



Sistem performant de management al resurselor umane din cadrul Ministerului Afacerilor Interne Cod MySMIS 130133, Cod SIPOCA 749

Componenta 1 Dezvoltarea și implementarea de politici și instrumente unitare și moderne de management al resurselor umane

LIVRABILUL 2A

Materialul conținând propuneri de simplificare
și eficientizare a proceselor de evidență și
gestiune a resurselor umane, a fluxurilor
informaționale și a circuitului documentelor în
cadrul MAI, precum și pentru standardizarea
documentelor de resurse umane

Februarie 2022



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capacitate
Administrativă 2014-2020*

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





Limitarea responsabilității

Prezentul Raport a fost întocmit de către KPMG Advisory SRL, în cadrul proiectului Sistem performant de management al resurselor umane din cadrul Ministerului Afacerilor Interne Cod MySMIS 130133, Cod SIPOCA 749 - Componenta 1 Dezvoltarea și implementarea de politici și instrumente unitare și moderne de management al resurselor umane. KPMG Advisory SRL este o societate comercială cu răspundere limitată, membră a rețelei KPMG de firme membre independente afiliate la KPMG International Cooperative (“KPMG International”), o societate britanică.

Prezentul raport a fost realizat în cadrul Contractului de servicii de consultanță și expertiză pentru dezvoltarea cadrului metodologic și procedural și pentru formarea personalului în domeniul resurselor umane, semnat între MAI și KPMG Advisory, la data de 07.10.2021.

Toate concluziile cuprinse în prezentul raport se bazează integral pe informațiile și documentația primite din partea Ministerului Afacerilor Interne (MAI) până în data de 14 februarie 2022. KPMG nu s-a angajat în verificări referitoare la completitudinea și acuratețea informațiilor oferite de MAI, considerând ca acestea au un caracter fiabil.

Nu ne asumăm responsabilitatea pentru actualizarea opiniilor exprimate, ca urmare a oricăror schimbări sau modificări apărute ulterior întocmirii raportului, referitor la legislație și regulamente, metodologiile interne, politicile, procedurile și sistemele IT ale MAI, sau ca urmare a interpretărilor juridice sau administrative corelate cu interpretarea unor astfel de modificări. De asemenea, nu ne asumăm responsabilitatea pentru concluzii referitoare la aspecte care nu au fost dezbătute exclusiv în raportul de față.

Recomandările din cadrul acestui livrabil reprezintă propuneri ale Consultantului, ca urmare a analizelor și activităților desfășurate în cadrul proiectului. Decizia de a accepta și implementa aceste recomandări, parțial sau integral, rămâne la latitudinea MAI, ulterior analizelor interne.

Drepturi de autor

Materialele din această publicație sunt protejate de drepturi de autor, iar Ministerul Afacerilor Interne deține drepturile de proprietate intelectuală asupra oricăror documente sau materiale realizate în cadrul proiectului. Copierea și/ sau transmiterea anumitor secțiuni din acest document fără permisiune poate reprezenta încălcarea legislației în vigoare.

Pentru permisiunea de a fotocopia sau retipări orice secțiune a prezentului document, vă rugăm să transmiteți o solicitare conținând informațiile complete la Ministerul Afacerilor Interne, Piața Revoluției nr. 1A, sector 1, București.





Întocmit de către:

Mădălina Racovițan, Lider de proiect	
Monica Pascu, Lider de arie Evidență RU	

Aprobat de Ministerul Afacerilor Interne:

Valentin Minoiu, Manager de proiect	
Comisia de Acceptanță formată din:	

Istoricul versiunii

Data	Descriere	Responsabil





CUPRINS

1. Introducere și sumar executiv	6
1.1. Indexul abrevierilor	6
1.2. Prezentarea abordării și a activităților efectuate	7
1.3. Activități specifice	9
1.4. Sumar executiv cu privire la recomandările de îmbunătățire propuse	12
2. Oportunități de îmbunătățire și soluții propuse	19
2.1. Planificare resurse umane - dinamica de personal	19
2.2. Management Organizatoric.....	23
2.3. Recrutare și selecție.....	26
2.4. Gestionarea raporturilor de serviciu/de muncă	30
2.4.1. Angajare și/sau modificări ale raportului de serviciu/ contractului de muncă	30
2.4.2. Definitivarea în profesie și tutelă.....	37
2.4.3. Aplicație de conversie/parametrii funcțiilor	38
2.4.4. Legitimații de serviciu	40
2.4.5. Semnul Onorific și alte distincții	45
2.4.6. e-REVISAL	47
2.4.7. Adeverințe/certificate solicitate de angajați	48
2.4.8. Beneficii ale îmbunătățirilor propuse cu privire la procesele de gestionare a raporturilor de serviciu/de muncă.....	53
2.5. Pontaj.....	55
2.6. Formare profesională	60
2.7. Evaluarea performanței	61
2.8. Funcționalități de self-service pentru manageri și angajați	63
2.9. Feedback.....	65
3. Aspecte privind gestiunea schimbării.....	68
3.1. Etapele procesului de gestiune a schimbării.....	68
3.2. Strategia cu privire la gestionarea procesului de schimbare	70

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





3.3. Impactul emoțional al schimbării..... 71

3.4. Planul de comunicare 75





1. Introducere și sumar executiv

1.1. Indexul abrevierilor

DGCTI	Direcția Generală pentru Comunicații și Tehnologia Informației
DGMRU	Direcția Generală Management Resurse Umane
DGPI	Direcția Generală de Protecție Internă
DGRIP	Direcția Generală pentru Relațiile cu Instituțiile Prefectului
DSG	Direcția Secretariat General
EDI	Electronic Data Interchange
e-MRU	Sistemul Informatic și de Comunicații e-Management Resurse Umane
IT	Tehnologia Informației
IGPR	Inspectoratul General al Poliției Române
IGJR	Inspectoratul General al Jandarmeriei Române
IGPF	Inspectoratul General al Poliției de Frontieră
IGSU	Inspectoratul General pentru Situații de Urgență
MAI	Ministerul Afacerilor Interne, România
MRU	Managementul Resurselor Umane
REVISAL	Registrul General de Evidență a Salariaților
RU	Resurse Umane





1.2. Prezentarea abordării și a activităților efectuate

Raportul de față prezintă oportunitățile de îmbunătățire identificate în urma analizei modului de derulare a proceselor de evidență și gestiune a resurselor umane, a fluxurilor informaționale și a circuitului documentelor de resurse umane în cadrul MAI, la nivelul DGMRU și al aparatului propriu al IGPR, IGJR, IGPF, IGSU, și recomandările noastre cu privire la simplificarea și eficientizarea acestor procese și standardizarea documentelor de resurse umane.

În cadrul analizei realizate, accentul s-a pus pe:

- Înțelegerea modului de organizare a MAI, a viziunii și obiectivelor sale strategice atât la nivelul întregii organizații, cât și din punct de vedere al managementului resurselor umane
- Înțelegerea proceselor derulate în cadrul MAI cu privire la evidența și gestiunea resurselor umane
- Înțelegerea fluxurilor informaționale și a circuitului de documente derulate în cadrul proceselor de evidență și gestiune a resurselor umane
- Înțelegerea rolurilor și a responsabilităților în cadrul proceselor analizate
- Identificarea problemelor întâmpinate în derularea acestor procese și a eventualelor blocaje (în engleză “bottlenecks”)
- Interdependențele față de alte departamente/servicii/compartimente din cadrul MAI în derularea proceselor de evidență și gestiune a resurselor umane
- Punctele tari sau vulnerabilitățile proceselor analizate, precum și limitările/restricțiile de tip legislativ sau impuse prin procedurile/politicile interne
- Sistemele de tehnologia informației utilizate, precum și regulile și restricțiile tehnice întâmpinate sau de care trebuie să se țină cont în remodelarea proceselor analizate și în modificarea soluțiilor software utilizate/ implementarea de soluții software noi
- Formularea de recomandări și identificarea de soluții pentru punerea în practică a îmbunătățirilor propuse, ținând cont de restricțiile și limitările legislative/interne/tehnice aplicabile.

Pe lângă prezentarea oportunităților de îmbunătățire identificate și a recomandărilor/soluțiilor propuse cu privire la acestea, raportul include și o secțiune de recomandări cu privire modul de abordare a procesului de gestiune a schimbării. În această secțiune am adresat o serie de aspecte/obiectii pe care anticipăm că MAI le va întâmpina în procesul de implementare a unora dintre schimbările de proces/ soluțiile propuse, formulând recomandări specifice în acest sens.





Raportul prezintă oportunități de îmbunătățire și recomandări cu privire la următoarele procese de evidență și gestiune a resurselor umane:

- Planificarea resurselor umane
- Management organizatoric
- Recrutarea și selecția
- Gestionarea raporturilor de serviciu/de muncă (e.g. emiterea actelor administrative cu privire la angajare, detașare, suspendare, promovare sau alte modificări contractuale/ale raportului de serviciu, încetarea raporturilor de serviciu/contractelor de muncă, eliberarea adeverințelor/certificatelor către angajați, eliberarea legitimațiilor, acordarea Semnului Onorific sau a altor distincții, raportarea REVISAL)
- Colectarea datelor de pontaj
- Formare profesională
- Evaluarea performanței angajaților.

Întrucât reprezentanții DGMRU au considerat că procesele analizate se derulează în mod similar în cadrul inspectoratelor generale și al celorlalte structuri subordonate MAI, diferențele existente fiind ne semnificative, s-a decis de comun acord cu aceștia ca discuțiile de analiză privind procesele de evidență și gestiune a resurselor umane să se realizeze exclusiv cu reprezentanții DGMRU, DGPI, DGCTI și DSG.

În formularea recomandărilor incluse în raport am ținut cont și de o parte dintre tendințele identificate și prezentate în cadrul Livrabilului 3 - “Materialul conținând bune practici în domeniul MRU identificate în statele membre UE”, precum și de bunele practici recomandate de specialiștii KPMG în managementul resurselor umane, care considerăm ca ar fi relevante în cazul MAI.

Analiza efectuată s-a bazat primordial pe informațiile prezentate de reprezentanții DGMRU, DSG, DGPI și DGCTI în timpul întâlnirilor de lucru și pe documentele prezentate de aceștia în timpul întâlnirilor sau transmise pe email (e.g. descrieri procese/fluxuri, legislație aplicabilă, proceduri interne).

Recomandările incluse în raport și care fac referire la implementarea unui nou sistem informatic de management al resurselor umane au fost discutate și validate și cu echipa Contractorului care pregătește Livrabilul 2b - “Material cu recomandări privind cerințele operaționale/funcționale, de performanță și specificațiile tehnice necesare implementării unui sistem informatic pentru evidența și gestiunea personalului, derularea proceselor și procedurilor de resurse umane etc., respectiv o propunere de proiect tehnic pentru implementarea unui sistem informatic pentru managementul eficient al resurselor umane din cadrul MAI”.



1.3. Activități specifice

Pentru a înțelege cât mai bine procesele analizate și aspectele specifice MAI, precum și pentru a valida dacă recomandările formulate ar putea fi aplicate în practică, am desfășurat următoarele activități:

Tabel 1 Activități desfășurate

Activitate	Descriere detaliată
Culegerea și analiza datelor și informațiilor cu privire la structura personalului MAI și la cerințele specifice pentru fiecare structură MAI/categorie de personal	Pentru a înțelege modul de organizare al MAI, precum și modul de organizare și atribuțiile DGMRU și ale celorlalte structuri de resurse umane din cadrul MAI, am analizat documentele puse la dispoziție de către reprezentanții DGMRU cu privire la organizarea MAI și DGMRU (organigrame, extras din Regulamentul de organizare și funcționare a DGMRU, structura activităților principale de resurse umane, documente privind strategia MAI și a inspectoratelor generale subordonate), formulare și modele de documente utilizate în derularea proceselor de evidență și gestiune a resurselor umane (e.g. fișa de personal, acte administrative pentru diverse tipuri de operațiuni privind raporturile de serviciu, fișe de evaluare, fișe de post), metodologii DGMRU, plan de formare, etc.
Analiza legislației aplicabile și a documentelor interne cu impact asupra proceselor de evidență și gestiune a resurselor umane din cadrul MAI	Pentru a înțelege contextul legislativ în care se derulează procesele de evidență și gestiune a resurselor umane, precum și eventualele limitări legislative, am discutat cu reprezentanții DGRMU și am identificat cadrul legislativ aplicabil, și am analizat actele normative relevante. De asemenea, am analizat documentele interne MAI (dispoziții ale șefilor structurilor MAI, standarde, regulamente, politici interne etc.) cu impact asupra proceselor de evidență și gestiune a personalului MAI sau asupra sistemului de MRU.

<p>Colectarea și analiza informațiilor despre procesele de evidență și gestiune a resurselor umane din cadrul MAI</p>	<p>În vederea înțelegerii proceselor specifice evidenței și gestiunii resurselor umane, precum și a fluxurilor informaționale și circuitului de documente specifice acestor procese, am organizat întâlniri de lucru (21 octombrie 2021; 15, 16, 18 și 19 noiembrie 2021; 7, 10 și 14 decembrie 2021; 21 și 28 ianuarie 2022, 3 și 4 februarie 2022) cu reprezentanții DGMRU, DSG, DGPI, DGCTI, în cadrul cărora s-au detaliat activitățile proceselor analizate, ordinea și interdependențele acestora, departamentele/ persoanele responsabile, riscurile/limitările/ restricțiile implicate și modalitățile de atenuare a acestora, factori critici de succes, sistemele IT utilizate, documentele de intrare/ieșire, timpii de realizare a activităților, gradul de încărcare al participanților la proces/al personalului de resurse umane implicat în proces, zonele vulnerabile cu privire la procesele analizate.</p> <p>Întrucât reprezentanții DGMRU au considerat că procesele analizate se derulează în mod similar în cadrul inspectoratelor generale și al celorlalte structuri subordonate MAI, diferențele existente fiind nesemnificative, s-a decis de comun acord cu aceștia ca discuțiile de analiză privind procesele de evidență și gestiune a resurselor umane să se realizeze exclusiv cu reprezentanții DGMRU, DGPI, DGCTI și DSG.</p>
<p>Analiza punctelor tari și a punctelor slabe, care decurg din aplicarea normelor legale și procedurale în vigoare în domeniul evidenței și gestiunii personalului MAI</p>	<p>Prin analiza legislației aplicabile și discuțiile cu reprezentanții DGMRU, am identificat aspectele care ar necesita modificări legislative pentru ca soluțiile disponibile pentru îmbunătățirea proceselor de evidență și gestiune a resurselor umane să poată fi implementate, astfel încât eficiențele obținute să fie relevante, iar riscurile reziduale să fie semnificativ atenuate.</p>

Identificarea oportunităților de îmbunătățire, explorarea și validarea de soluții	În cadrul întâlnirilor de lucru organizate am prezentat și oportunitățile de îmbunătățire identificate, explorând și validând cu reprezentanții DGMRU soluțiile ce pot fi implementate.
Identificarea aspectelor care îngreunează realizarea unui management eficient și eficace al resurselor umane în cadrul MAI, din punct de vedere al proceselor și fluxurilor informaționale/de documente implicate	De asemenea, în cadrul întâlnirilor de lucru am analizat aspectele care îngreunează organizarea și funcționarea eficientă și eficace a proceselor de evidență și gestiune a resurselor umane în cadrul MAI și am explorat potențialele soluții de rezolvare a acestora. În plus, am explorat obiecțiile pe care reprezentanții DGMRU anticipează că le vor întâmpina în procesul de implementare a unora dintre schimbările de proces/soluțiile propuse.
Consultări/alinieri cu echipele Contractorului care au fost responsabile pentru pregătirea Livrabilului 1 și Livrabilului 2b	Pentru a asigura coerență între concluziile și recomandările formulate și în cadrul celorlalți pași/componente ale proiectului “Sistem performant de management al resurselor umane din cadrul Ministerului Afacerilor Interne, Cod MySMIS 130133, Cod SIPOCA 749”, am făcut schimb de informații și am asigurat alinierea cu concluziile și recomandările echipelor KPMG și Arobs, care sunt implicate în pregătirea Livrabilului 1 - „Materialul conținând propuneri de îmbunătățire a managementului carierei în cadrul MAI” și Livrabilului 2b - “Material cu recomandări privind cerințele operaționale/funcționale, de performanță și specificațiile tehnice necesare implementării unui sistem informatic pentru evidența și gestiunea personalului, derularea proceselor și procedurilor de resurse umane etc., respectiv o propunere de proiect tehnic pentru implementarea unui sistem informatic pentru managementul eficient al resurselor umane din cadrul MAI”.

Analiză concluzii și preluare recomandări de bune practici din Livrabilul 3	În urma finalizării Livrabilului 3 - „Materialului conținând bune practici în domeniul MRU identificate în statele membre UE”, am preluat și integrat în recomandările noastre o parte din bunele practici identificate cu privire la procesele de evidență și gestiune a resurselor umane din cadrul instituțiilor similare ale sistemelor de ordine și siguranță publică din alte țări europene.
Elaborarea Materialului conținând propuneri de simplificare și eficientizare a proceselor de evidență și gestiune a resurselor umane, a fluxurilor informaționale și a circuitului documentelor în cadrul MAI, precum și pentru standardizarea documentelor de resurse umane	Pe baza informațiilor colectate și a soluțiilor validate cu reprezentanții DGMRU, am pregătit prezentul raport, Livrabilul 2a - Materialul conținând propuneri de simplificare și eficientizare a proceselor de evidență și gestiune a resurselor umane, a fluxurilor informaționale și a circuitului documentelor în cadrul MAI, precum și pentru standardizarea documentelor de resurse umane.

1.4. Sumar executiv cu privire la recomandările de îmbunătățire propuse

Această secțiune prezintă o privire de ansamblu asupra principalelor recomandări formulate.

În ceea ce privește oportunitățile de îmbunătățire identificate și soluțiile recomandate, acestea se concentrează cu precădere în aria digitalizării și automatizării proceselor de evidență și gestiune a resurselor umane, cu scopul de a crește eficiența acestora, a reduce durata necesară pentru efectuarea anumitor activități sau termenele de răspuns, a reduce efortul necesar pentru realizarea anumitor activități și erorile generate de procesarea manuală a datelor.

Sumarul oportunităților de îmbunătățire identificate este prezentat în tabelul de mai jos. Detaliile cu privire la acestea și soluțiile recomandate sunt incluse în Capitolul 2. - Oportunități de îmbunătățire și soluții propuse.

Tabel 2 Sumar oportunități de îmbunătățire identificate

Proces	Oportunități de îmbunătățire	Modificare cadru normativ
Raportare dinamică de personal	<ul style="list-style-type: none"> Automatizarea pre-completării și verificării machetei utilizate de către reprezentanții DGMRU pentru culegerea datelor necesare în pregătirea acestui tip de raportare 	<ul style="list-style-type: none"> Nu
Management organizatoric	<ul style="list-style-type: none"> Procesarea în sistemul informatic de MRU a modificărilor de structură organizatorică sau privind funcțiile din cadrul MAI înainte de aprobarea acestora Generarea documentelor aferente aprobării acestora direct din sistemul informatic de management resurse umane 	<ul style="list-style-type: none"> Nu Nu
Recrutare și selecție	<ul style="list-style-type: none"> Dezvoltarea și implementarea unei platforme prin care să se ofere angajaților MAI informații cu privire la posturile vacante (care intră în recrutare/concurs) din cadrul întregii organizații MAI, oferindu-le acestora posibilitatea de a își exprima interesul/depune candidatura pentru ocuparea acestor posturi 	<ul style="list-style-type: none"> Nu
Angajare și/sau modificări ale raportului de serviciu/de muncă	<ul style="list-style-type: none"> Generarea actelor administrative și a altor documente de personal (contractelor de muncă, a actelor adiționale la contractele de muncă și alte documente/decizii/dispoziții de personal) direct din sistemul informatic de resurse umane Implementarea unei soluții software de definire și gestionare a fluxurilor electronice pentru aprobarea/semnarea 	<ul style="list-style-type: none"> Nu Potențial

	<p>actelor administrative/contractelor de muncă/altor documente de personal</p> <ul style="list-style-type: none"> Utilizarea semnăturii digitale pentru semnarea documentelor de personal și, după caz, a ordinelor ministrului afacerilor interne aferente operațiunilor de resurse umane Definirea și implementarea unei interfețe de import a datelor relevante din sistemul informatic de MRU al MAI în sistemul Casei de Pensii Sectoriale a MAI, pentru situațiile de încetare a raporturilor de serviciu cu ieșire la pensie, care necesită și pregătirea dosarului de pensie. 	<ul style="list-style-type: none"> Potențial Nu
Definitivare în profesie și tutelă	<ul style="list-style-type: none"> La implementarea noului sistem informatic de MRU să se aibă în vedere și funcționalități specifice pentru gestionare informațiilor relevante despre tutelă 	<ul style="list-style-type: none"> Nu
Aplicație de conversie/parametrii funcțiilor	<ul style="list-style-type: none"> Definirea unui algoritm de codificare a parametrilor funcțiilor și utilizarea codurilor, astfel generate, în noul sistem informatic de MRU, în locul parametrilor respectivi (din discuțiile cu reprezentanții DGMRU, înțelegem că există deja definit un astfel de algoritm) Dezvoltarea și implementarea unei soluții automatizate de înlocuire a codurilor ce țin locul parametrilor funcțiilor în diverse documente ce vor fi generate direct din noul sistem informatic de MRU, cu valoarea reală a parametrilor, conservând formatul documentului pentru care se face conversia codurilor în parametrii corespunzători 	<ul style="list-style-type: none"> Nu Nu
Legitimații de serviciu	<ul style="list-style-type: none"> Gestiunea informațiilor despre legitimațiile de serviciu și solicitările de 	<ul style="list-style-type: none"> Nu

	<p>emitere a acestora în noul sistem informatic de MRU (de preferat, sistemul ar trebui să includă un modul separat, cu funcționalități specifice proceselor legate de emiterea legitimațiilor și gestiunea informațiilor despre acestea)</p> <ul style="list-style-type: none"> Definirea unui flux automat de aprobare a solicitărilor de emitere de legitimații, de preferat, în cadrul noului sistem de MRU Modificarea procesului de centralizare a solicitărilor de emitere a legitimațiilor de serviciu și de transmitere a acestora către Tipografia MAI, astfel încât toate solicitările să fie transmise în noul sistem de MRU, prin intermediul fluxului electronic de aprobare menționat la punctul anterior Integrarea noului sistem de MRU cu sistemul informatic utilizat de Tipografia MAI, în vederea validării/corectării mai rapide a datelor privind angajații care solicită emiterea legitimațiilor 	<ul style="list-style-type: none"> Potențial Nu Nu
<p>Semn Onorific și alte distincții</p>	<ul style="list-style-type: none"> Implementarea în noul sistem informatic de MRU a unui modul separat pentru crearea/centralizarea listelor pentru acordarea Semnului Onorific sau a altor distincții 	<ul style="list-style-type: none"> Da
<p>e-REVISAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> Modificarea sistemului actual astfel încât informațiile specifice cu privire la contractele de muncă să se gestioneze în aceeași secțiune cu actele administrative, iar verificările specifice cerințelor REVISAL să se realizeze pe baza unor rapoarte pre-definite/script-uri care mută în mod automat datele relevante din modulul de gestiune a datelor de personal în modulul e-REVISAL 	<ul style="list-style-type: none"> Nu

	<ul style="list-style-type: none"> • Implementarea unui sistem specific de raportare cu privire la cerințele REVISAL, în noul sistem informatic de MRU 	<ul style="list-style-type: none"> • Nu
Adeverințe/certificate solicitate de angajați	<ul style="list-style-type: none"> • Pentru a simplifica și fluidiza procesul referitor la eliberarea adeverințelor referitoare la condițiile de muncă, recomandăm explorarea posibilității de a modifica competențele de eliberare a acestora, astfel încât adeverințele să fie întotdeauna eliberate de către structura de resurse umane care gestionează dosarul de personal pentru întreaga perioadă de activitate a angajatului în structuri ale MAI • Generarea adeverințelor/certificatelor solicitate de angajați direct din noul sistem informatic de MRU • Implementarea unei soluții software de definire și gestionare a fluxurilor electronice pentru aprobarea/semnarea adeverințelor/certificatelor solicitate de angajați • Utilizare semnăturii digitale pentru semnarea adeverințelor/certificatelor solicitate de angajați • Extinderea funcționalităților aplicației e-Pontaj, dezvoltată și implementată de către DGCTI, pentru ca angajații din toate structurile MAI să își poată genera singuri și transmite pe fluxurile de semnare specifice, adeverințele simple sau de confirmare a calității de angajat 	<ul style="list-style-type: none"> • Da • Nu • Potențial • Potențial • Nu
Pontaj	<ul style="list-style-type: none"> • Extinderea funcționalităților și a utilizării aplicației e-Pontaj, dezvoltată și implementată de către DGCTI, astfel încât să permită: <ul style="list-style-type: none"> - colectarea și aprobarea cererilor de absențe voluntare (e.g. concediu de 	<ul style="list-style-type: none"> • Nu

	<p>odihnă, concediu fără plată, concediu de studii) și a rechemărilor din concediu pentru toate structurile MAI</p> <ul style="list-style-type: none"> - colectarea și aprobarea cererilor de ore suplimentare. • Alternativ la opțiunea prezentată mai sus, se poate implementa un nou sistem informatic de gestiune a timpului de lucru și a absențelor, cu funcționalități specifice în acest sens 	<ul style="list-style-type: none"> • Nu
Formare profesională	<ul style="list-style-type: none"> • Implementarea unui modul specific de Formare profesională (Training) în noul sistem informatic de MRU care să permită definirea și gestionarea tipurilor de formare, precum și gestionarea și organizarea sesiunilor de training 	<ul style="list-style-type: none"> • Nu
Evaluarea performanței	<ul style="list-style-type: none"> • Implementarea unui modul specific de Evaluare a Performanței în noul sistem informatic de MRU care să permită definirea și gestionarea tipurilor de evaluare, precum și gestionarea și organizarea sesiunilor de evaluare și colectarea rezultatelor acestora 	<ul style="list-style-type: none"> • Nu
Self-Service	<ul style="list-style-type: none"> • Pentru a facilita schimbul de informații între angajați/șefi ierarhici și structurile de resurse umane, recomandăm implementarea unei soluții de Self-Service, cu funcționalități specifice atât pentru angajați, cât și pentru persoanele cu angajați în subordine 	<ul style="list-style-type: none"> • Nu
Feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Pentru a facilita furnizarea de feedback între angajații MAI, precum și între angajați și superiorii acestora, cu obiectivul de a îmbunătăți comunicarea dintre aceștia, a crește motivația angajaților și a crea o cultură a 	<ul style="list-style-type: none"> • Nu

	transparenței și feedback-ului continuu, recomandăm implementarea unei soluții care să permită angajaților să ofere și să primească feedback	
--	--	--

În ceea ce privește gestionarea procesului de schimbare, în vederea implementării recomandărilor și soluțiilor prezentate în acest raport, recomandăm:

- În funcție de impactul estimat, implementarea unora dintre schimbările propuse să se facă într-un mod etapizat. Politica pașilor mărunți poate produce, pe termen mediu și lung, efecte mai mari decât încercarea de a implementa o schimbare radicală și de mare amploare într-un singur pas.
- Etapizarea implementării unora dintre schimbările propuse să se facă utilizând principiile metodologiei Agile. Acest tip de abordare oferă flexibilitate și posibilitatea de a pivota către soluții care se dovedesc a fi mai potrivite, în funcție de rezultatele și feedback-ul obținut în cadrul fiecărei etape de implementare a schimbării. Astfel, se evită riscul de a rămâne blocați în implementarea unor soluții care se pot dovedi în final nepotrivite sau pentru care costul de creștere a adopției este prea mare.
- Identificarea structurilor MAI care au cea mai mare propensitate de a adopta schimbarea vizată și implementarea de proiecte pilot în cadrul acestora.
- Identificarea schimbărilor care se pot implementa ușor și prioritizarea acestora, pentru a putea demonstra mai rapid efectele benefice ale schimbării.
- Identificarea de evangheliști/campioni ai schimbării în cadrul organizației și sprijinirea lor pentru a putea populariza cât mai mult, în cadrul organizației/structurilor din care fac parte, efectele benefice ale schimbării, informațiile relevante despre schimbare pentru angajații MAI cu care aceștia intră în contact, precum și pentru a putea adresa obiecțiile ridicate de angajații cu care aceștia discută despre schimbare.

Mai multe recomandări cu privire la procesul de gestiune a schimbării găsiți în Capitolul 3. - Aspecte privind gestiunea schimbării.



2. Oportunități de îmbunătățire și soluții propuse

Acest capitol prezintă pe larg oportunitățile de îmbunătățire identificate și modificările de proces sau soluțiile tehnice propuse în acest sens.

Conform cerințelor din caietul de sarcini, ni s-a cerut să identificăm cel puțin 2 variante de reconfigurare a fluxurilor informaționale și de documente, atât pentru situația în care nu se modifică ori completează actele normative incidente domeniului, cât și pentru situația în care sunt necesare intervenții de ordin normativ (modificări ale cadrului normativ). Astfel, conform celor agreeate cu reprezentanții DGMRU, acolo unde a fost cazul, am inserat comentarii specifice cu privire la modificările de cadru normativ necesare.

2.1. Planificare resurse umane - dinamica de personal

Oportunitățile identificate și prezentate în acest capitol se referă la pregătirea raportărilor referitoare la dinamica de personal.

Oportunități de îmbunătățire

În urma discuțiilor purtate cu reprezentanții MAI, cu privire la dinamica de personal, am identificat ca oportunitate de îmbunătățire posibilitatea de a automatiza pre-completarea și verificarea machetei utilizate de către reprezentanții DGMRU pentru culegerea datelor necesare în pregătirea acestui tip de raportare.

În prezent, această activitate se realizează manual, lunar completându-se, de către fiecare inspectorat general sau structură similară, o machetă în Sistemul Informatic și de Comunicații e-Management Resurse Umane (în continuare “e-MRU”). Ulterior, la nivelul DGMRU, aceste date sunt centralizate și transpuse într-un fișier MS Excel numit “Formular dinamică”, asupra căruia se aplică diverse validări și verificări, pe baza datelor cu privire la angajați și raporturile lor de serviciu/contractele de muncă existente în e-MRU.

Procesul de colectare a datelor este de durată, iar informațiile obținute pot fi eronate datorită modului diferit de operare, confruntarea cu datele procesate pe parcursul fiecărei luni în e-MRU cu privire la angajați și raporturile de serviciu/contractele de muncă ale acestora nefiind întotdeauna posibilă datorită întâzierilor din cadrul diferitelor structuri MAI, cu privire la procesarea datelor în e-MRU.



Soluții propuse

Întrucât înțelegem că, la acest moment, datorită volumului lunar foarte mare de operațiuni legate de modificarea raporturilor de serviciu/de muncă pentru personalul MAI, nu se pot implementa măsuri specifice prin care să se asigure procesarea în timp real a datelor în sistemul e-MRU, propunem următoarele soluții cu privire la automatizarea unora dintre pașii urmați în completarea și verificarea “Formularului dinamică”:

- Informațiile relevante din sistemul informatic de management al resurse umane (inclusiv informații despre suspendați, detașați, personalul aflat în concediu de îngrijire a copilului, respectiv spețe non-standard identificate anterior) pot fi extrase din e-MRU prin intermediul unor rapoarte sau script-uri.

Fișierele astfel extrase din sistem pot fi prelucrate de către reprezentanții DGMRU, care pot exclude cazurile nerelevante de suspendări sau pot să trateze specific alte situații care nu pot fi filtrate prin regulile definite la extragerea datelor din sistemul informatic.

Ulterior, fișierele prelucrate de DGMRU se vor utiliza pentru pre-popularea macheții de colectare a datelor de la reprezentanții inspectoratelor generale sau ai structurilor similare, astfel încât aceștia doar să verifice corectitudinea informațiilor deja existente în machetă, să solicite clarificarea/să opereze corectarea situațiilor în care descoperă inconsistențe în datele din machetă și să adauge situațiile/datele lipsă.

În cazul în care sunt identificate inconsistențe între datele extrase din sistemul informatic de resurse umane și datele gestionate la nivelul DGMRU, al fiecărui inspectorat general sau structură similară, inclusiv în situația identificării unor informații lipsă din sistemul de resurse umane, prin procedura de lucru, operatorii în sistemul informatic de resurse umane (în continuare „operatorii RU”) ar trebui să fie obligați să corecteze corespunzător datele din sistem. Responsabilitatea în acest sens ar trebui să rămână la operatorii RU din cadrul structurii de resurse umane responsabilă cu gestiunea datelor respective. La nivelul DGMRU, însă, ar trebui definite verificări și o procedură de monitorizare și revenire către aceștia, prin care să se asigure corectarea/introducerea datelor respective în sistem până la un termen pe care DGMRU îl va considera rezonabil, conform gradului de încărcare estimat pentru acești operatori RU. Totuși, recomandăm ca termenul până la care trebuie finalizată corectarea/introducerea datelor să fie reglementat prin procedurile interne relevante și să fie același pentru toate structurile.

Teoretic, din punct de vedere tehnic există și posibilitatea de a implementa condiționări în noul sistem informatic de MRU, prin care sistemul să nu permită

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

operatorilor RU să opereze corecții asupra datelor din macheta pentru dinamica de personal fără a procesa în sistem, în prealabil, corecțiile necesare asupra datelor sau datele lipsă. Din discuțiile cu reprezentanții DGMRU, înțelegem însă că o astfel de soluție nu ar fi oportună în cazul MAI, întrucât, cel puțin la acest moment nu se consideră fezabil scenariul în care operatorii RU vor reuși să proceseze în timp util în sistemul informatic de MRU toate datele relevante. Implementarea unor astfel de condiționări în sistem ar putea crea blocaje/întârzieri în pregătirea raportărilor legate de dinamica de personal.

- Pentru implementarea celor recomandate mai sus, **pe perioada utilizării actualului sistem informatic de gestiune a resurselor umane (e-MRU)**, reprezentanții Departamentul IT din cadrul DGMRU pot defini o colecție de script-uri pentru extragerea din sistemul informatic a datelor relevante pentru dinamica de personal, care vor acoperi inclusiv datele referitoare la inspectoratele generale și structurile similare. Ulterior extragerii datelor, aceștia vor pre-completa macheta pentru fiecare din inspectoratele generale/structurile relevate și ulterior vor acorda acces reprezentanților acestora pentru verificarea/corectarea/completarea datelor.

După confirmarea reprezentanților inspectoratelor generale sau ai structurilor similare că operațiunile de completare a datelor sunt finalizate, reprezentanții Departamentului IT vor centraliza datele în macheta finală și, după caz, vor mai putea efectua anumite verificări de consistență a datelor.

- **În cazul utilizării viitorului sistem informatic de gestiune a resurselor umane**, acesta ar trebui să includă un raport specific (sau, după caz, dacă informațiile necesare nu sunt relaționate în baza de date, o colecție de rapoarte specifice), care vor fi utilizate pentru pre-completarea (automată/prin import) a machetei de colectare a datelor necesare pentru dinamica de personal, pentru toate structurile relevante. Alternativ, ar putea fi explorată și posibilitatea ca sistemul să pre-completeze automat macheta, pentru o dată aleasă, cu posibilitatea de a opera modificări asupra datelor astfel propuse de sistem.

În mod ideal, la implementarea noului sistem, cel puțin o parte dintre situațiile identificate anterior ca fiind operate non-standard în vechiul sistem ar trebui să fie aliniate/corectate în cadrul procesului de migrare a datelor. Pentru restul situațiilor, cele neidentificate anterior migrării de date, noul sistem ar trebui să prevadă mecanisme ce vor permite ca datele aferente să fie corectate direct în sistem de către operatorii RU, atunci când situațiile respective sunt identificate în practică.

După caz, se poate decide ca operațiunile ulterioare pre-completării machetei să se întâmple de aceeași manieră cu situația descrisă mai sus, pentru cazul utilizării actualului sistem informatic. Alternativ, DGMRU poate aștepta ca reprezentanții inspectoratelor generale sau ai structurilor similare să modifice/completeze datele din machetă, iar ulterior să se realizeze o comparație între versiunea inițială a machetei și versiunea finală. Diferențele identificate se vor transmite către operatorii RU, în funcție de structurile la care aceste diferențe se referă, care vor contacta DGMRU pentru clarificări, dacă va fi cazul, și vor opera în sistem corecțiile/completările necesare.

De asemenea, ar trebui avută în vedere implementarea în noul sistem de MRU a unui mecanism prin care reprezentanții inspectoratelor generale sau ai structurilor similare să marcheze în sistem faptul că au finalizat procesarea/corectarea/completarea datelor. Un astfel de mecanism ar permite definirea și transmiterea de notificări automate din sistem către operatorii RU care încă nu au finalizat operațiunile necesare, pentru a le atrage atenția asupra termenului limită de raportare.

Aspecte pe care MAI trebuie să le aibă în vedere cu privire la soluțiile propuse

Recomandăm ca în definirea soluției finale să se țină cont de următoarele aspecte:

- Din discuțiile cu reprezentanții DGMRU, înțelegem că inspectoratele generale/structurile similare nu pot furniza informații despre cazurile de suspendare, detașare sau despre angajații aflați în concediu de creștere și îngrijire a copilului
- Anumite modificări ale raporturilor de serviciu/de muncă se operează în prezent ca text și, cel puțin în sistemul informatic actual (e-MRU), nu pot fi identificate în mod standard/automatizat
- Există structuri care nu sunt gestionate în actualul sistem informatic de resurse umane sau pentru care datele privind raporturile de serviciu/de muncă nu sunt operate la zi
- Operarea datelor despre angajați nu este standardizată în prezent, existând modalități/abordări diferite de la o structură MAI la alta. Unele spețe au apărut în timp, iar sistemul informatic actual nu a fost proiectat să le gestioneze, ceea ce a condus la tratamente diferite pentru spețe asemănătoare. De asemenea, unele spețe se operează ca text, în lipsa unui nomenclator specific, ceea ce generează un efort ridicat de procesare și aliniere manuală a datelor utilizate în diverse rapoarte (înțelegem că această problemă a avut un impact foarte mare asupra analizelor de date realizate până acum)



- Raportarea privind dinamica de personal se realizează în prima jumătate a lunii, pentru luna anterioară. Astfel, toate procedurile de lucru definite cu privire la soluția selectată și implementată vor trebui construite astfel încât termenul de 15 ale lunii să fie respectat, deși automatizările propuse ar trebui să permită finalizarea mai rapidă a operațiunilor relevante. Astfel, după acomodarea operatorilor RU cu soluția implementată, se poate avea în vedere mutarea mai devreme a acestui termen.

Beneficii soluții propuse

Beneficiile pe care estimăm că le va aduce implementarea soluțiilor propuse cu privire la dinamica de personal sunt următoarele:

- Existența informațiilor relevante direct în sistemul informatic de MRU oferă acces facil la toate informațiile cu privire la angajații fiecărei structuri, ele putând fi folosite la completarea automată a rapoartelor legate de dinamica de personal.
- Extragerea informațiilor direct din sistem poate reduce semnificativ timpul și efortul de completare a informațiilor în macheta utilizată pentru colectarea datelor relevante pentru dinamica de personal, ceea ce poate conduce la posibilitatea de a preda această raportare mai devreme decât termenul actual.
- Folosirea informațiilor din sistemul de MRU poate reduce numărul de erori în completarea dinamicii de personal, față de situația actuală, când procesarea datelor se face manual. De asemenea, permite implementarea mai multor proceduri de verificare și identificarea mai rapidă a datelor eronate/lipsă.
- Noul sistem de MRU ar putea furniza notificări către participanții la procesul de raportare privind dinamica de personal, în vederea respectării termenelor de raportare.

2.2. Management Organizatoric

Oportunitățile de îmbunătățire identificate și prezentate în acest capitol se referă la procesele privind înființarea/desființarea a de structuri și înființarea/radierea de funcții. Acestea sunt aplicabile cu precădere în cazul implementării unui nou sistem informatic de management al resurselor umane, care să includă mecanismele necesare pentru definirea/activarea/dezactivarea diverselor unități de structură organizatorică sau a funcțiilor din cadrul MAI.





Oportunități de îmbunătățire

Oportunitatea identificată cu privire la procesele specifice de Management Organizatoric se referă la:

- procesarea în sistemul informatic de MRU a modificărilor de structură organizatorică sau privind funcțiile din cadrul MAI înainte de aprobarea acestora, și
- generarea documentelor aferente aprobării acestora direct din sistemul informatic de management resurse umane.

Soluții propuse

- În condițiile în care noul sistem de MRU va include mecanisme specifice pentru definirea/activarea/dezactivarea diverselor unități de structură organizatorică sau a funcțiilor și pentru construirea automată a organigramelor sau listelor cu posturile, pe tipuri și categorii de funcții repartizate structurilor MAI, recomandăm ca toate modificările privind structura organizatorică a MAI să fie întâi operate în sistemul informatic de MRU (cu status DRAFT, inactiv).

În baza datelor astfel operate și în baza unor template-uri (modele) de documente predefinite în sistem, acesta din urmă ar trebui să permită generarea proiectului de act administrativ, precum și a proiectului pentru alte documente relevante, necesare în procesul de aprobare a modificării de structură respective sau a prevederii/radierii unor funcții. Documentele generate din sistem pot fi ulterior verificate și, după, caz ajustate de către operatorii RU din cadrul Serviciului 5 - Organizare, din cadrul DGMRU. Forma finală a proiectului de act administrativ și a documentelor aferente generate din sistem, împreună cu celelalte documente justificative relevante, vor fi utilizate apoi în procesul de aprobare a modificărilor organizatorice la care acestea se referă.

Datele procesate inițial în sistemul informatic de MRU nu vor produce efecte în cadrul acestuia și noile structuri/funcții nu vor putea fi utilizate de operatorii RU. Abia ulterior aprobării și semnării actului administrativ, operatorul RU din cadrul Serviciului 5 - Organizare ar trebui să valideze/activeze în sistem aceste modificări de structură organizatorică sau cu privire la funcțiile din cadrul MAI, prin introducerea numărului și datei actului administrativ de aprobare.

- Pe lângă cele de mai sus, recomandăm ca în cazul desființării unor structuri sau radierii unor funcții, acestea să nu se șteargă din sistemul informatic de MRU, ci doar să fie inactivate, astfel încât datele istorice cu privire la aceste structuri/funcții și angajații care au fost alocați pe ele să se păstreze în arhiva istorică a sistemului informatic și să poată fi utilizate în raportare.

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



- Din discuțiile cu reprezentanții DGMRU, înțelegem că se dorește ca noul sistem informatic de MRU să fie clasificat „secret de serviciu”. Pe de altă parte, înțelegem că valorile parametrilor funcțiilor sunt considerați informație clasificată secret de stat, nivel “secret”. În aceste condiții, valorile parametrilor funcțiilor se vor gestiona în noul sistem de MRU doar sub forma unor coduri, pentru care va exista un algoritm de decodificare definit de DGMRU. Astfel, în cazul în care definirea unei noi structuri/funcții va presupune procesarea de informații despre parametrii funcțiilor aferente/funcției respective, din sistemul de MRU se vor genera documentele aferente modificării organizatorice respective doar cu valori codificate în locul parametrilor respectivi. După extragerea documentelor relevante din sistemul de MRU, după caz, operatorul din Serviciul 5 - Organizare va putea să înlocuiască în acestea valorile codificate ale parametrilor funcțiilor cu cele reale, fie manual, fie prin utilizarea Aplicației de conversie menționată în secțiunea 2.4.3. mai jos.

Aspecte pe care MAI trebuie să le aibă în vedere cu privire la soluțiile propuse

În prezent, gestiunea informațiilor și documentelor despre structuri și funcții implică și gestiunea de informații clasificate, ceea ce impune ca Serviciul 5 - Organizare din cadrul DGMRU să utilizeze calculatoare clasificate, fără acces la e-mail. În aceste condiții, dacă în viitor documentația aferentă modificărilor de structură organizatorică/funcții se va genera din noul sistem informatic de MRU, care va fi clasificat doar “secret de serviciu”, documentele extrase din sistem nu vor putea fi generate direct cu informațiile clasificate incluse. Deci, colegii de la Serviciul 5 - Organizare vor trebui, fie să includă informațiile clasificate manual în aceste documente, fie să utilizeze Aplicația de conversie pentru includerea în mod automat a informațiilor clasificate în documentele respective, în măsura în care Aplicația de conversie include funcționalități specifice pentru tipul de informații clasificate respective.

Beneficii soluții propuse

Pe lângă generarea direct din sistem și, astfel, standardizarea actelor administrative și a celorlalte documente relevante pentru aprobarea modificărilor de structură sau cu privire la funcții, beneficiile pe care estimăm că le va aduce implementarea soluțiilor propuse, cu privire la generarea direct din sistemul de MRU a documentației necesare pentru aprobarea modificării structurii organizatorice a unor unități MAI sau privind înființarea/radierea funcțiilor din cadrul MAI, sunt următoarele:

- Evitarea dublei procesări manuale a datelor aferente modificărilor de structură sau cu privire la funcții, care în prezent se întâmplă atât prin completarea

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

documentației relevante, cât și prin introducerea datelor în e-MRU după aprobarea actelor administrative aferente. Astfel, la nivelul DGMRU se reduce efortul total cu privire la procesarea datelor aferente acestor operațiuni, precum și timpul necesar promovării propunerilor de avizare/aprobare.

- Generarea actelor administrative și a altor documente aferente modificărilor de structură sau cu privire la funcții direct din sistemul de MRU va permite utilizarea nomenclatoarelor definite în cadrul sistemului la pregătirea documentelor respective și, prin aceasta, standardizarea diverselor tipuri de informații/date utilizate (e.g. denumirea diverselor structuri/funcții). Astfel, se poate asigura alinierea între toate unitățile de structură ale organizației cu privire la termenii și exprimările utilizate și se facilitează procesul de raportare la nivelul întregii organizații.
- Definirea structurilor și a funcțiilor în sistemul de MRU permite întreținerea automată și generarea direct din sistem a organigramelor, situațiilor cu posturile, pe tipuri și categorii de funcții repartizate structurilor MAI, sau a altor rapoarte relevante în acest sens.
- Existența în sistem a structurilor și a funcțiilor înainte de aprobarea actelor normative cu privire la înființarea/modificarea/desființarea sau radierea acestora poate facilita rularea de simulări cu privire la diverse scenarii legate de evoluția organizației, atât din punct de vedere al modificărilor de structură prevăzute, cât și din punct de vedere al evoluției numărului de angajați și distribuției acestora pe unitățile de structură, inclusiv corelat cu estimări de costuri de personal aferente structurilor implicate în simulare.

2.3. Recrutare și selecție

În acest capitol sunt prezentate oportunitățile de îmbunătățire referitoare la ocuparea locurilor de muncă vacante prin recrutare internă.

Oportunități de îmbunătățire

Pe baza informațiilor furnizate de către reprezentanții DGMRU, am identificat ca oportunitate de îmbunătățire dezvoltarea și implementarea unei platforme prin care să se ofere angajaților MAI informații cu privire la posturile vacante (care intră în recrutare/concurs) din cadrul întregii organizații MAI, oferindu-le acestora posibilitatea de a își exprima interesul/depune candidatura pentru ocuparea acestor posturi. În continuare ne vom referi la această platformă prin sintagma “Platformă de Recrutare Internă”.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Caracteristici recomandate pentru Platforma de Recrutare Internă

- Platforma ar trebui să fie integrată cu sistemul informatic de MRU, din care să primească, la intervale regulate, datele referitoare la posturile vacante pentru care se deschide un proces de recrutare. În măsura în care fișele de post sunt gestionate și întreținute în sistemul de MRU, acestea pot fi preluate și în Platforma de Recrutare Internă, împreună cu alte informații relevante (e.g. nivel de salarizare, pachete de beneficii, sporuri aplicabile; cerințe cu privire la competențele cerute, nivelul de studii sau alte calificări necesare, dacă acestea nu se regăsesc deja în fișele de post).
- De asemenea, platforma ar trebui să permită încărcarea (manuală, din sistemul de MRU sau din alte sisteme relevante, după caz) de informații cu privire la potențialele trasee de carieră pe care candidatul le poate urma după încadrarea pe postul respectiv.
- Platforma de Recrutare Internă ar trebui să ofere angajaților posibilitatea de a-și depune candidatura pentru posturile vacante prezentate, după caz, permițând și încărcarea în sistem a documentelor pe care angajatul trebuie să le furnizeze în procesul de recrutare.
- O altă funcționalitate pe care o recomandăm este aceea ca platforma să permită dialogul (funcționalitate de tip “chat”) dintre angajat și reprezentanții structurilor de resurse umane relevante, care pot oferi informațiile necesare despre posturile vacante prezentate în sistem.
- În măsura în care HUB-ul de Servicii, care acoperă și aspecte din procesul de recrutare, va gestiona și procesele de recrutare internă, recomandăm integrarea cu acesta. În prezent MAI lucrează la definirea caietului de sarcini pentru achiziționarea soluției tehnice pentru acest HUB de Servicii.
- De asemenea, recomandăm integrarea cu sistemul informatic de MRU astfel încât datele și documentele candidaților interni să fie preluate automat în acesta, cel puțin la momentul confirmării selectării angajatului pentru încadrarea pe postul vacant vizat.
- Recomandăm ca Platforma de Recrutare Internă să fie pusă la dispoziția angajaților prin intermediul rețelei intranet a MAI, cu nivel de securitate “neclasificat”, și/sau, după caz, prin intermediul rețelelor clasificate “secret de serviciu”, pentru a asigura un acces cât mai larg la aceasta în cadrul personalului MAI. Soluția software poate fi implementată într-o abordare similară celei utilizate de DGCTI în cazul aplicației e-Pontaj, pentru care s-au instalat instanțe separate pentru fiecare structură MAI interesată, evitându-se astfel riscul producerii unor incidente de securitate.

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Astfel, documentația de acreditare (strategia de acreditare și documentația de securitate) pentru Platforma de Recrutare Internă va trebui să adreseze modul de implementare prezentat mai sus.

În măsura în care se pot defini intern proceduri de securitate specifice și se poate asigura/defini o locație clasificată “secret de serviciu” care să poată fi accesată din toate rețelele interne clasificate “secret de serviciu”, recomandăm ca pentru acestea să se instaleze o singură instanță, pentru a reduce efortul de întreținere și suport din partea echipelor DGCTI. Din discuțiile cu reprezentanții DGCTI și DGPI, înțelegem că din punct de vedere tehnic acest tip de implementare este posibil, însă trebuie definite corespunzător procedurile de securitate aferente, precum și documentația de acreditare a Platformei de Recrutare Internă, pe de o parte, și cea corespunzătoare rețelelor interne clasificate “secret de serviciu”, pe de altă parte.

- Pentru a crește rata de adopție și a preîntâmpina eventualele obiecții din partea conducerii diverselor structuri MAI, recomandăm ca implementarea soluției să aducă cu sine o modificare treptată a proceselor/procedurilor interne cu privire la mutarea angajaților MAI de pe un post pe altul în urma parcurgerii cu succes a proceselor de recrutare pentru posturile vacante.

Spre exemplu, recomandăm ca inițial să nu fie afectat dreptul șefilor de unități de a nu permite mutarea angajaților care își manifestă interesul pentru posturi vacante din alte structuri. Mai degrabă, în primă instanță, scopul principal al implementării acestei soluții ar putea fi acela de a culege date cu privire la intenția de a pleca de pe rolurile actuale (e.g. soluția poate include și rubrici în care se colectează informații cu privire la motivul pentru care se dorește mutarea pe un alt post) și preferințele angajaților cu privire la posturile care intră în recrutare/structurile preferate. Analiza datelor astfel colectate va oferi vizibilitate cu privire la trendurile din cadrul organizației sau zonele vulnerabile din cadrul acesteia (e.g. intenții de plecare multe, fără contrapartidă similară din punct de vedere al intențiilor de ocupare a unor posturi vacante din unitatea/structura respectivă) și va permite luarea unor decizii cu privire la acțiunile sau pașii următori.

După caz, rezultatul analizei de date menționată în paragraful anterior se poate pune și la dispoziția șefilor de unități, cu scopul de a le oferi mai multă transparență cu privire la intențiile de plecare/angajare pentru structura pe care o conduc și pentru a servi ca bază pentru eventuale măsuri pe care le pot lua pentru a crește retenția personalului.



De asemenea, rezultatul analizelor realizate va permite DGMRU să identifice care sunt pașii următori cei mai potriviți, inclusiv pași prin care să pregătească implementarea unor modificări de politică/procedură mai radicale, cum ar fi cele cu privire la dreptul șefilor de unități de a bloca mutarea angajaților care doresc să se angajeze în alte zone ale organizației.

Beneficii soluție propusă

Beneficiile expunerii informațiilor cu privire la locurile de muncă vacante către angajații MAI, oferindu-le posibilitatea de a-și depune candidatura pentru acestea, pot fi următoarele:

- Creșterea transparenței la nivel organizațional și facilitarea vizibilității angajaților proprii cu privire la oportunitățile de carieră din cadrul organizației
- Culegerea de date cu privire la intenția personalului de a pleca/a se transfera de pe rolurile actuale și cu privire la tipurile de roluri/structurile cele mai căutate, care va permite realizarea de analize și identificarea de trenduri în cadrul organizației, ce pot fi utile în definirea/realizarea strategiei și obiectivelor privind managementul resurselor umane în cadrul MAI
- Implementarea acestei soluții poate oferi șefilor de unitate, din diversele structuri MAI sau subordonate acestuia, informații cu privire la:
 - pe de o parte intențiile angajaților din propria unitate și motivele pentru care aceștia doresc să se transfere pe alte posturi/în alte unități sau structuri,
 - iar pe de altă parte, vizibilitate cu privire la angajații din alte structuri care doresc să ocupe un post în unitatea pe care aceștia o conduc.

Accesul la aceste informații le va permite șefilor de unitate să gândească măsuri/strategii la nivel de unitate, prin care să adreseze anumite probleme reclamate de angajați și/sau să crească retenția personalului.

- Modificarea treptată a proceselor/procedurilor interne cu privire la mutarea angajaților MAI de pe un post pe altul în urma parcurgerii cu succes a proceselor de recrutare pentru posturile vacante poate demonstra șefilor de unitate utilitatea unei astfel de platforme, poate reduce propensitatea acestora de a se opune la mutarea angajaților din propria unitate în cadrul altor structuri și poate crește deschiderea acestora pentru implementarea altor soluții de tehnologia informației/digitalizare/automatizare a unor procese.



2.4. Gestionarea raporturilor de serviciu/de muncă

Oportunitățile de îmbunătățire prezentate în acest capitol se referă a procesele specifice de gestionare a raporturilor de serviciu/de muncă, modul de gestionare a diverse informații cu privire la angajați și raporturile de serviciu/contractele de muncă ale acestora, modul de pregătire a adeverințelor și diverselor certificate pentru angajați sau cerințe de raportare specifice, cum este raportarea pentru REVISAL.

2.4.1. Angajare și/sau modificări ale raportului de serviciu/contractului de muncă

Oportunitățile de îmbunătățire descrise în această secțiune se referă la modul de pregătire și aprobare/semnare a actelor administrative emise în cadrul unor procese cum sunt:

- Angajarea
- Avansare (în grad profesional)
- Promovare (în funcție)
- Împuternicirea
- Detașarea/revenirea din detașare
- Transferul
- Suspendarea/revenirea din suspendare
- Încetare/trecere în rezervă
- Punerea la dispoziție etc.

Oportunități de îmbunătățire

În ceea ce privește pregătirea actelor administrative și a altor tipuri de documente de personal, am identificat următoarele oportunități de îmbunătățire:

- Generarea actelor administrative și a altor documente de personal (contracte de muncă, acte adiționale la contractele de muncă și alte documente/decizii/dispoziții de personal) direct din sistemul informatic de resurse umane
- Implementarea unei soluții software de definire și gestionare a fluxurilor electronice pentru aprobarea/semnarea actelor administrative/contractelor de muncă/altor documente de personal
- Utilizare semnăturii digitale pentru semnarea documentelor de personal și, după caz, a ordinelor ministrului afacerilor interne aferente operațiunilor de resurse umane



- Definierea și implementarea unei interfețe de import a datelor relevante din sistemul informatic de MRU al MAI în sistemul informatic al Casei de Pensii Sectoriale a MAI (în continuare “Casa de Pensii”), pentru situațiile de încetare a raporturilor de serviciu cu ieșire la pensie, care necesită și pregătirea dosarului de pensie.

Ca observație, înțelegem că la nivelul Direcției Secretariat General se implementează un proiect pilot pentru o soluție de gestiune a fluxurilor electronice pentru circuitul documentelor neclasificate, conform prevederilor art. 25 din Ordinul MAI 118/2021 privind redactarea și gestionarea documentelor neclasificate, circuitul și promovarea corespondenței la nivelul Ministerului Afacerilor Interne. Numele proiectului în cadrul căruia se implementează acest pilot este “Management performant la nivelul DGRIP, DGCTI, DSG și instituțiile prefectului” - cod SIPOCA 591, cod MYSMIS2014: 127548. Platforma informatică de definire și gestiune a fluxurilor electronice de documente va fi integrată la nivelul MAI, între DSG, DGCTI și Prefectura București. Toate documentele vor circula electronic, de la Registratură (scanate și integrate pe fluxul de lucru) până la destinatarul final. Pilotul va fi implementat doar la nivelul rețelei intranet neclasificate din cadrul MAI.

Soluții propuse

- **Generarea actelor administrative și a altor documente de personal (contracte de muncă, acte adiționale la contractele de muncă și alte documente/decizii/dispoziții de personal) direct din sistemul informatic de resurse umane**
 - În condițiile în care noul sistem de MRU va include mecanisme specifice pentru generarea direct din sistem a proiectelor diverselor documente de personal și tipuri de acte administrative, recomandăm ca toate modificările datelor angajaților, în funcție de natura operațiunii efectuate (e.g. angajare, promovare, suspendare, împuternicire, încetare, adeverințe/certificate solicitate de angajați etc.), să fie întâi operate în sistemul informatic de MRU (cu status DRAFT, inactiv).
- În baza datelor astfel operate și în baza unor template-uri (modele) de documente predefinite în sistem, acesta din urmă ar trebui să permită generarea proiectului de act administrativ sau a altor documente de personal relevante. Documentele generate din sistem pot fi ulterior verificate și, după, caz ajustate de către operatorii RU. Forma finală a proiectului de act administrativ sau a celorlalte documentelor de personal generate din sistem, împreună cu celelalte documente justificative relevante, vor fi utilizate apoi în procesul de aprobare și semnare a actului



- administrativ sau documentelor relevante (e.g. contract de muncă, diverse tipuri de decizii, adeverințe/certificate solicitate de angajați etc.).
- Datele procesate inițial în sistemul informatic de MRU cu privire la modificări ale datelor despre angajați/raporturi de serviciu/contracte de muncă nu vor produce efecte în cadrul acestuia. Abia ulterior aprobării și semnării actului administrativ/documentelor de personal relevante (e.g. contract de muncă, decizie suspendare, decizie încetare etc.), operatorul RU ar trebui să valideze/activeze în sistem aceste modificări, prin introducerea numărului și datei actului administrativ sau ale documentului de personal relevant.
 - Din discuțiile cu reprezentanții DGMRU, înțelegem că se dorește ca noul sistem informatic de MRU să fie clasificat „secret de serviciu”. Pe de altă parte, înțelegem că valorile parametrilor funcțiilor sunt considerați informație clasificată secret de stat, nivel “secret”. În aceste condiții, valorile acestor parametri se vor gestiona în noul sistem de MRU doar sub forma unor coduri, pentru care va exista un algoritm de decodificare definit de DGMRU. Astfel, în cazul în care proiectele de acte administrative sau pentru alte tipuri de documente de personal ar trebui să includă și valori ale parametrilor funcțiilor, din sistemul de MRU se vor genera documentele respective doar cu valori codificate în locul respectivelor parametri. După extragerea documentelor relevante din sistemul de MRU, după caz, operatorul RU va putea să înlocuiască în acestea valorile codificate ale parametrilor funcțiilor cu cele reale, fie manual, fie prin utilizarea Aplicației de conversie menționată în secțiunea 2.4.3. mai jos.
- **Implementarea unei soluții software de definire și gestionare a fluxurilor electronice pentru aprobarea/semnarea actelor administrative/contractelor de muncă/altor documente de personal**
 - Întrucât majoritatea operațiunilor de inițiere, încetare sau modificare a raporturilor de muncă din cadrul MAI urmează aproximativ același flux de propunere, analiză/verificare, aprobare și semnare a actului administrativ/documentului de personal aferent, recomandăm implementarea unei soluții informatice de definire și gestiune a fluxurilor automatizate de documente (în continuare denumită “soluția de Workflow Management”), care să permită parcurgerea în mediu electronic a pașilor necesari în procesul de aprobare/semnare a actelor administrative/

documentelor de personal, ceea ce ar reduce efortul administrativ și durata întregului proces.

ATENȚIE - MODIFICARE CADRU NORMATIV

În prezent, prin Ordinul MAI 118/2021 privind redactarea și gestionarea documentelor neclasificate, circuitul și promovarea corespondenței la nivelul Ministerului Afacerilor Interne, se reglementează doar definirea și gestionarea fluxurilor electronice pentru documente neclasificate.

În vederea utilizării fluxurilor electronice și în cazul documentelor clasificate “secret de serviciu” și pentru a face posibilă implementarea soluției de Workflow Management în cadrul rețelelor interne MAI clasificate “secret de serviciu”, recomandăm extinderea prevederilor Ordinului MAI 118/2021 astfel încât să fie reglementată prin cadrul legislativ și utilizarea fluxurilor electronice aferente documentelor clasificate “secret de serviciu”.

- După caz, pentru actele administrative și documentele de personal relevante, ce trebuie să capete putere juridică, soluția de Workflow Management implementată ar trebui să permită ca semnarea acestora să se facă:
 - ✓ Fie în format electronic, cu semnătură electronică calificată
 - ✓ Fie în format hârtie, cu semnătură olografă și, după caz, stampilă.
- Pentru alte tipuri de documente, soluția implementată ar trebui să permită atât semnarea cu semnătură electronică calificată sau semnătură electronică recunoscută doar în cadrul MAI, cât și semnare olografă, pe hârtie.
- Pentru situațiile în care documentele se semnează olograf, pe hârtie, sau fluxul electronic de documente presupune și consultarea/procesarea unor informații disponibile în documente care trebuie să circule pe hârtie, trebuie avute în vedere următoarele aspecte:
 - ✓ Va fi nevoie ca procedurile de lucru aferente fluxurilor automatizate de documente să includă și prevederi referitoare la, după caz, scanarea și reintroducerea documentelor respective pe fluxul electronic, precum și cu privire la circuitul pe hârtie al documentelor originale.

- ✓ Transmiterea documentelor pe hârtie respective către persoanele implicate la următorul pas din fluxul automatizat se va putea face, după caz, ulterior aprobării electronice în cadrul fluxului, dar respectând termenele prevăzute în procedurile interne privind procesele de resurse umane din cadrul MAI.
- În cadrul MAI, inclusiv în cadrul DGMRU și al celorlalte structuri de resurse umane, angajații pot lucra fie pe calculatoare/stații de lucru conectate doar în rețeaua neclasificată de intranet a MAI, fie pe stații de lucru conectate doar la o rețea de calculatoare acreditată “secret de serviciu”. Pentru prelucrarea documentelor clasificate, există și stații de lucru cu nivele de secretizare mai ridicate.

Pentru soluția de Workflow Management recomandăm ca **implementarea să se facă într-o zonă de rețea (server) gestionată de DGCTI, la care să se poată conecta toate rețelele relevante clasificate “secret de serviciu”**. În acest fel, se va asigura posibilitatea de a transmite prin intermediul fluxurilor electronice de documente atât a documentelor neclasificate, cât și a celor clasificate “secret de serviciu”, iar fluxurile vor fi continue, cu acces în toate rețelele clasificate “secret de serviciu” participante la procesele pentru care s-au definit aceste fluxuri. De asemenea, efortul de întreținere și suport din parte DGCTI pentru această soluție va fi mai redus.

Din discuțiile cu reprezentanții DGCTI și DGPI, înțelegem că, din punct de vedere tehnic, există posibilitatea de a defini o astfel de zonă de rețea comună, care să poată fi accesată de toate rețelele acreditate “secret de serviciu”. Trebuie adresate însă și aspectele procedural, administrativ și de securitate, pentru a implementa o astfel de zonă de rețea.

Astfel, documentația de acreditare (strategia de acreditare și documentația de securitate) pentru soluția de Workflow Management va trebui să adreseze modul de implementare prezentat mai sus.

Similar, acest aspect va trebui adresat și în documentația de acreditare a rețelelor clasificate “secret de serviciu” care vor avea acces la soluția de Workflow Management. De asemenea, vor trebui amendate procedurile de securitate existente pentru rețelele MAI implicate și, după caz, create noi proceduri de securitate care să acopere toate aspectele relevante și să constituie baza procesului de acreditare pentru acest tip de implementare.

Dacă soluția de Workflow Management va fi instalată în cadrul rețelelor clasificate “secret de serviciu” din cadrul MAI, vor exista situații în care va fi necesară înscrierea pe fluxurile electronice a unor documente

neclasificate, care sunt disponibile doar în rețeaua neclasificată de intranet. Din discuțiile cu reprezentanții DGPI înțelegem că, **în vederea transferului de fișiere (documente neclasificate) din rețeaua neclasificată către rețelele clasificate “secret de serviciu”**, s-ar putea utiliza **stick-uri de memorie neclasificate**, pentru care se vor defini doar drepturi de preluare fișiere din rețeaua neclasificată și drepturi de scriere în rețeaua cu nivel de secretizare superior. Alături de utilizarea acestor stick-uri de memorie neclasificate se pot implementa **stații de lucru tampon, care vor permite verificarea și, după caz, curățarea de viruși a stick-urilor de memorie neclasificate**, înainte ca acestea să fie conectate la rețeaua clasificată “secret de serviciu”. Înțelegem că astfel de stații de lucru există și sunt deja utilizate cu acest scop în unele structuri MAI.

Bineînțeles, și în acest caz, pe lângă aspectele tehnice, trebuie avute în vedere și aspectele procedural, administrativ și de securitate. Procedurile de securitate aferente sistemelor de tehnologia informațiilor implicate în fluxurile electronice de documente și care vor utiliza un astfel de mecanism de transfer a documentelor neclasificate din rețeaua de intranet a MAI în rețelele clasificate “secret de serviciu”, vor trebui ajustate corespunzător.

- **Utilizare semnăturii digitale pentru semnarea documentelor de personal și, după caz, a ordinelor ministrului afacerilor interne aferente operațiunilor de resurse umane**

Pentru fluidizarea proceselor interne de aprobare/semnare a documentelor de personal/actelor administrative, precum și pentru a crește gradul de digitalizare a proceselor interne MAI și, prin aceasta, a crește flexibilitatea în modul de derulare a acestora, recomandăm implementarea semnăturii electronice calificate ca opțiune pentru semnarea documentelor de personal/actelor administrative, precum și a altor acte care trebuie să capete putere juridică.

Semnarea electronică a acestor documente se va putea face și fără prezența fizică a semnatarilor la locul de muncă, în măsura în care se vor găsi împreună cu DGCTI și DGPI soluții securizate de acces la fluxul electronic de aprobare din alte locații MAI sau din afara locațiilor MAI.

ATENȚIE - MODIFICARE CADRU NORMATIV

În prezent, prin Ordinul MAI 118/2021 privind redactarea și gestionarea documentelor neclasificate, circuitul și promovarea corespondenței la nivelul Ministerului Afacerilor Interne, se reglementează doar utilizarea semnăturii electronice calificate în cazul semnării documentelor neclasificate.

În vederea semnării electronice a documentelor clasificate “secret de serviciu”, recomandăm extinderea prevederilor Ordinului MAI 118/2021 și în acest sens.

Atragem atenția asupra următoarelor aspecte ce trebuie avute în vedere în cazul utilizării semnăturii electronice calificate:

- Trebuie clarificat cu Direcția Generală Juridică a MAI dacă pe un document semnat electronic se pot adăuga avizări suplimentare, care includ și comentarii referitoare la condițiile în care documentul se aprobă/avizează
- Majoritatea zonelor de lucru pentru structurile de resurse umane ale MAI sunt zone clasificate sau clasificate “secret de serviciu”. Conform discuțiilor purtate cu reprezentanții DGCTI și DGPI, înțelegem că este permisă utilizarea token-urilor pentru aplicarea semnăturii electronice, cel puțin în rețeaua neclasificată de intranet și în rețelele clasificate “secret de serviciu”.
- **Definirea și implementarea unei interfețe de import a datelor relevante din sistemul informatic de MRU al MAI în sistemul informatic al Casei de Pensii, pentru situațiile de încetare a raporturilor de serviciu cu ieșire la pensie, care necesită și pregătirea dosarului de pensie**

În măsura în care reprezentanții Casei de Pensii vor fi de acord și vor colabora în acest sens, recomandăm dezvoltarea unei funcționalități/interfețe de import a datelor extrase din sistemul informatic de MRU al MAI în sistemul informatic al Casei de Pensii.

Modul de dezvoltare a acestei funcționalități/interfețe va trebui să asigure validarea importului de date și, după caz, generarea unui raport de erori la import, în baza căruia operatorii RU ai MAI să poată efectua potențialele

corecții de date necesare în sistemul de MRU al MAI, pentru situațiile în care se identifică erori materiale în datele extrase din acesta.

Atragem atenția asupra faptului că sistemul informatic de MRU al MAI ar trebui să permită următoarele:

- Dacă se constată că datele sunt doar operate greșit, sistemul ar trebui să permită corectarea de erori de operare cu înregistrarea unui log legat de modificare - cine și când a corectat datele
- Dacă se constată că actele administrative/documentele de personal aferente au fost emise greșit, pentru modificarea datelor va fi nevoie de alt act administrativ/document de personal relevant care îndreaptă eroarea materială din actul administrativ/documentul de personal emis greșit, și acesta trebuie procesat în sistem
- Pentru orice altă situație, ar trebui ca modificările să se facă în baza unei decizii judecătorești, definitive și irevocabile, iar sistemul ar trebui să permită introducerea datelor de identificare a deciziei judecătorești și/sau, după caz, încărcarea în sistem a unei copii scanate sau a documentului electronic original pentru decizia respectivă
- Eventual, toate corecțiile (sau cel puțin cele efectuate pe baza unui act administrativ/document de personal corectiv sau decizii judecătorești) ar trebui să necesite o aprobare în sistem de la eșalonul superior.

2.4.2. Definitivarea în profesie și tutelă

Oportunități de îmbunătățire

Întrucât înțelegem că în actualul sistem e-MRU nu se pot gestiona date cu privire la tutela profesională, dar structurile de resurse umane ale MAI au nevoie de aceste informații întrucât definitivarea în profesie depinde de finalizarea tutelei, recomandăm ca la implementarea noului sistem informatic de MRU să se aibă în vedere și funcționalități specifice pentru gestionare informațiilor relevante despre tutelă.

Caracteristici recomandate pentru soluția tehnică implementată

Având în vedere necesitățile actuale de raportare/eliberare adeverințe/operațiuni RU aferente definitivării în profesie, recomandăm gestionarea în noul sistem informatic de MRU cel puțin a următoarelor tipuri de date:

- numele tutorelui pentru fiecare nou angajat
- tipul de tutelă
- durata tutelei (perioada efectivă - data început, data sfârșit)

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



- rezultatul examenelor din perioada/de la finalul perioadei de tutelă/de definitivare în profesie (note sau calificative).

Pentru câmpul cu numele tutorelui, sistemul de MRU ar trebui să permită selecția în funcție de anumite criterii, pentru a facilita găsirea rapidă a persoanei desemnate ca tutore în lista tuturilor angajaților MAI.

2.4.3. Aplicație de conversie/parametrii funcțiilor

Oportunități de îmbunătățire

Având în vedere intenția reprezentanților DGMRU de a scădea nivelul de secretizare pentru noul sistem de MRU de la secret de stat, nivel "secret", la clasificat "secret de serviciu", precum și faptul că în sistemul actual e-MRU se gestionează și parametrii funcțiilor, care sunt considerați informație clasificată secret de stat, nivel "secret", recomandăm:

- Definirea unui algoritm de codificare a parametrilor funcțiilor și utilizarea codurilor astfel generate în noul sistem informatic de MRU, în locul parametrilor respectivi (din discuțiile cu reprezentanții DGMRU, înțelegem că există deja definit un astfel de algoritm)
- Dezvoltarea și implementarea unei soluții automatizate de înlocuire a codurilor ce țin locul parametrilor funcțiilor în diverse documente ce vor fi generate direct din noul sistem informatic de MRU, cu valoarea reală a parametrilor respectivi, conservând formatul documentului pentru care se face conversia codurilor în parametrii corespunzători (în continuare denumită "Aplicația de conversie").

Caracteristici recomandate pentru Aplicația de conversie

Pentru a face posibilă reducerea nivelului de secretizare al sistemului informatic de MRU de la secret de stat, nivel „secret”, la clasificat "secret de serviciu", valorile reale ale parametrilor funcțiilor vor trebui înlocuite cu niște valori codificate. Totuși, deoarece anumite operațiuni/decizii sunt dependente de existența informației despre parametrii funcțiilor, sistemul de MRU trebuie să faciliteze într-o anumită manieră identificarea valorilor corecte și înscrierea lor în documentele de personal sau alte documente de resurse umane.

Pentru decodificarea valorilor gestionate în sistemul informatic de MRU pot fi utilizate:



- Soluții offline, de tip manual de codificare/decodificare, mai potrivite pentru situația în care se dorește identificarea valorii corecte pentru un număr mic de parametri ai funcțiilor, și/sau
- Soluții electronice, care să automatizeze procesul de înlocuire a valorilor codificate cu valorile reale ale parametrilor funcțiilor, fie în documente care includ un număr mai mare de astfel de parametri, fie într-o colecție de mai multe documente.

Din discuțiile cu reprezentanții DGMRU, înțelegem că există deja definit un algoritm de codificare a valorilor parametrilor funcțiilor, precum și un manual de codificare/decodificare. După caz, acesta poate fi evaluat și DGMRU poate decide dacă necesită modificări/îmbunătățiri.

Pe de altă parte, având în vedere complexitatea documentelor de resurse umane care includ parametri ai funcțiilor și care ar putea fi generate direct din sistemul informatic de resurse umane, complexitate care nu ar permite întotdeauna înlocuirea manuală a codurilor cu valorile reale ale parametrilor respectivi fără a da ocazia producerii unor erori de operare, considerăm că este oportună dezvoltarea și implementarea unei soluții automatizate de înlocuire a codurilor respective.

Aplicația de conversie ar trebui să includă, printre altele, și următoarele tipuri de funcționalități:

- Soluția trebuie să permită definirea/configurarea template-urilor (modelelor) de documente de resurse umane care necesită decodificare, astfel încât înlocuirea valorii parametrilor funcțiilor să nu afecteze formatul documentului decodificat. Alternativ, soluția trebuie să permită importul datelor specifice documentului pentru care se dorește decodificarea și generarea ulterioară a documentului în formatul dorit și cu valorile reale ale parametrilor respectivi.
- Soluția trebuie să indice și gradul de secretizare a documentului decodificat.
- Soluția trebuie să includă un modul de auditare a operațiunilor efectuate.

Aspecte pe care MAI trebuie să le aibă în vedere cu privire la implementarea Aplicației de conversie

În dezvoltarea și implementarea Aplicației de conversie, ar trebui să se țină cont de următoarele aspecte:

- Soluția ar trebui să fie implementată în cadrul rețelelor clasificate relevante din cadrul MAI și accesul la aceasta trebuie să se facă în funcție de avizarea personalului MAI care dorește să o utilizeze, din punct de vedere al accesului la informații despre parametrii funcțiilor.

- Din discuțiile cu reprezentanții DGCTI, înțelegem că, din punct de vedere tehnic, rețelele cu același nivel de secretizare ar putea fi configurate astfel încât să fie posibilă comunicarea între ele. În acest caz, recomandăm ca **implementarea Aplicației de conversie să se facă într-o zonă de rețea (server) gestionată de DGCTI, la care să se poată conecta toate rețelele relevante cu nivel de securitate secret de stat, nivel „secret”**. În acest fel, efortul de întreținere și suport din parte DGCTI pentru această soluție va fi mai redus.

În urma discuțiilor cu reprezentanții DGCTI și DGPI, înțelegem că, din punct de vedere tehnic, există posibilitatea de a defini o astfel de zonă de rețea comună, care să poată fi accesată de toate rețelele acreditate la același nivel de securitate. Trebuie adresate însă și aspectele procedural, administrativ și de securitate, pentru a implementa o astfel de zonă de rețea.

Astfel, documentația de acreditare (strategia de acreditare și documentația de securitate) pentru Aplicația de conversie va trebui să adreseze modul de implementare prezentat mai sus. Similar trebuie procedat și cu privire la acreditarea rețelelor MAI implicate.

- În situația în care DGCTI și DGPI vor concluziona că nu se poate crea o zonă de rețea (server) gestionată de DGCTI, la care să se poată conecta toate rețelele relevante cu nivel de securitate secret de stat, nivel „secret”, Aplicația de conversie se poate implementa sub forma unor instanțe/instalări separate pentru fiecare rețea clasificată relevantă, într-o abordare similară celei utilizate de DGCTI în cazul aplicației e-Pontaj.

2.4.4. Legitimații de serviciu

În această secțiune am inclus recomandările noastre privind îmbunătățirea procesului de emiteră a legitimațiilor de serviciu.

Oportunități de îmbunătățire

- Gestiunea informațiilor despre legitimațiile de serviciu și solicitările de emiteră a acestora în noul sistem informatic de MRU. De preferat, sistemul ar trebui să aibă un modul separat, cu funcționalități specifice proceselor legate de emiteră legitimațiilor și gestiunea informațiilor despre acestea.
- Definirea unui flux automat de aprobare a solicitărilor de emiteră legitimații, de preferat, în cadrul noului sistem de MRU.
- Modificarea procesului de centralizare a solicitărilor de emiteră a legitimațiilor de serviciu și de transmitere a acestora către Tipografia MAI (în continuare

“Tipografia”), astfel încât toate solicitările să fie transmise în noul sistem de MRU, prin intermediul fluxului electronic de aprobare menționat la punctul anterior.

- Integrarea noului sistem de MRU cu sistemul informatic utilizat de Tipografie, în vederea validării/corectării mai rapide a datelor privind angajații care solicită emiterea legitimațiilor.

Soluții propuse

- **Gestiunea informațiilor despre legitimațiile de serviciu și solicitările de emiteră a acestora în noul sistem informatic de MRU**

Noul sistem de MRU ar trebui să permită:

- încărcarea pozei angajatului în ținută militară, conform cerințelor pentru emiterea legitimației de serviciu
- specificarea abaterilor de la accesul implicit oferit de funcția ocupată
- introducerea motivului solicitării emiterii legitimației
- printre altele, introducerea următoarelor tipuri de informații: numărul, data emiterii și, după caz, perioada de valabilitate a legitimațiilor emise pentru fiecare angajat
- eventual, gestionarea unui atribut "activ"/"inactiv" pentru fiecare legitimație și motivul inactivării.

De preferat, sistemul ar trebui să includă un modul separat, cu funcționalități specifice proceselor legate de emiterea legitimațiilor (inclusiv posibilitatea de a configura un flux de aprobare a solicitărilor de legitimații în funcție de competențele de aprobare) și de gestiunea informațiilor despre acestea.

În baza datelor gestionate, sistemul de resurse umane ar trebui să ruleze și să afișeze în mod automat, la intervale de timp prestabilite (e.g. zilnic/săptămânal) notificări cu privire la legitimațiile care expiră într-o perioadă de referință prestabilă (e.g. în luna următoare).

De asemenea, sistemul ar trebui să ruleze și să afișeze în mod automat, la nivelul DGMRU, la intervale de timp prestabilite, notificări cu privire la legitimațiile declarate ca pierdute, respectiv cu privire la solicitările aprobate de eliberare de legitimații, pentru toate structurile.

În cazul legitimațiilor pierdute, sistemul informatic de resurse umane trebuie să oblige operatorul RU care introduce în sistem solicitarea unei noi legitimații să închidă legitimația veche (i.e. să îi pună atribut "pierdut" în sistemul de HR și să o marcheze ca inactivă).

- **Definirea unui flux automat de aprobare a solicitărilor de emiteră legitimații, de preferat, în cadrul noului sistem de MRU**

La introducerea unei solicitări de emiteră a legitimației de serviciu în sistemul de MRU, de către operatorul RU din structura de resurse umane a unității MAI din care face parte angajatul pentru care se solicită legitimație, sistemul ar trebui să permită declanșarea unui flux automat de aprobare a solicitării.

Aprobarea cererilor trebuie să se realizeze în funcție de competența de aprobare, de către fiecare structură, cu posibilitatea ca structurile superioare să poată suprascrise acordul structurilor inferioare sau să modifice condițiile/tipul de acces aferent legitimației respective.

Sistemul trebuie să permită configurarea fluxurilor de aprobare în funcție de competențele de aprobare impuse de tipul de acces solicitat. În acest sens, recomandăm să se creeze în sistemul informatic de MRU și utilizatori cu drepturi de acces specifice pentru persoanele care au competențe de aprobare a solicitărilor de legitimații de serviciu. În funcție de situația specifică a fiecărei structuri în care se găsesc acești utilizatori, trebuie avut în vedere faptul că aceștia au nevoie de acces la o rețea clasificată „secret de serviciu”.

Din discuțiile cu reprezentanții DGCTI și DGPI, înțelegem că, din punct de vedere tehnic, există posibilitatea de a defini o astfel de zonă de rețea comună, care să poată fi accesată de toate rețelele acreditate “secret de serviciu”, astfel încât utilizatorii cu competențe de aprobare a solicitărilor de legitimații să aibă acces la sistemul informatic de MRU. Trebuie adresate însă și aspectele procedural, administrativ și de securitate, pentru a implementa o astfel de zonă de rețea.

Astfel, documentația de acreditare (strategia de acreditare și documentația de securitate) pentru sistemul informatic de MRU va trebui să adreseze modul de implementare prezentat mai sus.

Similar, acest aspect va trebui adresat și în documentația de acreditare a rețelelor clasificate “secret de serviciu” care vor avea acces la sistemul informatic de MRU. De asemenea, vor trebui amendate procedurile de securitate existente pentru rețelele MAI implicate și, după caz, create noi proceduri de securitate care să acopere toate aspectele relevante și să constituie baza procesului de acreditare pentru acest tip de implementare.

ATENȚIE - MODIFICARE CADRU NORMATIV

În prezent, prin Ordinul MAI 118/2021 privind redactarea și gestionarea documentelor neclasificate, circuitul și promovarea corespondenței la nivelul Ministerului Afacerilor Interne, se reglementează doar definirea și gestionarea fluxurilor electronice pentru documente neclasificate.

În vederea utilizării fluxurilor electronice și în cazul documentelor clasificate “secret de serviciu” și pentru a face posibilă implementarea soluției de Workflow Management în cadrul rețelelor interne MAI clasificate “secret de serviciu”, recomandăm extinderea prevederilor Ordinului MAI 118/2021 astfel încât să fie reglementată prin cadrul legislativ și utilizarea fluxurilor electronice aferente documentelor clasificate “secret de serviciu”.

- **Modificarea procesului de centralizare a solicitărilor de emiteră a legitimațiilor de serviciu și de transmitere a acestora către Tipografie, astfel încât toate solicitările să fie transmise în noul sistem de MRU, prin intermediul fluxului electronic de aprobare menționat la punctul anterior**

Pentru a facilita introducerea solicitărilor de emiteră a legitimațiilor de serviciu în noul sistem de MRU, precum și aprobarea și centralizarea acestora prin intermediul aceluiași sistem, recomandăm ajustarea procesului actual și procedurilor de lucru specifice cu privire la transmiterea și aprobarea acestor solicitări.

- **Integrarea noului sistem de MRU cu sistemul informatic utilizat de Tipografie, în vederea validării/corectării mai rapide a datelor privind angajații care solicită emiteră legitimațiilor**
 - Dacă se va implementa gestionarea solicitărilor de emiteră a legitimațiilor în noul sistem informatic de MRU, conform celor de mai sus, recomandăm ca transmiterea către Tipografie a solicitărilor de legitimații aprobate să se facă în mod centralizat de către DGMRU, la intervale regulate de timp, pe baza informațiilor introduse în sistem în perioada de referință (e.g. în fiecare săptămână). Astfel, se va reduce timpul necesar emiterii legitimațiilor și se vor preveni situațiile de întârziere, datorate timpilor de

așteptare de la nivelul fiecărei structuri intermediare ce trebuie să centralizeze cererile din cadrul structurilor subordonate.

În măsura în care se pot găsi soluții pentru accesul securizat la noul sistem de MRU, se poate acorda acces reprezentanților Tipografiei la anumite date/rapoarte și/sau la modulul separat pentru gestiunea legitimațiilor de serviciu și a solicitărilor de emiteră a acestora. Astfel, reprezentanții Tipografiei vor putea verifica datele din sistem și vor putea da feedback mai ușor și rapid cu privire la datele primite/vor putea solicita reconcilierii/corecții de date din partea structurilor de RU relevante. După caz, sistemul de MRU ar trebui să le permită reprezentanților Tipografiei să returneze o solicitare de legitimație către inițiator, pentru ca operatorul RU să corecteze datele în sistem și să trimită din nou cererea pe fluxul de aprobare.

- Pentru transferul datelor relevante din noul sistem de MRU către sistemul informatic utilizat de reprezentanții Tipografiei, trebuie creată o zonă de rețea tampon, care să permită, sub o formă sau alta (e.g. schimb de fișiere prin încărcare manuală sau automată) comunicarea între cele două sisteme.

Din discuțiile cu reprezentanții DGCTI și DGPI, înțelegem că, din punct de vedere tehnic este posibilă definirea unei astfel de zone tampon sau implementarea unei soluții de tip EDI (Electronic Data Interchange) care să permită comunicarea între cele două sisteme cu nivel de clasificare diferit (înțelegem că sistemul informatic utilizat de Tipografie are un nivel de securitate mai ridicat decât se intenționează a avea noul sistem informatic de MRU). Trebuie avute în vedere însă și aspectele procedural, administrativ și de securitate, care, împreună cu soluția tehnică să asigure condițiile pentru transferul în siguranță al datelor relevante din sistemul de MRU către sistemul utilizat de Tipografie.

Astfel, documentația de acreditare (strategia de acreditare și documentația de securitate) pentru ambele sisteme software implicate, precum și cea aferentă constituirii zonei de rețea tampon/soluției EDI, vor trebui să adreseze modul de implementare și de comunicare între sisteme prezentat mai sus.

Aspecte pe care MAI trebuie să le aibă în vedere cu privire la soluțiile propuse

În urma discuțiilor cu reprezentanții DGMRU a reieșit că următoarele aspecte ar trebui avute în vedere cu privire la modificările viitoare ale procesului de emiteră a legitimațiilor de serviciu:

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

- Din discuțiile cu reprezentanții DGMRU, înțelegem că există intenția ca pe viitor formatul legitimațiilor de serviciu să fie modificat, astfel încât să fie posibilă utilizarea acestora și în format electronic

ATENȚIE - MODIFICARE CADRU NORMATIV

În prezent, formatul legitimațiilor de serviciu utilizate de către angajații MAI este reglementat prin Hotărârea 1061/2002 privind stabilirea uniformei, echipamentului specific, însemnelor distinctive, insignei și documentului de legitimare pentru polițiști.

În vederea utilizării acestor legitimații de serviciu și în format electronic, recomandăm revizuirea și, după caz, modificarea prevederilor acestei hotărâri de guvern.

- Noul sistem informatic de MRU trebuie să permită și gestionarea solicitărilor/emiterea de legitimații pentru persoane care nu sunt gestionate în sistem, prin completarea/adăugarea manuală a datelor specifice
- Trebuie să se creeze în sistemul informatic de MRU și utilizatori cu drepturi de acces specifice pentru persoanele care au competențe de aprobare a solicitărilor de legitimații de serviciu.

2.4.5. Semnul Onorific și alte distincții

Oportunități de îmbunătățire

Implementarea în noul sistem informatic de MRU a unui modul separat pentru crearea/centralizarea listelor pentru acordarea Semnului Onorific sau a altor distincții.

Caracteristici recomandate pentru soluția tehnică implementată

Recomandăm ca listele cu angajații care trebuie să primească Semnul Onorific sau, după caz, alte distincții, să fie generate direct din sistemul informatic de MRU. De preferat, generarea listelor și eventuale prelucrări ale acestora ar trebui să se realizeze într-o secțiune/modul separat al sistemului, în care datele privind Semnele Onorifice/distincțiile relevante care au fost aprobate și acordate să se preia automat pe baza datelor specifice fiecărui angajat, gestionate în sistem.

Următoarele aspecte ar trebui avute în vedere la definirea funcționalităților sistemului:

- Sistemul trebuie să permită inițializarea listei de angajați care se califică pentru Semnul Onorific/altă distincție relevantă pentru o dată aleasă
- Operatorul RU trebuie să aibă posibilitatea de a adăuga/exclude persoane din listă pe baza anumitor motive (în sistem trebuie să existe un nomenclator de motive permise)
- Pentru anumite motive din nomenclatorul menționat mai sus, atât pentru includerea în listă, cât și pentru excludere, sistemul ar trebui să verifice îndeplinirea condițiilor de eligibilitate și să permită operațiunea doar dacă acestea sunt îndeplinite (adică, să oblige operatorul RU să corecteze datele în sistem, acolo unde este cazul, înainte de a efectua modificarea listei pentru acordarea Semnului Onorific/distincției relevante)
- Sistemul nu ar trebui să permită adăugarea unui angajat în listă pentru alte motive decât faptul că datele au fost operate greșit în aplicație, după corectarea în prealabil a acestora
- La inițializarea listei, sistemul trebuie să poată identifica și include în listă și angajații care, pentru diverse motive, nu au primit Semnul Onorific în anii anteriori
- Sistemul trebuie să rețină pentru fiecare individ ce Semne Onorifice/distincții a primit anterior
- Sistemul trebuie să permită adăugarea, doar pentru Semn Onorific, și doar cu alias (fără date personale) a unor persoane care nu sunt gestionate în sistem
- Inițializarea listei se va realiza de către DGMRU, însă sistemul trebuie să permită vizualizarea și modificarea acestora de către operatorii RU din diverse structuri, în funcție de drepturile de acces acordate acestora cu privire la datele angajaților din propriile structuri. De asemenea, operatorii RU vor efectua și completarea manuală a datelor specifice pentru persoanele ale căror date nu sunt gestionate în sistemul de MRU, dar trebuie să primească Semn Onorific
- Sistemul informatic de MRU ar trebui să includă un tab/o pagină separată de Decorații pentru fiecare angajat. Semnul Onorific va fi doar una dintre decorațiile pe care un angajat le poate primi, cu un flux de acordare mai specific
- Sistemul trebuie să permită adăugarea manuală de decorații/distincții, importul dintr-un fișier și să preia automat listele aprobate pentru acordarea acestora.

Aspecte pe care MAI trebuie să le aibă în vedere

La implementarea soluției trebuie avute în vedere și următoarele:

- Pentru gestionarea informațiilor despre Semnul Onorific în cadrul sistemului informatic de MRU, este necesară coborârea acestuia de la nivelul de securitate secret de stat, nivel “secret”, la clasificat “secret de serviciu”.

ATENȚIE - MODIFICARE CADRU NORMATIV

În prezent, acordarea Semnului Onorific este reglementată prin Ordinul 133/2018 al Ministrului Afacerilor Interne, privind stabilirea condițiilor în care se poate conferi Semnul Onorific în Serviciul Patriei pentru ofițeri, ofițeri de poliție, maiștri militari, subofițeri, agenți de poliție, preoți militari și soldați și gradați profesioniști.

Conform art. 1 alin. (3) al Ordinului menționat mai sus, Semnul Onorific are caracter clasificat secret de stat, nivel secret. Astfel, în vederea coborârii gradului de secretizare al acestuia, va fi necesară modificarea acestor prevederi și/sau, după caz, a altor prevederi legale relevante.

2.4.6. e-REVISAL

Oportunități de îmbunătățire

- Modificarea sistemului actual astfel încât informațiile specifice cu privire la contractele de muncă să se gestioneze în aceeași secțiune cu actele administrative, iar verificările specifice cerințelor REVISAL să se realizeze pe baza unor rapoarte pre-definite/script-uri care mută în mod automat datele relevante din modulul de gestiune a datelor de personal în modulul e-REVISAL.
- Implementarea unui sistem specific de raportare cu privire la cerințele REVISAL, în noul sistem informatic de MRU.

Soluții propuse

- **Modificarea sistemului actual astfel încât informațiile specifice cu privire la contractele de muncă să se gestioneze în aceeași secțiune cu actele administrative, iar verificările specifice cerințelor REVISAL să se realizeze pe baza unor rapoarte pre-definite/script-uri care mută în mod automat datele relevante din modulul de gestiune a datelor de personal în modulul e-REVISAL**

În vederea modificării actualului sistem informatic de resurse umane, echipa de IT a DGMRU trebuie să verifice în ce măsură este posibilă:

- Adăugare câmpurilor cu privire la datele specifice contractului de muncă, care acum lipsesc din modulul de gestiune a datelor de personal (e.g. număr și dată contract)
 - Definirea unei colecții de script-uri prin care să se efectueze automat mutarea datelor relevante din modulul de gestiune a datelor de personal în modulul e-REVISAL, pentru a evita dubla procesare manuală a datelor.
- **Implementarea unui sistem specific de raportare cu privire la cerințele REVISAL, în noul sistem informatic de MRU**

Noul sistem informatic de MRU trebuie să permită completarea informațiilor despre contractul de muncă în același modul ca și pentru actele administrative sau să permită gestiunea contractelor de munca în conexiune cu actele administrative aferente.

Pentru verificarea respectării cerințelor REVISAL, sistemul trebuie să includă un sistem de rapoarte specifice pre-definite, conform specificațiilor definite de către Direcția Inspekția Muncii din cadrul DGMRU.

2.4.7. Adeverințe/certificate solicitate de angajați

În contextul implementării unei soluții de Workflow Management și a unui nou sistem informatic de MRU, vă prezentăm mai jos câteva recomandări cu privire la îmbunătățirea procesului de eliberare a adeverințelor/certificatelor solicitate de angajați.

Oportunități de îmbunătățire

- Pentru a simplifica și fluidiza procesul referitor la eliberarea adeverințelor referitoare la condițiile de muncă, recomandăm explorarea posibilității de a modifica competențele de eliberare a acestora, astfel încât adeverințele să fie întotdeauna eliberate de către structura de resurse umane care gestionează dosarul de personal pentru întreaga perioadă de activitate a angajatului în structuri ale MAI
- Generarea adeverințelor/certificatelor solicitate de angajați direct din noul sistem informatic de MRU
- Implementarea unei soluții software de definire și gestionare a fluxurilor electronice pentru aprobarea/semnarea adeverințelor/certificatelor solicitate de angajați
- Utilizare semnăturii digitale pentru semnarea adeverințelor/certificatelor solicitate de angajați

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

- Extinderea funcționalităților aplicației e-Pontaj, dezvoltată și implementată de către DGCTI, pentru ca angajații din toate structurile MAI să își poată genera singuri și transmite pe fluxurile de semnare specifice, adeverințele simple sau de confirmare a calității de angajat.

Soluții propuse

- **Modificarea competențelor de eliberare a adeverințelor privind condițiile de muncă, astfel încât acestea să fie întotdeauna eliberate de către structura de resurse umane care gestionează dosarul de personal pentru întreaga perioadă de activitate a angajatului în structuri ale MAI, cu scopul de a fluidiza și eficientiza procesul de eliberare a adeverințelor/certificatelor**

ATENȚIE - MODIFICARE CADRU NORMATIV

La acest moment:

- Adeverințele privind vechimea se pot elibera de către structura de resurse umane care gestionează dosarul personal pentru întreaga perioadă de activitate în structuri ale Ministerului Afacerilor Interne
- Potrivit reglementărilor în vigoare, încadrarea polițiștilor/cadrelor militare în condiții deosebite, condiții speciale și alte condiții de muncă se face prin dispoziție de personal emisă de șeful unității în a cărei competență se află, o dată cu numirea în funcție. Astfel, adeverințele privind încadrarea în condiții de muncă se eliberează de către structurile de resurse umane care au gestionat documentele de evidență în perioada de referință, în baza copiilor documentelor transmise de către structura de resurse umane care gestionează dosarul personal în prezent.

Acest proces necesită timp, deoarece pentru multiplicarea și transmiterea unor documente clasificate sunt necesare o serie de aprobări, respectiv acordul emitentului, astfel că eliberarea unei adeverințe poate dura chiar și câteva săptămâni.

Având în vedere cele de mai sus, recomandăm explorarea posibilității de a modifica cadrul normativ astfel încât competența de eliberare a adeverințelor să rămână integral, pentru toate tipurile de adeverințe, la structura de resurse umane care gestionează dosarul de personal pentru întreaga perioadă de activitate a angajatului în structuri ale Ministerului Afacerilor Interne.

- **Generarea adeverințelor/certificatelor solicitate de angajați direct din noul sistem informatic de MRU**
 - Recomandăm definirea în noul sistem informatic de MRU a unor rapoarte specifice prin intermediul cărora adeverințele/certIFICATELE să poată fi generate direct din sistem pe baza informațiilor gestionate în cadrul acestuia. Ulterior generării proiectului de adeverință/certificat, operatorul RU desemnat va trebui, conform procedurii de lucru, să verifice dacă informațiile extrase din sistem sunt consistente cu cele incluse în documentele din dosarul electronic/fizic de personal, sau după caz, în documentele clasificate din dosarul fizic de personal.
 - După caz, dacă sunt identificate inconsistențe între informațiile din sistemul informatic și dosarul de personal, conform procedurii de lucru, operatorul RU va corecta informațiile din sistem și/sau va obține/întocmi documentele de personal relevante pentru reglarea situației.

În funcție de situație, poate fi necesară acordarea de acces la date/dosarul electronic de personal pentru operatorii RU de la fostele locuri de muncă.
 - Pentru ca generarea automată a adeverințelor să se realizeze cu succes, sistemul informatic de MRU trebuie să permită gestionarea corectă și completă a diverselor informații care trebuie incluse în aceste adeverințe (e.g. condițiile de muncă/sporurile aplicabile pentru fiecare categorie de angajați trebuie gestionate separat, iar sistemul trebuie să rețină aplicarea acestora doar pentru perioada în care angajatul a făcut parte din structura/a ocupat funcția pentru care acestea sunt aplicabile). În măsura în care este posibil, sistemul ar trebui să includă diverse condiționări/filtrări la procesarea de date, care să prevină efectuarea unor erori de operare (e.g. gradațiile să poată fi operate doar consecutiv, fără a sări peste gradațiile intermediare; listele de condiții de muncă/sporuri aplicabile să se modifice în funcție de structura/funcția pe care este încadrat angajatul; să nu se poată acorda anumite grade/sporuri dacă nu sunt îndeplinite anumite condiții).
 - Un alt aspect important este implementarea în sistem a unei funcționalități care, la schimbarea locului de muncă de către un angajat, să oblige operatorul RU din structura de resurse umane a unității de unde pleacă angajatul să actualizeze și să confirme actualizarea/validarea datelor existente în sistemul informatic de MRU, astfel încât acestea să corespundă cu conținutul dosarului de personal la acel moment. După caz, se poate lua în considerare atragerea răspunderii disciplinare a operatorului RU dacă nu efectuează cu diligență operațiunile necesare.

De asemenea, trebuie evaluată posibilitatea de a defini în sistemul informatic de MRU a diverse filtre/verificări/validări legate de condițiile în care se face transferul de la un loc de muncă la altul.

- **Implementarea unei soluții software de definire și gestionare a fluxurilor electronice pentru aprobarea/semnarea adeverințelor/certificatelor solicitate de angajați**

Recomandăm utilizarea unei singure soluții de Workflow Management pentru gestionarea tuturor fluxurilor de documente neclasificate sau clasificate „secret de serviciu”. Pentru detalii, va rugăm să consultați recomandările cu privire la implementarea unei soluții software de definire și gestionare a fluxurilor electronice pentru aprobarea/semnarea actelor administrative/contractelor de muncă/altor documente de personal din secțiunea 2.4.1. - Angajare și/sau modificări ale raportului de serviciu/contractului de muncă.

ATENȚIE - MODIFICARE CADRU NORMATIV

În prezent, prin Ordinul MAI 118/2021 privind redactarea și gestionarea documentelor neclasificate, circuitul și promovarea corespondenței la nivelul Ministerului Afacerilor Interne, se reglementează doar definirea și gestionarea fluxurilor electronice pentru documente neclasificate.

În vederea utilizării fluxurilor electronice și în cazul documentelor clasificate “secret de serviciu” și pentru a face posibilă implementarea soluției de Workflow Management în cadrul rețelelor interne MAI clasificate “secret de serviciu”, recomandăm extinderea prevederilor Ordinului MAI 118/2021 astfel încât să fie reglementată prin cadrul legislativ și utilizarea fluxurilor electronice aferente documentelor clasificate “secret de serviciu”.

- **Utilizare semnăturii digitale pentru semnarea adeverințelor/certificatelor solicitate de angajați**

Pentru fluidizarea proceselor interne de aprobare/semnare a adeverințelor/certificatelor solicitate de angajați, precum și pentru a crește gradul de digitalizare a proceselor interne MAI și, prin aceasta, a crește flexibilitatea în modul de derulare a acestora, recomandăm implementarea semnăturii

electronice calificate ca opțiune pentru semnare a adeverințelor/certificatelor de către persoanele cu competențe în acest sens.

Semnarea electronică a acestor documente se va putea face și fără prezența fizică a semnatarilor la locul de muncă, în măsura în care se vor găsi împreună cu DGCTI și DGPI soluții securizate de acces la fluxul electronic de aprobare din alte locații MAI sau din afara locațiilor MAI.

Atragem atenția asupra următoarelor aspecte ce trebuie avute în vedere în cazul utilizării semnăturii electronice calificate:

- Trebuie clarificat cu Direcția Generală Juridică a MAI dacă pe un document semnat electronic se pot adăuga avizări suplimentare, care includ și comentarii referitoare la condițiile în care documentul se aprobă/avizează
- Majoritatea zonelor de lucru pentru structurile de resurse umane ale MAI sunt zone clasificate sau “secret de serviciu”. Conform discuțiilor purtate cu reprezentanții DGCTI și DGPI, înțelegem că este permisă utilizarea token-urilor pentru aplicarea semnăturii electronice, cel puțin în rețeaua neclasificată de intranet și în rețelele clasificate “secret de serviciu”.

ATENȚIE - MODIFICARE CADRU NORMATIV

În prezent, prin Ordinul MAI 118/2021 privind redactarea și gestionarea documentelor neclasificate, circuitul și promovarea corespondenței la nivelul Ministerului Afacerilor Interne, se reglementează doar utilizarea semnăturii electronice calificate în cazul semnării documentelor neclasificate.

În vederea semnării electronice a documentelor clasificate “secret de serviciu”, recomandăm extinderea prevederilor Ordinului MAI 118/2021 și în acest sens.

- **Extinderea funcționalităților aplicației e-Pontaj, dezvoltată și implementată de către DGCTI, pentru ca angajații din toate structurile MAI să își poată genera singuri și transmite pe fluxurile de semnare specifice, adeverințele simple sau de confirmare a calității de angajat.**

În prezent, angajații MAI din structurile care utilizează e-Pontaj pot genera din această soluție informatică adeverințe simple, care se salvează în sistemul de management de documente DMS utilizat în cadrul MAI, iar de acolo sunt trimise pe un flux automatizat de aprobare semnare. După semnarea de către persoana

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

cu competența relevantă, adevărurile respective sunt transmise către angajații care le-au solicitat fie pe hârtie (semnat olograf), fie pe email (copie scan a documentului semnat olograf sau document semnat electronic).

În prezent, soluția e-Pontaj este utilizată doar de 10 dintre cele aproximativ 400 de structuri MAI. Pentru a obține un efect relevant cu privire la reducerea efortului depus de structurile de resurse umane pentru emiterea adevărurilor simple, recomandăm ca utilizarea acestei soluții să fie extinsă la nivelul tuturor structurilor MAI.

Conform discuțiilor purtate cu reprezentanții DCGTI, înțelegem că există disponibilitatea și dorința din partea acestora, precum și posibilitatea tehnică, ca soluția de e-Pontaj să fie extinsă pentru toate structurile MAI.

2.4.8. Beneficii ale îmbunătățirilor propuse cu privire la procesele de gestionare a raporturilor de serviciu/de muncă

Implementarea recomandărilor de îmbunătățire prezentate mai sus pentru procesele de gestionare a raporturilor de serviciu/de muncă ar putea aduce următoarele beneficii pentru MAI:

- Reducerea activităților realizate manual și implicit diminuarea duratei proceselor afectate. Datorită standardizării diverselor tipuri de informații utilizate în pregătirea documentelor sau rapoartelor de personal, se reduce numărul de erori care ar putea interveni în pregătirea acestora din urmă și se reduce timpul necesar pentru pregătirea lor.
- Existența informațiilor despre tutela profesională, legitimațiile de serviciu sau Semnele Onorifice/distincțiile primite de angajați în sistemul informatic de MRU permite accesul facil și utilizarea rapidă a acestora în cadrul raportărilor sau deciziilor de resurse umane aferente.
- Prin gestionarea în sistemul de MRU a datelor despre tutela profesională și utilizarea filtrelor specifice din sistem, se reduce semnificativ timpul de căutare a persoanei desemnate ca tutore în lista tuturor angajaților MAI, a tipului de tutelă, a duratei tutelei sau a rezultatelor examenelor din perioada/de la finalul perioadei de tutela/de definitivare în profesie.
- Implementarea Aplicației de conversie cu privire la parametrii funcțiilor va permite reducerea nivelului de securitate pentru sistemul informatic de MRU, ceea ce va oferi mai multe oportunități de integrare cu alte sisteme din cadrul MRU și extinderea accesului la informațiile din sistem pentru mai mulți actori din cadrul organizației (e.g. manageri, angajați).



UNIUNEA EUROPEANĂ



- Modificarea procesului de colectare, aprobare și transmitere către Tipografie a solicitărilor de legitimații de serviciu prin derularea activităților aferente prin intermediul noului sistem informatic de MRU și asigurarea transferului datelor relevante din acesta către sistemul informatic utilizat de Tipografie, va conduce la reducerea semnificativă a timpului de emiterie al legitimațiilor și a volumului operațiunilor pe care trebuie să le efectueze organizația de Resurse Umane a MAI în vederea emiterii acestora.
- Pre-completarea și centralizarea listelor cu personalul care trebuie să primească distincții/Semne Onorifice, alături de automatizarea cel puțin a unei părți din verificările necesare pentru a ne asigura că persoanele respective se califică pentru a primi Semnul Onorific/distincția respectivă, va reduce semnificativ timpul și efortul necesar pentru pregătirea și aprobarea acestor liste.
- Gestiunea în noul sistem informatic de MRU a informațiilor despre contractele de muncă în același modul ca și actele administrative sau în conexiune cu acestea, va asigura coerența datelor înscrise în ambele tipuri de documente și va reduce semnificativ efortul și timpul necesar pentru pregătirea raportărilor specifice REVISAL.
- Implementarea fluxurilor electronice pentru gestiunea și aprobarea documentelor de resurse umane poate conduce în timp la renunțarea la condiciile pe hârtie utilizate în prezent pentru înregistrarea documentelor care intră și care ies din cadrul diverselor servicii/compartimente/structuri ale MAI sau unități subordonate MAI, sau pentru a monitoriza multiplicarea diverselor tipuri de documente. Într-o primă etapă, cu siguranță se va reduce numărul operațiunilor și documentelor care vor trebui înregistrate în cadrul acestor condici pe hârtie, întrucât utilizarea soluției de Workflow Management va permite și definirea unor condici electronice similare în cadrul acesteia, care vor fi completate automat pe măsură ce documentele circulă pe diversele fluxuri automatizate.
- Utilizarea unei soluții de Workflow Management va permite, în orice moment, identificarea statusului fiecărui document (la ce serviciu/compartiment/lucrător desemnat este, când a fost primit de acesta, dacă există un termen obligatoriu de răspuns, dacă termenele obligatorii de răspuns au fost depășite etc.). De asemenea, soluția de gestiune a fluxurilor automatizate de documente va permite generarea de rapoarte și notificări cu privire la toate lucrările aflate în proces de execuție și termenele până la care acestea trebuie soluționate.



2.5. Pontaj

În acest capitol sunt prezentate oportunitățile de îmbunătățire referitoare la procesarea absențelor și a orelor suplimentare, și monitorizarea zilelor de concediu de odihnă.

Oportunități de îmbunătățire

- Extinderea funcționalităților și a utilizării aplicației e-Pontaj, dezvoltată și implementată de către DGCTI, astfel încât să permită:
 - colectarea și aprobarea cererilor de absențe voluntare (e.g. concediu de odihnă, concediu fără plată, concediu de studii) și a rechemărilor din concediu pentru toate structurile MAI
 - colectarea și aprobarea cererilor de ore suplimentare.
- Alternativ la opțiunea prezentată mai sus, se poate implementa un nou sistem informatic de gestiune a timpului de lucru și a absențelor, cu funcționalități specifice în acest sens.

Implementarea unor măsuri precum cele de mai sus ar pune la dispoziția structurilor de resurse umane din cadrul MAI informații cu privire la prezența lunară a angajaților, facilitând procesul de calculare/aplicare a unor drepturi ale acestora.

De asemenea, aceste informații pot fi ulterior transmise și către structurile financiare, pentru reconciliere cu datele de pontaj colectate de către reprezentanții acestora și integrare în calculul de salarii.

Soluții propuse

- **Extinderea funcționalităților și a utilizării aplicației e-Pontaj**
 - În prezent, la nivelul a 10 din cele aproximativ 400 de structuri ale MAI se utilizează aplicația e-Pontaj, dezvoltată și implementată de către DGCTI, care asigură și serviciile de suport tehnic și întreținere pentru acest sistem.

Pentru a evita riscul ca din cadrul unei singure instanțe să se poată extrage informații care nu pot fi gestionate în medii cu nivel de securitate “neclasificat”, aplicația e-Pontaj este implementată sub forma unor instanțe separate pentru fiecare structură MAI interesată, toate aceste instanțe fiind găzduite la nivelul DGCTI, pentru a facilita procesul de suport tehnic și întreținere a soluției.

La acest moment, soluția e-Pontaj oferă deja funcționalități care permit angajaților din structurile pentru care a fost implementată:

 - ✓ Să verifice numărul de zile de concediu la care mai au dreptul

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

- ✓ Să lanseze spre aprobare cereri de concediu sau alte tipuri de absențe voluntare
 - ✓ Să răspundă la rechemările din concediu
 - ✓ Să introducă anumite date personale
 - ✓ Să genereze și să transmită spre semnare anumite tipuri de adeverințe simple.
- Pe lângă funcționalitățile de mai sus, recomandăm implementarea unei zone tampon de rețea prin care să se asigure comunicarea dintre noul sistem informatic de MRU și soluția e-Pontaj, precum și modificarea/extinderea funcționalităților e-Pontaj, astfel încât:
- ✓ Să permită angajaților consultarea anumitor date pe care sistemul de MRU le stochează despre ei (e.g. date personale, date specifice raportului de serviciu/contractului de muncă) și posibilitatea de a notifica structura de resurse umane relevantă dacă există erori sau modificări cu privire la aceste date
 - ✓ Să permită managerilor/șefilor ierarhici să transmită către angajați, conform legii, cererile de prestare a orelor suplimentare, iar angajaților să își exprime acordul, respectiv refuzul cu privire la acestea
 - ✓ Să permită managerilor/șefilor ierarhici să transmită, către structurile de resurse umane, date cu privire la perioadele în care angajații participă la cursuri de formare (mai ales când acestea se desfășoară în timpul programului normal de lucru).

Conform discuțiilor purtate cu reprezentanții DCGTI, înțelegem că există disponibilitatea și dorința din partea acestora, precum și posibilitatea tehnică, de a extinde funcționalitățile oferite de soluția de e-Pontaj.

- Pentru a asigura posibilitatea de preluare în sistemul informatic de MRU a datelor cu privire la absențele angajaților și orele suplimentare prestate de aceștia, precum și pentru a asigura colectarea completă a datelor privind situațiile în care angajații nu sunt prezenți la muncă, recomandăm ca noul sistem informatic de MRU să includă și un modul de gestiune a timpului de lucru și a absențelor. Astfel, în acest modul:
- ✓ Pe de o parte, se vor transfera datele privind absențele voluntare, rechemările din concediu și orele suplimentare aprobate din e-Pontaj
 - ✓ Pe de altă parte, operatorii RU din structurile de resurse umane relevante vor procesa datele referitoare la concediile medicale și alte absențe care nu se gestionează prin intermediul e-Pontaj,

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



precum și, după caz, date cu privire la perioadele în care angajații participă la cursuri de formare (mai ales când acestea se desfășoară în timpul programului normal de lucru).

- **Comunicarea dintre noul sistem informatic de MRU și e-Pontaj trebuie să se realizeze în dublu sens, astfel încât:**
 - ✓ Pe de o parte, datele despre angajați și raporturile lor de serviciu/contractele de muncă sau anumite drepturi ale acestora (e.g. numărul zilelor de concediu de odihnă disponibile) să fie actualizate conform modificărilor ce au survenit în sistemul de MRU
 - ✓ Pe de altă parte, să se preia în sistemul de MRU datele cu privire la absențele angajaților, astfel încât structurile de RU să poată lua măsurile necesare cu privire la acestea sau pregăti raportările necesare.
- Implementarea zonei de rețea tampon, care să asigure comunicarea în dublu sens (e.g. schimb de fișiere prin încărcare manuală sau automată) cu noul sistem informatic de MRU trebuie să se realizeze pe un model similar celui propus anterior în secțiunea 2.4.4. - Legitimații de serviciu, cu privire la comunicarea dintre noul sistem informatic de MRU și sistemul informatic utilizat de Tipografie. Ca și acolo, și în situația comunicării dintre noul sistem informatic de MRU și e-Pontaj este vorba despre două sisteme care au nivele de securitate diferite.

Din discuțiile cu reprezentanții DGCTI și DGPI, înțelegem că, din punct de vedere tehnic este posibilă definirea unei astfel de zone tampon sau implementarea unei soluții de tip EDI (Electronic Data Interchange) care să permită comunicarea între cele două sisteme cu nivel de clasificare diferit (întrucât soluția e-Pontaj este implementată în rețeaua neclasificată a MAI, nivelul său de securitate este “neclasificat”, în timp ce noul sistem informatic de MRU va fi clasificat “secret de serviciu”). Trebuie avute în vedere însă și aspectele procedural, administrativ și de securitate, care, împreună cu soluția tehnică să asigure condițiile pentru transferul în siguranță al datelor relevante între sistemul de MRU și e-Pontaj.

Astfel, documentația de acreditare (strategia de acreditare și documentația de securitate) pentru ambele sisteme software implicate, precum și cea aferentă constituirii zonei de rețea tampon/soluției EDI, vor trebui să adreseze modul de implementare și de comunicare între sisteme prezentat mai sus.

- **Recomandăm să se aibă în vedere implementarea unui proces riguros de monitorizare și aprobare a modificărilor implementate cu privire la tipurile de date care se transferă între noul sistem informatic de MRU și soluția e-Pontaj, precum și necesitatea de a reacredita cele două sisteme informatice din punct de vedere al protecției datelor și procedurilor de securitate, în situația apariției unor astfel de modificări.**
- Soluția tehnică prin care se va asigura comunicarea în dublu sens dintre noul sistem informatic de MRU și soluția e-Pontaj ar trebui să țină cont și de posibilitatea ca unele structuri MAI să decidă ca implementarea propriei instanțe de e-Pontaj să se facă în cadrul unei rețele clasificate „secret de serviciu”, în locul rețelei intranet neclasificate a MAI. Considerăm însă că o astfel de decizie nu ar trebui să pună probleme din punct de vedere al conectării rețelelor clasificate „secret de serviciu” respective la zona de rețea tampon sau soluția EDI ce va asigura comunicarea dintre noul sistem informatic de MRU și e-Pontaj, întrucât acestea vor avea același nivel de secretizare ca și sistemul de MRU.
- **Implementarea unui nou sistem informatic de gestiune a timpului de lucru și a absențelor, cu funcționalități specifice în acest sens (în continuare „soluția de Pontaj”)**
 - Recomandăm ca soluția de Pontaj să permită gestionarea tipurilor de absențe specifice MAI, precum și procesarea de informații cu privire la orele suplimentare efectuate de angajați. Toate funcționalitățile menționate anterior pentru e-Pontaj ar trebui avute în vedere ca nivel minim de funcționalitate pentru soluția de Pontaj.
 - Întrucât noul sistem informatic de MRU va fi clasificat “secret de serviciu”, iar pentru colectarea cererilor de absențe voluntare, răspunsul la cererile de rechemare din concediu sau cererile de ore suplimentare este necesar să se acorde acces în sistem tuturor angajaților MAI, recomandăm ca soluția de Pontaj să fie implementat în rețeaua neclasificată a MAI, de o manieră similară implementării soluției e-Pontaj (i.e. instanță separată pentru fiecare structură MAI). În acest fel, considerăm că se va asigura un acces mai facil la acest sistem, pentru toți angajații MAI.

După caz, unele structuri MAI pot decide ca implementarea propriei instanțe a soluției de Pontaj să se facă în cadrul unei rețele clasificate „secret de serviciu”, în locul rețelei intranet neclasificate a MAI. În această situație, recomandăm ca noul sistem de MRU să includă atât un modul de gestiune a timpului de lucru și a absențelor, cât și un modul de Self-Service,

prin care să se ofere acces direct angajaților/managerilor la datele din sistemul informatic de MRU și să se deruleze fluxurile de aprobare relevante. În acest caz, **pentru aceste structuri soluția de Pontaj va face parte integrantă din noul sistem informatic de MRU** (i.e. modulele de gestiune a timpului de lucru și Self-Service din sistemul de MRU).

Alternativ, dacă totuși se va dori ca implementarea soluției de Pontaj să se facă integral într-o rețea clasificată “secret de serviciu”, recomandăm să se utilizeze o abordare similară cu cea propusă în paragraful anterior cu privire la structurile MAI care decid ca implementarea propriei instanțe a soluției de Pontaj să se facă în cadrul unei rețele clasificată „secret de serviciu”. În acest caz, **soluția de Pontaj va face integral parte integrantă din noul sistem informatic de MRU** (i.e. modulele de gestiune a timpului de lucru și Self-Service din sistemul de MRU). În această situație, este posibil însă ca accesul angajaților la sistem să fie mai dificil, întrucât cea mai mare parte a acestora este posibil să nu aibă calculatoare conectate la o rețea clasificată “secret de serviciu”.

- Recomandăm ca noul sistem informatic de gestiune a timpului de lucru ales să se poată integra nativ cu noul sistem informatic de MRU sau să permită cu ușurință importul/exportul datelor primite din sistemul de MRU sau care trebuie transmise către acesta. Ca și în cazul soluției e-Pontaj, expus mai sus, **va fi necesară o comunicare în dublu sens între cele două sisteme.**

Beneficii soluții propuse

Beneficiile implementării uneia dintre cele două soluții recomandate mai sus pot fi următoarele:

- Acces mai ușor pentru angajați la diverse informații care le sunt utile și eficientizarea procesului de aprobare a cererilor de concediu din perspectiva tuturor actorilor implicați (i.e. angajați, șefi ierarhici, operatori Secretariat, operatori RU)
- Automatizarea procesului de colectare a datelor privind absențele/orele suplimentare ale angajaților și, prin aceasta, reducerea procesărilor manuale de date de către operatorii Serviciilor de Secretariat și operatorii RU, reducerea numărului de erori cauzate de procesarea manuală a datelor și diminuarea duratei procesului de colectare a datelor
- Pregătirea semnificativ mai ușoară și într-un timp mai scurt a fișierelor/rapoartelor în legătură cu drepturile afectate de absențele angajaților, care se transmit către structurile financiare

- Identificarea în timp util și cu mai multă ușurință a situațiilor în care structurile de resurse umane/operatorii RU trebuie să efectueze operațiuni în legătură cu drepturile angajaților ce sunt afectate de absențele înregistrate.

2.6. Formare profesională

Oportunități de îmbunătățire

Implementarea unui modul specific de Formare profesională (Training) în noul sistem informatic de MRU, care să permită definirea și gestionarea tipurilor de formare, precum și gestionarea și organizarea sesiunilor de training.

Caracteristici recomandate pentru modulul de Formare profesională

- Noul sistem informatic de MRU ar trebui să includă un modul specific de Formare, care să permită:
 - Definirea tipurilor de formare
 - Colectarea nevoilor de formare
 - Definirea sesiunilor de training
 - Alocarea angajaților pe sesiuni de training după aprobarea prealabilă a șefului ierarhic
 - Înregistrarea prezenței la sesiunile de formare
 - Înregistrarea competențelor dezvoltate în cadrul sesiunilor de formare
 - Înregistrarea rezultatelor testelor de la finalul sesiunilor de training sau organizate în legătură cu acestea
 - Colectarea de feedback cu privire la programele de formare oferite angajaților
 - Gestiunea furnizorilor de programe de formare etc.
- Pentru operarea datelor în sistem recomandăm să se acorde acces în acest modul de Formare:
 - atât angajaților Serviciului 7 - Formare profesională din cadrul DGMRU, responsabili de procesul de formare, pentru a defini în sistem cadrul de desfășurare a acestui proces (e.g. definire tipuri de formare, gestiune furnizori, definire sesiuni de formare etc.)
 - cât și operatorilor RU din cadrul diverselor structuri de resurse umane din cadrul MAI, pentru procesarea datelor aferente angajaților din structura MAI din care fac parte (e.g. colectarea nevoilor de formare, alocarea angajaților pe sesiunile de formare, înregistrarea rezultatelor acestora etc.).
- După caz, sistemul informatic de MRU poate fi integrat cu soluția e-Pontaj, dacă în cadrul acesteia sunt dezvoltate funcționalități care să permită

colectarea nevoilor de formare direct de la angajați/șefii direcți ai acestora. De asemenea, șefii direcți sau trainerii/formatorii pot astfel realiza alocarea angajaților pe sesiuni de formare sau furniza datele cu privire la rezultatele acestora. În acest fel, datele pot fi transferate din soluția e-Pontaj direct în sistemul de MRU, efortul de procesare din partea operatorilor RU reducându-se semnificativ.

- În modulul de Formare se pot defini notificări automate, care să se transmită către angajați sau șefi direcți ai acestora, cu privire la sesiunile de formare la care sunt înscriși.

Beneficii soluție propusă

Beneficiile folosirii unui modul de Formare în sistemul de MRU pot fi următoarele:

- Existența datelor în sistem oferă vizibilitate la formările prin care angajații au trecut și competențele obținute în cadrul acestora, facilitând de asemenea pregătirea rapoartelor aferente procesului de Formare
- Centralizarea cu ușurință a nevoilor de formare din întreaga organizație, facilitând definirea unei strategii și a unor programe de formare care să adreseze cât mai bine nevoile organizației și ale angajaților
- Notificarea automată a angajaților cu privire la sesiunile de formare la care au fost înscriși
- Mai multă transparență pentru angajați și șefii lor direcți cu privire la programele de formare oferite, facilitând în timp transferul către angajat a responsabilității cu privire la propria formare și dezvoltare profesională și personală.

2.7. Evaluarea performanței

Oportunități de îmbunătățire

Implementarea unui modul specific de Evaluare a Performanței în noul sistem informatic de MRU, care să permită definirea și gestionarea tipurilor de evaluare, precum și gestionarea și organizarea sesiunilor de evaluare și colectarea rezultatelor acestora.

Caracteristici recomandate pentru modulul de Evaluare a Performanței

- Noul sistem informatic de MRU ar trebui să includă un modul specific de Evaluare a Performanței, care să permită:
 - Definirea tipurilor de evaluare
 - Definirea criteriilor de evaluare

- Configurarea modelului de competențe
- Definirea sesiunilor de evaluare și a chestionarelor de evaluare
- Completarea online a chestionarelor de evaluare și preluarea rezultatelor în cadrul datelor specifice fiecărui angajat
- Definirea planurilor de dezvoltare și a nevoilor de formare etc.
- Pentru operarea datelor în sistem recomandăm să se acorde acces în acest modul de Formare:
 - atât angajaților DGMRU responsabili de procesul de evaluare a performanței profesionale, pentru a defini în sistem cadrul de desfășurare a acestui proces (e.g. definire tipuri de evaluare, definire/configurare criterii de evaluare, configurare model competențe, definire chestionare de evaluare, definire sesiuni de evaluate etc.)
 - cât și operatorilor RU din cadrul diverselor structuri de resurse umane din cadrul MAI, pentru procesarea datelor relevante aferente angajaților din structura MAI din care fac parte.
- După caz, sistemul informatic de MRU poate fi integrat cu soluția e-Pontaj, dacă în cadrul acesteia sunt dezvoltate funcționalități care să permită completarea online a chestionarelor de evaluare direct de către șefii direcți, în timpul discuției de evaluare, sau de către angajați în cazul autoevaluării sau când confirmă dacă sunt sau nu de acord cu rezultatele evaluării. De asemenea, șefii direcți pot furniza astfel date despre programele de dezvoltare aprobate împreună cu angajații și nevoile de formare ale acestora. În acest caz, datele pot fi transferate din soluția e-Pontaj direct în sistemul de MRU, efortul de procesare din partea operatorilor RU reducându-se semnificativ.
- În modulul de Evaluare se pot defini notificări automate, care să se transmită către angajați sau șefi direcți ai acestora, cu privire la sesiunile de evaluare și termenele limită pentru organizarea acestora.

Beneficii soluție propusă

Beneficiile folosirii unui modul de Evaluare a Performanței în sistemul de MRU pot fi următoarele:

- Existența datelor în sistem oferă vizibilitate cu privire la nivelul de competențe al angajaților și modul în care aceștia își îndeplinesc sarcinile de serviciu/obiectivele stabilite, facilitând de asemenea pregătirea rapoartelor aferente procesului de Evaluare
- Facilitarea procesului de identificare a diferențelor între competențele de care este nevoie în organizație (prezent și estimări pentru viitor) și competențele curente ale angajaților, ceea ce poate ajuta în formularea unor strategii de recrutare sau de formare a angajaților care să diminueze/elimine aceste diferențe

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



- Notificarea automată a angajaților/șefilor direcți cu privire la sesiunile de evaluare și termenele pentru finalizarea diverselor etape ale procesului de evaluare
- Posibilitatea ca reprezentanții structurilor de resurse umane din cadrul MAI să monitorizeze cu ușurință modul de desfășurare a etapelor procesului de evaluare și respectarea termenelor stabilite
- Facilitarea verificării îndeplinirii criteriilor de promovare sau de selecție pentru împuterniciri/detașări/transferuri în alte zone ale organizației.

2.8. Funcționalități de self-service pentru manageri și angajați

Oportunități de îmbunătățire

Pentru a facilita schimbul de informații între angajați/șefi ierarhici și structurile de resurse umane, recomandăm implementarea unei soluții de Self-Service, cu funcționalități specifice atât pentru angajați, cât și pentru persoanele cu angajați în subordine.

Recomandări cu privire la soluția tehnică aleasă și implementarea acesteia

- Există două posibilități prin care se pot oferi funcționalități de Self-Service angajaților/managerilor din cadrul MAI:
 - Prin intermediul extinderii funcționalităților soluției e-Pontaj
 - Prin implementarea unei soluții separate cu funcționalități specifice de Self-Service, care să comunice cu noul sistem informatic de MRU.
- Pe lângă funcționalitățile descrise de mai sus pentru soluția e-Pontaj, în secțiunea 2.5. - Pontaj, recomandăm ca soluția de Self-Service să includă și următoarele tipuri de funcționalități:
 - În loc să solicite angajaților introducerea unor date personale sau cu privire la încadrarea lor în structurile MAI, soluția ar trebui mai degrabă să permită angajaților consultarea anumitor date pe care sistemul de MRU le stochează despre ei (e.g. date personale, date specifice raportului de serviciu/contractului de muncă), cu posibilitatea de a notifica structura de resurse umane relevantă dacă există erori sau modificări cu privire la aceste date
 - Să ofere angajaților acces la informații cu privire la programele de formare disponibile și posibilitatea de a se înscrie la ele, cu aprobarea prealabilă,

- în cadrul soluției e-Pontaj, din partea șefului ierarhic sau a altor decidenți relevanți
- Să permită managerilor/șefilor ierarhici să vizualizeze și să proceseze diverse tipuri de date cu privire la angajații din subordine:
 - ✓ Istoric și formulare privind evaluarea performanței, cu posibilitatea de a completa aceste formulare online în timpul discuțiilor de evaluare
 - ✓ Istoric de formare și posibilitatea de a înscrie angajații din subordine la diverse programe de formare
 - ✓ Panul de dezvoltare și formare a angajatului
 - O altă funcționalitate ce ar putea fi de interes pentru MAI, este aceea de a oferi șefilor ierarhici posibilitatea de a introduce în e-Pontaj perioadele în care angajații participă la programele de formare profesională, cu posibilitatea de a distinge între situațiile în care angajatul participă la cursurile de formare în timpul programului normal de lucru sau în timpul personal, în afara orelor de program. Este posibil însă ca șefii ierarhici să perceapă această cerință administrativă ca pe o corvoadă, întrucât ea va crea o responsabilitate și o sarcină în plus pentru ei.
Alternativ, aceste informații pot fi procesate direct în sistemul de MRU de către operatorii RU din structurile de resurse umane ale unității din care fac parte angajații. În această situație însă, tot efortul de procesare a acestor informații va reveni operatorilor RU.
 - În ceea ce privește abordarea de implementare a soluției de Self-Service în cadrul rețelei informatice a MAI, se aplică toate recomandările furnizate cu privire la implementarea soluției e-Pontaj, în secțiunea 2.5. - Pontaj.

Beneficii soluție propusă

Beneficiile implementării unei soluții de Self-Service pot fi următoarele:

- Acces mai ușor pentru angajați la diverse informații care le sunt utile (după caz, inclusiv cu privire la potențialele trasee de carieră pe care le pot urma și cerințele pentru promovare), precum și posibilitatea acestora de a consulta lista programelor de formare disponibile și de a-și exprima dorința de a participa la acestea
- Facilitarea schimbului de informații și documente între angajați și structurile de resurse umane, în cadrul proceselor de gestionarea a raporturilor de serviciu/de muncă
- Eficientizarea procesului de aprobare a cererilor de concediu din perspectiva tuturor actorilor implicați (i.e. angajați, șefi ierarhici, operatori Secretariat, operatori RU)

- Automatizarea procesului de colectare a datelor privind absențele/orele suplimentare ale angajaților și, prin aceasta, reducerea procesărilor manuale de date de către operatorii Serviciilor de Secretariat și operatorii RU, reducerea numărului de erori cauzate de procesarea manuală a datelor și diminuarea duratei procesului de colectare a datelor
- Facilitarea colectării, direct de la angajați sau de la șefii direcți ai acestora, a datelor cu privire la planurile de dezvoltare și programele de formare la care angajatul dorește/trebuie să participe sau la care a participat efectiv
- Facilitarea completării online a chestionarelor de evaluare și preluarea acestora în sistemul informatic de MRU, cu posibilitatea de a construi în sistemul de MRU un istoric a dezvoltării și evoluției performanței angajatului
- **Creșterea transparenței instituționale și creșterea atractivității MAI ca angajator**
- Pregătirea semnificativ mai ușoară și într-un timp mai scurt a fișierelor/rapoartelor în legătură cu drepturile afectate de absențele angajaților, care se transmit către structurile financiare
- Identificarea în timp util și cu mai multă ușurință a situațiilor în care structurile de resurse umane/operatorii RU trebuie să efectueze operațiuni în legătură cu drepturile angajaților ce sunt afectate de absențele înregistrate.

2.9. Feedback

Oportunități de îmbunătățire

Pentru a facilita furnizarea de feedback între angajații MAI, precum și între angajați și superiorii acestora, cu obiectivul de a îmbunătăți comunicarea dintre aceștia, a crește motivația angajaților și a crea o cultură a transparenței și feedback-ului continuu, recomandăm implementarea unei soluții care să permită angajaților să ofere și să primească feedback.

Recomandări cu privire la soluția tehnică aleasă și implementarea acesteia

- Soluția tehnică aleasă trebuie să includă minim următoarele funcționalități:
 - Să permită angajaților MAI să ofere feedback către orice alt angajat din cadrul MAI, fie în cadrul creat de modelul de competențe definit și implementat în organizație, fie pe proiecte sau pentru anumite activități desfășurate/interacțiuni
 - Feedback-ul oferit să poată include atât text liber, cât și ratinguri cu privire la competențele/comportamentele evaluate

- Să permită angajaților să vizualizeze feedback-urile primite, eventual, pe categorii de feedback
 - Să permită angajaților să vizualizeze evoluția istorică a rating-urilor primite pentru fiecare competență/comportament
 - Să permită șefilor ierarhici să vizualizeze feedback-urile primite de angajații din subordine
 - Eventual, să permită comunicarea cu sistemul informatic de MRU pentru preluarea datelor relevante cu privire la modelul de competențe și/sau ratingurile primite de angajați pentru competențele urmărite.
- În ceea ce privește abordarea de implementare a soluției de Self-Service în cadrul rețelei informatice a MAI, se aplică toate recomandările furnizate cu privire la implementarea soluției e-Pontaj, în secțiunea 2.5. - Pontaj.

Aspecte pe care MAI trebuie să le aibă în vedere cu privire la implementarea unei soluții de furnizare de feedback între angajați

- Ideea de a permite furnizarea de feedback de la subalterni către superiorii ierarhici, în cazul polițiștilor/cadrelor militare, poate crea rezistență la adopția soluției (cultura organizațională într-un astfel de mediu putând fi de tipul „ordinul nu se discută”). Această situație poate fi adresată prin intermediul unor sesiuni de training și feedback din partea angajaților/cadrelor de management, în cadrul cărora să se identifice și să se adreseze specific temerile și obiecțiile acestora, instruindu-i, în același timp, cu privire la furnizarea corectă de feedback.
- Implementarea unei astfel de soluții poate oferi ocazia angajaților să ofere feedback în mod necorespunzător, făcându-se confuzie între noțiunile de „critică”/”laudă” și cea „feedback”. O astfel de situație poate fi prevenită prin organizarea de training-uri care să adreseze aceste aspecte și să instruiască angajații MAI cu privire la furnizarea corectă de feedback, atât anterior implementării soluției, cât și în mod regulat, ulterior implementării acesteia. De asemenea, se pot efectua revizuri prin sondaj a feedback-ului oferit prin intermediul aplicației, de către reprezentanții structurilor de resurse umane, cu furnizare de feedback din partea acestora către angajații respectivi, cu privire la modul în care își pot îmbunătăți felul în care oferă feedback.



Beneficii soluție propusă

- Furnizarea de feedback acționabil și în timp util motivează angajații, contribuind la reducerea pierderilor de personal și a absenteismului
- Oferă angajaților mai multă claritate cu privire la așteptările organizației/șefului direct/colegilor, comportamentele dorite și, după caz, obiectivele de performanță stabilite
- Furnizarea frecventă de feedback conduce la dezvoltarea constantă a angajaților, rezultând în creștere profesională și îmbunătățirea performanței
- Datele astfel colectate oferă o imagine mai bună cu privire la performanța angajaților
- Facilitează un proces de evaluare a performanței mai eficient și mai relevant, atât pentru angajat, cât și pentru organizație, datorită faptului că feedback-ul este deja oferit în cursul anului și nu doar la finalul acestuia, în cadrul sesiunii de evaluare, permițând angajaților și șefilor direcți ai acestora să se realinieze în timp util cu privire la obiectivele și așteptările stabilite, dacă este cazul
- Poate conduce la creșterea atractivității MAI ca angajator.



3. Aspecte privind gestiunea schimbării

Modul în care gestionăm schimbările în cadrul organizației poate face diferența între succes și eșec.

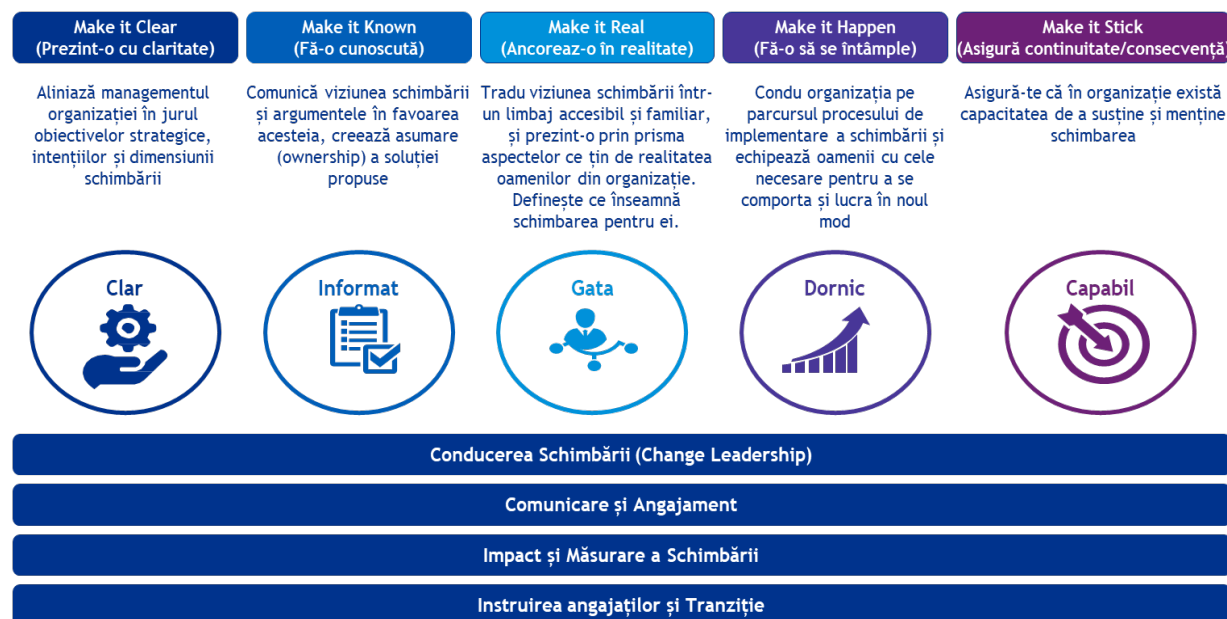
3.1. Etapele procesului de gestiune a schimbării

Conform metodologiei KPMG de gestionare a schimbării, în acest proces trebuie urmărite 5 etape care garantează că atât organizațiile, cât și echipele de management sau angajații acestora:

- Au claritate cu privire la ce reprezintă schimbarea urmărită și ce impact are aceasta cu privire la comportamentele așteptate și modul de lucru
- Înțeleg atât motivele pentru care este necesară schimbarea, cât și beneficiile acesteia (la nivel organizațional și personal)
- Sunt gata, dornici și capabili să implementeze schimbarea urmărită.

Figura de mai jos prezintă cele 5 etape menționate anterior:

Figura 1 Cele 5 etape ale gestiunii schimbării



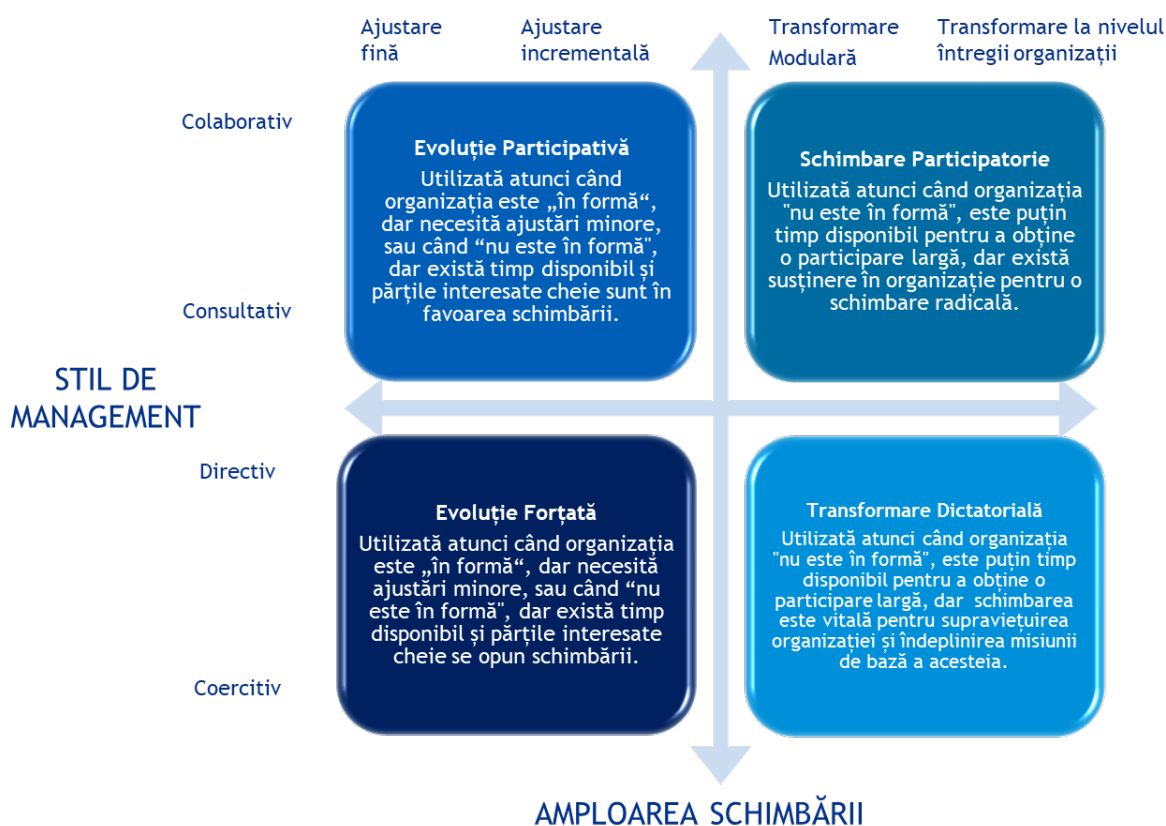
Pentru ca procesul de gestiune a schimbării să fie eficient, organizația trebuie să adreseze următoarele aspecte:

- **De ce?**
 - De ce este necesară schimbarea?
 - Pentru a atinge anumite obiective strategice ale organizației - e.g. eficientizarea și reducerea timpului necesar pentru derularea anumitor procese, creșterea gradului de digitalizare, creșterea transparenței instituționale, creșterea atractivității ca angajator, a crește oportunitățile de dezvoltare și promovare pentru angajați, a crește mobilitatea internă etc.
 - Există consens în cadrul organizației cu privire la necesitatea schimbării.
- **Ce?**
 - Ce trebuie să schimbăm? De exemplu:
 - ✓ Procese și moduri de lucru
 - ✓ Modul în care măsurăm și evaluăm performanța
 - ✓ Sisteme de tehnologia informației
 - ✓ Cultura organizațională, astfel încât aceasta să susțină procesul de transformare cu privire la alte componente din strategia organizației etc.
- **Cine?**
 - Cine este implicat în/afectat de schimbare? De exemplu:
 - ✓ Structurile de resurse umane (DGMRU și structurile de resurse umane din unitățile MAI sau instituțiile subordonate acestuia)
 - ✓ Structurile de secretariat (DSG și compartimentele de secretariat din cadrul structurilor de resurse umane)
 - ✓ Managerii
 - ✓ Angajații (toate categoriile de angajați - polițiști, cadre militare, personal contractant, funcționari publici)
 - ✓ Structurile de IT, Juridic, Protecție Internă etc.
- **Când?**
 - Când este necesar să aibă loc schimbarea? Termen scurt, mediu, lung?
- **Cum?**
 - Cum procedăm pentru a implementa schimbarea?
 - Cum va fi condus procesul de schimbare?
 - Care este stilul de management dorit pe parcursul acestui proces?
 - Care sunt prioritățile și limitările de care trebuie să ținem cont în proces?

3.2. Strategia cu privire la gestionarea procesului de schimbare

Strategia cu privire la gestionarea procesului de schimbare depinde de circumstanțe, amploarea schimbării dorite și stilul de management din organizație. Figura 2 prezintă matricea factorilor care trebuie avuți în vedere atunci când se stabilește strategia ce va fi adoptată în procesul de schimbare.

Figura 2 Strategie proces schimbare



Factorii care trebuie avuți în vedere atunci când se alege strategia cu privire la implementarea schimbării sunt:

- Timpul disponibil
- Resursele umane necesare
- Amploarea schimbării
- Stilul actual

- Stilul dorit
- Costurile din perspectiva resurselor umane
- Costurile financiare
- Probabilitatea de succes.

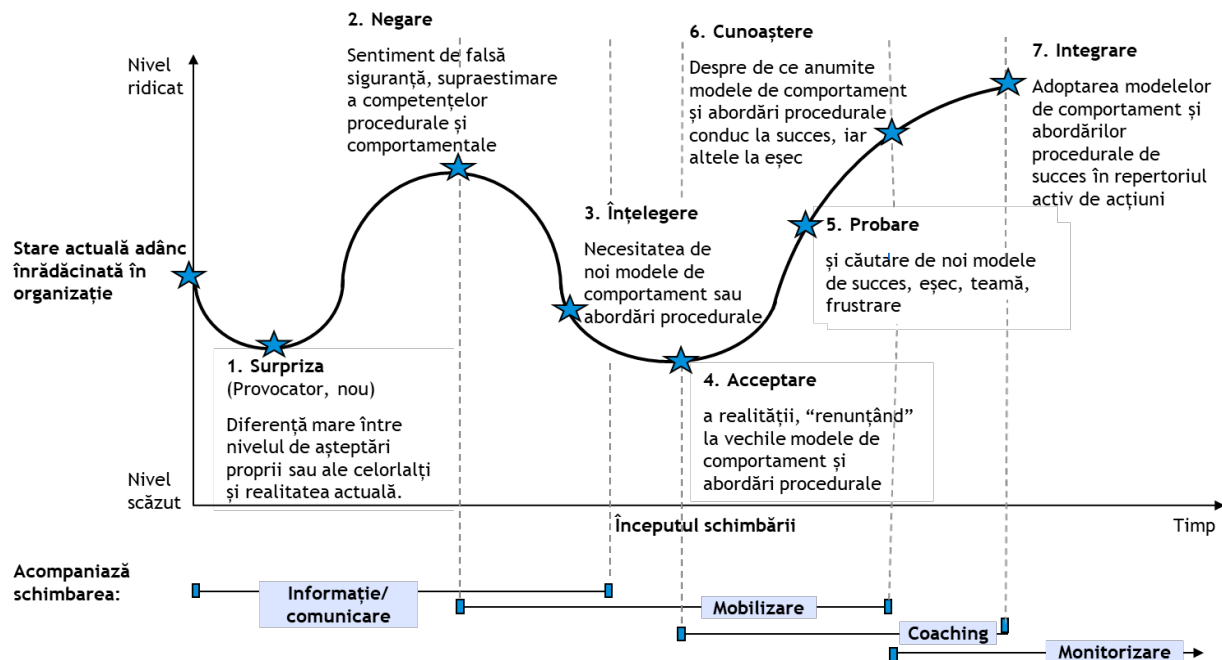
Indiferent de strategia aleasă însă, trebuie identificat care este impactul așteptat al schimbării, pe toate dimensiunile relevante, iar planul de acțiune trebuie pregătit în funcție de rezultatele acestei analize. Acesta trebuie să adreseze modul în care schimbarea va afecta organizația, procesele, politicile și procedurile interne.

3.3. Impactul emoțional al schimbării

Un alt factor care poate face diferența între succes și eșec în gestionarea procesului de schimbare este a înțelege corect care este impactul emoțional al schimbării, etapele prin trec actorii din organizație afectați de schimbare și modul în care trebuie să abordezi fiecare dintre aceste etape.

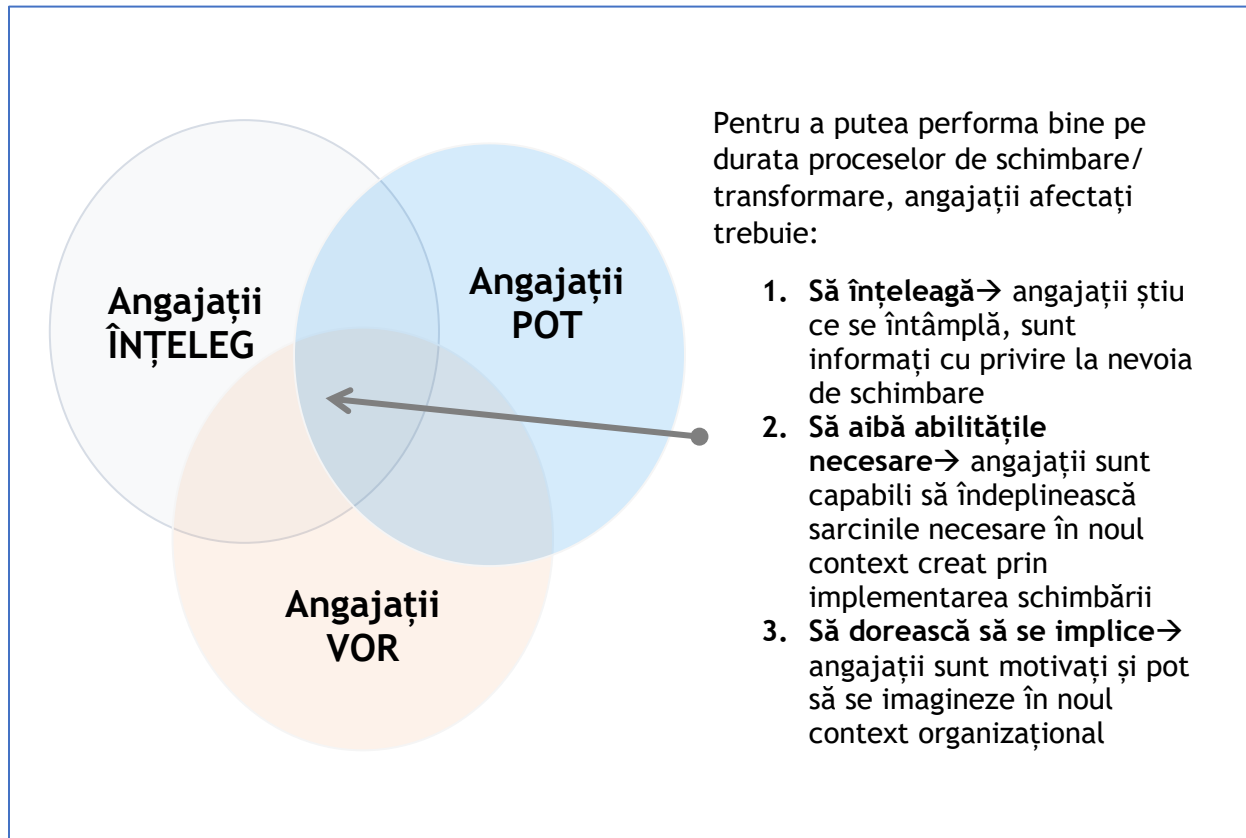
O ilustrare a etapelor parcurse din punct de vedere emoțional de cei afectați de schimbare, sentimentele și temerile cu care aceștia se confruntă, precum și modul în care trebuie să le abordăm/tipul de acțiuni pe care trebuie să le efectuăm în fiecare din aceste etape, sunt ilustrate în figura 3, mai jos.

Figura 3 Impactul emoțional al schimbării



Momentul la care se poate produce schimbarea presupune îndeplinirea cumulată a trei condiții principale:

Figura 4 Condiții necesare pentru a începe schimbarea



Motivele pentru care oamenii rezistă schimbării sunt, de obicei, unul din cele de mai jos:

- Nu sunt recompensați în mod adecvat pentru schimbare, sau consecințele în cazul în care nu pun în practică schimbarea sunt percepute ca fiind ne semnificative
- Implicare redusă în definirea și/sau planificarea schimbării
- Cost mare al schimbării, din punct de vedere intelectual sau emoțional
- Lipsă de considerație pentru modul zilnic de lucru
- Comunicare neclară/inadecvată în timpul procesului de schimbare.



În cazul implementării soluțiilor recomandate în cadrul capitolului 2. - Oportunități de îmbunătățire și soluții propuse, **printre obstacolele pe care MAI le-ar putea întâmpina enumerăm:**

- Obiecții din partea personalului cu competențe mai reduse din punct de vedere al utilizării tehnologiei informației, în ceea ce privește inițiativele de digitalizare/automatizare a unor procese
- Obiecții cauzate de deficitul mare de personal, din partea cadrelor de conducere din unele unități MAI, cu privire la creșterea mobilității interne și accesul angajaților la mai multe informații despre oportunitățile de carieră disponibile în alte zone ale organizației
- Teama personalului din structurile de resurse umane că noul mod de lucru poate crea posibilitatea de a apărea erori în acordarea unor drepturi/emiterea unor documente de personal, ceea ce va crește riscul de litigiu cu unii dintre angajați
- Teama personalului din structurile MAI afectate de schimbare (mai ales în cazul inițiativelor de digitalizare/automatizare a proceselor) că implementarea schimbării va aduce ulterior reduceri de personal, care i-ar putea afecta în mod direct
- Obiecții din partea DGCTI sau DGPI cu privire la modul de îndeplinire a cerințelor de securitate a informației, în funcție de soluțiile tehnice alese și modul de definire a proceselor operaționale, procedurilor operaționale și a procedurilor de securitate aferente
- Imposibilitatea sau dificultăți în procesul de implementare a unora dintre modificările de cadru normativ, necesare pentru implementarea unora dintre schimbările dorite.

Având în vedere cele de mai sus, **recomandăm ca în procesul de schimbare să se adopte o abordare bazată pe:**

- În funcție de impactul estimat, implementarea unora dintre schimbările propuse să se realizeze într-un mod etapizat. Politica pașilor mărunți poate produce, pe termen mediu și lung, efecte mai mari decât încercarea de a implementa o schimbare radicală și de mare amploare într-un singur pas.
- Etapizarea implementării unora dintre schimbările propuse să se facă utilizând principiile metodologiei Agile:
 - Prioritizarea persoanelor implicate în schimbare și a interacțiunilor dintre ele, mai mult decât procesele și instrumentele afectate
 - Prioritizarea implementării unor soluții funcționale, mai mult decât a pregătirii unei documentații exhaustive
 - Colaborarea cu persoanele afectate de schimbare/beneficiarii schimbării, mai degrabă decât negocierea unor reguli/proceduri

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



- Răspunsul flexibil la schimbare și efectele ei în organizație, în funcție de rezultatele fiecărei etape de implementare a schimbării, mai degrabă decât urmarea unui plan.

Acest tip de abordare oferă flexibilitate și posibilitatea de a pivota către soluții care se dovedesc a fi mai potrivite, în funcție de rezultatele și feedback-ul obținut în cadrul fiecărei etape de implementare a schimbării. Astfel, se evită riscul de a rămâne blocați în implementarea unor soluții care se pot dovedi în final nepotrivite sau pentru care costul de creștere a adopției este prea mare.

- Identificarea structurilor MAI care au cea mai mare propensitate de a adopta schimbarea vizată și implementarea de proiecte pilot în cadrul acestora (e.g. în cazul inițiativelor de digitalizare/automatizare, structuri MAI care par a manifesta un interes deosebit pentru implementarea de soluții noi sunt DGCTI și DSG, structurile de resurse umane și cele de secretariat din cadrul unităților/structurilor subordonate MAI).
- Identificarea schimbărilor care se pot implementa ușor și prioritizarea acestora, pentru a putea demonstra mai rapid efectele benefice ale schimbării.
- Identificarea de evangheliști/campioni ai schimbării în cadrul organizației, pregătirea adecvată a acestora și sprijinirea lor (cu informații, prezentări, suport în organizarea unor evenimente interne, demo-uri pentru soluțiile tehnice ce urmează a fi implementate etc.) pentru a putea populariza cât mai mult, în cadrul organizației/structurilor din care fac parte, efectele benefice ale schimbării, informațiile relevante despre schimbare pentru angajații MAI cu care aceștia intră în contact, precum și pentru a putea adresa obiecțiile ridicate de angajații cu care aceștia discută despre schimbare.
- Coroborat cu cele recomandate mai sus, uneori aplicarea politicii „discului stricat” (transmiterea/discutarea în mod repetat, la intervale regulate de timp, a informațiilor/aspectelor relevante) poate crea familiaritate și poate ajuta la sensibilizarea unora dintre persoanele afectate de schimbare, cu privire la beneficiile pe care schimbarea respectivă le aduce, prin aceasta ajutând la creșterea gradului de adopție a unora dintre măsurile/schimbările implementate.

3.4. Planul de comunicare

Definirea planului de comunicare trebuie să ia în considerare nevoile tuturor părților interesate cu privire la implementarea schimbării vizate, precum și mesajele cheie care trebuie transmise către aceștia. În funcție de aceste elemente se vor decide mijloacele/mediile cele mai potrivite de comunicare, precum și frecvența/planificarea datelor la care informația este comunicată către aceștia.

Elementele principale care trebuie avute în vedere la definirea planului de comunicare sunt:

Tabel 3 Aspecte relevante în definirea și implementarea planului de comunicare

Mesajul	Informațiile cheie ce trebuie comunicate către grupurile afectate
Audiența	Indivizi sau grupuri vizate să primească comunicările planificate
Vehiculul de comunicare	Mijloacele sau mediile prin care se va realiza comunicarea
Frecvența	Cât de des se vor realiza comunicările planificate către audiența vizată
Responsabilul	Persoana sau persoanele responsabile pentru definirea/redactarea/livrarea conținutului comunicării
Aprobatorul	Persoana sau persoanele responsabile pentru aprobarea conținutului comunicării, înainte de livrarea ei către audiența vizată
Data de livrare	Data/datele la care este/sunt planificate sesiunile de comunicare
Status-ul/planificarea activităților	Statusul/planificarea activităților necesare pentru definirea/redactarea și livrarea sesiunilor de comunicare/distribuirea materialelor de comunicare

Modul în care se realizează comunicarea înainte și pe parcursul procesului de implementare a schimbării este critic pentru succesul acestuia.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programului Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020

Titlul proiectului	Sistem performant de management al resurselor umane din cadrul Ministerului Afacerilor Interne Componenta 1 Dezvoltarea și implementarea de politici și instrumente unitare și moderne de management al resurselor umane
Cod MySMIS	130133
Denumirea beneficiarului	Ministerul Afacerilor Interne, Direcția Generală Management Resurse Umane
Data publicării	Februarie 2022

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

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

