



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

METODOLOGIA DE AUDITARE A RESURSELOR UMANE

Contextul în proiect

Proiectul “Asigurarea calității în învățământul superior prin elaborarea și pilotarea metodologiilor de abilitare și auditare” își propune să sprijine universitățile publice și private, institutele de cercetare și aproximativ 650 de persoane din universități sau agențiile Ministerului Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului (MECTS). Astfel, componența grupului țintă vizează circa 500 membri din cei peste 700 ai comisiilor Consiliului Național de Atestare a Titlurilor, Diplomelor și Certificatelor Universitare (CNATDCU). Conform prevederilor Legii Educației Naționale (LEN nr.1/2011), acest organism cu rol consultativ la nivel național implementează activitățile de evaluare a resurselor umane și este responsabil de abilitarea personalului didactic. Alte 250 de persoane din structurile de conducere a universităților, comisiile de calitate și studenții vor fi implicați în diferite etape și activități ale proiectului ca grup țintă. Prin participarea la elaborarea și discutarea metodologiilor de abilitare și audit, dar și prin pilotarea și studiile de caz, grupul țintă va fi capabil să continue și să aplice ulterior aceste metodologii, contribuind astfel la dezvoltarea sistemului de asigurare a calității în universități și la implementarea prevederilor LEN nr.1/2011.

Abilitarea și auditarea resurselor umane sunt procese fundamentale în evaluarea capitalului intelectual al universităților și reprezintă noutăți instituționale stabilite de către LEN 1/2011 în practica promovării personalului didactic și de cercetare.

Prin elaborarea și dezvoltarea metodologiilor de abilitare se vor perfecționa atât cadrul instituțional, cât și capacitatea membrilor comisiilor CNATDCU, Academiei Române, Institutelor Naționale de Cercetare-Dezvoltare (INCD) sau a managerilor universitari de a evalua aplicațiile candidaților la titlul de conducător de doctorat și profesor universitar.

Scopul:

Întrucât resursele umane din cercetare și educație sunt principala sursă de asigurare și creștere a calității, performanțele universităților fiind decisiv condiționate de calitatea resurselor umane din componenta lor, este necesară crearea unei metodologii de evaluare a resurselor umane.

Evaluarea anuală a resurselor umane din universități este o atribuție a CNATDCU; Conform ART. 3, din **Ordinul nr. 3.759 din 9 februarie 2011** privind aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a CNATDCU (*publicat în: MONITORUL OFICIAL nr. 138 din 23 februarie 2011*)

“CNATDCU are următoarele atribuții:

h) prezintă un raport anual MECTS privind resursa umană pentru activitățile didactice și de cercetare din învățământul superior, în baza unor indicatori specifici, conform art. 219 alin. (1) lit. d) din Legea nr. 1/2011”

Auditarea în resurse umane reprezintă procesul de monitorizare permanentă și verificare sistematică a calității serviciilor de resurse umane din organizație. Un audit eficient trebuie să îndeplinească următoarele obiective-cheie:

- Să identifice care sunt cele mai importante programe de RU care să susțină strategia, identitatea și misiunea organizației





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

- Să investigheze corespondența dintre definirea programelor și politicilor de RU, pe de o parte, și implementarea lor concretă de către departamentul de RU
- Să stabilească etaloanele și modelele de bune practici pentru serviciile de RU, pe baza unei diagnoze organizaționale corelată cu intervenția pentru optimizări și dezvoltări ulterioare
- Să promoveze schimbarea, inovarea, sustenabilitatea, spiritul antreprenorial cu orientare „glocală”, leadership-ul autentic (integritate, transparență și excelență), implicarea și încrederea în organizație
- Să traseze direcțiile prioritare de acțiune și să exploreze maniera în care valorile și principiile organizației sunt traduse în proceduri, mod de lucru și comportamente situaționale observabile
- Să promoveze parteneriatul, cooperarea, precum și consultarea deschisă, participativă în procesul decizional

Etapele procesului:

Pentru a îndeplini obiectivele evaluării, procesul de auditare trebuie să treacă prin următoarele etape:

1. Instruirea reprezentanților celor 90 de universități-beneficiare, desemnați responsabili cu auditarea resurselor umane
2. Instruirea membrilor CNATDCU implicat în auditul resurselor umane
3. Pilotarea metodologiei cu ajutorul experților
4. Întocmirea rapoartelor care vizează cele două tipuri de instruire
5. Autoevaluarea resurselor umane realizată de universități înaintea vizitei de evaluare.
6. Vizita la sediul instituției a echipelor de evaluare
7. Întocmirea fișelor de vizită de către echipele de evaluare
8. Întocmirea unui raport în baza fișelor de vizită

Instrumentele propuse:

1. Etapa 1 – Autoevaluare: **fișă de autoevaluare**
2. Etapa 2 – Indicatori statistici raportați în procesul de clasificare – **Grilă indicatori statistici raportați**
3. Etapa 3 – Vizita de evaluare: **Fișa vizitei de evaluare**

Domenii vizate în procesul de evaluare a resurselor umane:

- Structura personalului didactic și de cercetare în funcție de:
 - Grad didactic
 - Vârstă
 - Sex
 - Naționalitate și etnie
 - Vechime în învățământ / cercetare





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
ANPMSORU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

- Universitatea absolvită
- Gradul de îndeplinire a criteriilor CNATDCU de angajare/abilitare
- Situația personalului administrativ: distribuție pe criterii socio-demografice, raportul personal didactic/ de cercetare și administrativ (funcții-suport)
- Corelația dintre headcount și FTE (full-time equivalent; echivalența în norme întregi): raportul dintre numărul total disponibil de posturi (divizate pe facultati/departamente/centre/compartimente etc.) conform organigramei aprobate vs. numărul de posturi ocupate (de titular / suplinitor)
- Existența și actualizarea permanentă a unui catalog/nomenclator de funcții care sa includa: nivelul si profilul de studii, alte cerinte (atestare, acreditari, certificari), departament, raportare (linii de subordonare administrativa si functionala), existenta fisei de post aferente, competente si criteriile de evaluare a performantei etc.
- Număr total de angajați (si evolutia lui in ultimii ani)
- Numărul de norme didactice (cu fracțiuni)
- Acoperirea cu titulari a normelor didactice (Raportul dintre titulari și asociati)
- Raportul studenți/norme didactice de predare
- Analiza fișelor de post (existența fișelor pentru toate posturile din organigramă, coordonatele procesului de actualizare a fișelor de post)
- Analiza selectivă a dosarelor de concurs pentru angajare
- Analiza procedurii de evaluare a posturilor (grila de evaluare și corelația cu sistemul de compensații și beneficii)
- Procesul de recrutare și selecție a resurselor umane:
 - Transparență în comunicarea internă și externă a posturilor disponibile
 - Număr de candidați pe post scos la concurs
 - Metodele și criteriile de selecție utilizate pentru personalul didactic / de cercetare / tehnic (administrativ):
 - Analiza dosarelor de candidatură
 - Îndeplinirea cerintelor legale si a celor specifice postului de catre candidatii angajati in ultimii ani
- Procesul de evaluare internă a RU
 - De către beneficiari (studenți)
 - Evaluare colegială
 - Evaluare pe verticală
 - Din partea superiorului ierarhic (descendentă)
 - Din partea subordonaților către șef (ascendentă)
- Este sistemul de evaluare utilizat pentru a fundamenta decizii legate de:
 - A. Salarizare
 - B. Instruire și dezvoltare
 - C. Mobilitate și plan de carieră
- Ce beneficii acordați angajaților, suplimentar față de cele statutare (conform prevederilor legislației muncii)?
 - A. Program flexibil





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
ANPMSORU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

- B. Bonusuri bazate pe performanțe individuale
- C. Bonusuri bazate pe proiecte de echipă
- D. Scheme de pensionare
- E. Subsidii pentru concedii de studii (an sabatic etc.)
- F. Asigurări medicale private
- G. Facilități pentru membrii familiei (transport, reduceri la diverse servicii etc.)
- H. Altele (care anume)?
- Procesul de motivare și resursele financiare:
 - A. Salarizare; grilă salarială
 - B. Condiții de lucru (acces la echipamente, resurse, instrumente didactice și de cercetare)
 - C. Alte tipuri de stimulente, politică de mobilitate, acces la granturi de cercetare, programe educaționale etc.
 - D. Ponderea cheltuielilor pentru salarii în bugetul unității de raportare
 - E. Nivele medii de salarizare pe grade didactice
- Procesul de formare:
 - o Participare la cursuri de formare
 - o Frecvența acestor cursuri
 - o Tematica cursurilor
 - o Rata de participare la cursuri interne sau externalizate (numărul mediu de ore de formare per angajat etc.)
 - o Procentul din bugetul de resurse umane alocat pentru activitățile de instruire și dezvoltare, abilitare, certificare, atestare academică etc.
 - o Indicatorii utilizați pentru estimarea impactului programelor formative (feedback, ROI – return on investment, estimarea valorii adăugate, modificări în evaluarea de performanță etc.)
- Sustenabilitatea financiară a unității de raportare:
 - o Raportul dintre venituri și cheltuieli al bugetului unității de raportare
 - o Excedentul/deficitul bugetar pe ultimii 4 ani
 - o Ponderea cheltuielilor pentru salarii în bugetul unității de raportare
 - o Evoluția numărului de candidați, a numărului de studenți, a numărului de absolvenți (ultimii 4 ani)
 - o Angajabilitatea absolvenților (ponderea angajaților în rândul absolvenților la 1 an de la absolvire)
- Utilizarea timpului de lucru:
 - o Încadrarea cu ore didactice a RU
 - o Raport timp predare/timp cercetare
- Participarea RU la luarea deciziilor: ce funcție / departament/structură este reponabil(ă) în mod formal și în mod real pentru decizii adoptate în domeniul:
 - o Salarizării (grilei salariale și sistemului de compensații și beneficii)
 - o Recrutării și selecției
 - o Instruirii și dezvoltării





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



- Relațiilor de muncă
- Restructurării, creării/ modificării/comasării/desființării unor (sub)departamente, cu reducerea sau creșterea numărului de angajați
- Alocării și revizuirii bugetului dedicat RU
- Utilizarea canalelor de comunicare internă: circuitul de transmitere a informațiilor, comunicate interne de interes general
- Ce sisteme informatice sunt utilizate pentru gestiunea RU:
 - A. O serie de instrumente computerizate separate (ex: baze de date cu CV-uri, instrumente de evaluare a performanței)
 - B. Un sistem complet și independent de aplicații, dedicat exclusiv RU
 - C. O platformă de RU integrată într-un sistem informatic mai extins vizând managementul
 - D. Nu folosim aplicații sau sisteme informatice în domeniul RU
- (cu excepția răspunsului D la itemul precedent) În ce arii sunt folosite sistemele informatice de RU?
 - A. Administrarea și arhivarea dosarelor / documentelor de personal
 - B. Salarizare
 - C. Beneficii
 - D. Pontaje, programare, organizarea timpului
 - E. Formare și dezvoltare personală și profesională
 - F. Evaluări de performanță
 - G. Planificarea succesiunii
 - H. Sănătate și securitate în muncă; protecția muncii
 - I. Măsurarea indicatorilor de RU
 - J. Informarea despre politici și proceduri de RU (ex: via website)
- Dacă ați scăzut numărul de angajați, ce metode ați folosit:
 - A. Înghețarea angajărilor
 - B. Pensionare anticipată
 - C. Disponibilizări voluntare
 - D. Disponibilizări obligatorii
 - E. Transferuri interne
 - F. Neprelungirea contractelor pe durată determinată
 - G. Externalizarea (leasing de personal)
 - H. Altele
- Integrarea noilor angajați sau a profesorilor/cercetătorilor vizitatori: existența unui serviciu dedicat consilierii acestora
- Existența și modalitățile de comunicare / diseminare în organizație a strategiei de resurse umane, identității corporative, misiunii, viziunii și valorilor specifice Universității în cauză
- Transparența proceselor referitoare la RU: postare anunțuri recrutare internă, disponibilitatea informației privind politica și practicile de RU pe website-ul oficial al Universității. Probleme etice și modalități de rezolvare a lor (ex. discriminare, ombudsman,





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
ANPMSORU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

comisii de etică, existența reglementărilor de promovare a diversității și egalității de tratament, coduri de etică, deontologie și conformitate)

- Egalitate de șanse : reprezentarea ambelor genuri în consilii de conducere, diverse foruri decizionale și distribuția titlurilor academice între genuri, pe specializări
- Organizația Dvs. are programe de acțiuni care să îmbunătățească angajabilitatea și participarea pe piața muncii a următoarelor grupuri vulnerabile:
 - Minorități etnice
 - Angajați mai în vârstă (50ani+)
 - Persoane cu dizabilități
 - Femeile (în special cele care se reîntorc pe piața muncii)
 - Angajați tineri (sub 25 de ani)
 - Alte categorii (vă rugăm să specificați)
- Realizarea unor sondaje privind opiniile și percepțiile salariaților (măsurarea periodică a satisfacției cu mediul de lucru, diagnoza culturii și climatului organizațional, implicarea angajaților etc.)
- Atragerea și retenția talentelor: mecanisme organizaționale care permit recunoașterea
- Planificarea resurselor umane: planuri de succesiune
- Raportarea indicatorilor-cheie de performanță: fluctuație, absenteism, concedii medicale, productivitate științifică (publicatii, inovații sociale/tehnice, brevete etc) – performanță academică, ponderea personalului promovat din interior vs. recrutat din exterior)
- Probleme semnalate în administrarea RU
- Incidența conflictelor de muncă (litigii în instanță sau conflicte soluționate prin mediere)
- Reprezentativitate sindicală (ponderea
- Numărul angajaților pe perioadă determinată

Niveluri de raportare pentru toți indicatorii menționați mai sus vor fi:

- Programe de studii (specializari de licență, programe de master și școli doctorale)
- Domenii de studii
- Departamente
- Facultăți
- Universități

Echipele de evaluare:

Din echipele de evaluare vor face parte membrii CNATDCU ce vor fi propuși către unul de către fiecare din cele 5 domenii majore de specialitate CNATDCU la care se încadrează cel puțin un program de studii din universitatea vizitată astfel încât să asigure pentru fiecare universitate evaluată o echipă compactă, obiectivă și eficientă. O echipă va fi formată din minim 2 – maxim 5 membri.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Durata procesului de auditare a resurselor umane:

Procesul de auditare a resurselor umane este Ianuarie – Martie 2013 (Runda 1) și Octombrie – Decembrie 2013 (Runda 2). Echipele de evaluare vor stabili vizitele cu fiecare universitate în parte în funcție de circumstanțele și cerințele specifice. Cu toate acestea perioada estimată pentru această etapă trebuie să respecte intervalul propus în cadrul proiectului și este de evitat orice tip de întârziere. Universitățile vor numi o persoană de contact care va menține legătura cu echipele de evaluare pentru a organiza vizita propriu-zisă. Între cei doi va fi agreat și un program al vizitei. Raportul de autoevaluare trebuie depus înainte de..... (se va fixa un termen) înainte de vizitele de teren.

Etapa 1: Autoevaluarea

Etapa de autoevaluarea este o etapă extrem de importantă, atât prin procesul propriu-zis, cât și prin raportul ce va rezulta ulterior:

- Procesul de autoevaluare a fost gândit ca o oportunitate de a reflecta și de a verifica la nivel instituțional cantitatea, dar mai ales calitatea proceselor de resurse umane și mai apoi de a identifica soluții pentru îmbunătățire.
- Raportul de autoevaluare va fi rezultatul acestui proces și va oferi informații pentru echipele de evaluare, înainte de vizita de teren.

În vederea pregătirii universităților pentru a redacta rapoarte de autoevaluare adecvate, prorectorii de profil și directorii de resurse umane vor participa la sesiuni de intruire.

Etapa 2: Raportul indicatorilor statistici raportați în procesul de clasificare:

În această etapă o echipă de experți va pregăti un raport care să includă o serie de indicatori privind resursele umane din universități extrase din datele colectate în urma procesului de clasificare. Toate datele obținute atât în urma etapei de autoevaluare, cât și raportul indicatorilor statistici raportați în procesul de clasificare vor susține vizitele de evaluare, iar mai apoi se vor constitui parte din raportul final privind auditarea resurselor umane din universități. În cadrul grilei de indicatori statistici se vor evidenția într-o secțiune distinctă indicatorii ale căror valori se atacă cu mult de la valorile normale și vor trebui verificate în mod imperativ în timpul vizitei.

Etapa 3: Vizitele de evaluare:

Se vor efectua vizite de evaluare la 90 de universități în 2 runde consecutive în perioada Ianuarie–Martie 2013 (Runda 1) și Octombrie – Decembrie 2013 (Runda 2). Obiectivele vizitei de evaluare sunt:

- Verificarea în teren a datelor comunicate în autoevaluarea elaborată de universitate
- Verificarea indicatorilor cantitativi raportați în procesul de clasificare ce ridică semne de întrebare (au valori prea mari sau prea mici)
- Constatarea eventualelor disfuncții și nereguli în procesele de recrutare și selecție, motivare, promovare a resurselor umane și recomandarea unor modalități de rezolvare a lor

7





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSORU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

- Identificarea practicilor pozitive din universități în gestionarea resurselor umane și diseminarea lor.

Pentru a asigura succesul vizitelor:

- Întâlnirile vor fi interactive. Echipele de evaluare vor avea un set de întrebări pregătit pentru a da startul la discuții. Nu se vor face prezentări formale.
- Întâlnirile se vor efectua într-un cadru privat
- Se vor asigura principiile egalității pentru toții participanții

Durata unei vizite este estimată la 2 zile. Între participanții la discuțiile cu evaluatorii ar trebui să se numere din partea fiecărei universități:

- Rectorul sau unul din membrii echipei de conducere, de preferat Prorectorul responsabil cu activitatea de resurse umane
- Grupul care a redactat raportul de autoevaluare
- Reprezentanții biroului de resurse umane (șeful departamentului și încă o persoană desemnată de acesta/acesta)
- Decani și directori de departamente
- Responsabilii cu evaluarea din universitate
- Angajați pe diverse poziții
- Alte persoane relevante, solicitate de către comisie (de exemplu, persoanele împuternicite în relația cu resursele umane pentru proiectele de cercetare/proiectele cu fonduri structurale ș.a.)

