



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 6

Ghid metodologic conținând instrumente  
de previziune a necesarului de personal și  
planificare a resurselor umane

Aprilie 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 13 aprilie 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 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	
Claudia Stan, Lider de arie MRU	

### Aprobat de Ministerul Afacerilor Interne:

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

### Istoricul versiunii

Data	Descriere	Responsabil





# CUPRINS

<b>1. INTRODUCERE ȘI ACTIVITĂȚI DESFĂȘURATE</b>	<b>6</b>
1.1. INDEXUL ABREVIERILOR	6
1.2. SCOPUL MATERIALULUI	7
1.3. PREZENTAREA ABORDĂRII ȘI A ACTIVITĂȚILOR EFECTUATE	7
1.4. ACTIVITĂȚI SPECIFICE	9
<b>2. GHID METODOLOGIC CONȚINÂND INSTRUMENTE DE PREVIZIUNE A NECESARULUI DE PERSONAL ȘI PLANIFICARE A RESURSELOR UMANE</b>	<b>14</b>
<b>2.1. INTRODUCERE</b>	<b>14</b>
<b>2.2. CE ESTE PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE ȘI DE CE ESTE NECESARĂ</b>	<b>16</b>
2.2.1. CE ESTE PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE	16
2.2.2. BENEFICII	18
2.2.3. ROLURI ȘI RESPONSABILITĂȚI ÎN PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE	19
<b>2.3. ÎNȚELEGEREA CONTEXTULUI ORGANIZAȚIONAL</b>	<b>20</b>
2.3.1. ÎNȚELEGEREA STRATEGIEI ȘI A INIȚIATIVELOR ORGANIZAȚIONALE	21
2.3.2. ÎNȚELEGEREA MEDIULUI EXTERN	21
<b>2.4. ANALIZA FORȚEI DE MUNCĂ ACTUALE</b>	<b>23</b>
2.4.1. MODELUL DE PLANIFICARE A RESURSELOR UMANE	23
2.4.2. ANALIZA STRUCTURII FORȚEI DE MUNCĂ ACTUALE	24
2.4.3. CARACTERISTICI ALE FORȚEI DE MUNCĂ	28
2.4.4. TABLOUL DE BORD AL INDICATORILOR DE PERSONAL	28
<b>2.5. PROIECTAREA FORȚEI DE MUNCĂ VIITOARE</b>	<b>30</b>
2.5.1. ANALIZA DINAMICII DE PERSONAL ȘI A NEVOII DE FORȚĂ DE MUNCĂ	30

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





<b>2.5.2. MODELAREA FORȚEI DE MUNCĂ VIITOARE - PROGNOZE OFERTĂ DE FORȚĂ DE MUNCĂ ȘI NECESAR DE ÎNCADRARE</b>	<b>35</b>
<b>2.5.3. ANALIZA DECALAJELOR ÎNTRE OFERTĂ ȘI CERERE DE FORȚĂ DE MUNCĂ</b>	<b>40</b>
<b><u>2.6. GESTIONAREA DECALAJELOR</u></b>	<b><u>40</u></b>
2.6.1. MĂSURI DE GESTIONARE A DECALAJELOR	40
2.6.2. IMPLEMENTAREA ACȚIUNILOR ȘI MONITORIZAREA	45
<b><u>2.7. SUMAR</u></b>	<b><u>45</u></b>
<b><u>2.8. PROPUNERI DE INTEGRARE ÎN PROCESELE RU</u></b>	<b><u>51</u></b>
<b><u>3. ANEXE: INSTRUMENTE DE PLANIFICARE RESURSE UMANE ȘI PREVEDERE NECESAR DE PERSONAL</u></b>	<b><u>56</u></b>
3.1.1. SCANAREA MEDIULUI INSTITUȚIONAL: CHESTIONAR DE AUTO-EVALUARE	
3.1.2. ANALIZA PESTLE	
3.1.3. ANALIZA PIEȚEI MUNCII	
3.1.4. MODEL MACHETĂ RAPORT STRUCTURĂ DE PERSONAL	
3.1.5. MODEL MACHETĂ RAPORT CARACTERISTICI PERSONAL	
3.1.6. DESCRIERE INDICATORI DE PERSONAL - TABLOU DE BORD	
3.1.7. MODEL MACHETĂ RAPORT PRIVIND DINAMICA DE PERSONAL	
3.1.8. MODEL MACHETĂ RAPORT PRIVIND PROGNOZE DE DINAMICĂ ȘI DEFICIT DE PERSONAL	
3.1.9. MODEL CHESTIONAR DE PRIORITIZARE A INIȚIATIVELOR INSTITUȚIONALE CE POT INFLUENȚA CEREREA DE PERSONAL	
3.1.10. DESCRIERE INDICATORI PROGNOZE CAPACITATE ȘI NECESAR DE ȘCOLARIZARE	
3.1.11. DEFINIȚII	



# 1. Introducere și activități desfășurate

## 1.1. Indexul abrevierilor

CIPD	Chartered Institute of Personnel & Development, Institutul pentru Managementul Personalului și Dezvoltare din Marea Britanie
DGMRU	Direcția Generală de Management Resurse Umane
IGJR	Inspectoratul General al Jandarmeriei Române
IGPR	Inspectoratul General al Poliției Române
IGPF	Inspectoratul General al Poliției de Frontieră
IGSU	Inspectoratul General pentru Situații de Urgență
Îîp	Indicele încadrării posturilor
IT&C	Tehnologia Informației și Comunicare
FP	Funcționari Publici
MAI	Ministerul Afacerilor Interne
MRU	Managementul Resurselor Umane
RU	Resurse Umane
PESTLE	Politic, Economic, Social, Tehnologic, Legislativ, Ecologic (mediu)
PSFM	Planificare Strategică a Resurselor Umane
PC	Personal Contractual
SHRM	Societatea pentru Managementul Resurselor Umane din Statele Unite ale Americii
TCO	Trecere în Corpul Ofițerilor



## 1.2. Scopul materialului

Prezentul material reprezintă Livrabilul 6 din cadrul proiectului Sistem performant de management al resurselor umane din cadrul Ministerului Afacerilor Interne, Pasul 4 - Realizarea ghidului metodologic cu privire la instrumentele de previziune a necesarului de personal și planificare a resurselor umane.

Pe parcursul derulării activităților necesare realizării Livrabilului 6 am urmărit unul din obiectivele MAI pentru acest proiect, și anume obiectivul ce vizează dezvoltarea și implementarea de instrumente unitare și moderne de management al resurselor umane din cadrul Ministerului Afacerilor Interne, prin dezvoltarea unor instrumentelor de previziune și planificare a resurselor umane.

Acest material prezintă rezultatele activităților derulate în cadrul Pasului 4, sub forma „Ghidului metodologic conținând instrumente de previziune a necesarului de personal și planificare a resurselor umane”. Acesta este însoțit de propuneri de integrare a instrumentelor în procedurile de resurse umane derulate la nivelul MAI, precum recrutarea și selecția, dezvoltarea carierei sau formarea profesională.

Ghidul va fi valorificat în activitatea de elaborare a suportului de curs destinat specialiștilor în resurse umane din structurile centrale de resurse umane, care face parte din Livrabilul 8 al proiectului.

## 1.3. Prezentarea abordării și a activităților efectuate

Pe parcursul acestei etape am urmărit cadrul metodologic KPMG privind planificarea forței de muncă, urmărind în același timp nevoile specifice, contextul MAI cât și cerințele caietului de sarcini.

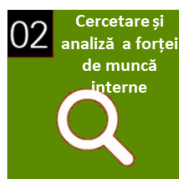
Conform metodologiei KPMG, în ansamblu, planificarea strategică a forței de muncă compară cererea estimată de forță de muncă cu oferta estimată de forță de muncă pentru a identifica decalaje, ceea ce reprezintă baza pentru identificarea unei soluții de tip “achiziție”, “dezvoltare” de forță de muncă, “redistribuire”, etc.



## Cadrul metodologic KPMG privind planificare strategică a forței de muncă



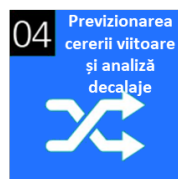
Definirea scopului și obiectivelor planificării forței de muncă.



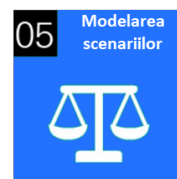
Sumarizarea caracteristicilor forței de muncă interne.



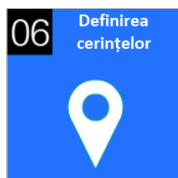
Determinarea ofertei de forță de muncă și a unor scenarii privind cererea de forță de muncă necesare pentru a realiza obiectivele organizaționale.



Identificarea decalajelor între ofertă și cererea previzionată, inclusiv deficit sau surplus de forță de muncă.



Dezvoltarea unor scenarii pentru a înțelege riscurile privind cererea și oferta de forță de muncă.



Definirea nevoilor de forță de muncă inclusiv privind roluri cheie și segmente de forță de muncă.



Selectarea celei mai potrivite abordări: recrutare, dezvoltare internă, sau hibrid.



Crearea planului tactic de implementare a strategiei de acoperire a decalajelor.



Dezvoltarea programelor și a calendarului care detaliază pașii necesari pentru a implementa programele necesare și evaluarea rezultatelor.



Integrarea procesului cu alte procese de management al oamenilor și de planificare strategică a organizației.

Au fost de asemenea avute în vedere datele și informațiile culese în activitățile de analiză a sistemului de MRU din cadrul MAI pe parcursul Pasului 1 de proiect, precum și documentarea cu privire la sistemele de resurse umane aplicate în instituții cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice din state membre UE, în cadrul Pasului 2 de proiect.

În cadrul acestui Pas am urmărit definirea unei serii de indicatori de personal care vor servi scopului MAI de a susține realizarea unei planificări riguroase a resurselor umane pe termen scurt, mediu și lung, respectiv pentru proiectarea dinamicii de personal și a planului multianual de școlarizare în instituții de învățământ care realizează formarea profesională inițială a personalului pentru nevoile MAI.

Pentru realizarea Livrabilului 6, am structurat abordarea noastră în următoarele activități, în linie cu cerințele caietului de sarcini și oferta noastră:

- Identificarea indicatorilor (de personal) necesari
- Descrierea indicatorilor
- Pilotarea/ aplicarea experimentală a setului indicatorilor propuși
- Proiectarea instrumentelor de previziune a necesarului de personal și planificare a resurselor umane
- Consultarea părților interesate



- Elaborarea Ghidului metodologic de aplicare a instrumentelor de previziune a necesarului de personal și de planificare a resurselor umane

## 1.4. Activități specifice

Tabel 1 Activități desfășurate

Activitate	Descriere detaliată
Identificarea indicatorilor (de personal) necesari	<p>Pentru derularea activităților din acest pas, Consultantul a avut în vedere analiza:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• datelor culese și a rezultatelor Pașilor 1 și 2 din cadrul acestui proiect</li><li>• documentației existente și a sistemelor de măsurare existente în prezent în cadrul MAI (definiții indicatori dinamică, proces actual, metodologie dinamică de resurse umane, plan de ocupare estimare pierderi și promoții, etc)</li><li>• consultarea bazei de date cu indicatori MRU specifici proceselor de management al resurselor umane, conform metodologiei KPMG</li><li>• cerințele caietului de sarcini privind criteriile ce trebuie avute în vedere în identificarea indicatorilor (de personal) necesari pentru realizarea unei planificări riguroase a resurselor umane ale MAI pe termen scurt, mediu și lung, respectiv pentru proiectarea dinamicii de personal și a planului multianual de școlarizare în instituții de învățământ care realizează formarea profesională inițială a personalului pentru nevoile MAI (respectiv categorii de personal, categorii de funcții, nivel al studiilor, etc)</li></ul> <p>De asemenea, în cadrul acestei activități s-au derulat o serie de întâlniri de lucru cu reprezentanții MAI, începând cu întâlnirea de demarare a activităților aferente Livrabilului 6 organizată în data de 12 ianuarie 2022, în care s-au discutat nevoi și abordarea propusă pentru derularea activităților acestui Pas, continuând cu o serie de întâlniri de lucru pentru dezvoltarea indicatorilor pe parcursul lunilor februarie-aprilie 2022.</p>

	<p>În această etapă Consultantul a avut în vedere și rezultatele întâlnirii organizate cu reprezentanții conducerii din data de 21 ianuarie 2022 în care au fost investigate, printre altele, așteptările privind sistemul de măsurare MRU.</p> <p>Ca urmare a acestor activități Consultantul a transmis o propunere inițială de indicatori pentru analiza reprezentanților MAI.</p>
<b>Descrierea indicatorilor</b>	<p>În această etapă Consultantul a lucrat în strânsă legătura cu reprezentanții MAI pentru pregătirea unei propuneri de descriere a indicatorilor.</p> <p>Astfel, în prima etapă, Consultantul a transmis o propunere inițială, și a integrat feedback-ul inițial și contribuția reprezentanților DGMRU, inclusiv cei responsabili de colectarea/monitorizarea datelor, în cadrul unei propuneri revizuite de indicatori, ce a inclus și descrierea indicatorilor. Au urmat noi sesiuni de lucru cu reprezentanții DGMRU, iar ulterior finalizării unei versiuni actualizate a indicatorilor și a descrierii acestora, s-au organizat consultări cu reprezentanții MRU, atât DGMRU, precum și structurile centrale de resurse umane ale IGPR, IGJR, IGPF și IGSU.</p> <p>Descrierea indicatorilor a inclus: definiția/expresia cantitativă (ce se măsoară), sursa datelor (cine măsoară), frecvența/calendar de colectare a datelor, interpretarea datelor.</p>
<b>Pilotarea/ aplicarea experimentală a setului indicatorilor propuși</b>	<p>În această etapă a fost transmis către DGMRU și în structurile centrale de resurse umane ale IGPR, IGJR, IGPF și IGSU setul de indicatori propuși pentru aplicare experimentală, în scopul reviziei și definitivării.</p> <p>Tot la acest pas s-au dezvoltat o serie de instrumente utile pentru previziunea necesarului de personal și planificare a resurselor umane, respectiv modele machetă de raportare a datelor necesare în procesul de planificare RU.</p> <p>În cadrul aplicării experimentale s-a solicitat și feedback-ul reprezentanților MAI de la nivelul structurilor centrale</p>

	<p>de resurse umane pe marginea instrumentelor și setului de indicatori transmiși.</p> <p>Ca urmare a aplicării experimentale, au rezultat următoarele:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• În mare parte datele se pot extrage din sistemele existente, ceea ce permite raportarea și monitorizarea indicatorilor propuși.</li><li>• Există însă două categorii de informații care în prezent nu se pot extrage din aplicație, ceea ce face dificilă raportarea și monitorizarea lor în prezent:<ul style="list-style-type: none"><li>• Raportarea pe specialități: având în vedere că specialitățile nu sunt unitar definite în instituție iar datele nu sunt operate astfel în sistemul eMRU, generarea unor astfel de situații necesită în prezent o prelucrare manuală semnificativă.</li><li>• Raportarea forței de muncă în funcție de vechimea în Instituție: nefiind actualizate istoricele cu perioade de activitate la toate persoanele, situația nu prezintă integral situația de fapt, cu impact în relevanța acestei raportări.</li><li>• Având în vedere intenția de actualizare a sistemului informatic și valoarea adusă de monitorizarea specialităților, din perspectivă calitativă, raportat la profilul/ competențele existente și necesare, în viitor analiza la nivel de specialități rămâne un element important în planificarea resurselor umane. Similar, la nivel de monitorizare a vechimii în Instituție, gradual se vor putea genera raportări ale acestor caracteristici ale personalului, pe măsură ce sunt operate datele istorice, în contextul tranziției către un nou sistem informatic.</li></ul></li></ul>
<p><b>Proiectarea instrumentelor de previziune a necesarului de personal și</b></p>	<p>Așa cum am arătat mai sus, ulterior dezvoltării setului de indicatori, Consultantul a proiectat o serie de instrumente de previziune a necesarului de personal și planificare a resurselor umane.</p>

<b>planificare a resurselor umane</b>	<p>Consultantul a dezvoltat propunerile de instrumente pe baza aspectelor cheie considerate a necesita îmbunătățire privind procesul de planificare a resurselor umane, ca urmare a analizei sistemului MRU, realizate la Pasul 1 din proiect, a concluziilor desprinse din consultările cu reprezentanții MAI și din aplicarea experimentală, a sesiunilor de lucru cu reprezentanții DGMRU privind situația actuală și nevoi, cât și în linie cu cadrul metodologic KPMG privind planificarea resurselor umane. Astfel de instrumente au inclus atât modele de machete de colectare/raportare a datelor, care au integrat indicatorii de personal relevanți, tablou de bord privind indicatorii relevanți pentru un proces de planificare a resurselor umane, modele de planificare RU, chestionare de autoevaluare, chestionare de prioritizare pentru susținerea unor sesiuni de lucru cu structurile operaționale, proiecte de plan de acțiune, etc și îndrumări metodologice pentru fiecare etapă din proces, inclusiv responsabilități funcționale și calendar anual de aplicare.</p>
<b>Consultarea părților interesate</b>	<p>Echipa Consultantului a realizat o serie de consultări pe parcursul derulării activităților de dezvoltare a instrumentelor, așa cum am arătat la secțiunile anterioare, în scopul colectării feedback-ului și finalizării setului de instrumente adaptate nevoilor funcționării MRU în MAI.</p> <p>Astfel Consultantul a realizat consultări cu reprezentanții DGMRU pe parcursul întregului Pas de proiect, dar și o serie de consultări cu reprezentanții inspectoratelor generale/similare, astfel:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• prin intermediul corespondenței scrise, în care au fost prezentate propuneri inițiale</li><li>• prin intermediul a două ateliere de lucru cu reprezentanții inspectoratelor generale/similare (24 și 28 martie 2022)</li><li>• prin intermediul etapei de aplicare experimentală în care reprezentanții structurilor centrale de resurse umane au avut ocazia sa ofere feedback suplimentar.</li></ul>



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferență!



Instrumente Structurale  
2014-2020

**Elaborarea Ghidului metodologic de aplicare a instrumentelor de previziune a necesarului de personal și de planificare a resurselor umane**

Echipa Consultantului a dezvoltat Ghidul metodologic de aplicare a instrumentelor de previziune a necesarului de personal și de planificare a resurselor umane, care a integrat și feedback-ul colectat din etapele anterioare.

Ghidul include propuneri de integrare a instrumentelor de previziune a necesarului de personal și de planificare a resurselor umane în procedurile de resurse umane derulate la nivelul MAI.

În această etapă echipa Consultantului a prezentat spre analiză Ghidul metodologic și a rămas la dispoziția Autorității Contractante pentru prezentări și întâlniri de lucru necesare validării, iar comentariile Autorității Contractante au fost integrate în Livrabilul final.



## 2. Ghid metodologic conținând instrumente de previziune a necesarului de personal și planificare a resurselor umane

### 2.1. Introducere

Planificarea resurselor umane (sau Planificarea Forței de Muncă) reprezintă un instrument din ce în ce mai util în demersurile instituțiilor de a adopta noi modalități de acțiune, cu scopul adaptării la schimbări precum noile procese tehnologice și operaționale, dar și pentru a răspunde provocărilor legate de îmbătrânirea forței de muncă, deficitul de forță de muncă sau competiția pentru talente.

Planificarea resurselor umane ia în calcul atât un orizont de timp scurt (1 an), dar și mediu sau lung (3-5 ani), iar în cadrul acestui Ghid ne referim la o planificare pe termen mediu/lung, care acoperă o perioadă de până la 5 ani.

Atunci când vorbim despre planificarea resurselor umane pe termen lung, în practică conceptul denumit deseori Planificarea Strategică a Forței de Muncă (PSFM) se realizează prin analiza capacităților actuale, previzionarea nevoilor viitoare de forță de muncă și definirea planurilor prin intermediul cărora să se gestioneze decalajele critice.

Identificarea nivelului adecvat de forță de muncă este importantă, atât pentru adaptarea personalului la nevoile instituționale, dar și pentru a-i permite instituției să își îndeplinească rolul în mod eficace. Organizațiile încearcă să evite atât excedentul de personal, cât și deficitul de personal; așadar, stabilirea numărului adecvat de personal, în special la nivelul funcțiilor principale, dar și a competențelor necesare trebuie să se realizeze pe baza unei analize și a unui proces continuu, strâns legat de planificarea strategică la nivel organizațional.

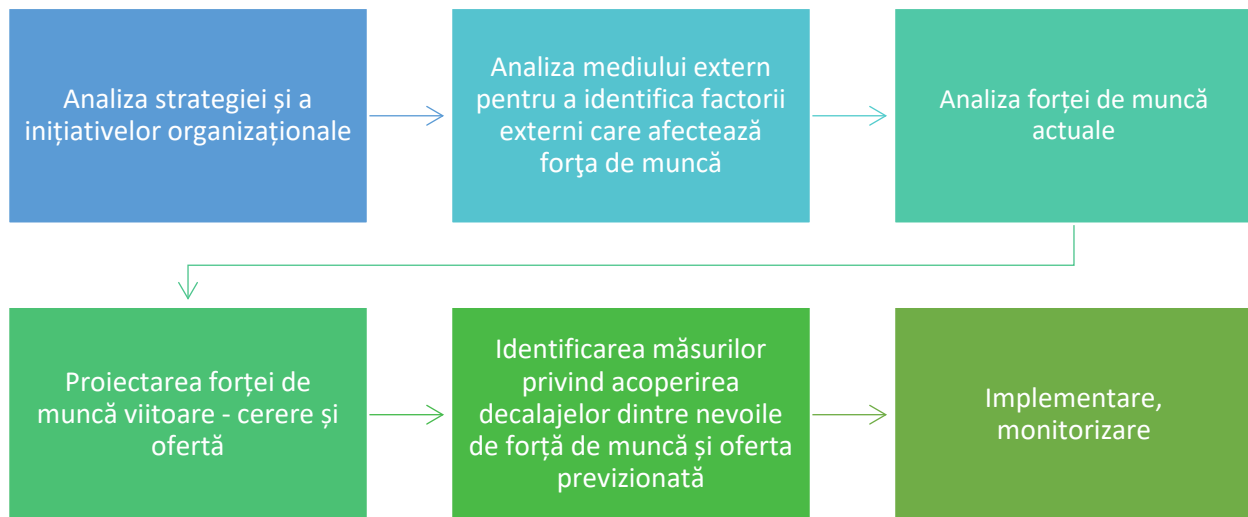
Pentru derularea unui proces eficient de planificare a resurselor umane un element important îl reprezintă monitorizarea unor indicatori de personal relevanți, suficient de cuprinzători pentru a oferi o imagine corectă asupra MRU, dar în același timp care pot fi monitorizați cu ajutorul sistemului MRU din cadrul Instituției.

Astfel, analizarea unui set de indicatori în domeniul managementului resurselor umane furnizează informații pentru:

- Eficacitatea activităților de RU în domeniile MRU, cu accent pe planificarea resurselor umane
- Proces îmbunătățit de luare a deciziilor în cadrul RU și al organizației rezultând într-o concentrare îmbunătățită a organizației asupra a ceea ce este important în cadrul acesteia
- Alinierea obiectivelor organizaționale care întăresc impactul RU asupra performanței funcționale
- Evidențierea importanței și credibilitate crescută a funcției de MRU în cadrul instituției.

Pe parcursul acestui Ghid sunt prezentate instrumente și îndrumări metodologice ce pot fi folosite pentru a aplica instrumentele de previziune a necesarului de personal și planificare a resurselor umane în cadrul MAI, inclusiv o serie de indicatori de personal care vor servi scopului MAI de a susține realizarea unei planificării riguroase a resurselor umane pe termen scurt, mediu și lung, respectiv pentru proiectarea dinamicii de personal și a planului multianual de școlarizare în instituții de învățământ care realizează formarea profesională inițială a personalului pentru nevoile MAI.

Documentul este structurat în jurul etapelor unui proces de planificare a resurselor umane după cum urmează:



## 2.2. Ce este planificarea resurselor umane și de ce este necesară

### 2.2.1. Ce este planificarea resurselor umane

Planificarea resurselor umane urmărește asigurarea numărului adecvat de persoane cu competențele adecvate, în locul potrivit, la momentul potrivit, pentru a susține îndeplinirea obiectivelor instituției.

Există multe definiții privind planificarea resurselor umane, din care menționăm câteva mai jos.

*Planificarea strategică a forței de muncă este un proces central de gestionare a resurselor umane, care este modelat de strategia organizațională și care asigură numărul adecvat de persoane cu competențele adecvate, în locul potrivit la momentul potrivit pentru a realiza obiectivele organizaționale pe termen scurt și lung.*

Sursa: CIPD

*Planificarea forței de muncă este procesul pe care o organizație îl utilizează pentru a-și analiza forța de muncă și pentru a determina pașii pe care trebuie să-i facă pentru a se pregăti pentru nevoile viitoare de personal.*

Sursa: SHRM

În cadrul MAI planificarea resurselor umane urmărește să asigure existența resurselor umane necesare îndeplinirii misiunii și atribuțiilor MAI, garantând totodată prevenirea apariției situațiilor de surplus sau deficit de personal.

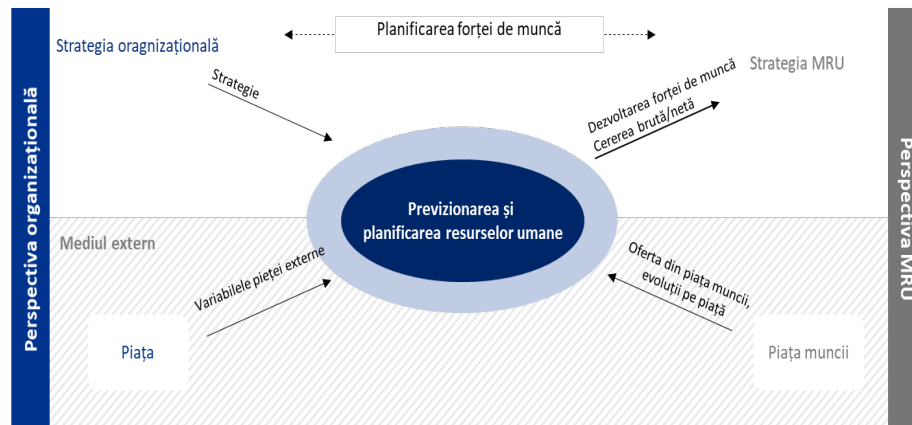
Astfel, procesul urmărește asigurarea resurselor umane necesare pe bază de planificări multianuale ale resurselor umane, susținute de prognoze ale intrărilor și ieșirilor din sistem. Orizontul minim de planificare este cel al duratei de școlarizare plus 1 an.

În esență Planificarea resurselor umane reprezintă o soluție sistematică de aliniere a strategiei organizaționale cu managementul resurselor umane, urmărind asigurarea numărului de persoane potrivite, cu competențele potrivite la locul și momentul potrivite. Astfel, procesul facilitează construirea unei punți de legătură între inițiativele strategice ale organizației și strategia și instrumentele de Resurse Umane ale acesteia.



*Care este numărul de angajați necesari și ce competențe ne sunt necesare?*

*Cum putem acoperi decalajul între cererea și oferta de forță de muncă?*



Indiferent de definiția folosită, Planificarea resurselor umane se bazează pe o analiză a forței de muncă actuale, pe determinarea nevoilor viitoare de forță de muncă comparativ cu o proiecție privind modul în care evoluează forța de muncă actuală, de identificare a decalajului și de implementare a soluțiilor care să permită organizației să își atingă obiectivele.

În esență planificarea resurselor umane este un proces iterativ, nu unul liniar, care trebuie să fie agil și flexibil pentru a se adapta la situații neanticipate, cum ar fi o pandemie globală, sau o schimbare legislativă precum Legea pensiilor militare din 2015.

Un proces solid de Planificare a resurselor umane are o serie de caracteristici:

- Este continuu, iterativ și revizuit în mod regulat
- Aliniat cu strategia organizațională
- Colaborativ, susținut de conducerea instituției, și care are contribuții din toată organizația
- Se referă nu doar la analiza forței de muncă actuale, ci are în vedere și înțelegerea nevoilor viitoare de forță de muncă, atât din punct de vedere cantitativ dar și calitativ (competențe, specializări)
- Ia în considerare factori interni și externi privind oferta de forță de muncă și nevoia de forță de muncă, inclusiv prognoze privind modul în care va evolua oferta de forță de muncă și cerințele viitoare de forță de muncă
- Urmărește un orizont de timp cel puțin pe termen mediu/lung, chiar dacă pe termen lung oferă o linie generală mai degrabă decât să intre în detalii



- Aliniat cu alte procese de resurse umane, inclusiv managementul carierei/talentelor

Pe de altă parte, atragem atenția asupra faptului că, deși Planificarea resurselor umane poate oferi o contribuție valoroasă în alte procese, precum cele enumerate mai jos, Planificarea RU nu trebuie confundat cu acestea:

- Managementul resurselor pentru a satisface nevoile operaționale imediate
- O formă de prognoză financiară
- Planificarea succesiunii pentru roluri cheie în organizație

## 2.2.2. Beneficii

Beneficiile Planificării resurselor umane de muncă includ:

- Susține capacitatea instituției de a planifica și de a răspunde nevoilor viitoare.
- Asigurarea unei forțe de muncă adecvate din punct de vedere cantitativ și calitativ pentru a susține instituția în realizarea misiunii și obiectivelor sale.
- Înțelegerea tendințelor cu impact asupra forței de muncă, atât externe cât și interne, și prioritizarea strategiilor și inițiativelor de resurse umane.
- Susține agilitatea și flexibilitatea pentru a face față schimbărilor.
- Susține gestionarea costurilor cu forță de muncă.
- Susține eforturile instituției de a se adapta la nevoile unei forțe de muncă în schimbare.
- Consolidarea capacităților de a prognoza schimbările viitoare și de a pregăti instituția pentru acestea.
- Înțelegerea și gestionarea riscurilor ce derivă din decalaje viitoare de competențe, în special cu privire la posturi dificil de recrutat/ocupat.
- Contribuie la poziționarea funcțiunii de MRU ca un partener strategic pentru instituție.
- Contribuie la integrarea proceselor.

Organizațiile care nu acordă atenție planificării resurselor umane, se expun unor riscuri, dintre care menționăm:

- Lipsa unei analize a forței de muncă disponibile în raport cu forța de muncă necesară poate avea impact asupra capacității organizației de a răspunde nevoilor viitoare ale acesteia pentru a sprijini realizarea strategiei și obiectivelor organizației.
- Lipsa planificării poate avea impact asupra capacității de a construi strategii pentru atragerea, dezvoltarea și încadrarea personalului necesar pentru viitor.
- Lipsa de înțelegere a impactului caracteristicilor demografice ale forței de muncă asupra productivității (de exemplu, pensionările anticipate pot conduce la o lipsă de competențe necesare pentru a susține nevoile organizației).

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



- În absența unei analize a forței de muncă, o organizație riscă să aibă o segmentare disproporționată a forței de muncă (de exemplu, prea mult personal într-o localitate, prea puțin în alta).
- Lipsa de forță de muncă necesară pentru a susține nevoile organizației poate duce la scăderea motivării și a productivității angajaților, precum și la creșterea fluctuației de personal, în rândul celor care au un volum de muncă greu de gestionat.

### 2.2.3. Roluri și responsabilități în planificarea resurselor umane

În mod tipic Planificarea resurselor umane este un proces coordonat de structurile de Resurse Umane, însă asemenea strategiei organizaționale Planificarea RU trebuie asumată de întreaga instituție, nu doar de structura de MRU.

Un rol esențial în proces îl joacă, pe de o parte conducerea instituției care are un rol de sponsor sau susținător al acestui proces în orice organizație, iar pe de altă parte conducerea structurilor MAI atât la nivel strategic dar și operațional, care reprezintă beneficiari direcți ai rezultatelor Planificării RU și care trebuie să contribuie direct la aplicarea sa.

Rol	Responsabilități
Conducere	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stabilește scopul/ aria de acoperire a Planificării resurselor umane</li><li>• Susține implementarea la nivelul instituției</li><li>• Contribuie la identificarea nevoii de forță de muncă pe termen lung</li><li>• la decizii</li></ul>
Structurile de MRU	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inițiază procesul și oferă îndrumare metodologică</li><li>• Realizează activități de înțelegere a contextului organizațional - mediul extern și intern</li><li>• Dezvoltă și pun în aplicare instrumentele de analiză a forței de muncă actuale, dinamica de personal, modelarea forței de muncă viitoare - activități de colectare a datelor, analiză a datelor, verificare a datelor și raportare</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inițiază sesiuni de lucru cu reprezentanți ai structurilor de specialitate pentru a înțelege nevoile de forță de muncă pe termen lung</li><li>• Analizează decalaje între nevoi și ofertă și propun măsuri pentru acoperirea decalajelor</li><li>• Coordonează implementarea planurilor de gestionare a decalajelor</li></ul>
<b>Conducerea structurilor MAI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contribuie la înțelegerea mediului organizațional</li><li>• Furnizează informații privind obiectivele și inițiativele instituționale, și cuantifică impactul asupra forței de muncă. Furnizează informații privind nevoile de forță de muncă</li><li>• Analizează competențele actuale și identifică nevoi de competențe/specialități în funcție de misiunile, strategia și inițiativele instituționale avute în vedere</li><li>• Colaborează cu structurile MRU pentru dezvoltarea strategiilor de gestionare a decalajelor</li><li>• Sprijină implementarea planurilor de gestionare a decalajului de forță de muncă</li></ul>

## 2.3. Înțelegerea contextului organizațional

Pentru un proces de planificare a resurselor umane este esențială înțelegerea efectelor posibile ale unor factori ce țin de mediul extern sau intern și care pot influența nevoia și oferta de personal, atât din perspectiva cantitativă dar și calitativă. Evoluțiile din piața muncii, factorii demografici, politici, sociali pe de-o parte, dar și obiectivele și prioritățile strategice ale instituției pe de altă parte, sunt toți factori ce pot avea impact asupra planificării resurselor umane.

Secțiunile următoare includ o serie de instrumente utile pentru analiza contextului organizațional.



### 2.3.1. Înțelegerea strategiei și a inițiativelor organizaționale

Planificarea resurselor umane începe cu o foarte bună înțelegere a strategiei Instituției, a obiectivelor și inițiativelor care au impact asupra forței de muncă.

Strategia Instituției clarifică obiectivele și prioritățile strategice pentru realizarea cărora forța de muncă trebuie să fie adecvată din punct de vedere cantitativ (numeric) dar și calitativ (competențe/specialități).

O bună înțelegere a strategiei se poate realiza prin consultarea documentelor strategice, însă acest pas deseori nu este suficient. Pentru o foarte bună înțelegere este necesar ca în planificarea resurselor umane să fie consultați reprezentanți ai conducerii structurilor, iar toate nivelurile organizației sunt responsabile pentru a aduce o contribuție.

În această etapă este important să analizăm o serie de elemente, atât pe baza documentelor dar și prin discuții cu reprezentanți ai conducerii structurilor operative.

Printre întrebările cheie ce trebuie adresate menționăm:

- Care sunt obiectivele strategice actuale și viitoare, misiunile și activitățile de bază ale instituției/structurii?
- Care sunt principalele obiective și priorități pentru următorii patru-cinci ani?
- Ce proiecte, inițiative sau sarcini noi vor avea un impact asupra instituției/structurii?
- Există planuri de a introduce, actualiza sau investi în tehnologie și digitalizarea proceselor?
- Ce noi funcții ar trebui create? Ce competențe sunt absolut necesare? Personalul actual are aceste competențe?
- Care este impactul modificărilor legislative planificate sau viitoare?
- Ce tendințe actuale pot avea un impact asupra organizației noastre?

Anexa 3.1.1. include un chestionar de analiză a mediului organizațional, care reprezintă un instrument util pentru această etapă.

### 2.3.2. Înțelegerea mediului extern

Unul din instrumentele utile pentru înțelegerea factorilor din mediului extern și al impactului acestora asupra unei instituții este analiza PESTLE.

Analiza PESTLE investighează mediul extern din perspectiva a șase factori: politic, economic, social, tehnologic, legislativ și de mediu (ecologic).



## Analiza PESTLE

Politic	Stabilitate politică, program de guvernare, politică fiscală, etc
Economic	Creștere/scădere economică, inflație, salariul minim/mediu pe economie
Social	Factori demografici, diversitate, atitudini ale tinerilor față de carieră, competențe dezvoltate de sistemul educațional
Tehnologic	Impactul evoluției tehnologice asupra instituției - ritmul evoluției, noi tehnologii, reducerea costurilor
Legislativ	Misiunea instituției, modificări legislative cu impact asupra forței de muncă, acces la resurse prin intermediul legii bugetului
Ecologic (mediu)	Emisii de carbon, încălzire globală, nevoia de a reduce impactul asupra mediului

Anexa 3.1.2 include un model de analiza PESTLE ce poate fi folosit în Instituție pentru a înțelege impactul mediului extern asupra organizației, și ulterior și asupra forței de muncă.

Extrem de relevantă pentru înțelegerea mediului extern este însă și o analiză atentă asupra pieței muncii. O astfel de analiza va include adresarea unor întrebări cheie despre anumite segmente de forță de muncă, în special pentru rolurile critice pentru organizație și pentru cele care sunt mai dificil de ocupat/recrutat. Rezultatelor acestor analize vor fi utile în dezvoltarea strategiilor de acoperire a decalajului între nevoia de forță de muncă și oferta previzionată.

### Analiza pieței muncii

Care sunt caracteristicile populației active în piața muncii în care activați, de exemplu, profilul său de vârstă sau caracteristicile educaționale?

Cu cine concurați pentru forță de muncă? Luați în considerare faptul că nu veți concura doar cu angajatorii din propriul sector de activitate (administrație publică), ci și cu angajatori din sectorul privat.

Au loc schimbări importante la nivel concurenților Dvs. pentru forța de muncă, de exemplu, dezvoltare accelerată a sectorului IT&C conduce la o creștere a cererii de personal IT?

---

Concurenții Dvs. pe piața muncii oferă termeni și condiții de angajare mai bune decât Dvs.?

---

Populația disponibilă din care ați putea recruta se schimbă, de exemplu, este într-un grup demografic care se confruntă cu un nivel mare de migrare?

---

Au loc schimbări importante în sistemul educațional sau în numărul de absolvenți?

---

Există un deficit general de forței de muncă în piața sau lipsuri de anumite competențe pe această piață a muncii? Este înregistrată o tendință de îmbunătățire sau de înrăutățire a acestui deficit?

---

Care sunt prognozele pe termen lung privind populația activă, nivelul șomajului sau deficitul de personal? Dar privind absolvenții sistemului educațional care fac parte din grupurile Dvs. țintă?

---

În Anexa 3.1.3 am inclus un sumar al tipurilor de date utile pentru o analiză aprofundată a pieței muncii.

## 2.4. Analiza forței de muncă actuale

### 2.4.1. Modelul de planificare a resurselor umane

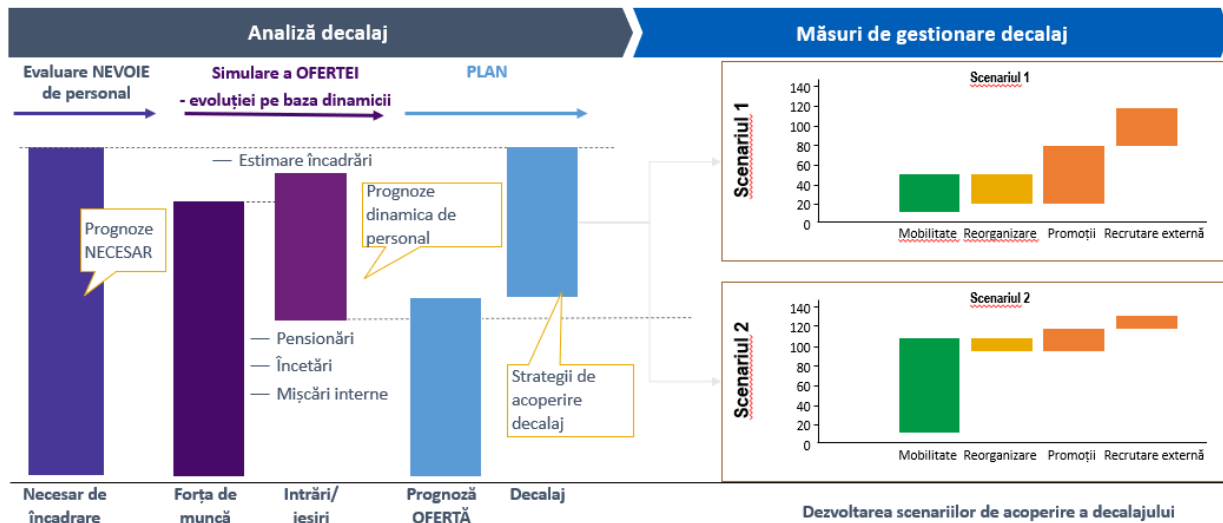
În mod tipic, planificarea strategică a forței de muncă compară cererea estimată de forță de muncă (nevoia sau necesarul de personal) cu oferta estimată de forță de muncă (forța de muncă actuală și alte intrări de personal anticipate), pentru a identifica decalaje, ceea ce reprezintă baza pentru identificarea unor soluții de tip “achiziție” (recrutare) sau “dezvoltare” (formare, dezvoltare) de forță de muncă.

Modelul de planificare a resurselor umane include astfel o serie de etape majore:

- Analiza forței de muncă actuale
- Proiectarea forței de muncă viitoare (oferta de forță de muncă) pe baza evoluției anticipate a forței de muncă actuale, ținând cont și de intrările de personal anticipate, pe baza unor prognoze ce au la bază estimări calculate pornind de la tendințele istorice.
- Identificarea forței de muncă necesare pentru viitor
- Compararea ofertei de forței de muncă previzionate cu nevoile viitoare, pentru a identifica un eventual decalaj. Acesta poate fi un deficit sau surplus de personal.

- Pregătirea unor strategii/planuri pentru a elimina decalajul și a construi forța de muncă necesară în viitor.
- Monitorizarea procesului și a rezultatelor pentru a se asigura că modelul de planificare a resurselor umane rămâne relevant, iar obiectivele organizaționale sunt îndeplinite.

În mod grafic, modelul poate fi reprezentat astfel:



## 2.4.2. Analiza structurii forței de muncă actuale

Scopul analizei forței de muncă actuale este de a analiza structura forței de muncă așa cum există în prezent, cu alte cuvinte, oferta de forță de muncă din instituție. Prin această analiză instituția poate monitoriza dacă forța de muncă actuală este echilibrată, și dacă nu, care sunt ariile vulnerabile în prezent, sau care au potențialul de a crea dezechilibre în viitor.

Astfel, fiecare structură a instituției pregătește un raport privind Structura personalului, pentru perioada de referință, conform modelului de machetă Raport Structură de personal din Anexa 3.1.4.

Acest raport este întocmit cu o frecvență lunară de către Compartimentele de evidență resurse umane, care îl transmit către DGMRU. De asemenea DGMRU întocmește raportul pentru unitățile aparatului central al MAI și subordonate ale MAI fără structură de resurse umane.

Raportarea prezintă informația pentru fiecare unitate în parte astfel:

- Pe capitol bugetar

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



- Pe categorii de personal
- Pe nivel ierarhic (Conducere/execuție)
- Pe specialități (având în vedere că specialitățile nu sunt unitar definite în instituție iar datele nu sunt operate astfel în sistemul eMRU, generarea unor astfel de situații necesită în prezent o prelucrare manuală semnificativă, însă în viitor analiza la nivel de specialități rămâne un element important în planificarea resurselor umane)
- Pe tip de structură (Operativ/Neoperativ)

Pentru această analiză a forței de muncă actuale este importantă buna înțelegere a indicatorilor de personal și a criteriilor de analiză și monitorizare a forței de muncă. Din ce perspectivă analizăm forța de muncă prezentă în acest moment în organizație? Este suficient să analizăm numărul total de personal existent sau analiza forței de muncă pe diferite segmente de personal poate oferi o mai bună înțelegere a structurii forței de muncă actuale? De asemenea, care sunt criteriile de analiză și monitorizare? Este suficient să analizăm la nivel de instituție și de structură subordonată sau ce alte perspective ne ajută să avem o bună înțelegere a forței de muncă?

În cele ce urmează am inclus un sumar al indicatorilor de personal analizați cu privire la structura forței de muncă actuale, cât și criteriile de analiză identificate ca aducând valoare analizei forței de muncă actuale din perspectiva planificării resurselor umane.

Pentru a asigura înțelegerea și aplicarea uniformă în instituție a acestor indicatori, am inclus de asemenea definiția indicatorilor.

### Structura forței de muncă actuale - indicatori de personal monitorizați

Indicator	Descriere
Posturi prevăzute	Reprezintă numărul de posturi prevăzute în statul de organizare
Posturi aprobate în finanțare (total)	Reprezintă număr total de indicatori în finanțare repartizați
<b>Personal aflat în plată, analizat distinct pentru fiecare dintre următoarele categorii:</b>	
1. Posturi ocupate	Personalul numit în statul de organizare/stat de funcții potrivit unui act administrativ (INCLUSIV polițistii/militarii/FP și PC) din care: <ul style="list-style-type: none"><li>• Numiți în funcție (fără creștere copil) = Personal numit în funcție, excluzând personalul aflat în concediul pentru creșterea și îngrijirea copilului</li><li>• Personal aflat în concediul pentru creșterea și îngrijirea copilului = Personalul MAI (INCLUSIV</li></ul>

	polițiștii/militarii/FP si PC) aflat în concediul pentru creșterea și îngrijirea copilului (inclusiv polițiști, militari si PC, FP)
<b>2. Personal împuternicit/detașat din afara unității (din cadrul MAI)</b>	Personalul MAI (polițiști, cadre militare, FP si PC) care este împuternicit/detașat în cadrul unității dar ocupă o funcție în statul de organizare al altei unități
<b>3. Personal împuternicit în afara unității (în cadrul MAI)</b>	Personalul MAI (polițiști, cadre militare, FP si PC) din cadrul unității care este împuternicit/detașat în alta unitate MAI
<b>4. Personal împuternicit/detașat (din afara MAI)</b>	Personalul din afara MAI care este împuternicit/detașat în cadrul unității
<b>5. Personal împuternicit/detașat (în afara MAI)</b>	Personalul MAI (polițiști, cadre militare, FP si PC) din cadrul unității care este împuternicit/detașat în afara MAI
<b>6. Personal pus la dispoziție pentru cercetare / în vederea numirii</b>	Personal care are raporturi de serviciu cu MAI, dar nu este numit în funcție
<b>Total Personal în plată</b>	Formulă de calcul: (1+2+4++6)-(3+5)
<b>Personal suspendat (care nu se află în plata MAI)</b>	Situația va cuprinde personalul suspendat (polițiști, cadre militare, FP si PC), altul decât cel aflat în concediul pentru creșterea și îngrijirea copilului
<b>Total Personal existent</b>	Se calculează însumând Personalul aflat în plată (+) Personalul suspendat
<b>Posturi vacante</b>	Se calculează după formula Total Posturi prevăzute (-) Total Personal existent
<b>Alte situații</b>	
<b>Promoție 2022</b>	Personalul provenit din instituții de învățământ ale MAI sau din domeniul apărării, ordinii publice și siguranței naționale
<b>Posturi de execuție aprobate pentru ocupare prin concurs si neîncadrate (TCO) (EXT)</b>	Posturi TRECERE IN CORPUL OFITERILOR, inclusiv cele pentru care au fost parcurse procedurile de concurs si nu au fost emise acte administrative de numire în funcție
	Posturi INCADRARE DIN SURSA EXTERNA, inclusiv cele pentru care au fost parcurse procedurile de concurs si nu au fost emise acte administrative de numire în funcție

<b>Posturi de conducere aprobate pentru ocupare prin concurs si neîncadrate</b>	Posturi FUNCȚII DE CONDUCERE, inclusiv cele pentru care au fost parcurse procedurile de concurs și nu au fost emise acte administrative de numire în funcție
<b>Personal care cumulează pensia cu salariul</b>	Polițiști sau cadre militare care beneficiază de pensie de serviciu (pensie militară) și sunt încadrați în calitate de personal civil (salariat)

### Structura forței de muncă actuale - criterii de analiză

Criteriu de analiză	Detalii
<b>Analiză personal pe capitole bugetare</b>	61.01 - Ordine publică și siguranță națională
	65.01 - Învățământ, buget de stat
	51.01 - Autorități publice și acțiuni externe
	61.10 - Ordine publică și siguranță națională, VENITURI PROPRII
	67.10 - Cultură, recreere și religie
	65.10 - Învățământ, VENITURI PROPRII
	66.10 - Sănătate
<b>Analiză pe categorie de personal</b>	Ofițeri de poliție
	Agenți de poliție
	Ofițeri
	Maiștri militari
	Subofițeri
	Soldați/gradați voluntari
	Funcționari publici
	Personal contractual
<b>Analiză de personal pe structuri</b>	Structuri la nivel de Inspectorat General/similar
	Unitățile aparatului central al MAI
<b>Analiză de personal pe nivel ierarhic</b>	Conducere
	Execuție
<b>Analiză de personal pe tip de structură</b>	Operativ/ Neoperativ (conform definițiilor din Anexa 3.1.11)



Analiză de personal pe specialități	Conform Proiect Clasificare internă a ocupațiilor și specialităților MAI, descrise în Anexa 3.1.11
-------------------------------------	--

### 2.4.3. Caracteristici ale forței de muncă

Pe lângă monitorizarea numărului de angajați pe diferite segmente de personal, analiza forței de muncă actuale urmărește de asemenea și factori precum demografia și caracteristicile forței de muncă. Datele demografice pot fi deosebit de importante în planificarea resurselor umane, pentru a înțelege aspecte precum diversitatea forței de muncă dar și riscuri din perspectiva disponibilității personalului necesar. De exemplu, dacă instituția are un număr mare de lucrători care se apropie de vârsta de pensionare sau dacă are un număr mare de tineri intrați în forța de muncă, cu rate de rotație care depășesc pe cele ale angajaților mai în vârstă și experimentați, aceasta este un factor de care trebuie ținut cont în planificarea strategiilor de resurse umane.

În cele ce urmează am enumerat caracteristicile personalului identificate ca aducând valoare analizei forței de muncă actuale din perspectiva planificării resurselor umane.

Anexa 3.1.5 prezintă un model de machetă de raportare a datelor privind caracteristicile personalului, cu aplicare lunară de către Compartimentele de evidență resurse umane ale structurilor MAI, respectiv DGMRU pentru unitățile aparatului central al MAI și subordonate ale MAI fără structură de resurse umane.

#### Structura forței de muncă actuale - caracteristici ale personalului

---

Nivel de studii (medii/postliceale, studii superioare de licență/echivalente, postuniversitar/master, doctorat), raportat pe categorie de personal

---

Gen

---

Vârstă medie, pe categorie de personal

---

Vechime în MAI (pentru fiecare din următoarele intervale: 0-3 ani, 3-5 ani, 5-10 ani, 10-15 ani, 15-20 ani, >20 ani) - gradual se vor putea genera raportări ale acestor caracteristici ale personalului, pe măsură ce sunt operate datele istorice, în contextul tranziției către un nou sistem informatic

---

### 2.4.4. Tabloul de bord al indicatorilor de personal

Tabloul de bord (“Dashboard”) al indicatorilor de personal oferă o imagine de ansamblu asupra forței de muncă și a tendințelor interne cu impact în planificarea resurselor umane.

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Un astfel de instrument semnalizează tendințe din perspectiva planificării resurselor umane și este esențial pentru proiectarea forței de muncă viitoare, înțelegerea riscurilor și luarea deciziilor strategice în RU.

În mod tipic un astfel de tablou constă într-o prezentare vizuală a indicatorilor cheie de performanță relevanți pentru procesele cheie într-o organizație.

Un astfel de tablou de bord cu accent pe procesul de Planificare a resurselor umane, fie sub formă de reprezentare vizuală într-un sistem informatic fie sub forma unui raport într-un format de tip foi de calcul, este destinat structurilor de MRU și conducătorilor pentru a monitoriza în mod regulat performanța procesului de planificare RU, pentru a identifica problemele în avans, pentru a înțelege tendințele cu impact în prognozele de personal și pentru a lua decizii.

În cazul tablourilor de bord integrate în sistemele informatice, informațiile sunt colectate, analizate și raportate automat.

Prezentăm în cele ce urmează setul de indicatori de personal considerați utili din perspectiva planificării resurselor umane, ce pot sta la baza construirii unui Tablou de bord RU aferent procesului de Planificare a resurselor umane.

Anexa 3.1.6 include descrierea acestor indicatori și un model de machetă de colectare a acestor date de la structurile MAI, cu o frecvență trimestrială, prin intermediul Compartimentelor de evidență resurse umane și DGMRU pentru unitățile aparatului central al MAI și subordonate ale MAI fără structură de resurse umane.

Încadrare și ocupare	Recrutare & formare	Mișcări interne și dezvoltarea carierei
<ul style="list-style-type: none"><li>Indicele încadrării posturilor %</li><li>Indicele ocupării posturilor %</li><li>Număr posturi vacante</li><li>Număr posturi vacante pe specialități</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Indice ocupare posturi vacante %</li><li>Indice încadrare directă %</li><li>Indice încadrare promoții %</li><li>Indice nou veniți %</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Indicele ocupării funcție de conducere din funcție de execuție %</li><li>Indice personal eligibil ocupare funcție de conducere din funcție de execuție %</li><li>Indice TCO %</li><li>Indice mutări %</li><li>Indice mutări nou veniți</li></ul>
Ocupare/ vacantare temporară	Pensionări	Fluctuație
<ul style="list-style-type: none"><li>Indice împuternicire %</li><li>Indice împuternicire în primele 6 luni</li><li>Indice împuternicire pe o perioadă mai mare de 6 luni</li><li>Indice vacantare temporară pe o perioadă mai mare de 1 an (execuție)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Indice risc de pensionare %</li><li>Indice personal eligibil pensionare limită de vârstă %</li><li>Indice personal eligibil pensionare anticipată %</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Indice de fluctuație totală %</li><li>Indice de înlocuire a personalului %</li></ul>

## 2.5. Proiectarea forței de muncă viitoare

### 2.5.1. Analiza dinamicii de personal și a nevoii de forță de muncă

Un element cheie în Planificarea resurselor umane îl reprezintă procesul de monitorizare a dinamicii personalului, cu alte cuvinte mișcările de personal din cadrul instituției.

Scopul acestei analize este, pe de o parte de a înțelege modul în care mișcările de personal influențează structura forței de muncă cât și necesarul de personal rezultat, pe termen scurt, iar pe de altă parte de a anticipa modul în care poate evolua forța de muncă în viitor.

În cadrul dinamicii de personal sunt monitorizate trei categorii majore care generează schimbări la nivelul structurii forței de muncă, și anume:



Pentru fiecare dintre aceste categorii sunt identificate surse majore care pot genera mișcări, astfel:

- Intrări de personal: intrări de personal din repartitia de absolvenți (promoții), sau intrări din recrutare din sursă externă, etc
- Ieșiri sau pierderi de personal: ieșiri datorate pensionărilor, demisiilor, transferurilor, etc
- Mișcări interne: mutări, trecere în corpul ofițerilor, etc.

Această analiză se desfășoară lunar și este retroactivă, cu alte cuvinte sunt raportate mișcările care au avut deja loc în instituție pentru fiecare unitate în parte.



Suplimentar, analiza dinamicii urmărește și modul în care evoluează necesarul de încadrare, pe termen scurt.

Prezentăm în tabelul următor indicatorii monitorizați în cadrul analizei dinamicii de personal în MAI, împreună cu descrierea acestora. Am inclus de asemenea în Anexa 3.1.7 modelul de Machetă de Raport privind Dinamica de personal. Acest raport este întocmit cu o frecvență lunară de către Compartimentele de evidență resurse umane, care îl transmit către DGMRU. De asemenea DGMRU întocmește raportul pentru unitățile aparatului central al MAI și subordonate ale MAI fără structură de resurse umane.

Raportarea prezintă informația pentru fiecare unitate în parte astfel:

- Pe capitol bugetar
- Pe categorii de personal
- Pe nivel ierarhic
- Pe specialități (având în vedere că specialitățile nu sunt unitar definite în instituție iar datele nu sunt operate astfel în sistemul eMRU, generarea unor astfel de situații necesită în prezent o prelucrare manuală semnificativă, însă în viitor analiza la nivel de specialități rămâne un element important în planificarea resurselor umane)



*Tabel 2 Descriere indicatori monitorizați în cadrul analizei dinamicii de personal*

	Indicator	Descriere indicator
INTRĂRI	Personal încadrat pe perioadă nedeterminată în intervalul de timp	<p>Numărul de personal încadrat în intervalul de timp raportat, în posturile prevăzute în statul de organizare al unității. Se va raporta <u>exclusiv personal încadrat din afara unității în cadrul unității pe perioadă nedeterminată</u>, pentru fiecare dintre categoriile:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Repartiție promoții</li> <li>2. Recrutare încadrare directă, din sursă externă</li> <li>3. Încadrări într-un post superior prin trecere în corpul ofițerilor</li> <li>4. Transferuri din afara MAI</li> <li>5. Mutări (se iau în considerare doar intrările din afara unității de raportare: unitate, Inspectorat general/ similar, sau MAI. Prin urmare pentru raportare la nivel de unitate este relevantă orice intrare din afara unității, deși o astfel de mutare va avea impact neutru la nivel de Inspectorat General/similar)</li> </ol> <p>Total (1+2+3+4+5)</p>
	Ocupare post temporar vacant pe perioadă determinată în intervalul de timp	<p>Se va raporta numărul de posturi ocupate pe perioadă determinată, în intervalul de timp raportat, <u>pentru polițiști, cadre militare și personal civil</u>, pentru fiecare dintre categoriile:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ocupare temporară</li> <li>2. Împuterniciri (doar din afara unității)</li> </ol> <p>Total (1+2)</p>

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





	Indicator	Descriere indicator
	Personal care desfășoară activități pe o perioadă determinată, fără a fi necesară existența unei funcții	Se va raporta număr de persoane în intervalul de timp raportat pentru fiecare din categoriile: 1. Delegări (doar polițiști) 2. Detașări (doar militari)
<b>IEȘIRI</b>	Personalul ieșit din structură în intervalul de timp	Numărul de personal ieșit din unitate în intervalul de timp raportat. Se va raporta pentru fiecare dintre categoriile: 1. Pensionări pentru limită de vârstă 2. Pensionări anticipate 3. Pensionări anticipate parțial 4. Clasări medicale 5. Decedați 6. Reorganizări, alte nevoi instituționale 7. Pierderi personal fără drept la pensie (demisii, la cerere, abateri, transfer, delegări, detașări, alte motive) Total (1+2+3+4+5+6+7)

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



	Indicator	Descriere indicator
<b>DINAMICĂ INTERNĂ</b>	Ocupare funcție de conducere din funcție de execuție	Număr de personal numit într-o funcție de conducere dintr-o funcție de execuție, în intervalul de timp raportat, exclusiv în interiorul structurii
	Pierderi prin TCO	Pierderi de personal din unitate în afara unității prin trecere în corpul ofițerilor
	Pierderi prin mutare	Pierderi de personal din unitate în afara unității prin mutare
<b>NECESAR</b>	Necesar de încadrare	Se va raporta necesarul de personal în unitate (fără a se ține cont de indicatorii în finanțare)

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



## 2.5.2. Modelarea forței de muncă viitoare - prognoze ofertă de forță de muncă și necesar de încadrare

Această etapă este necesară pentru a înțelege cerințe estimate viitoare în legătură cu:

- oferta viitoare de forță de muncă - adică cei ce vor fi disponibili în cadrul organizației, luând în calcul mișcările de personal, dar și intrările anticipate pe baza estimărilor privind absolvenții
- cererea viitoare de forță de muncă - de câți oameni vom avea nevoie, și în ce specialități - ce competențe vor trebui să aibă?

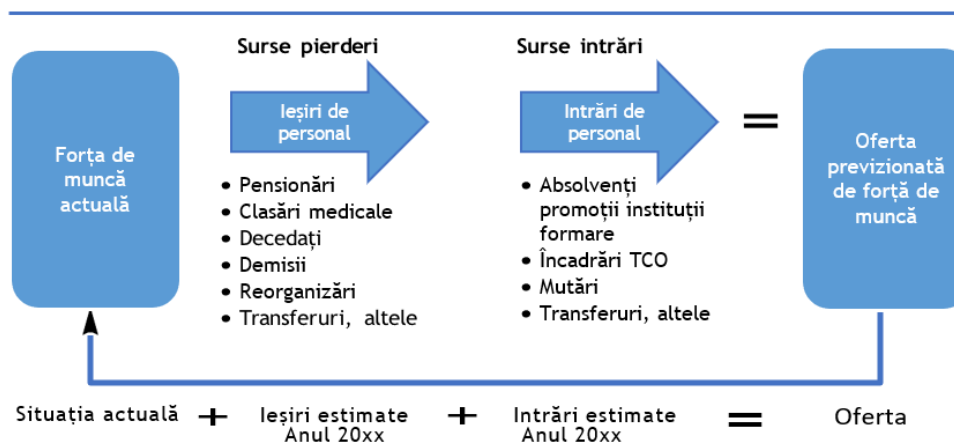
Scopul este de a consolida rezultatele pașilor anteriori și de a oferi o perspectivă asupra cerințelor de personal în anii următori, aliniată cu misiunea și obiectivele strategice ale instituției.

### *Prognoze dinamică/ ofertă forță de muncă*

Pornind de la dinamica lunară, următorul pas este prognozarea modului în care va evolua forța de muncă în viitor. Astfel, pe baza informațiilor demografice și a tendințelor istorice înregistrate cu privire la intrările de personal, ieșirile/pierderile de personal și mișcările interne, sunt calculate prognoze privind oferta de forță de muncă anticipată pentru viitor.

În diagrama de mai jos am prezentat grafic modelul privind estimarea ofertei de forță de muncă viitoare.

### Model privind oferta de forță de muncă viitoare



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Un prim pas în această analiză este înțelegerea tendințelor istorice, a tiparelor înregistrate cu privire la mișcările de personal: intrări, ieșiri pentru fiecare sursă în parte. Aceste tendințe istorice devin ipoteze de lucru pentru calcul unor estimări privind evoluția forței de muncă în viitor.

Analiza tendințelor este completată de analize pe baza informațiilor demografice. De exemplu pentru estimarea ieșirilor de personal vor fi luate în calcul informații privind vârsta personalului, genul, numărul de ani de vechime în muncă, pentru a determina eligibilitatea pentru pensionare.

În timp ce datele demografice pot furniza informații utile privind aspecte precum eligibilitatea pentru pensionare, informațiile privind tendințele istorice sunt folosite pentru a prognoza diverse scenarii de estimare a intrărilor și ieșirilor de personal.

Pentru a calcula aceste tendințe se recomandă calcularea unor medii istorice pe 5 ani, pentru fiecare indicator monitorizat prin intermediul dinamicii de personal.

Astfel, pentru determinarea ieșirilor anticipate se calculează pentru fiecare sursă de potențială pierdere de personal o medie a numărului de pierderi înregistrate în ultimii 5 ani. Ca un exemplu, pentru calculul unei estimări privind clasările medicale ce pot interveni în viitor, este identificat numărul de clasări medicale ce a fost înregistrat în fiecare dintre ultimii 5 ani și se calculează o medie a acestor date. În calcularea acestei medii pe 5 ani se vor elimina valoarea minimă și maximă, pentru a elimina influența unor situații excepționale. Apoi, se calculează o estimare a numărului de clasări medicale ce pot avea loc în viitor pe baza mediei ultimilor 5 ani.

Similar, pentru prognoza intrărilor sunt luate în calcul atât estimări pe baza unor medii istorice (de exemplu pentru estimarea privind intrările prin mobilitate internă, precum încadrările rezultate din mutări), dar și informații privind promoțiile anticipate de absolvenți, pe baza numărului de înscrieri în instituțiile de învățământ, luând în calcul de asemenea capacitatea de școlarizare.

Pentru prognoze se vor calcula 3 scenarii:

- a) Scenariul 1: Prognoza medie - estimare pe baza mediei ultimilor 5 ani
- b) Scenariul 2: Prognoză minimă - estimare în care din media ultimilor 5 ani se scade o unitate de abatere standard (xx%) - determinată la nivelul fiecărei structuri
- c) Scenariul 3: Prognoză maximă - estimare în care la media ultimilor 5 ani se adună o unitate de abatere standard (xx%) - determinată la nivelul fiecărei structuri

Am inclus în Anexa 3.1.8 modelul de machetă de Raport privind Prognoze de Dinamică și Deficit de Personal. Acest raport este întocmit cu o frecvență anuală de către Compartimentele de evidență resurse umane, cu contribuția Compartimentelor de

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





formare profesională în ceea ce privește prognozele privind intrările de personal din promoții absolvenți ai instituțiilor de formare MAI, sau instituții din afara MAI care pregătesc personal pentru nevoile MAI. Aceste rapoarte sunt transmise către DGMRU la data de 15 septembrie a fiecărui an. De asemenea DGMRU întocmește raportul pentru unitățile aparatului central al MAI și subordonate MAI fără structură de resurse umane.

Raportul prezintă informația pentru fiecare unitate în parte astfel:

- Pe capitol bugetar
- Pe categorii de personal
- Pe nivel ierarhic
- Pe specialități (având în vedere că specialitățile nu sunt unitar definite în instituție iar datele nu sunt operate astfel în sistemul eMRU, generarea unor astfel de situații necesită în prezent o prelucrare manuală semnificativă, însă în viitor analiza la nivel de specialități rămâne un element important în planificarea resurselor umane)
- Pentru promoțiile de absolvenți: pe nivel de formare și pe specializări

#### *Prognoze necesar de încadrare/ nevoia de forță de muncă*

Această etapă urmărește determinarea necesarului de încadrare, întrucât în procesul de planificare este necesară o bună înțelegere a nevoii sau cererii anticipate de personal pentru viitor.

În acest scop, una dintre secțiunile Modelului machetă Raport privind Prognoze de Dinamică și Deficit de Personal (Anexa 3.1.8), se referă la colectarea necesarului de încadrare al structurilor MAI, prin intermediul acestui instrument aplicat de către compartimentele de evidență resurse umane.

Așa cum oferta de forță de muncă poate evolua în funcție de diferite scenarii de dinamică a personalului, și nevoia de forță de muncă poate fi influențată de diferite scenarii.

Astfel, un scenariu de bază are în vedere un nivel de cerere sau necesar de încadrare determinat de resursele bugetare. Având în vedere faptul că resursele financiare ale MAI necesare pentru remunerarea personalului sunt strâns legate de Legea bugetului de stat, acest element și numărul de indicatori în finanțare repartizați reprezintă punctul de plecare în orice proces de planificare.

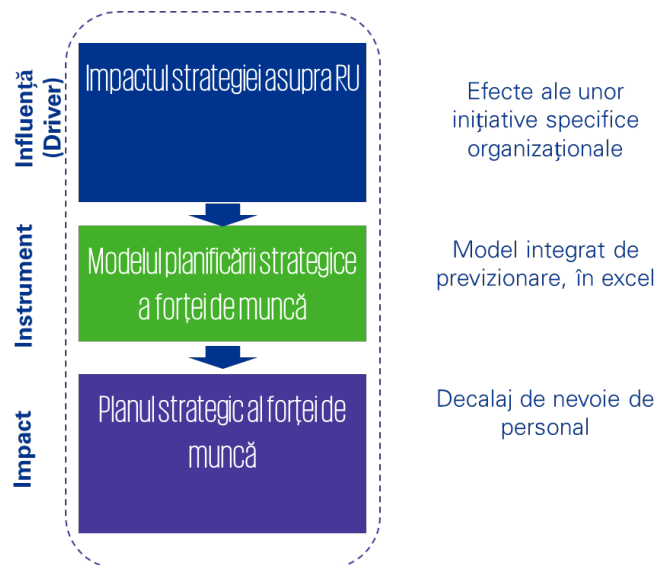
În același timp însă, într-un proces de planificare strategică pe termen mediu/lung această abordare trebuie să fie echilibrată cu înțelegerea nevoilor operaționale, determinate de volumul de activitate, misiunile, obiectivele și inițiativele

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



instituționale care pot influența cererea de personal în anumite arii sau segmente. Prin urmare pentru determinarea necesarului de încadrare, poate fi avut în vedere un scenariu suplimentar privind nevoia de forță de muncă, ce ține cont de cuantificarea impactului inițiativelor instituționale asupra nivelului de personal necesar.

În acest sens este esențială colaborarea cu reprezentanții conducerii structurilor MAI pentru a alinia Planificarea resurselor umane cu strategia, obiectivele și inițiativele strategice și operaționale cheie ale instituției.



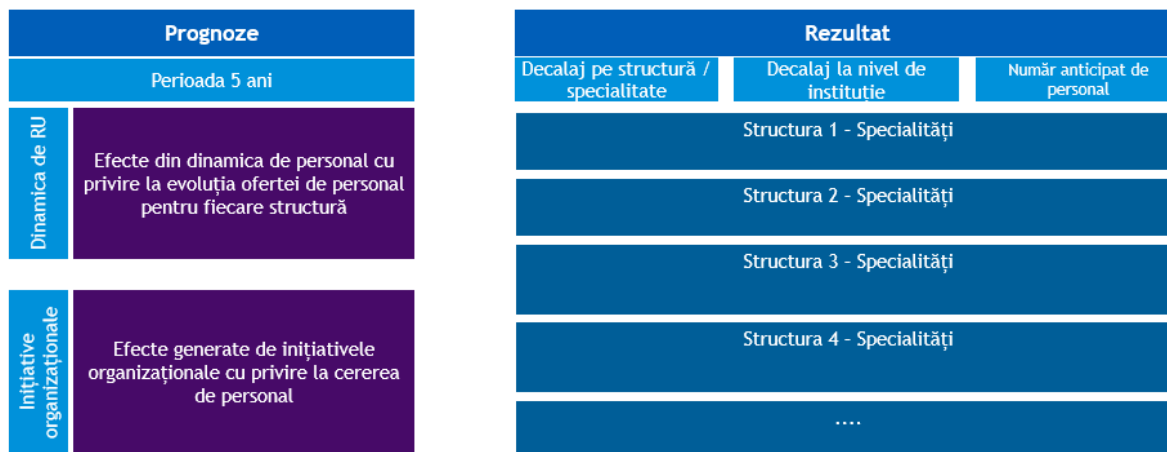
Un prim pas în acest demers este identificarea principalelor influențe și inițiative instituționale la nivelul structurilor MAI, care generează un impact asupra nivelului de personal necesar. Așa cum am arătat în capitolul 2.3, la demararea procesului de Planificare a resurselor umane, are loc etapa de înțelegere a contextului organizațional, ocazie cu care este recomandată analiza strategiei instituției dar și discuții cu reprezentanți ai conducerii structurilor operative privind elemente precum obiectivele și prioritățile strategice, proiecte, inițiative sau noi sarcini anticipate, nevoi de noi funcții sau competențe.

În această etapă se recomandă organizarea unei serii de ateliere de lucru și întâlniri cu reprezentanții structurilor MAI, cu scopul de a prioritiza un set de influențe/inițiative instituționale care pot avea impact asupra forței de muncă și de a cuantifica impactul în termeni de creștere/descreștere anticipată sau la nivel de competențe. Pentru identificarea acestor influențe, se recomandă prioritizarea a 3-5 factori ce pot fi integrați în modelul de planificare a resurselor umane, pornind de la rezultatele etapei de înțelegere a contextului organizațional (conform Anexei 3.1.1. Scanarea mediului instituțional: Chestionar de auto-evaluarea). Anexa 3.1.9 include un model de chestionar ce poate fi utilizat în această etapă de prioritizare a

inițiativelor instituționale ce pot influența cererea de personal, și de cuantificare a impactului.

Ca urmare a acestor consultări, influențele și inițiativele organizaționale cheie sunt astfel integrate în cadrul unui model de planificare strategică a forței de muncă, care poate cuprinde, ca elemente analizate/date de intrare: influențele și inițiativele organizaționale specifice instituției și dinamica personalului, iar ca date de ieșire rezultatele obținute în urma prelucrării datelor, sub forma unei prezentări generale a decalajului cu privire la nevoia de forță de muncă, la nivelul structurilor.

În Figura de mai jos este prezentat grafic modul în care influențele organizaționale sunt integrate în modelul de planificare, pentru a consolida etapa de prognoze a necesarului de încadrare.



Ulterior aplicării acestei analize, cifrele referitoare la necesarul de încadrare ce ține cont de efectele influențelor organizaționale sunt transmise către DGMRU prin intermediul Raportului privind Prognoze de Dinamică și Deficit de Personal, secțiunea necesar de încadrare (Anexa 3.1.8)

Acest raport este întocmit cu o frecvență anuală de către Compartimentele de evidență resurse umane și transmis către DGMRU la data de 15 septembrie a fiecărui an. De asemenea DGMRU întocmește raportul pentru unitățile aparatului central al MAI și subordonate ale MAI fără structură de resurse umane.

### 2.5.3. Analiza decalajelor între ofertă și cerere de forță de muncă

Din compararea informațiilor obținute despre forța de muncă actuală și cea estimată ca fiind disponibilă în viitor (oferta de forță de muncă), precum și cerințele viitoare, se vor evidența posibile decalaje ce trebuie gestionate prin măsuri de acoperire a decalajelor pentru a asigura forța de muncă necesară pentru îndeplinirea misiunilor și a strategiei instituționale. Astfel de decalaje se pot materializa sub mai multe forme:

- Oferta de forță de muncă previzionată este mai mică decât nevoile de personal, la nivel general sau pentru anumite segmente de personal, astfel încât este nevoie de o creștere a numărului de recrutări sau de accent pe formare de personal disponibil în instituție și redistribuire către ariile cu deficit.
- Decalaj negativ, în situația în care pentru anumite segmente de personal există o ofertă de forță de muncă previzionată ca depășind cererea. În astfel de cazuri poate fi urmărită o strategie de redistribuire a surplusului de personal către alte arii, în măsura în care setul de competențe prezente raportat la competențele necesare o permit.
- Decalaj calitativ - la nivel de competențe, nu însă și la nivel de număr de personal. În această situație există suficiente persoane raportat la nevoi, însă competențele necesare sunt insuficient dezvoltate sau lipsesc. Într-un astfel de scenariu formarea și recalificarea sunt strategii ce pot fi aplicate, însă pe termen lung este important de asemenea să fie revizuite profilurile și cerințele de recrutare.

În funcție de decalajul identificat, pasul următor este definirea unor strategii de gestionare a decalajelor cu măsuri concrete de acoperire a acestora.

## 2.6. Gestionarea decalajelor

### 2.6.1. Măsuri de gestionare a decalajelor

După identificarea decalajelor de personal, următoarea etapă este determinarea măsurilor specifice necesare pentru gestionarea acestora și proiectarea unor modalități structurate de desfășurare a activităților.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Există o serie de metode de eliminare a decalajului de personal, precum: recrutarea, redistribuirea personalului, promovarea, mobilitatea internă, utilizarea personalului contractual/temporar, instruire, etc. Pentru a selecta opțiunea cea mai bună, instituția trebuie să aibă o bună înțelegere a nevoilor viitoare. În multe cazuri, cea mai eficace soluție pe termen scurt poate fi identificată numai după clarificarea perspectivei pe termen lung.

O abordare structurată recomandată în această etapă include trei pași:

### **Selectarea decalajelor critice**

Segmente diferite de forță de muncă vor avea nevoi și constrângeri diferite. Într-un proces de planificare a forței de muncă, în funcție de rezultate, este posibil să nu fie fezabilă concentrarea resurselor asupra tuturor decalajelor identificate, prin urmare se recomandă un proces de identificare decalajelor critice, în funcție de strategia și nevoile instituției (de exemplu, un segment anume de forță de muncă, roluri critice, anumite specialități, etc.) pentru care se vor dezvolta apoi planuri țintite de gestionare a decalajelor.

### **Identificarea opțiunilor potrivite**

În general, în ceea ce privește decalajul de personal estimat, este necesară conceperea unor strategii proactive de recrutare pentru a face față decalajului viitor. Astfel de strategii pot avea în vedere măsuri proactive, de exemplu identificarea unor surse/canale alternative de bazine de personal, consolidarea brandului de angajator în piața muncii, parteneriatele cu instituții de învățământ, încadrarea directă a specialiștilor care dețin studiile corespunzătoare și îndeplinesc cerințele legale, încadrare prin măsuri de tipul trecere în corpul ofițerilor, încadrare personal contractual, etc.

Retenția personalului actual reprezintă de asemenea o activitate esențială pentru a asigura forța de muncă calificată și experimentată pentru îndeplinirea mandatului instituțional. În acest sens nu trebuie ignorate măsurile de retenție, pornind de la analiza ratelor de fluctuație a personalului, a motivelor ieșirilor voluntare din sistem (prin interviuri și chestionare de analiză a cauzelor), monitorizarea nivelului de angajament și satisfacție a personalului (prin chestionare de satisfacție), și crearea unor strategii țintite de retenție și angajament al personalului.

În contextul planificării forței de muncă, recrutarea și formarea vor fi adesea în prim-plan. Strategiile efective trebuie însă să țină cont și de rezultatele măsurilor luate până la acel moment și de eventuale tendințe interne/externe, de constrângeri și de riscuri. La acest moment rezultatele etapei de înțelegere a contextului organizațional vor fi utile pentru selectarea opțiunilor fezabile. Cu alte cuvinte putem identifica ca o măsură necesară atragerea de personal prin intermediul promoțiilor de absolvenți, însă capacitatea de școlarizare a instituțiilor de învățământ sau resursele bugetare

**MINISTERUL AFACERILOR INTERNE**



pot reprezenta o constrângere în ocuparea tuturor posturilor necesare. Prin urmare un proces strategic poate lua în considerare testarea unor strategii alternative de gestionare a decalajelor, care depășesc sfera proceselor de management al capitalului uman (recrutare, formare, managementul carierei, etc).

Exemple de opțiuni de gestionare a decalajelor:

- Recrutare și selecție bazate pe criterii de selecție în acord cu competențele și cerințele specifice posturilor
- Formarea, dezvoltarea
- Rotația/ mutarea între structuri/unități din cadrul structurii
- Asigurarea formării profesionale în scopul reconversiei profesionale
- Strategii de retenție a personalului pentru a asigura stabilitatea personalului existent și a minimiza nivelul pierderilor de personal
- Introducerea pentru anumite ocupații a unor opțiuni de muncă flexibilă, care pot crește atractivitatea meseriei și extinde bazinul de recrutare în afara zonelor geografice pentru care sunt recrutați specialiști (o opțiune populară pentru ocupația de specialist IT în mediul privat)
- Planificarea succesiunii și dezvoltarea competențelor de leadership
- Managementul cunoștințelor, având în vedere gradul de îmbătrânire a personalului - riscurile generate de pensionarea unui număr mare de lucrători, impun conceperea unor strategii sau inițiative specifice pentru a evita pierderea cunoștințelor din instituție, precum demersuri pentru retenția cunoștințelor (programe de asigurare a transferului cunoștințelor), managementul talentului și procese de recrutare și selecție concentrate asupra posturilor supuse riscurilor
- Reproiectarea și optimizarea proceselor
- Automatizare, digitalizare, realizarea unor sarcini cu ajutorul tehnologiei cu impact în eficientizarea muncii și îmbunătățirea productivității
- Externalizarea/ parteneriate cu furnizori pentru a asigura resursele necesare pentru desfășurarea unei activități sau funcții specifice

### Prioritizarea

La acest pas, rezultatele sunt sintetizate pentru a determina arii prioritare de acțiune.

Am inclus în cele ce urmează un exemplu de structură ce poate fi utilă pentru acest demers.

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

## Model Centralizator măsuri de gestionare a decalajelor

Segment de personal*	Necesar anul 20xx	Impact din dinamică personal	Riscuri, decalaj, constrângeri	Opțiuni de gestionare decalaj	Nivel de risc/impact asupra Instituției
<b>Specialiști IT</b>	Nevoie în creștere cu x%	x% pierderi de personal prin demisie	Decalaj identificat: xx persoane Concurență ridicată pentru acest profil în piața muncii	Parteneriate cu universitățile de profil Stagii în Instituție Program țintit de promovare a profesiei în Social Media Implementare programe de recalificare la nivelul personalului actual Investigare a cauzelor plecărilor și dezvoltare strategie țintită de retenție	Mediu
<b>Agenți de poliție rutieră</b>	Nevoie în creștere cu x%	x% persoane eligibile pentru pensionare	Decalaj identificat: xx persoane Capacitate de	Utilizarea sistemului “suveică” pentru formarea profesională inițială în	Ridicat

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

			școlarizare limitată	instituțiile de învățământ post-liceal din subordinea IGPR  Program ținut de promovare a profesiei - măsuri ținute de atragere a candidaților din instituțiile de învățământ liceal, promovare profesionistă a carierelor și profesiilor MAI  Utilizarea sistemului de recrutare din sursă externă, în mod gradual, până la asigurarea a 100% din necesar	
--	--	--	----------------------	---	--

\*Poate include specialitate/competențe, locație, nivel ierarhic, categorie demografică. Se definește la nivel de structură și se centralizează de către DGMRU.

## 2.6.2. Implementarea acțiunilor și monitorizarea

Crearea unui plan de acțiune cu roluri și responsabilități clar definite pentru implementarea acestuia este esențială pentru planificarea resurselor umane. La acest moment sunt integrate rezultatele tuturor etapelor din procesul de planificare a resurselor umane, și sunt operaționalizate o serie de măsuri pentru gestionarea decalajelor.

Construirea unui astfel de plan reduce riscul ca efortul dedicat procesului să fie irosit. Aceste planuri nu ar trebui să fie un ‘eveniment unic’ ci ‘planuri vii’, monitorizate periodic și modificate, în funcție de necesități.

Prezentăm în cele ce urmează, cu titlu de exemplu un model de plan de acțiune care va sintetiza măsurile planificate.

### Model Plan de acțiune

Măsură	Prioritate	Responsabil	Indicator de performanță	Perioadă de implementare	Acțiuni necesare	Resurse necesare
Introducerea unei proceduri privind transferul cunoștințelor pentru gestionarea pierderilor de pensionări	Ridicată	DGMRU împreună cu structurile MRU de la nivelul inspectoratelor generale/ similare	Aprobarea procedurii conform termenului agreed	Ian 2023 - Iunie 2023	Identificare a echipei Analiza nevoilor Consultări cu structurile operative Proiectarea procedurii Aprobare și comunicare	1 Manager de proiect la nivel central, și experți de la nivelul fiecărui inspectorat general/ similar

## 2.7. Sumar

În cele ce urmează sintetizăm etapele și activitățile necesare în planificarea resurselor umane, împreună cu responsabilitățile funcționale, calendar anual și proiecte de instrumente utile în proces.

Etapă	Activitate	Responsabil	Frecvența/ calendar	Instrumente utile
Înțelegerea contextului organizațional	Înțelegerea strategiei și a inițiativelor organizaționale (consultări necesare)	DGMRU/ structurile MRU de la nivelul inspectoratele generale/similare, Conducerea structurilor operative Conducerea MAI	Anual	Anexa 3.1.1 - Chestionar de analiză a mediului organizațional
	Înțelegerea mediului extern	DGMRU/ structurile MRU de la nivelul inspectoratele generale/similare	Anual	Anexa 3.1.2 - Analiza PESTLE Anexa 3.1.3 - Analiza pieței muncii
Analiza structurii forței de muncă actuale	Analiza structurii forței de muncă așa cum există în prezent, cu alte cuvinte, oferta de forță de muncă din instituție.	Compartimentele de evidență resurse umane/ DGMRU pentru unitățile aparatului central al MAI și subordonate ale MAI fără structură de resurse umane	Lunar Transmitere raport către DGMRU până la data de 10 a lunii posterioare perioadei de referință	Model machetă Raport privind Structura personalului - Anexa 3.1.4

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Etapă	Activitate	Responsabil	Frecvența/ calendar	Instrumente utile
	Analiza caracteristicilor personalului/ factori demografici	Compartimentele de evidență resurse umane/ DGMRU pentru unitățile aparatului central al MAI și subordonate ale MAI fără structură de resurse umane	Lunar Transmitere raport către DGMRU până la data de 10 a lunii posterioare perioadei de referință	Model de machetă Raport privind caracteristicile personalului - Anexa 3.1.5
	Monitorizarea tendințelor interne cu impact în planificarea resurselor umane - Tablou de bord indicatori de personal	Compartimentele de evidență resurse umane/ DGMRU pentru unitățile aparatului central al MAI și subordonate ale MAI fără structură de resurse umane	Trimestrial Transmitere raport către DGMRU până la data de 10 a lunii posterioare perioadei de referință	Anexa 3.1.6 - Descriere indicatori de personal - Tablou de bord
Proiectarea forței de muncă viitoare	Analiza dinamicii de personal și a nevoii de forță de muncă	Compartimentele de evidență resurse umane/ DGMRU pentru unitățile aparatului central al MAI și subordonate ale	Lunar Transmitere raport către DGMRU până la data de 10 a lunii posterioare perioadei de referință	Anexa 3.1.7 Model Machetă de Raport privind Dinamica de personal

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Etapă	Activitate	Responsabil	Frecvența/ calendar	Instrumente utile
		MAI fără structură de resurse umane		
	Proгноze dinamică/ofertă de forță de muncă	<p>Compartimentele de evidență resurse umane, cu contribuția Compartimentelor de formare profesională în ceea ce privește prognozele privind intrările de personal din promoții absolvenți</p> <p>DGMRU întocmește raportul pentru unitățile aparatului central al MAI și subordonate ale MAI fără structură de resurse umane.</p>	<p>Anual</p> <p>Transmitere către DGMRU la data de 15 septembrie a fiecărui an</p>	<p>Anexa 3.1.8 Model machetă de Raport privind Prognoze de Dinamică și Deficit de Personal</p> <p>Anexa 3.1.10 Descriere indicatori prognoze capacitate și necesar de școlarizare</p>
	Proгноze necesar de încadrare (consultări necesare)	DGMRU/ structurile MRU de la nivelul inspectoratele generale/similare	<p>Anual</p> <p>15 August - 15 Septembrie</p>	Anexa 3.1.8 Model machetă de Raport privind Prognoze de

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





Etapă	Activitate	Responsabil	Frecvența/ calendar	Instrumente utile
	Analiza decalajelor	Conducerea structurilor operative DGMRU/ structurile MRU de la nivelul inspectoratele generale/similare		Dinamică și Deficit de Personal Anexa 3.1.9 Model chestionar prioritizare a inițiativelor instituționale ce pot influența cererea de personal
Gestionarea decalajelor	Identificarea și prioritizarea măsurilor de gestionare a decalajelor	DGMRU/ structurile MRU de la nivelul inspectoratele generale/similare Conducătorii structurilor operative Conducerea MAI	Anual	Model Centralizator măsuri de gestionare a decalajelor - capitolul 2.6.1
Implementarea acțiunilor și monitorizarea	Creare, implementare și monitorizare plan de acțiune referitor la măsurile de gestionare a decalajelor	DGMRU/ structurile MRU de la nivelul inspectoratele generale/similare	Multianual	Model Plan de acțiune - capitolul 2.6.2

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Etapă	Activitate	Responsabil	Frecvența/ calendar	Instrumente utile
		Conducătorii structurilor operative Conducerea MAI		

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

## 2.8. Propuneri de integrare în procesele RU

Prezentăm în cele de urmează setul de propuneri de integrare a instrumentelor de previziune a necesarului de personal și de planificare a resurselor umane în procesele de resurse umane derulate la nivelul MAI.

Proces	Recomandare	Corelații cu documente de referință
Recrutare și selecție	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificarea campaniilor de recrutare pe baza rezultatelor procesului de planificare a resurselor umane, inclusiv privind determinarea nivelului de personal de care va avea nevoie instituția în viitor, conform prognozei de dinamică și deficit din următorii 5 ani;</li> <li>Concentrarea eforturilor de recrutare asupra ariilor cu decalaj critic, în funcție de rezultatele planificării resurselor umane.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ordinul 140/ 2016, ANEXA nr.2: Recrutarea polițiștilor, SECȚIUNEA 1</li> <li>Ordinul 177/ 2016, ANEXA nr.2: Recrutarea cadrelor militare</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizarea rezultatelor procesului de planificare a resurselor umane în dezvoltarea unei strategii care să acopere decalajul dintre oferta și nevoia de forță de muncă viitoare, în linie cu capitolul 2.6.1. Identificarea unor măsuri proactive pentru atragerea, recrutarea și selecția de personal, de exemplu (în linie și cu recomandările din Livrabilul 1 al Proiectului): <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificarea surselor de recrutare (interne: transfer, mobilitate internă sau externe) și</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ordinul 140/ 2016, ANEXA nr.2: Recrutarea polițiștilor, SECȚIUNEA 1, SECȚIUNEA 2, SECȚIUNEA 3, ANEXA nr.3: Selecționarea polițiștilor</li> <li>Ordinul 177/ 2016, ANEXA nr.2: Recrutarea cadrelor militare, SECȚIUNEA 1, SECȚIUNEA 2,</li> </ul>

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

	<p>determinarea proporției de necesar de încadrare care ar putea fi acoperit prin mobilitate internă și cea care poate fi acoperită prin recrutare;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identificarea unor canale noi de recrutare prin care instituția poate promova oportunități de carieră și atrage candidați;</li><li>• Consolidarea imaginii de angajator a instituției prin punctarea aspectelor care diferențiază instituția de alți angajatori și a aspectelor ce țin de ceea ce oferă angajaților săi, pentru a putea atrage candidați relevanți;</li><li>• Explorarea unor bazine noi de candidați, la nivel regional, care ar putea fi integrați pe posturi în următorii 1-5 ani;</li><li>• Menținerea unei baze de candidați preselecțai, care ar putea fi integrați în procesele viitoare de recrutare în funcție de nevoia de resursă umană a instituției și de profilul căutat;</li><li>• Dezvoltarea unei strategii de retenție a angajaților care părăsesc instituția fără drept la pensie (Cum arată această categorie de angajați la nivel de experiență, specialitate, competențe? Care sunt motivele care îi determină să părăsească instituția? Care ar putea fi opțiunile pe care instituția le-ar putea oferi acestora? Care sunt posibilele măsuri proactive pe care instituția ar putea să le ia).</li></ul>	<p>SECȚIUNEA 3, ANEXA nr.3: Selecționarea cadrelor militare</p>
--	---	---

<b>Formarea inițială</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinierea necesarului de personal cu nevoile de școlarizare și capacitatea de școlarizare din cadrul instituțiilor de învățământ, în următorii 5 ani;</li> <li>• Utilizarea rezultatelor procesului de planificare a resurselor umane în planificarea formării inițiale (formale, non-formale și informale) pe fiecare specialitate prin alinierea nevoilor de resursă umană din cadrul instituției cu capacitatea acestora de a pregăti viitorii angajați.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordinul 140/ 2016, ANEXA nr. 4: Formarea profesională a polițiștilor, CAPITOLUL II: Formarea inițială a polițistului</li> <li>• Ordinul 177/ 2016, ANEXA nr. 4: Formarea profesională a cadrelor miliare, CAPITOLUL II: Formarea inițială a cadrului militar</li> </ul>
<b>Formarea continuă</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizarea rezultatelor procesului de planificare a resurselor umane în identificarea de noi competențe necesare în viitor, în funcție de prognozele privind necesarul de personal din următorii 1-5 ani.</li> <li>• Actualizarea ofertei educaționale, în linie cu nevoile, în măsura în care acestea pot fi dezvoltate la nivelul personalului actual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordinul 140/ 2016, ANEXA nr. 4: Formarea profesională a polițiștilor, CAPITOLUL III: Formarea continuă a cadrului militar, SECȚIUNEA 1:</li> <li>• Ordinul 177/ 2016, ANEXA nr. 4: Formarea profesională a cadrelor militare, CAPITOLUL III: Formare continuă a cadrului militar</li> </ul>
<b>Evaluarea performanței</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizarea rezultatelor procesului de evaluare în procesul de planificare a resurselor umane pentru determinarea gradului în care nivelul actual de competențe din cadrul instituției poate susține obiectivele strategice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordinul 140/ 2016, ANEXA nr.8: Evaluarea de serviciu a polițiștilor</li> <li>• Ordinul 177/ 2016, ANEXA nr.8: Aprecierea de</li> </ul>

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

	<p>ale acestora pe termen mediu și lung prin:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Crearea unor planuri de acțiune în funcție de ariile de îmbunătățire a personalului, rezultate în urma procesului de evaluare;</li><li>• Identificarea angajaților cu o performanță ridicată care ar putea fi considerați potențiali succesori pentru posturile cheie și dezvoltarea unor planuri de pregătire pentru aceștia;</li><li>• Identificarea obiectivelor individuale de carieră ale angajaților în cadrul interviului de apreciere/ evaluare și alinierea acestora cu potențiale trasee de carieră pe care le poate urma în cadrul instituției.</li></ul>	serviciu a cadrelor militare
Dezvoltarea carierei	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alinierea procesului de planificare a resurselor umane cu un proces de management al talentelor/planificare a succesiunii prin:<ul style="list-style-type: none"><li>• Ulterior dezvoltării traseelor de carieră în cadrul fiecărui inspectorat și a pașilor pe care un angajat trebuie să îi urmeze pentru a accesa un anumit post, în cadrul planificării resurselor umane se pot analiza potențiale bazine de candidați interni pentru gestionarea deficitului înregistrat în arii critice;</li><li>• Identificarea posturilor cheie (de exemplu: posturile de conducere, posturi de specialiști sau personal operativ greu de înlocuit) din cadrul instituției pentru fiecare specialitate. Identificarea de</li></ul></li></ul>	

	<p>potențialilor succesori și formarea unor “rezerve de personal”.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Construirea unor planuri de dezvoltare formală sau informală cu oportunități accelerate de dezvoltare prin care aceștia pot dobândi competențele necesare ocupării posturilor cheie ( de exemplu: dezvoltarea unui program de rotație pe posturi la nivelul unităților, ca metodă de pregătire și de dobândire de cunoștințe pentru un post cheie necesar a fi ocupat în următorii ani);</li><li>• Monitorizarea rezervelor de personal ca bazin potențial de recrutare internă și acoperire a deficitului în anumite arii critice pentru instituție;</li><li>• Dezvoltarea cadrelor de competențe specifice ocupațiilor MAI și integrarea acestora în procesul de planificare a resurselor umane, prin identificarea nivelului actual de competențe existent în instituție și previzionarea necesarului de personal, inclusiv în ceea ce privește nevoile de competențe.</li></ul>	
--	--	--

### 3. Anexe: Instrumente de planificare resurse umane și prevedere necesar de personal

#### 3.1.1. Scanarea mediului instituțional: Chestionar de auto-evaluare

Acest chestionar servește ca suport pentru corelarea nevoilor de personal cu strategia instituției. Răspunsurile la aceste întrebări ajută la realizarea unui inventar al forței de muncă dorite și viitoare. Aceste întrebări nu sunt exhaustive și pot fi, desigur, adaptate și extinse pentru a surprinde nevoile MAI.

Aceste întrebări se concentrează atât pe situația actuală, dar ajută și la a structura gândirea privind nevoile de personal din perspectiva viitorului. Pentru a obține răspunsuri la aceste întrebări este necesară o abordare colaborativă între structurile de MRU și structurile operative, realizată de obicei prin intermediul unor sesiuni de lucru cu reprezentanți ai conducerii acestora.

Temă	Întrebări adresate
<b>Evoluții în domeniu cu impact asupra personalului</b>	Ce proiecte, inițiative sau sarcini noi vor avea un impact asupra instituției noastre?
	Care este impactul anticipat al modificărilor legislative planificate sau viitoare?
	Ce tendințe actuale pot avea un impact asupra instituției noastre (de exemplu digitalizarea sectorului public, context politic, accentul pe eficiență și performanță)?
<b>Obiective strategice</b>	Care sunt obiectivele strategice actuale și viitoare, funcțiile și activitățile de bază ale instituției/structurii?
	Care este viziunea noastră, valorile și misiunile instituției/structurii?
	Care sunt principalele procese/ sarcini?
	Care sunt principalele obiective și priorități pentru următorii patru-cinci ani?
	Există planuri de a introduce, actualiza sau investi în tehnologie și digitalizarea proceselor? Care este impactul asupra forței de muncă?



	Ce noi funcții ar trebui create? Ce competențe sunt absolut necesare? Personalul actual are aceste competențe?
<b>Forța de muncă</b>	Personalul actual are competențele potrivite?
	Ce competențe sunt esențiale pentru îndeplinirea misiunilor structurii?
	Ce competențe lipsesc pentru a putea implementa obiectivele strategice ale instituției?
	Estimați cum ar arăta în mod ideal forța de muncă la nivelul structurii, atât din punct de vedere calitativ și cantitativ. Dați cât mai multe cifre concrete pentru fiecare nivel, tip de post și competențe specifice, cel puțin pentru posturile cheie din cadrul structurii.
	Având în vedere obiectivele structurii pe termen lung, descrieți care sunt competențele pe care considerați că ar trebui pus accent pentru dezvoltare.
<b>Capacitate necesară</b>	Care sunt resursele necesare pentru fiecare structură?
	Care este starea actuală a resurselor?
	Care sunt sarcinile/funcțiile critice?
	Câte și ce profiluri sunt necesare pentru atingerea obiectivelor strategice actuale și viitoare?

### 3.1.2. Analiza PESTLE

	Factori externi ce pot fi luați în considerare	Factori afectați în sectorul administrației publice	Importanța pentru MAI
<b>POLITIC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilitate politică</li> <li>• Politici publice</li> <li>• Program de guvernare</li> <li>• Politică fiscală</li> <li>• Restricții și sancțiuni internaționale</li> </ul>		
<b>ECONOMIC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creștere/scădere economică</li> <li>• Curs de schimb</li> <li>• Nivel indicatori economici - inflație, PIB, salariul minim/mediu pe economie</li> <li>• Costul vieții</li> <li>• Globalizare</li> </ul>		
<b>SOCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factori demografici</li> <li>• Diversitate</li> <li>• Atitudini ale tinerilor față de carieră / atractivitatea carierei într-o funcție publică / atractivitatea sistemului de ordine și siguranță publică</li> <li>• Competențe dezvoltate de sistemul educațional</li> <li>• Echilibrul viață privată - viață profesională</li> </ul>		

	Factori externi ce pot fi luați în considerare	Factori afectați în sectorul administrației publice	Importanța pentru MAI
<b>TEHNOLOGIC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatizare</li> <li>• Inovație</li> <li>• Tehnologii disruptive</li> <li>• Inteligență artificială</li> <li>• Securitate cibernetică</li> </ul>		
<b>LEGALISTIV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadrul legislativ în vigoare în România cu impact asupra activității instituției (de ex. Codul rutier, legile imigrării, etc)</li> <li>• Legislația muncii</li> <li>• Reglementări privind sănătatea și securitatea în muncă</li> <li>• Legea bugetului</li> <li>• Legea salarizării</li> </ul>		
<b>ECOLOGIC (MEDIU)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resurse sustenabile</li> <li>• Emisii de carbon</li> <li>• Încălzire globală</li> <li>• Viitoare pandemii</li> <li>• Restricții de mediu impuse de autoritățile de reglementare</li> </ul>		

### 3.1.3. Analiza pieței muncii

Acest chestionar servește ca suport pentru corelarea nevoilor de personal cu factorii externi organizației, cu impact asupra pieței muncii.

Am inclus în cele ce urmează un sumar al tipurilor de date utile pentru o analiză aprofundată a pieței muncii.

Temă	Arii de explorat
<b>Informații generale</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Condiții economice generale, cadrul macroeconomic, riscuri macroeconomice, geopolitice, sociale</li><li>• Provocări generale și riscuri pe piața muncii (tendențe demografice nefavorabile, fenomenul emigrării, performanța sistemului educațional, dimensiunea muncii nedeclarate.</li><li>• Implicarea partenerilor sociali, impactul politicilor publice asupra pieței muncii, creșterea costului unitar al mâinii de lucru)</li><li>• Noi legi și politici guvernamentale care afectează piața muncii</li></ul>
<b>Schimbări la nivelul compoziției forței de muncă și la nivelul tiparelor de lucru</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Statistici și prognoze demografice (populația activă, gradul de ocupare populația activă, rata de dependență economică, pensionare, migrația populației active)</li><li>• Statistici privind număr total de locuri de muncă create și desființate - indicator al flexibilității pieței muncii</li><li>• Statistica națională privind locurile de muncă vacante</li><li>• Statistici, prognoze privind deficitul de forță de muncă</li><li>• Ocupații/competențe în creștere/ în declin</li><li>• Cerere și ofertă de forță de muncă în piața muncii pentru linii de muncă cheie</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesul candidaților din piața muncii pentru zonele geografice</li> <li>• Statistici privind înscrierile și numerele de absolvenți, la instituții de învățământ relevante, inclusiv înscrieri la învățământul secundar, statistici privind absolvenți de liceu</li> <li>• Informații privind noi specialități sau schimbări semnificative în sistemul educațional</li> <li>• Tendințele actuale privind preferințele pieței muncii privind modalități de contractare a forței de muncă (de exemplu norme parțiale de lucru, folosirea forței de muncă temporară, subcontractori, independenți)</li> <li>• Tendințe privind noi moduri de lucru - munca la distanță/ hibrid, flexibilizarea timpului de lucru</li> </ul>
<p><b>Condiții economice care afectează resursele de muncă disponibile</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rata șomajului</li> <li>• Rata inflației</li> <li>• PIB</li> <li>• Curs de schimb al monedei naționale</li> <li>• Salariul minim/ mediu pe economie</li> </ul>
<p><b>Informații despre potențiali competitori în piața muncii</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurenți în zone geografice cheie</li> <li>• Politici de Resurse Umane ale concurenților din piața muncii</li> <li>• Indici privind fluctuația de personal la nivelul concurenților (de ex. la nivel de sector)</li> <li>• Strategii de atragere/ retenție de personal</li> </ul>



### 3.1.4. Model machetă Raport structură de personal

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE











### 3.1.5. Model machetă Raport caracteristici personal

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE







### 3.1.6. Descriere indicatori de personal - Tablou de bord

Indicator	Descriere indicator	Frecvență	Sursa datelor	Interpretare date
<b>Indicele încadrării posturilor</b>	Număr total de personal încadrat (pe durată nedeterminată) / posturi prevăzute în statul de organizare x 100	Trimestrial	Compartimentele de evidență resurse umane; DGMRU pentru unitățile aparatului central al MAI fără structură de resurse umane	Se stabilește, de comun acord, un nivel critic de încadrare sau nivelul de alertă al lîp, care ar putea fi, în general, egal sau mai mic de 85%; pentru unele structuri sau compartimente nivelul critic poate fi mai mare (ex. este necesar a se aplica normele specifice cu privire la încadrarea echipajului de siguranță la bordul navelor MAI, caz în care ponderea nu mai este relevantă, ci încadrarea posturilor de specialitate)

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





Indicator	Descriere indicator	Frecvență	Sursa datelor	Interpretare date
<b>Indicele ocupării posturilor</b>	<p>Număr de posturi ocupate efectiv la o anumită dată / posturi prevăzute în statul de organizare x 100.</p> <p>Se calculează având în vedere situația posturilor efectiv ocupate, "utile" structurii la data la care se face analiza, prin scăderea numărului de posturi în care este încadrat personalul aflat în concediu pentru creșterea și îngrijirea copilului ori ale cărui raporturi de serviciu/muncă sunt suspendate din orice motiv, precum și personalul împuternicit în funcții de conducere, precum și personalul care participă la misiuni internaționale fără a fi detașat; la situația posturilor ocupate se cumulează numărul de posturi în care este mutat/detașat personal, precum și numărul de posturi încadrate pe durată determinată</p>	Trimestrial	Compartimentele de evidență resurse umane; DGMRU pentru unitățile aparatului central al MAI și subordonate ale MAI fără structură de resurse umane	Indicatorul este relevant în măsura în care se identifică o discrepanță semnificativă între Indicele încadrării și indicele ocupării posturilor (ex. s-au identificat compartimente structurale cu aprox. 50% personal activ, în condițiile în care încadrate - pe durată nedeterminată ori temporar - erau peste 90% din posturi, restul fiind suspendat din diverse motive)
<b>Indicele ocupării funcție de conducere din</b>	Număr de personal numit într-o funcție de conducere dintr-o funcție de execuție în intervalul de timp raportat / număr total de personal la începutul perioadei x 100	Trimestrial	Compartimentele de evidență resurse umane; DGMRU pentru unitățile aparatului central al MAI și subordonate ale MAI	Reflectă mișcări interne de personal care pot indica o nevoie crescută de ocupare în posturi de execuție, sau nevoi de formare competențe manageriale

## MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Indicator	Descriere indicator	Frecvență	Sursa datelor	Interpretare date
funcție de execuție			fără structură de resurse umane	
<b>Indice personal eligibil ocupare funcție de conducere din funcție de execuție</b>	Număr de personal care îndeplinește condițiile pentru numire într-o funcție de conducere dintr-o funcție de execuție în intervalul de timp raportat / număr total de posturi ocupate la începutul perioadei x 100	Trimestrial	Compartimentele de evidență resurse umane; DGMRU pentru unitățile aparatului central al MAI și subordonate ale MAI fără structură de resurse umane	Reflectă bazin de personal pentru numire în funcții de conducere. Util din perspectiva planificării carierei.
<b>Indice TCO</b>	Număr de personal încadrat într-un post superior prin trecere în corpul ofițerilor în perioadă / număr total de posturi ocupate la începutul perioadei x 100	Trimestrial	Compartimentele de evidență resurse umane; DGMRU pentru unitățile aparatului central al MAI și subordonate ale MAI fără structură de resurse umane	Reflectă mișcări interne de personal care pot indica o nevoie crescută de ocupare în posturi din care au plecat cei încadrați într-un post superior prin TCO.



Indicator	Descriere indicator	Frecvență	Sursa datelor	Interpretare date
<b>Indice mutări</b>	Număr de personal încadrat prin mutare în intervalul de timp raportat / număr total de posturi ocupate în unitate la începutul perioadei x 100	Trimestrial	Compartimentele de evidență resurse umane; DGMRU pentru unitățile aparatului central al MAI și subordonate ale MAI fără structură de resurse umane	Reflectă nivelul mișcărilor interne. Util din perspectiva analizei stabilității pe post și a managementului carierei.
<b>Indice mutări nou veniți</b>	Număr de personal care schimbă unitatea la 6/12 luni de la încadrare	Trimestrial	Compartimentele de evidență resurse umane; DGMRU pentru unitățile aparatului central al MAI și subordonate ale MAI fără structură de resurse umane	Reflectă nivelul mișcărilor interne. Util din perspectiva analizei stabilității pe post și a managementului carierei.
<b>Indice încadrare directă</b>	Număr de personal încadrat direct în intervalul de timp raportat / număr total de posturi ocupate în unitate la începutul perioadei x 100	Trimestrial	Compartimentele de evidență resurse umane; DGMRU pentru unitățile aparatului central al MAI și subordonate ale MAI fără structură de resurse umane	Reflectă nivelul de personal încadrat din sursă externă. Util din perspectiva înțelegerii nevoilor de formare.

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





Indicator	Descriere indicator	Frecvență	Sursa datelor	Interpretare date
<b>Indice împuternicire</b>	Număr de personal împuternicit în intervalul de timp raportat / număr total de posturi ocupate - funcții de conducere la începutul perioadei x 100	Trimestrial	Compartimentele de evidență resurse umane; DGMRU pentru unitățile aparatului central al MAI și subordonate ale MAI fără structură de resurse umane	Reflectă nivelul de personal care ocupă temporar funcții de conducere. Util din perspectiva înțelegerii nevoii de ocupare a posturilor de conducere/ nevoi de formare.
<b>Indice împuternicire în primele 6 luni</b>	Număr de funcții de conducere ocupate cu caracter temporar de maxim 6 luni (pe nivel ierarhic)	Trimestrial	Compartimentele de evidență resurse umane; DGMRU pentru unitățile aparatului central al MAI și subordonate ale MAI fără structură de resurse umane	Reflectă nivelul de personal care ocupă temporar funcții de conducere.
<b>Indice împuternicire pe o perioadă mai mare de 6 luni</b>	Număr de funcții de conducere ocupate cu caracter temporar de mai mult de 6 luni (pe nivel ierarhic)	Trimestrial	Compartimentele de evidență resurse umane; DGMRU pentru unitățile aparatului central al MAI și subordonate ale MAI fără structură de resurse umane	Reflectă nivelul de personal care ocupă temporar funcții de conducere, pe o perioadă mai mare de 6 luni. Poate indica nevoia unor analize suplimentare privind această modalitate de ocupare.
	1. Post vacant			
	2. Post temporar vacant			

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Indicator	Descriere indicator	Frecvență	Sursa datelor	Interpretare date
<b>Indice vacantare temporară pe o perioadă mai mare de 1 an</b>	Număr de funcții de execuție numiți pe alte funcții/ în alte structuri, cu caracter temporar de mai mult de 12 luni		Compartimentele de evidență resurse umane; DGMRU pentru unitățile aparatului central al MAI și subordonate ale MAI fără structură de resurse umane	Reflectă nivelul de personal care ocupă temporar funcții de execuție, pe o perioadă mai mare de 12 luni. Poate indica nevoia unor analize suplimentare privind această modalitate de ocupare.
<b>Indice de înlocuire a personalului</b>	Număr de personal ieșit din unitate în intervalul de timp raportat / număr de personal încadrat în unitate în intervalul de timp raportat x 100	Trimestrial	Compartimentele de evidență resurse umane; DGMRU pentru unitățile aparatului central al MAI și subordonate ale MAI fără structură de resurse umane	Pentru calculul numărului de personal ieșit / intrat se vor folosi algoritmi de la indicatorii relevanți descriși mai sus. Reflectă gradul de înlocuire a ieșirilor (plecărilor) în perioada de referință; oricât de mare este numărul de încadrări, dacă numărul de ieșiri din structură/sistem (la care se adaugă și numărul de agenți/subofițeri/maștri militari trecuți în corpul superior) este mai mare, deficitul de personal se mărește
<b>Indice de fluctuație totală</b>	Număr total personal ieșit din unitate în intervalul de timp raportat / număr total de posturi ocupate la început de perioadă x 100	Trimestrial	Compartimentele de evidență resurse umane; DGMRU pentru unitățile aparatului central al MAI și subordonate ale MAI	Reflectă nivelul total de fluctuație. Util din perspectiva înțelegerii nivelului de vacantare a posturilor.





Indicator	Descriere indicator	Frecvență	Sursa datelor	Interpretare date
			fără structură de resurse umane	
<b>Indice risc de pensionare</b>	Număr efectiv de pensionări / număr total de personal eligibil de pensionare (în perioada) x 100	Trimestrial	Compartimentele de evidență resurse umane; DGMRU pentru unitățile aparatului central al MAI și subordonate ale MAI fără structură de resurse umane	Util din perspectiva înțelegerii tendinței de pensionare.
<b>Indice personal eligibil pensionare limită de vârstă</b>	Număr de personal care îndeplinește condițiile de pensionare pentru limită de vârstă în intervalul de timp raportat / număr total de posturi ocupate x 100	Trimestrial	Compartimentele de evidență resurse umane; DGMRU pentru unitățile aparatului central al MAI și subordonate ale MAI fără structură de resurse umane	Util din perspectiva înțelegerii riscului de pensionare la personalul care îndeplinește condițiile de pensionare pentru limită de vârstă. Se poate cumula cu indicele de risc de pensionare pentru a calcula riscul efectiv.

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





Indicator	Descriere indicator	Frecvență	Sursa datelor	Interpretare date
<b>Indice personal eligibil pensionare anticipată</b>	Număr de personal care îndeplinește condițiile de pensionare anticipată în intervalul de timp raportat / număr total de posturi ocupate x 100	Trimestrial	Compartimentele de evidență resurse umane; DGMRU pentru unitățile aparatului central al MAI și subordonate ale MAI fără structură de resurse umane	Util din perspectiva înțelegerii riscului de pensionare la personalul care îndeplinește condițiile de pensionare anticipată. Se poate cumula cu indicele de risc de pensionare pentru a calcula riscul efectiv.
<b>Indice nou veniți</b>	Număr de personal încadrat în intervalul de timp raportat / număr total de posturi ocupate la începutul perioadei x 100	Trimestrial	Compartimentele de evidență resurse umane; DGMRU pentru unitățile aparatului central al MAI și subordonate ale MAI fără structură de resurse umane	Util din perspectiva înțelegerii nivelului de experiență și a nevoi de formare/ transfer de cunoștințe de la personal cu experiență către personal nou.
<b>Indice ocupare posturi vacante</b>	Numărul de posturi în care a fost încadrat personal în perioadă / numărul total de posturi vacante la început de perioadă x 100	Trimestrial	Compartimentele de evidență resurse umane; DGMRU pentru unitățile aparatului central al MAI și subordonate ale MAI fără structură de resurse umane	Util din perspectiva eficienței procesului de recrutare.

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE









### 3.1.7. Model machetă Raport privind Dinamica de personal

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





Unitatea 2:

\* se va înlocui Specialitatea 1, 2, etc cu numele specialităților relevante pentru fiecare unitate care raportează, conform Foii de lucru Definiții, secțiunea Inventar specialitati, coloana Nivel 3 Specialitate MAI

Capitolul bugetar:

Indicador		1. Pe categorii de personal																			
Indicator	Descriere indicator	Ofițeri de poliție		Agenți de poliție		Ofițeri		Maiștri militari		Subofițeri		Soldați/gradați voluntari		Funcționari publici		Personal contractual		Total			
		Conducere	Execuție	Conducere	Execuție	Conducere	Execuție	Conducere	Execuție	Conducere	Execuție	Conducere	Execuție	Conducere	Execuție	Conducere	Execuție	Conducere	Execuție		
I N T R Ă R I	Personal încadrat pe perioadă nedeterminată în intervalul de timp	Numărul de personal încadrat în intervalul de timp raportat, în posturile prevăzute în statul de organizare al unității. Se va raporta <b>exclusiv personal încadrat din afara unității în cadrul unității pe perioadă nedeterminată</b> , pentru fiecare dintre categoriile:																			
	1. Repartiție promoții																		0	0	
	2. Recrutare încadrare directă, din sursă externă																		0	0	
	3. Încadrări într-un post superior prin trecere în corpurile ofițerilor																		0	0	
	4. Transferuri din afara MAI																		0	0	
	5. Mutări (se iau în considerare doar intrările din afara unității de raportare: unitate, Inspectorat general/ similar, sau MAI. Prin urmare pentru raportare la nivel de unitate este relevantă orice intrare din afara unității, deși o astfel de mutare va avea impact neutru la nivel de Inspectorat General/similar)																		0	0	
	<b>Total (1+2+3+4+5)</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Ocupare post temporar vacant pe perioadă determinată în intervalul de timp	Se va raporta numărul de posturi ocupate pe perioadă determinată, în intervalul de timp raportat, pentru polițiști, cadre militare și personal civil, pentru fiecare dintre categoriile:																				
	1. Ocupare temporară																		0	0	
	2. Imputerniciri (doar din afara unității)																		0	0	
	<b>Total (1+2)</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Personal care desfășoară activități pe o perioadă determinată, fără a fi necesară existența unei funcții	Se va raporta numărul de persoane în intervalul de timp raportat pentru fiecare din categoriile:																				
	1. Delegații (doar polițiști)																		0	0	
	2. Detașări (doar militari)																		0	0	
I E Ș I R I	Personalul ieșit din structură în intervalul de timp	Numărul de personal ieșit din unitate în intervalul de timp raportat. Se va raporta pentru fiecare dintre categoriile:																			
	1. Pensionări pentru limită de vârstă																		0	0	
	2. Pensionări anticipate																		0	0	
	3. Pensionări anticipate parțial																		0	0	
	4. Clasări medicale																		0	0	
	5. Decedați																		0	0	
	6. Reorganizări, alte nevoi instituționale																		0	0	
	7. Pierderi personal fără drept la pensie (demisii, la cerere, abateri, transfer, delegări, detașări, alte motive)																		0	0	
<b>Total (1+2+3+4+5+6+7)</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
D I N N A T I R C Ă Ă	Ocupare funcție de conducere din funcție de execuție	Număr de personal numit într-o funcție de conducere dintr-o funcție de execuție, în intervalul de timp raportat, exclusiv în interiorul structurii																			
	Pierderi prin TCO																		0	0	
	Pierderi prin mutare																		0	0	
N E C E S A R	Necesar de încadrare	Se va raporta necesarul de personal în unitate (fără a se ține cont de indicatorii în finanțare)																			

2. Pe specialități*																			
Specialitatea 1	Specialitatea 2	Specialitatea 3	Specialitatea 4	Specialitatea 5	Specialitatea 6	Specialitatea 7	Specialitatea 8	Specialitatea 9	Specialitatea 10	Specialitatea 11	Specialitatea 12	Specialitatea 13	Specialitatea 14	Specialitatea 15	Specialitatea 16	Specialitatea 17	Specialitatea 18	Specialitatea 19	Specialitatea 20
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



### 3.1.8. Model machetă Raport privind Prognoze de Dinamică și Deficit de Personal

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





## Anexa 3.1.8 PROGNOZE DINAMICĂ ȘI DEFICIT DE PERSONAL

Structura \_\_\_\_\_  
Data \_\_\_\_\_  
Dată de referință raportare 28.02.2022 \_\_\_\_\_

## Unitatea 1:

## Capitol bugetar:

## Scenariul 1: Prognoza medie

\* se va înlocui Specialitatea 1, 2, etc cu numele specialității relevante pentru fiecare unitate care raportează, conform Foii de lucru Definiții, secțiunea Inventar specialități, coloana Nivel 3 Specialitate MAI

Prognose pierderi (5 ani)			1. Pe categorii de personal																2. Pe specialități*																																									
			Ofițeri de poliție		Agenți de poliție		Ofițeri		Maiștri militari		Subofițeri		Soldați/gradați voluntari		Funcționari publici		Personal contractual		Total		Specia ltea 1	Speci alitat ea 2	Speci alitat ea 3	Specia litatea 4	Speci alitat ea 5	Speci alitat ea 6	Specia litatea 7	Specia litatea 8	Specia litatea 9	Specia litatea 10	Speci alitat ea 11	Specia litatea 12	Specia litatea 13	Speci alitat ea 14	Specia litatea 15	Speci alitat ea 16	Specia litatea 17	Specia litatea 18	Speci alitat ea 19	Speci alitat ea 20	Specia litatea 21	Speci alitat ea 22	Speci alitat ea 23																	
Prognose ieșiri de personal - ieșiri din MAI			Estimare număr de personal ieșit din structură pentru fiecare dintre următorii 5 ani. Se va raporta pentru fiecare dintre categoriile:		Estimarea se va face pe baza mediei ultimilor 5 ani - în calcularea acestei medii pe 5 ani se vor elimina minimele și maximele pentru a elimina influența unor situații excepționale.		1. Pensionări pentru limită de vârstă (calculat conform legislației aplicabile)		2. Pensionări anticipate (număr estimat pe baza mediei din ultimii 5 ani)		3. Pensionări anticipate parțial (număr estimat pe baza mediei din ultimii 5 ani)		4. Clasări medicale (număr estimat pe baza mediei din ultimii 5 ani)		5. Decedați (număr estimat pe baza mediei din ultimii 5 ani)		6. Reorganizări, alte nevoi instituționale (număr estimat doar în situația în care sunt prevăzute reorganizări)		7. Pierderi personal fără drept la pensie (demisi, la cerere, abateri, transfer, alte motive) - (număr estimat pe baza mediei din ultimii 5 ani)		Subtotal prognoze ieșiri din MAI																																							
Prognose ieșiri de personal - mobilitate internă (ieșiri din unitate, în cadrul MAI)			8. Pierderi de personal din unitate în afara unității prin trecere în corpul ofițerilor (număr estimat pe baza mediei din ultimii 5 ani)																		9. Pierderi de personal din unitate în afara unității prin mutare (număr estimat pe baza mediei din ultimii 5 ani)		Subtotal prognoze ieșiri mobilitate internă																																					
Total prognoze ieșiri			(1+2+3+4+5+6+7+8+9)																																																									
Prognose intrări (5 ani)			Promoții absolvenți instituții formare MAI		Se ia în considerare faptul că nu toți elevii/studentii școlarizați vor absolvi sau/și vor fi repartizați în unități. Pentru estimarea procentului de elevi/studenti care nu vor absolvi, se ia în calcul valoarea medie a celor care nu au absolvit în ultimii 5 ani.																																																							
Prognose intrări prin mobilitate internă			Estimare număr de personal ce poate fi încadrat din afara structurii în structură, pentru fiecare dintre următorii 5 ani ca urmare a mișcărilor interne de personal. Se va calcula număr estimat pe baza mediei din ultimii 5 ani pentru fiecare dintre categoriile:		Estimarea se va face pe baza mediei ultimilor 5 ani. Pentru prognoză se vor calcula 3 scenarii, similar cu descrierea de la secțiunea Prognoze pierderi.																																																							
Prognose deficit (5 ani)			Total prognoze pierderi (5 ani)																																																									
Total deficit de personal																																																												
Prognose necesar de încadrare			Se va raporta necesarul de personal în unitate (fără a se ține cont de indicatorii în finanțare)																																																									
Prognose deficit de personal raportat la nivel critic de încadrare			Prognose deficit raportat la un nivel critic de încadrare țintă (de ex. 86%)																																																									





Anexa 3.1.8 PROGNOZE DINAMICĂ ȘI DEFICIT DE PERSONAL

Structura \_\_\_\_\_  
Data \_\_\_\_\_  
Data de referință raportare 28.02.2022

Unitatea 1: \_\_\_\_\_ Scenariul 1: Prognoza minimă

Capitolul bugetar: \_\_\_\_\_

\* se va înlocui Specialitatea 1, 2, etc cu numele specialităților relevante pentru fiecare unitate care raportează, conform Foi de lucru Definiții, secțiunea Inventar specialități, coloana Nivel 3 Specialitate MAI

Table with 3 columns: Prognose pierderi (5 ani), Prognose ieșiri de personal - ieșiri din MAI, Prognose ieșiri de personal - mobilitate internă (ieșiri din unitate, în cadrul MAI), Total prognoze ieșiri. Includes detailed descriptions and calculations for various categories like pensioners, medical classes, and internal mobility.

Table titled '1. Pe categorii de personal' with columns for Ofițeri de poliție, Agenți de poliție, Ofițeri, Maștri militari, Subofițeri, Soldați/gradați voluntari, Funcționari publici, Personal contractual, and Total. Each category has sub-columns for Conducere and Execuție.

Table titled '2. Pe specialități\*' with 23 columns representing different specialities (Specia litea 1 to Specia litea 23) and rows for Conducere and Execuție.

Table with 3 columns: Prognose intrări (5 ani), Prognose intrări prin mobilitate internă, Total prognoze intrări. Includes descriptions for promotion and internal mobility.

Table titled '1. Pe categorii de personal' (repeated) with columns for Ofițeri de poliție, Agenți de poliție, Ofițeri, Maștri militari, Subofițeri, Soldați/gradați voluntari, Funcționari publici, Personal contractual, and Total.

Table titled '2. Pe specialități\*' (repeated) with 23 columns representing different specialities and rows for Conducere and Execuție.

Table with 3 columns: Prognose deficit (5 ani), Prognose deficit total de personal, Prognose necesar de încadrare. Includes calculations for total deficit and required staffing.

Table titled '1. Pe categorii de personal' (repeated) with columns for Ofițeri de poliție, Agenți de poliție, Ofițeri, Maștri militari, Subofițeri, Soldați/gradați voluntari, Funcționari publici, Personal contractual, and Total.

Table titled '2. Pe specialități\*' (repeated) with 23 columns representing different specialities and rows for Conducere and Execuție.







Anexa 3.1.8 PROGNOZE DINAMICĂ ȘI DEFICIT DE PERSONAL

Structura \_\_\_\_\_  
Data \_\_\_\_\_  
Dată de referință raportare 28.02.2022

Unitatea 1: \_\_\_\_\_

Capitolul bugetar: \_\_\_\_\_

Scenariul 1: Prognoza maximă

\* se va înlocui Specialitatea 1, 2, etc cu numele specialităților relevante pentru fiecare unitate care raportează, conform Foi de lucru Definiții, secțiunea Inventar specialități, coloana Nivel 3 Specialitate MAI

Table with 3 columns: Prognose pierderi (5 ani), Prognose ieșiri de personal - ieșiri din MAI, Prognose ieșiri de personal - mobilitate internă (ieșiri din unitate, în cadrul MAI), Total prognoze ieșiri. Includes detailed descriptions and numerical data.

Table titled '1. Pe categorii de personal' with columns for Ofițeri de poliție, Agenți de poliție, Ofițeri, Maștri militari, Subofițeri, Soldați/gradați voluntari, Funcționari publici, Personal contractual, and Total. Includes sub-columns for Conducere and Execuție.

Table titled '2. Pe specialități\*' with 23 columns representing different specializations (Specia litea 1 to Specia litea 23) and rows for Conducere and Execuție.

Table with 3 columns: Prognose intrări (5 ani), Prognose intrări prin mobilitate internă, Total prognoze intrări. Includes detailed descriptions and numerical data.

Table titled '1. Pe categorii de personal' (repeated) with columns for Ofițeri de poliție, Agenți de poliție, Ofițeri, Maștri militari, Subofițeri, Soldați/gradați voluntari, Funcționari publici, Personal contractual, and Total. Includes sub-columns for Conducere and Execuție.

Table titled '2. Pe specialități\*' (repeated) with 23 columns representing different specializations (Specia litea 1 to Specia litea 23) and rows for Conducere and Execuție.

Table with 3 columns: Prognose deficit (5 ani), Prognose deficit total de personal, Prognose necesar de încadrare. Includes detailed descriptions and numerical data.

Table titled '1. Pe categorii de personal' (repeated) with columns for Ofițeri de poliție, Agenți de poliție, Ofițeri, Maștri militari, Subofițeri, Soldați/gradați voluntari, Funcționari publici, Personal contractual, and Total. Includes sub-columns for Conducere and Execuție.

Table titled '2. Pe specialități\*' (repeated) with 23 columns representing different specializations (Specia litea 1 to Specia litea 23) and rows for Conducere and Execuție.







### 3.1.9. Model chestionar de prioritizare a inițiativelor instituționale ce pot influența cererea de personal

Acest chestionar servește ca suport pentru corelarea nevoilor de personal viitoare cu strategia instituției și inițiativele instituționale.

Pornind de la rezultatele chestionarului de Scanare a mediului instituțional, se recomandă prioritizarea a 3-5 inițiative instituționale ce pot influența cererea de personal pe termen lung, structurate pe ariile incluse în tabelul următor.

Pentru aceste inițiative se va cuantifica impactul asupra nivelului de personal (creștere sau descreștere procentuală anticipată), dar și impactul asupra competențelor (competențe sau specializări noi, necesare).

Fiind vorba de o planificare pe termen lung, cuantificarea impactului oferă o linie generală mai degrabă decât să intre în detalii, însă asigură captarea perspectivei operaționale și strategice în Planificarea resurselor umane.

Pentru a obține răspunsuri la aceste întrebări este necesară o abordare colaborativă între structurile de MRU și structurile operative, realizată de obicei prin intermediul unor sesiuni de lucru cu reprezentanți ai conducerii acestora.

Arie	Inițiative cheie în instituție	Impact asupra nivelului de personal (Creștere %, sau descreștere %)	Impact asupra competențelor (Noi competențe, specializări necesare)
Modificări la nivel de misiuni, procese, sarcini			
Modificări la nivel de tehnologie/digitalizare			

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Arie	Inițiative cheie în instituție	Impact asupra nivelului de personal (Creștere %, sau descreștere %)	Impact asupra competențelor (Noi competențe, specializări necesare)
Modificări la nivel geografic			
Modificări legislative anticipate			
Alte tendințele emergente organizaționale, demografice, sau alte tendințe importante previzionate că vor afecta Structura în următorii 3-5 ani			





### 3.1.10. Descriere indicatori prognoze capacitate și necesar de școlarizare

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





Anxa 3.1.10 PROGNOZE CAPACITATE ȘI NECESAR DE ȘCOLARIZARE

Structura \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_

Prognoze capacitate de școlarizare					
Indicator	Descriere indicator	Criterii de raportare/ analiză	Frecvență	Sursa datelor	Interpretare date
Capacitate maximă de școlarizare la care poate avea acces MAI (Arma/ beneficiarul) în instituțiile de învățământ ale MAI	Numărul estimat al capacității maxime de școlarizare la care poate avea acces MAI (arma/beneficiarul) în instituțiile proprii de învățământ. Se stabilește pentru fiecare dintre instituțiile de învățământ ale MAI dedicate armei, precum și pentru cele la care are acces partajat (ex. Școala de subofițeri pompieri realizează formarea inițială a maștrilor auto pentru toate armele MAI), în funcție de: - numărul maxim de studenți/ elevi care pot fi școlarizați anual conform avizelor ARACIS (pentru învățământul superior)/ARACIP (pentru învățământul postliceal) și actelor normative incidente - numărul total de locuri de cazare rezervate elevilor/studenților - precum și în funcție de numărul total al locurilor de cazare pentru fiecare serie de elevi/studenți (la școlile de agenți/subofițeri se împarte la 2, respectiv numărul anilor de școlarizare). Din total se scade numărul locurilor rezervate altor beneficiari, pentru fiecare an și serie, din țară (ex. Penitenciare) și din străinătate (ex. Republica Moldova). În cazul Academiei de Poliție capacitatea de școlarizare se estimează (cu un nr. minim, mediu, maxim), având în vedere politica de descazarmare începând cu anul 2, precum și numărul mediu de studenți care se descazarmează (cu domiciliul în București și în alte localități).	Număr total. Număr pe specializări. Acolo unde este cazul se inventariază distinct în funcție de capacitatea de cazare a elevilor/studenților fete și băieți	Anual - datele se culeg la data de 01 septembrie și se raportează la DGMRU la data de 15 septembrie	Compartimentele de formare profesională de la nivelul inspectoratelor generale (similare) și instituțiile de învățământ ale MAI;	La acest indicator se analizează, în cazul capacității de școlarizare a MAI, și capacitatea reală de școlarizare la momentul T, la care se are în vedere și încadrarea cu personal didactic a instituției de învățământ, respectiv nu doar capacitatea de cazare, ci și numărul de cursanți/serie care pot fi școlarizați cu personalul didactic încadrat la momentul T; în situația în care beneficiarii solicită școlarizarea peste capacitatea reală de școlarizare la momentul T și până la capacitatea maximă de școlarizare (dar în limita stabilită de ARACIS/ ARACIP), se va analiza/prezenta și necesarul de încadrare cu personal didactic, distinct pe discipline de studiu sau/și domenii de competență
Capacitate maximă de școlarizare la care poate avea acces MAI (Arma/ beneficiarul) în ale instituții de învățământ	Numărul estimat al capacității maxime de școlarizare la care poate avea acces MAI în alte instituții de învățământ din cadrul SNS - Sistemul Național de Securitate (MAPN și SRI), pentru fiecare serie/an de învățământ, având în vedere numărul de locuri negociat cu instituția de învățământ/instituția ierarhic superioară acesteia, pentru fiecare specializare în parte, ori, dacă nu s-a negociat un asemenea număr, în funcție de media școlarizării pentru MAI din ultimii 5 ani (ex. "aviație piloți" la Academia Forțelor Aeriene Henri Coandă, "transmisiuni" și "calculatoare și sisteme informatice pentru apărare și securitate națională" la Academia Tehnică Militară).	Număr total. Număr pe specializări. Acolo unde este cazul se inventariază distinct în funcție de capacitatea de cazare a elevilor/studenților fete și băieți	Anual - datele se culeg la data de 01 septembrie și se raportează la DGMRU la data de 15 septembrie	Compartimentele de formare profesională de la nivelul inspectoratelor generale (similare) și instituțiile de învățământ ale MAI;	
Prognoze necesar de școlarizare					
Prognoză necesar de școlarizare în instituții de învățământ din SNS, pe termen lung	se calculează exclusiv pentru posturile de specialitate care pot/trebuie să fie încadrate cu absolvenți ai instituțiilor de învățământ din SNS, în funcție de deficitele prognozate - față de statul de organizare și față de nivelul critic de încadrare - de capacitatea de școlarizare la care se poate apela, precum și de bugetul alocat - pentru școlarizare și ulterior pentru încadrare/repartitie a promoției; se are în vedere perioada T + 1 an, T + 2 ani ... și până la T + 6 ani; T = perioada în care se pot stabili/solicita cifre de școlarizare necesare, respectiv: a) anul calendaristic, de regulă până la data de 15 februarie, când se stabilește numărul de locuri scos la concurs pentru admiterea în instituțiile de învățământ (în principiu cifrele trebuie să fie comunicate cu cel puțin 6 luni înainte de admitere), pentru anul în curs, sau b) perioada de timp dintre publicarea cifrelor de școlarizare și stabilirea unor noi cifre de școlarizare (ex. la data de 1 aprilie nu se mai pot solicita suplimentări de cifre de școlarizare la examenul de admitere din anul curent, ci doar pentru anul următor) - Nșc T + 1 an: se proiectează pentru specialitățile postliceale pentru care școlarizarea se realizează în instituțiile de formare inițială a subofițerilor din structura MAPN, care au durata de școlarizare de 1 an (31 de săptămâni de curs în instituția de învățământ și 15 în școlile de aplicație ale armei/specialității militare); - Nșc T + 2 ani: se proiectează pentru specialitățile postliceale pentru care școlarizarea se realizează în instituțiile de învățământ ale MAI, precum și pentru instituțiile de învățământ ale MAPN (pentru care vom avea deja două promoții, dacă nu se ia în considerare și școala de aplicație); la MAPN școlarizarea maștrilor militari se realizează pe durata a 2 ani de învățământ (1 an în școală și 1 an în școlile de aplicație ale armei/specialității militare); - Nșc T + 3 ani: suplimentar față de perioadele T + 1 an și T + 2 ani, se proiectează și pentru specializările cu durata de 3 ani pentru care instituțiile de învățământ superior din SNS realizează formarea inițială a ofițerilor; - Nșc T + 4 ani: suplimentar față de perioadele T + 1 an, T + 2 ani și T + 3 ani, se proiectează și pentru specializările cu durata de 4 ani pentru care instituțiile de învățământ superior din SNS realizează formarea inițială a ofițerilor (specializarea "drept" din Academia de Poliție și specializările de inginer din instituțiile de învățământ ale MAPN); - Nșc T + 5 ani: în mod similar cu T + 4 ani, precum și, suplimentar, se proiectează pentru specializarea "farmacie" la Institutul Medico-Militar; - Nșc T + 6 ani: suplimentar față de perioadele T + 1 an, T + 2 ani, T + 3 ani, T + 4 ani și T + 5 ani, se proiectează pentru specializarea "medicină" și "medicină dentară"	Număr total. Număr pe specializări.	Anual - datele se culeg la data de 01 septembrie și se raportează la DGMRU la data de 15 septembrie	Compartimentele de evidență resurse umane, împreună cu compartimentele de formare profesională de la nivelul inspectoratelor generale (similare)	Se stabilește după calcularea Deficitului total și a Deficitului critic
Prognoză necesar de personal din alte surse decât promoții	Se calculează după stabilirea Deficitului total și Deficitului critic, precum și a Necesariului de școlarizare, conform algoritmului de la Necesariul de școlarizare, pentru: a) specializările /profilurile unicat, care nu pot fi școlarizate în instituțiile de învățământ din SNS, precum și b) pentru restul posturilor. - suplimentar față de Nșc, se calculează și pentru anul în curs.	Total structură Specialități	Anual - datele se culeg la data de 01 septembrie și se raportează la DGMRU la data de 15 septembrie	Compartimentele de evidență resurse umane; DGMRU pentru unitățile aparatului central al MAI și subordonate ale MAI fără structură de resurse umane	





### 3.1.11. Definiții

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





## DEFINIȚII

### A. Definiții indicatori dinamică și structură personal

PERSONALUL MAI → funcționari publici cu statut special (polițiști), cadre militare și personal civil

PERSONALUL CIVIL → funcționari publici și personal contractual

POSTURI PREVĂZUTE → toate posturile prevăzute în statul de organizare

INDICATORI/APROBAT ÎN FINANȚARE → numărul total de indicatori în finanțare repartizați

PERSONAL AFLAT ÎN PLATĂ:

POSTURI OCUPATE → personalul MAI încadrat (numit în funcție)

1. Numiti în funcție fara creștere copil (inclusiv polițiști, militari și PC, FP)

2. PERSONAL AFLAT ÎN CONCEDIUL PENTRU CREȘTEREA ȘI ÎNGRIJIREA COPILULUI → personalul MAI aflat în concediul pentru creșterea și îngrijirea copilului (inclusiv polițiști, militari și PC, FP)

PERSONAL ÎMPUTERNICIT/DETAȘAT din afara unității (din cadrul MAI) → personalul MAI care este împuternicit/detașat în cadrul unității dar ocupă o funcție în statul de organizare al altei unități

PERSONAL ÎMPUTERNICIT/DETAȘAT în afara unității (în cadrul MAI) → personalul MAI din cadrul unității care este împuternicit/detașat în altă unitate MAI

PERSONAL ÎMPUTERNICIT/DETAȘAT (din afara MAI) → personalul din afara MAI care este împuternicit/detașat în cadrul unității

PERSONAL ÎMPUTERNICIT/DETAȘAT (în afara MAI) → personalul MAI din cadrul unității care este împuternicit/detașat în afara MAI

PERSONAL PUS LA DISPOZIȚIE PENTRU CERCETARE/ÎN VEDEREA NUMIRII → personal care are raporturi de serviciu cu MAI, dar nu este numit în funcție

PERSONAL SUSPENDAT (care nu se află în plata MAI) → personalul MAI suspendat, altul decât cel aflat în concediul pentru creșterea și îngrijirea copilului

EXISTENT → PERSONALUL AFLAT ÎN PLATĂ ( + ) PERSONALUL SUSPENDAT

POSTURI VACANTE → PREVĂZUT ( - ) EXISTENT

PROMOȚIE → personalul provenit din instituții de învățământ ale MAI sau din domeniul apărării, ordinii publice și siguranței naționale

POSTURI DE EXECUȚIE APROBATE PENTRU OCUPARE PRIN CONCURS ȘI

NEÎNCADRATE (TCO) (EXT) → posturi (TCO) TRECERE ÎN CORPUL OFIȚERILOR, inclusiv cele pentru care au fost parcurse procedurile de concurs și nu au fost emise acte administrative de numire în funcție SAU posturi (EXT) ÎNCADRARE DIN SURSĂ EXTERNĂ, inclusiv cele pentru care au fost parcurse procedurile de concurs și nu au fost emise acte administrative de numire în funcție

POSTURI DE CONDUCERE APROBATE PENTRU OCUPARE PRIN CONCURS ȘI NEÎNCADRATE → posturi FUNCȚII DE CONDUCERE, inclusiv cele pentru care au fost parcurse procedurile de concurs și nu au fost emise acte administrative de numire în funcție

PERSONAL CARE CUMULEAZĂ PENSIA CU SALARIUL → polițiști sau cadre militare care beneficiază de pensie de serviciu (pensie militară) și sunt încadrați în calitate de personal civil (salariat)

PERSONAL OPERATIV → Personal implicat în executarea și coordonarea misiunilor operative, precum și personal care deține aviz de poliție judiciară, sau personal care în ultimele 3 luni a desfășurat cel puțin o misiune (1) pe lună în ture de noapte (între orele 22,00 și 06,00) și șeful nemijlocit al acestuia. Va fi considerat personal neoperativ personalul încadrat într-una din următoarele familii ocupaționale:

E - ocupații statice de manipulare a documentelor clasificate, de prestare a unor servicii de informare ori de lucru cu publicul și de eliberare a unor documente publice de evidență, potrivit competențelor MAI: ocupațiile de evidență statistică a infracțiunilor și de cazier judiciar, eliberarea de pașapoarte, documente de evidență a populației și autovehiculelor etc.

F - ocupații de sprijin și administrative: ocupațiile din domeniul financiar, consiliere juridică, medical, resurse umane, psihologie, informatică și transmisiuni, logistică etc. care susțin, direct sau/și indirect, îndeplinirea misiunilor de ordine și siguranță publică.





## B. Inventar specialități MAI

Sursă: Clasificarea internă a ocupațiilor și specialităților MAI - nivelurile: 2 - profil de muncă, 3 - specialitate MAI și 4 - ocupație MAI (proiect)

Nivel 1	Nivel 2		Nivel 3
arma	traseu	profil de muncă	specialitate MAI
poliție	A	ordine publică - poliție	ordine publică - rural
			ordine publică - urban
			poliție rutieră
			poliție transporturi
			reținere și arestare preventivă
jandarmi		ordine publică - jandarmi	ordine publică și protecție instituțională
poliție de frontieră		poliție de frontieră	- control trecere frontieră - supraveghere frontieră
azil și migrație		azil și migrație	azil și migrație
poliție / poliție de frontieră / azil /		investigații	investigații criminale investigații criminalitate economică
poliție / poliție de frontieră / azil / informații...		crimă organizată	- combaterea criminalității organizate și antidrog - combaterea infracționalității transfrontaliere
poliție / poliție de frontieră / azil / jandarmi	C	criminalistică	criminalistică
poliție		sanitar-veterinar și siguranța alimentelor	poliție sanitar-veterinară și pentru siguranța alimentelor
informații / poliție		informații și protecție internă	intelligence (activitățile operative de culegere informații sunt clasificate la intervenții speciale OP)
poliție / poliție de frontieră / azil / jandarmi / informații	D	intervenții și supravegheri operative ordine publică	intervenție rapidă și acțiuni speciale supravegheri operative
protecție civilă / pompieri / poliție / poliție de frontieră / jandarmerie / aviație / marină		intervenție - specialități unicat	pirotehnie
		arme, explozivi, substanțe toxice	
		alpinism intervenție	
		parașutism	
		însoțitori de bord - salvatori	
		scafandrii intervenție	
		cavalerie	
		câini de serviciu	
		negociere situații de criză	
pașapoarte	E	gestiunea documentelor clasificate și analiza documentelor și informațiilor publice de evidență MAI	pașapoarte
ev. inf. a persoanei			evidența informatizată a persoanei
înmatriculări			înmatriculare autovehicule
poliție			cazier
toate armele op.			dispecerat
toate armele op.			analiză și operațiuni de susținere a ordinii și siguranței publice





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

aparat central / poliție / jandarmarie/ (toate armele), după caz	F	suport și administrativ	resurse umane
			învățământ
			financiar
			psihologic
			medical
			consiliere juridică
			logistică
			IT & comunicații
			secretariat, arhivistică, protecția datelor
			relații publice
			control/ audit public intern
			relații internaționale

Profilele de muncă, specialitățile și ocupațiile principale corespondente funcțiilor de conducere/comandă de nivel mediu și superior

Nivel 1	Nivel 2		Nivel 3
arma	traseu	profil de muncă	specialitate MAI
aparat central / poliție / jandarmarie/ ..., după caz	*(A-E)	comandă, nivel inspectorat general/ similar	comanda inspectoratului general/similar
	*(A-E)	comandă, nivel unitate / subunitate <i>(ocupantul postului coordonează, de regulă, mai multe profile de muncă specifice armei)</i>	comanda unității operative de ordine și siguranță publică (poliție/poliție de frontieră/jandarmi/ situații de urgență ș.a.)
			comanda subunității operative de ordine și siguranță publică (de jandarmi, poliție, poliție de frontieră ș.a.)
	(A-E)	**	***
(A-E)	**	***	





*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	Aprilie 2022

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

© 2022 KPMG Advisory SRL, o societate comercială cu răspundere limitată, de naționalitate română, și membră a rețelei KPMG de firme membre independente afiliate la KPMG International Cooperative (“KPMG International”), o societate britanică cu responsabilitate limitată prin garanții. Toate drepturile rezervate.

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

