților, dar și o **prognoză** a locurilor disponibile. Aceste înregistrări îi ajută pe angajatori să identifice lipsurile de competențe pentru a ajuta în procesul de angajare.

7. Efectuează analiza beneficiilor

Brandul de angajator este de o importanță primordială atunci când compania vrea să atragă cele mai bune talente. **Un recrut promițător** poate alege o altă companie cu un salariu mai mic dacă beneficiile sunt mai atractive. HR ar trebui să investigheze în mod obișnuit companii similare pentru a vedea dacă beneficiile lor sunt competitive.



"Managementul resurselor umane, ca parte a sistemului managementului public, reprezintă componenta funcțională și operațională a aplicării legislației din domeniul administrației publice".

Managementul/gestiunea resurselor umane în funcția publică este integrată dreptului public al muncii

Pentru a deveni un funcționar public specializat în activitatea de gestionare a resurselor umane, respectiv un specialist în relații de muncă/specialist resurse umane/expert în legislația muncii, trebuie acumulate, pe lângă competențele profesionale specifice dreptului muncii și dreptului public al muncii, unele competențele profesionale specifice economiei, managementului, psihologiei, sociologiei, ergonomiei, politicilor publice etc. De altfel, acesta este și rostul cuprinderii unor asemenea discipline în planurile de învățământ de nivel superior care vizează, în speță, viitorii funcționari publici. În analiza și definirea posturilor, respectiv în evaluarea competențelor profesionale ale acestei categorii profesionale trebuie ținut cont de un asemenea summum de competențe enunțate în suplimentele la diplome, certificatele de competențele profesionale.

Managementul resurselor umane în funcția publică și cariere a funcționarilor publici

Noțiunea de management al resurselor umane a primit numeroase definiții. Ne oprim asupra uneia dintre ele, formulată în știința managementului (general) al resurselor umane: "Managementul resurselor umane reprezintă un complex de măsuri concepute interdisciplinar, cu privire la recrutarea personalului, selecția, încadrarea, utilizarea prin organizarea ergonomică a muncii, stimularea materială și morală, până în momentul încetării contractului de muncă"

Potrivit art. 2 din Hotărârea Guvernului nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, "*cariera în funcția publică cuprinde ansamblul situațiilor juridice și efectele produse, care intervin de la data nașterii raportului de serviciu al funcționarului public până în momentul încetării acestui raport, în condițiile legii*", respectiv cu art. 3 lit. c) din aceeași hotărâre, referitor la dezvoltarea carierei: "evoluția ansamblului situațiilor juridice și efectelor produse,



prin mobilitate și promovare într-o funcție publică superioară, care intervin de la data nașterii raportului de serviciu al funcționarului public și până în momentul încetării acestui raport".

În concluzie, *managementul/gestiunea resurselor umane în funcția publică reprezintă componenta funcțională și operațională a aplicării legislației cu privire la cariera și dezvoltarea acestora pentru funcționarii publici*. Similar, se arată că gestiunea funcției publice "evocă activitatea de organizare a carierei funcționarului, de la debutul acesteia până la încheiere". Iar aceasta este organizată legal.

Managementul carierei în funcția publică se asigură de către:

a) Agenția Națională a Funcționarilor Publici, denumită în continuare Agenția, prin elaborarea cadrului legal, a politicilor și a instrumentelor necesare planificării, organizării și dezvoltării carierei în funcția publică, precum și prin monitorizarea și controlul implementării acestora, în condițiile legii;

b) autoritățile și instituțiile publice, prin elaborarea politicilor și instrumentelor interne de gestiune și planificare a resurselor umane, aplicarea principiilor egalității de șanse, motivării și transparenței;

c) funcționarul public, prin îmbunătățirea performanțelor profesionale și a perfecționării continue în vederea dezvoltării profesionale individuale".

"Managementul operativ de zi cu zi" intră în competența funcționarilor publici de conducere/înalților funcționari iar gestiunea curentă a resurselor umane privește o activitate specializată de execuție. "Comunicarea și colaborarea dintre funcționarii publici de conducere și departamentele de resurse umane din toate autoritățile și instituțiile publice este vitală în managementul resurselor umane. Nici unul dintre participanții la proces nu poate realiza singur gama completă de atribuții prevăzute de legislație".

Astfel, "gestiunea curentă a resurselor umane și a funcțiilor publice este organizată și realizată, în cadrul fiecărei autorități și instituții publice, de către un compartiment specializat, care colaborează direct cu Agenția Națională a Funcționarilor Publici", compartiment care poate să nu fie constituit ca birou, serviciu etc., încât să fie condus cu necesitate de un funcționar public de conducere.



"În scopul asigurării gestionării eficiente a resurselor umane, precum și pentru urmărirea carierei funcționarului public, autoritățile și instituțiile publice întocmesc dosarul profesional pentru fiecare funcționar public", al cărui regim este reglementat în detaliu, ca și evidența funcțiilor publice și a funcționarilor publici. Putem observa în acest sens o paralelă cu registru general de evidență a salariaților în format electronic ("REVISAL"), și "dosarul personal" care trebuie întocmit pentru fiecare salariat din sectorul privat, cât și pentru personalul încadrat în regim contractual în autoritățile și instituțiile publice, activități care țin, deci, tot de o gestiune a resurselor umane.

Tot activități de gestiune a resurselor umane în funcția publică sunt și cele care privesc:

- asigurarea secretariatului comisiilor de concurs și de soluționare a contestațiilor în procesul de recrutare și promovare a funcționarilor publici (în principal prin întocmirea, redactarea și semnarea alături de aceste comisii a întregii documentații, certificarea pentru conformitatea cu originalul a diplomelor prezentate de candidați, analizarea faptului că studiile universitare de licență absolvite de un funcționar public sunt în domeniul de activitate al autorității sau instituției publice în cazul promovării într-o clasă superioară), respectiv întocmirea documentației prin care se asigură relaționarea cu Agenția Națională a Funcționarilor Publici;
- realizarea activităților specifice consilierului etic²⁶ (de exemplu, acordarea de consultanță și asistență funcționarilor publici din cadrul autorității sau instituției publice cu privire la respectarea normelor de conduită);
- transmiterea documentelor solicitate de comisia de disciplină ca fiind necesare în desfășurarea activităților acesteia;
- elaborarea programelor de desfășurare a perioadelor de stagiu pentru funcționarii publici debutanți, în colaborare cu conducătorii compartimentelor în care urmează să își desfășoare activitatea aceștia.



- activități de aplicare a legislației privitoare la formarea profesională a funcționarilor publici (de exemplu, elaborarea planului anual de perfecționare profesională, instrument de planificare privind dezvoltarea carierei în funcția publică), asigurarea consultanței și asistenței funcționarilor publici de conducere în stabilirea măsurilor privind formarea profesională a funcționarilor publici din subordine);

- elaborarea proiectului planului de ocupare, recrutare și selecție, managementul carierei, state de funcții/de personal etc.

Prin toate acestea se asigură "susținerea activității de management a resurselor umane a funcționarilor publici de conducere".

Deci, în timp ce gestiunea resurselor umane intră în responsabilitatea funcționarilor publici de execuție din compartimentele specializate de resurse umane, managementul resurselor umane ține de competența funcționarilor publici de conducere - din toate compartimentele (inclusiv din cel menționat), precum și de cel care conduce respectiva autoritate sau instituție publică.

Diploma de master atestă pentru titularul ei competența generală de "conducere a grupurilor de lucru". Ceea ce înseamnă că, pe de o parte, în abstracto, absolvenții studiilor universitare de masterat o dețin și că pot fi încadrați pe funcții de conducere cu repartizarea atribuțiilor corespunzătoare iar, pe de altă parte, că planul de învățământ respectiv conține discipline din domeniul managementului. În sistemul funcției publice nivelul de studii obligatoriu pentru ocuparea funcțiilor de conducere trebuie să corespundă "domeniului administrației publice", "managementului" ori specialității "studiilor necesare exercitării funcției publice"; deci acoperă toată aria de specialități în domeniul administrației publice.

Și competențele generale trebuie evidențiate în suplimentul la diplomă. În acest sens a se vedea și "Matricea Cadrului Național al Calificărilor din Învățământul Superior din Metodologia de implementare a cadrului național al calificărilor din învățământul superior", Anexă la Ordinul Ministerului Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului nr. 5703/2011 privind implementarea Cadrului național al calificărilor din învățământul superior (publicată în M. Of. nr. 880 din 13 decembrie 2011).



Atribuțiile specifice managementului sunt proprii, însă, numai celor care ocupă funcții de conducere/înalte funcții publice; ceea ce legiuitorul stabilește în competența lor nu se poate delega funcționarilor de execuție. Delegarea poate opera doar între funcțiile de conducere dar în concordanță cu competențele profesionale ale titularilor. De asemenea, prin funcțiile publice de conducere nu se pot îndeplini, decât prin excepție, atribuții specifice nivelului de execuție. Sunt principii care respectă știința managementului (general) al resurselor umane.

Întocmirea fișelor de post este o atribuție care privește organizarea muncii, specifică managementului, deci ține de competența funcționarilor publici de conducere și nu a celor de execuție din compartimentele de resurse umane care desfășoară activitate de simplă gestiune. De asemenea, evaluarea performanțelor profesionale individuale, fiind o atribuție care privește funcția de control-evaluare, se realizează de către cei care ocupă funcții publice de conducere, respectiv înalte funcții publice ori chiar de demnitate publică.

Funcției de organizare, specifice managementului, îi corespunde, firesc, și stabilirea obiectivelor individuale de performanță. Tocmai de aceea, legea stabilește sarcina în competența acelorași funcționari. Observăm și din aceste exemple, concordanța managementului (general) al resurselor umane cu managementul resurselor umane în funcția publică. La fel stau lucrurile și în ceea ce privește reglementarea cerințelor de formulare a respectivelor obiective (trebuie să fie specifice, cuantificabile, realiste, flexibil, să fie prevăzute cu termene de realizare).

Datorită controverselor din practica și literatura juridică, credem că se impune subliniat că nici în cazul raportului de serviciu și nici în cazul raportului de muncă "prestarea muncii în raport cu obiectivele de performanță nu se circumscrie unei obligații de rezultat", deci nu se poate pune problema asumării unei asemenea obligații specifice dreptului civil. Atâta timp cât există subordonare, prestarea muncii reprezintă obligație de diligență.

Sunt firești prerogativele menționate având în vedere că mijloacele de producție, cele materiale și financiare aparțin angajatorului, care își asumă și riscul activității sale economice sau comerciale etc. El este acela care stabilește obiectivul



activității, ritmul de producție, mijloacele folosite, prețurile de vânzare ale bunurilor produse, sarcinile de serviciu ale angajaților săi și întocmește fișele posturilor.

De aceea, raportul juridic de muncă se caracterizează prin subordonarea salariaților față de angajatorul lor."

Există o sarcină stabilită legal doar pentru cei "cu atribuții în domeniul managementului resurselor umane" (care nu pot fi decât titulari ai funcțiilor de conducere): aceea de a acorda asistență altor funcționari publici de conducere la completarea fișelor de post cu noi atribuții ca urmare a promovării în clasă de către funcționarii publici de execuție. Înțelegem că funcționarii de conducere titulari ai diplomelor de master în "domeniul administrației publice" sau al specialității "studiilor necesare exercitării funcției publice" nu pot avea o atare competență⁴⁵.

Sintetizând dispozițiile legale, Manualul de resurse umane elaborat de Agenția Națională a Funcționarilor Publici, delimitează atât în acord, cât și în completarea celor de mai sus, "atribuțiile funcționarilor publici de conducere în domeniul managementului resurselor umane" și "atribuțiile departamentului de resurse umane în susținerea activității de management al resurselor umane a funcționarilor publici de conducere":

"Atribuțiile funcționarilor publici de conducere în domeniul managementului resurselor umane:

- Utilizarea zilnică a instrumentelor și tehnicilor MRU (interviu de selecție, evaluarea performanțelor, sprijin acordat în timpul perioadei de probă, sprijin acordat debutanților, stabilirea necesarului de formare, sprijinirea carierei funcționarilor publici, motivare, etc.);
- Furnizarea informațiilor pentru sistemul MRU (caracteristicile funcției, cerințe, necesar de formare, etc.);
- Analiza nevoilor legate de resurse umane ale unităților organizatorice (necesar de formare, necesarul de forță de muncă, noi fișe ale posturilor, etc.);
- Propuneri MRU privind echipa condusă (recompense, mobilitate, dezvoltare carieră, formare, etc.);



- Solicitare sprijin de la departamentul de resurse umane din cadrul autorității sau instituției publice".

În sens material funcțional prin gestiunea funcției publice se evocă actele juridice și operațiunile materiale prin care se recrutează funcționarii publici și se materializează situația lor profesională (promovări, mutații, notări, avansări etc.) inclusiv structurile de organizare a funcției).

În sens material-funcțional, prin gestiunea funcției publice se evocă actele juridice și operațiunile materiale prin care se recrutează funcționarii publici și se materializează situația lor profesională (promovări, avansări, etc.), inclusiv structurile de organizare a funcției publice (organigrama, statul de funcții)".

De altfel, în regulamentele de organizare și funcționare ale autorităților sau instituțiilor publice sarcina de întocmire a actelor juridice de drept public al muncii este atribuită compartimentului de resurse umane. Observația este valabilă și pentru sectorul privat, nevoia de specializare juridică este, deci, de ordin obiectiv. Activitatea, în ansamblu, este de punere în executare a legilor și a celorlalte acte normative din domeniu și astfel, implicit, de interpretare, de consultanță (în aplicarea lor) și de redactare.

Pe de altă parte, compartimentele juridice nu sunt oprite legal în întocmirea unor astfel de acte și documente juridice, din moment ce intră în sfera ramurilor de drept menționate. Din contră, potrivit art. 10 lit. a) din Statutul profesiei de consilier juridic, "activitatea profesională a consilierului juridic se realizează", printre altele, prin "redactarea proiectelor de contracte, precum și negocierea clauzelor legale contractuale", respectiv prin "redactarea de acte juridice, atestarea identității părților, a consimțământului, a conținutului și a datei actelor încheiate, care privesc persoana juridică în favoarea căreia consilierul juridic exercită profesia", "avizarea și contrasemnarea actelor cu caracter juridic"; "verificarea legalității actelor cu caracter juridic și administrativ primite spre avizare".

Desigur, caracterul de izvor de drept al acestui statut este discutabil, iar art. 4 din Legea nr. 514/2003 privind organizarea și exercitarea profesiei de consilier juridic nu se referă expres la activitatea de redactare a actelor juridice ci la cea de consultanță, de avizare și contrasemnare.



Cert este că actele și documentele juridice care se întocmesc în legătură cu încheierea, executarea, modificarea, suspendarea și încetarea raportului de serviciu/contractului de muncă sunt acte juridice de drept public al muncii, respectiv de dreptul muncii, care țin de o competență profesională juridică, la nivelul studiilor superioare de licență, iar aceasta nu poate fi deținută decât de "specialiștii din domeniul juridic"/specialiștii din dreptul muncii/dreptul public al muncii.

În concluzie, credem că trebuie acceptat că activitatea de gestiune a resurselor umane, atât în sectorul public cât și în cel privat, este una preponderent juridică și specializată, totodată, deci poate fi privită ca un segment al activității juridice.

Începând cu data de 01.04.2025, Inspekția Muncii pune la dispoziția angajatorilor un portal modernizat, accesibil online, pentru transmiterea registrului de evidență a salariaților în format electronic. Noul sistem este disponibil la aceeași adresa web: <https://reges.inspectiamuncii.ro>.

Fiecare angajare legală lasă o urmă digitală. În spatele oricărui contract de muncă înregistrat corect stă un sistem extrem de important, dar puțin înțeles în afara departamentului de resurse umane. Revisal nu este doar un instrument administrativ, ci o garanție a transparenței între angajator și angajat.

Prin urmare, indiferent dacă ești angajat, manager sau antreprenor la început de drum, înțelegerea acestui sistem te poate scuti de greșeli costisitoare sau de întrebări fără răspuns. Toate contractele de muncă active într-o companie trebuie înregistrate într-un sistem oficial. Tranziția la acest sistem presupune activarea contului de angajator și înregistrarea contractelor noi de muncă exclusiv în REGES-Online. Firmele nou-înființate trebuie să se înregistreze direct în REGES-Online.

O altă noutate importantă este obligativitatea raportării concediilor medicale în REGES-Online, în termen de 3 zile lucrătoare de la data înregistrării acestora. Același termen se aplică și în cazul absențelor nemotivate, precum și al suspendărilor determinate de forță majoră.

Pentru salariați, această tranziție înseamnă că își pot crea cont în REGES-Online, unde au acces la datele din contractele de muncă și pot descărca adeverințe de vechime. De asemenea, au posibilitatea de a primi notificări atunci când angajatorul



înregistrează orice modificare în contractul de muncă și pot solicita corecturi în cazul unor neconcordanțe.

Platforma oficială pentru înscrierea și gestionarea candidaturilor la concursurile din funcția publică este Platforma Informatică de Concurs ANFP. Aceasta este integrată în sistemul digital administrat de Agenția Națională a Funcționarilor Publici.