

**STRATEGIE PRIVIND**

**MANAGEMENTUL CARIEREI POLITISTULUI**

**2011 - 2014**

## 1. INTRODUCERE

În perioada 2009-2011, Direcția Generală Management Resurse Umane a întreprins mai multe acțiuni care au vizat analiza diagnostic a situației curente a carierei polițiștilor, analiza principalelor elemente care definesc parcursul carierei unui polițist, precum și elementele care pot genera riscuri sau posibile probleme.

În urma acestor acțiuni a reieșit un set general de probleme care a necesitat o analiză detaliată și corelarea cu contextul socio-economic actual.

Pornind de la aceste premise, la nivelul M.A.I. s-a constituit un grup de management, format din secretarul general adjunct al MAI, chestor principal de Poliție Tobă Gheorghe Petre, directorul general al Direcției Generale Management Resurse Umane, inspectorul general al Poliției Române, inspectorul general al Poliției de Frontieră Române și directorul Unității de Politici Publice, prin Dispoziția Secretarului general nr. 2309 din 11.03.2011.

Deciziile grupului de management au fost analizate și fundamentate de către un grup tehnic de lucru format din reprezentanți ai Direcției Generale Management Resurse Umane, ai Direcției Generale Juridice, ai Inspectoratului General al Poliției Române, ai Inspectoratului General al Poliției de Frontieră și ai Unității de Politici Publice, numiți prin Dispoziția Secretarului General nr. 2317 din 28.03.2011. Grupul a fost suplimentat ulterior prin participarea și a altor persoane din structurile menționate la întâlnirile grupului de lucru.

În perioada februarie – mai au fost derulate activitățile de analiză și fundamentare detaliată, prin următoarele instrumente: analiza documentelor, chestionar transmis structurilor MAI, dezbateri în grupuri de lucru, anchetă sociologică aplicată unui eșantion de 999 de angajați ai MAI și două focus-grupuri cu reprezentanți ai structurilor semnificative pentru problematica în discuție.

Scopul analizelor derulate prin acest demers a constat în analizarea problemelor, identificarea de soluții și trasarea unor linii directoare în ceea ce privește managementul carierei polițiștilor.

**Perioada de implementare a Strategiei este de 4 ani.**

## 2. INFORMAȚII GENERALE RELEVANTE

Managementul carierei în cadrul M.A.I. a devenit, alături de gestiunea proceselor de muncă, o preocupare constantă a Direcției Generale Management Resurse Umane care a desfășurat o serie de activități cu scop de explorare sub aspect teoretic, dar și din perspectivă practică, a elementelor caracteristice domeniului său de competență.

În Planul Strategic al M.A.I. pentru perioada 2010 – 2013, misiunea **Direcției Generale Management Resurse Umane** este de a elabora strategia și politicile generale de resurse umane privind recrutarea, selecția, încadrarea, evaluarea, cariera profesională, motivarea, compensarea, gestiunea și prelucrarea automată a datelor personalului Ministerului Administrației și Internelor, planificarea, organizarea și evaluarea modul de implementare a acestora, precum și de a coordona furnizorii de servicii de resurse umane în condiții de eficiență și eficacitate.

În prezent, Ministerul Administrației și Internelor gestionează cariera unui număr de cca. 74.350 polițiști<sup>1</sup>, din care aprox. 70% angajați ai Poliției Române, 20% angajați ai Poliției de Frontieră, diferența de aprox. 10% fiind formată din angajați ai serviciilor publice de pașapoarte, evidența persoanelor, înmatriculări auto, Direcția Generală Anticorupție, Oficiul Român pentru Imigrări etc.

În Ministerul Administrației și Internelor există un număr de 44 de structuri care au angajați polițiști, din care aprox. 36% din Aparatul Central și 64% în structurile subordonate ministerului.

În ceea ce privește structurile proprii de învățământ superior în anul 2010 Academia de Poliție a organizat concurs de admitere pentru 698 de locuri la cursuri de zi (Facultatea de Poliție, unde s-a înregistrat o concurență de 7,6 persoane/loc, Facultatea de Pompieri – 4/loc, Facultatea de Arhivistică – 3,25/loc) și cele 46 de locuri la cursuri cu frecvență redusă pentru Facultatea de Poliție (11,3/loc).

Generația de absolvenți ai seriei 2007-2010 este formată din 485 de persoane, dintre care 484 (99,79%) au promovat examenul de licență, cu medii între 9,82 și 6,15.

La examenul de disertație de la finalizarea studiilor universitare de masterat din 2010 s-au prezentat 719 cursanți, din totalul de 766, adică 93%.

În privința studiilor doctorale, în anul universitar 2010-2011 au fost declarați promovați la examenul de admitere un număr de 108 cursanți.

Contextul în care își desfășoară activitatea polițiștii este caracterizat de următoarele elemente, rezultate din analizele efectuate până în prezent, precum și din sondajele de opinie aplicate:

- **Lipsa resurselor financiare:**

- 68%<sup>2</sup> dintre polițiștii intervievați au indicat acest aspect ca fiind principala problemă din cadrul departamentului sau unității din care fac parte, iar 31% au semnalat această problemă ca fiind specifică și altor departamente sau unități.
- Analiza alocărilor bugetare ale M.A.I., în ultimii trei ani, relevă o scădere constantă a ponderii cheltuielilor destinate asigurării ordinii și siguranței publice în totalul cheltuielilor M.A.I. – 55% din total în 2009, 53% în 2010 și 52% în 2011. Comparând doar bugetul pentru ordine și siguranță publică, constatăm o creștere ușoară în anul 2010 față de 2009 (cu 3%), urmată de o scădere cu 16% în 2011 față de 2010. În consecință, față de anul 2009, bugetul pentru anul în curs destinat acoperirii cheltuielilor legate de ordine și siguranță publică este mai mic cu 13%.

- **Cadrul legislativ instabil:**

60% dintre respondenți consideră că acest aspect afectează managementul carierei în cadrul departamentului/ unității de care aparțin, iar 30% apreciază că această problemă afectează întreg sistemul.

---

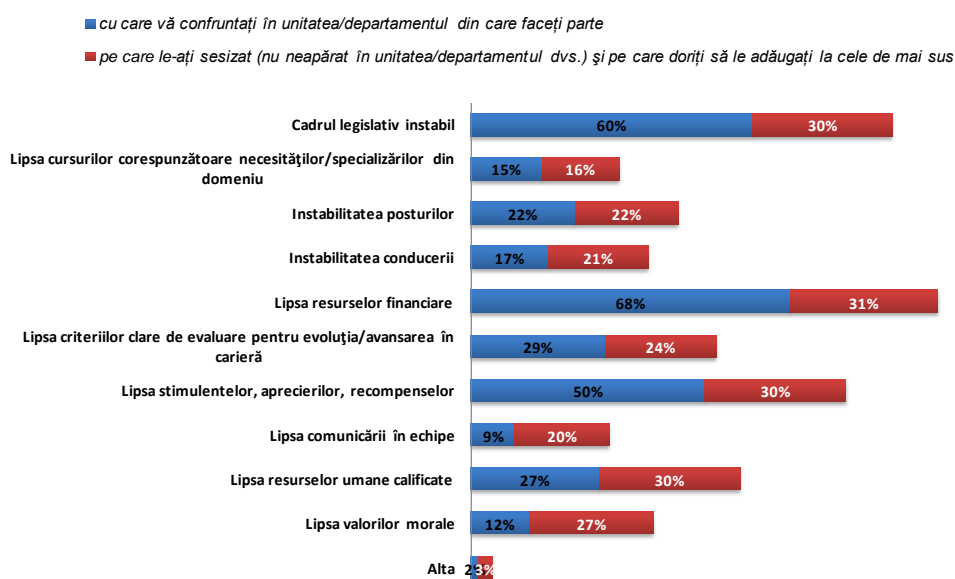
<sup>1</sup> Cifră valabilă la nivelul lunii aprilie 2011.

<sup>2</sup> Sondaj realizat în luna iunie 2011 pe un eșantion reprezentativ de 999 de polițiști din structurile M.A.I.

O analiză comparativă asupra dinamicii legislative din România indică un număr foarte mare de legi adoptate și un număr mare de modificări. Din 1990 și până în prezent, Parlamentul României a adoptat un număr de 6797 legi, adică o medie de 323,6 legi pe an, ceea ce ne conduce către cifra de aproximativ o lege pe zi. Din numărul total enunțat, 4776 de legi au fost adoptate în intervalul 2001 - 2009, la acestea adăugându-se, bineînțeles, celelalte acte normative publicate în Monitorul Oficial al României (ordonanțe de urgență, ordonanțe și hotărâri ale Guvernului, etc.); în intervalul 1990-2000 s-au emis 22.158 de acte normative, iar în perioada 2001-2009 s-au emis 61.115 de acte normative.

Prin comparație, Parlamentul ungar a emis, în intervalul de timp 1990-2010, un număr de 2054 de legi (aproximativ 3 ori mai puțin decât Parlamentul României), iar în intervalul 2006-2010, a emis doar 86 de legi (o medie anuală de 21,5 legi, calculată pentru 4 ani întregi). În Franța, situația legilor promulgate în perioada 1 iulie 2007 – 30 iunie 2009 (adică un interval de 2 ani) arată un număr de 86 de legi.

Care sunt, în opinia dvs., cele mai importante trei probleme privind managementul carierei?

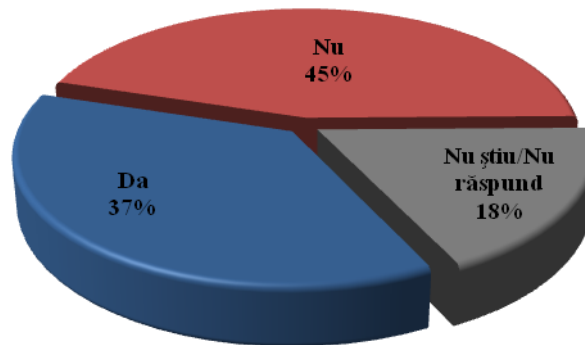


- Lipsa corelării dintre piața muncii și sistemul educațional

Acest neajuns este cu atât mai acut resimțit în ceea ce privește polițistul, în contextul în care abilitățile solicitate de meserie pot fi livrate doar printr-un sistem cu acces restrâns.

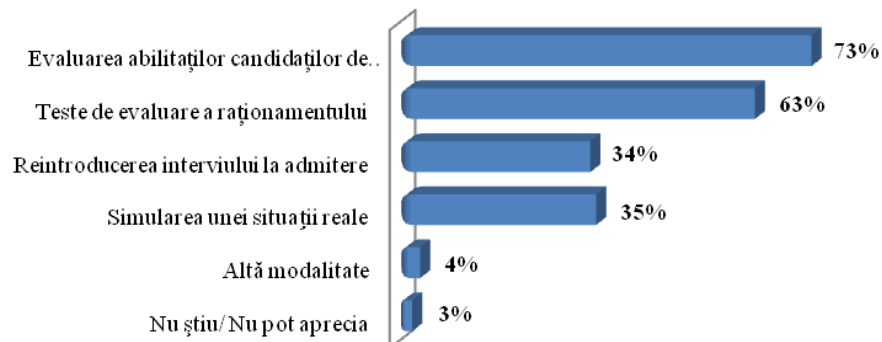
Din cercetările efectuate rezultă că atunci când sunt comparate cerințele fișelor de post cu profilul candidaților la Academia de Poliție sau la posturile vacante din M.A.I., doar 37% consideră că aceste două aspecte sunt corelate, în timp ce 45% spun că nu există nicio legătură între cerințele posturilor și profilul candidaților recrutați.

**În opinia dumneavoastră, există, în prezent, o legătură între cerințele din fișele de post și profilul candidaților la Academia de Poliție sau la posturile din MAI?**



Cu privire la calitatea selecției pentru instituțiile de învățământ subordonate M.A.I., respondenții favorizează o mai mare aplecare spre o cunoaștere mai bună a candidaților și probele practice. Îmbunătățirea evaluării abilităților de exprimare scrisă și verbală reprezintă aspectul principal indicat de 73% dintre persoanele intervievate ca modalitate de creștere a calității examenelor. De asemenea, pentru 63% dintre respondenți, testele de evaluare a raționamentului ar putea determina o îmbunătățire a probelor de concurs.

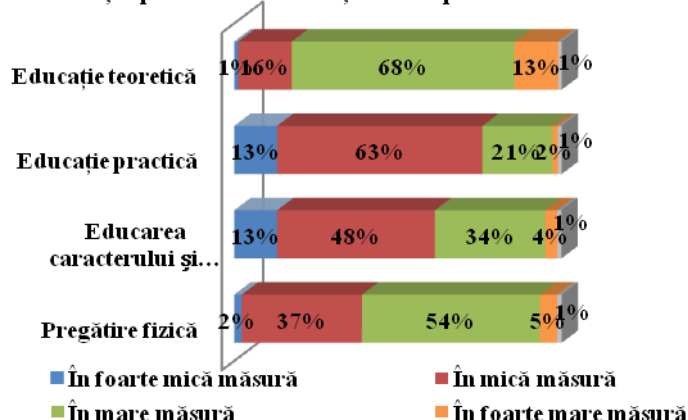
**În ce mod credeți că ar putea fi îmbunătățite probele de concurs pentru examene?**



- Lipsa unui sistem educațional orientat spre cultivarea valorilor și aplicabilitatea informațiilor transmise

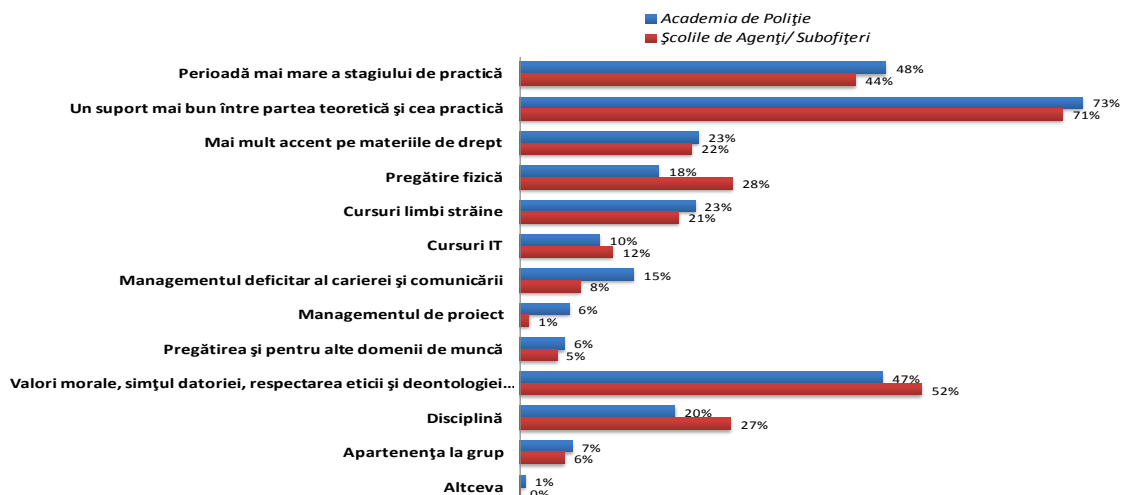
Conform cercetărilor realizate respondenții intervievați consideră că absolvenții Academiei de Poliție au o educație preponderent teoretică (81% dintre cei chestionați apreciază că acest tip de formare este prezent în planul de învățământ al Academiei de Poliție). Urmează pregătirea fizică (59% apreciind pozitiv această componentă). Educarea caracterului reprezintă un aspect evaluat mai degrabă negativ (61% consideră că în Academia de Poliție acest tip de educare se realizează în mică sau foarte mică măsură). Educația practică este componenta evaluată negativ de către 76% dintre cei intervievați raportat la formarea pe care absolvenții Academiei de Poliție o obțin din punct de vedere practic.

### În ce măsură credeți că absolvenții Academiei de Poliție primesc o educație corespunzătoare muncii?



O altă problemă identificată se referă la îmbunătățirea planului de învățământ de la nivelul sistemului educațional de specialitate. Principala cerință se referă la o corelare mai bună între partea teoretică și cea practică la nivelul curiculei. Educația generațiilor următoare din Academia de Poliție ar trebui să mai pună, de asemenea, accentul și pe: perioada de practică (48%) și educarea în spiritul valorilor morale, al simțului datoriei, respectarea

### Comparativ cu absolvenții ultimilor 5 ani, pe ce anume credeți că ar trebui să se pună mai mult accent în educația generațiilor următoare de la...?



eticii și a deontologiei profesionale (47%).

- Încredere scăzută în instituția M.A.I.

Din sondajele de opinie realizate la nivel național în intervalul 2007-2009 rezultă că Ministerul Administrației și Internelor<sup>3</sup> per ansamblu, cât și structurile de specialitate se confruntă cu un deficit de încredere<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> “Panelul evaluării politicilor publice din România” – Agenția pentru Strategii Guvernamentale, realizat de IMAS Marketing și Sondaje, Institutul Național pentru Studii de Opinie și Marketing (INSOMAR) și Metro Media Transilvania – noiembrie 2009

<sup>4</sup> „Studiu privind imaginea instituțională a M.A.I.”, realizat de Institutul Național pentru Studii de Opinie și Marketing INSOMAR, în perioada 24 martie – 2 aprilie 2007;

Mai puțin de jumătate din populație (41,8%) se declară mulțumită în mare și foarte mare măsură de activitatea desfășurată de M.A.I.

O treime din populație (31, 7%) nu a putut asocia spontan Ministerul Administrației și Internelor cu nici un aspect; acest fapt poate fi pus pe seama faptului că acest procent din populație are o notorietate scăzută legată de atribuțiile ce revin ministerului. De asemenea, aproape o treime din populație, nu a putut menționa nici o prioritate a acestui minister. Dintre siguranței cel mai des amintite sunt cele legate de siguranța cetățeanului, asigurarea ordinii publice, reducerea corupției și combaterea infracționalității.

În ceea ce privește încrederea, 39% dintre români nu au încredere în nici un minister. Un procent apropiat de acesta, 35% consideră că toate ministerele merită încredere în aceeași măsură. Dintre cei 26% care au declarat că există un minister mai de încredere decât celelalte, cei mai mulți (19% din total populație) sunt de părere că acesta este Ministerul Administrației și Internelor.

Părerile românilor sunt împărțite în ceea ce privește încrederea în angajații Ministerului Administrației și Internelor. Procentul celor care au încredere în aceștia este ceva mai mic de jumătate, 44%. Cei din mediul urban și cei din București (55,2%) sunt de această părere într-o proporție mai mare comparativ cu cei din mediul rural și din celelalte regiuni.

În ceea ce privește satisfacția față de activitatea Ministerului Administrației și Internelor, 58% dintre respondenți sunt mulțumiți în mică, foarte mică măsură sau deloc de activitatea desfășurată, în timp ce 54% dintre respondenți nu sunt de acord cu afirmația conform căreia M.A.I. și personalul său sunt în slujba cetățeanului.

### 3. PRIORITĂȚI, POLITICI ȘI CADRU JURIDIC EXISTENTE

Printre siguranței din Programul de guvernare 2009 – 2012 specifice domeniului ordinii publice și siguranței cetățeanului pot fi identificate două obiective cu impact major în ceea ce privește managementul carierei polițistului:

- reevaluarea sistemului de formare și pregătire profesională a personalului Ministerului Administrației și Internelor și reșezarea acestuia pe principiul asimilării de competențe profesionale (aptitudini, cunoștințe și atitudini) ce alcătuiesc standardele ocupaționale. Astfel, evaluarea personalului se va realiza prin raportarea la standardele ocupaționale, iar pentru asigurarea accesului la dezvoltarea carierei vor fi respectate principiile transparenței și nediscriminării în funcție de grad, vârstă, sex, orientare religioasă etc.
- restabilirea autorității structurilor de aplicare a legii, descentralizarea și reforma instituțională necesară consolidării serviciilor comunitare și a celor de ordine publică din România, precum și realizarea interoperabilității acestora.

În realizarea acestor priorități, analizele efectuate la nivelul conducerii Ministerului Administrației și Internelor atât din perspectiva instituțională, cât și din cea a asigurării stabilității personalului și a eficienței și eficacității activității acestuia, urmărindu-se, în subsidiar, și întărirea autorității acestuia în demersul de aplicare/asigurare a respectării legii, au avut ca element rezultat comun identificarea necesității unui demers de

reorganizare a cadrului normativ cu incidență asupra raporturilor de serviciu ale polițistului.

În prezent, statutul profesional al acestei categorii de personal este reglementat, în principal, de Legea nr. 360/2002 privind Statutul polițistului, cu modificările și completările ulterioare, dar și de o serie de alte acte normative după cum urmează:

- Legea-cadru nr. 284/2010 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fondurile publice;
- Legea nr. 263/2010 privind sistemul unitar de pensii publice
- Hotărârea Guvernului nr. 1822/2004 privind stabilirea locurilor de muncă și activităților cu condiții deosebite, speciale și alte condiții, specifice pentru polițiști
- Hotărârea Guvernului nr. 991/2005 pentru aprobarea Codului de etică și deontologie al polițistului
- Ordinul ministrului Administrației și internelor nr. 489/2005 pentru aprobarea Normelor de încadrare a polițiștilor în condiții de muncă deosebite, speciale și alte condiții, cu modificările și completările ulterioare
- Ordinul ministrului Administrației și internelor nr. 451/2003 privind conflictul de interese, incompatibilitățile și declarațiile de interese ale personalului Ministerului Administrației și Internelor
- Ordinul ministrului Administrației și internelor nr. 300/2004 privind unele activități specifice domeniului resurse umane în unitățile Ministerului Administrației și Internelor
- Ordinul ministrului Administrației și internelor nr. 665/2008 privind unele activități de management resurse umane în unitățile Ministerului Administrației și Internelor
- Ordinul ministrului Administrației și internelor nr. 298/2004 privind procedura echivalării studiilor absolvite de personalul Ministerului Administrației și Internelor în instituțiile de învățământ din străinătate cu studii similare din România
- Ordinul ministrului Administrației și internelor nr. 339/2004 privind participarea personalului Ministerului Administrației și Internelor la programe de pregătire profesională în străinătate și utilizarea ulterioară a acestuia
- Ordinul ministrului Administrației și Internelor nr. 400/2004 privind regimul disciplinar al personalului din Ministerul Administrației și Internelor
- Ordinul ministrului Administrației și internelor nr. 69/2009 pentru aprobarea Ghidului carierei polițiștilor și cadrelor militare din Ministerul Administrației și Internelor
- Ordinul ministrului Administrației și Internelor nr.600/2005 pentru aprobarea competențelor de gestiune a resurselor umane ale Ministerului Administrației și Internelor, secretarilor de stat, secretarului general și șefilor/ comandanților unităților Ministerului Administrației și Internelor

De asemenea, pentru domeniile nereglementate în Legea nr. 360/2002 privind Statutul polițistului, cu modificările și completările ulterioare, legiuitorul prevede necesitatea completării cu Legea nr. 188/ 1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare, ajungând, pe cale de consecință, până la completări cu legislația muncii, cu aplicare în mod corespunzător.

Această „facilitate legislativă” a fost acordată de legiuitor în scopul asigurării unui cadru de reglementare complet, care să asigure soluțiile legale necesare rezolvării, în acord cu politica națională în domeniul relațiilor de muncă, în sens larg, a oricăror probleme care pot apărea în raporturile de serviciu ale polițiștilor. Realitatea practică a reliefat de foarte multe

ori „efectele perverse” ale acestei facilități, conducând astfel la evidențierea respectivelor disfuncționalități în sistem<sup>5</sup>.

Managementul carierei acestei categorii de funcționari publici a intrat/intră și sub incidența următoarelor acte normative:

- Legea nr. 179/2004 privind pensiile de stat și alte drepturi de asigurări sociale ale polițiștilor, cu modificările și completările ulterioare (abrogată de art. 196 din Legea nr. 263 din 16 decembrie 2010 privind sistemul unitar de pensii publice);
- Legea-cadru nr. 330/2009 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice (abrogată de art. 39 din Legea-cadru nr. 284 din 28 decembrie 2010 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice);
- O.U.G. nr. 1/2010 privind unele măsuri de reîncadrare în funcții a unor categorii de personal din sectorul bugetar și stabilirea salariilor acestora, precum și alte măsuri în domeniul bugetar (abrogată de art. 39 din Legea-cadru nr. 284 din 28 decembrie 2010 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice);
- Hotărârea Guvernului nr. 1822/2004 privind stabilirea locurilor de muncă și activităților cu condiții deosebite, speciale și alte condiții, specifice pentru polițiști
- Ordinului MAI nr. 283/2002 privind încadrarea personalului MAI în condiții de muncă deosebite, speciale și alte condiții
- Ordinul ministrului nr. 236/2009 privind aprobarea Regulamentului pentru compunerea și portul uniformelor de poliție, Precum și a Regulilor pentru aplicarea normelor privind echiparea polițiștilor;
- Dispoziția directorului general al DGRU nr. II/960/2004 privind procedurile și formularele utilizate în activitatea de resurse umane în unitățile MAI

Alte prevederi relevante sunt cuprinse în Codul Penal și Codul de Procedură Penală (norme privind protecția agentului acoperit, a martorului și a datelor), Legea Administrației publice locale, nr.215/2001, republicată, Legea nr.39/2003 privind prevenirea și combaterea criminalității organizate, precum și legea privind combaterea infracțiunilor comise prin mijloacele tehnologiei de vârf.

Prevederile Legii nr.360/2002 se aplică și personalului Poliției de Frontieră Române, Direcției pentru Evidența Persoanelor și Administrarea Bazelor de Date, Oficiului Român pentru Imigrări, Direcției Generale de Informații și Protecție Internă, unităților de învățământ ale Poliției și structurilor corespondente din cadrul Academiei de Poliție "Alexandru Ioan Cuza", precum și personalului unităților din aparatul central al Ministerului Administrației și Internelor și al structurilor subordonate acestuia.

#### 4. DEFINIREA PROBLEMEI

Strategia pornește de la un set de probleme sistemice, identificate în urma analizelor diagnostic, focus-grupurilor și anchetelor realizate.

Problemele identificate în procesul de analiză sunt generate, în mare măsură, de elementele prezentate în capitolul INFORMAȚII GENERALE RELEVANTE, cele care definesc contextul care a determinat necesitatea elaborării prezentei Strategii.

---

<sup>5</sup> Analiza internă DMGRU

## PROBLEMA

Problema principală, eliminarea disfuncționalităților constatate în legătură cu sistemul de carieră al polițiștilor, se poate realiza prin instituirea unui nou sistem de carieră care să asigure corelarea între traseul profesional al polițiștilor și realizarea interesului instituțional. Acesta va oferi un set de norme unitare, fără excepții sau derogări.

În interiorul sistemului de Poliție, problemele de resurse umane, care afectează managementul carierei polițistului, pot fi împărțite în două categorii. Prima este cea a problemelor permanent prezente la nivelul întregului sistem și care, prin urmare, nu pot fi izolate. Acestea țin în general de managementul strategic al resurselor umane, o a doua categorie de probleme ține de managementul operațional al programelor de selecție (angajare în posturi, în funcții de conducere și recrutare) și a programelor de educare a resurselor umane.

## 5. OBIECTIVELE STRATEGIEI

Întreaga strategie este orientată de scopul *dezvoltării resurselor umane astfel încât să se asigure performanța și calitatea serviciilor furnizate de M.A.I.*

Acest scop poate fi operaționalizat prin două obiective majore:

1. Instituirea unui **sistem de management** care să asigure în mod corespunzător organizarea, coordonarea, responsabilizarea, motivarea, evaluarea și stimularea resurselor umane.
2. **Îmbunătățirea calității resurselor umane** printr-o mai bună recrutare, selecție, educare și informare a angajaților.

Pilonii strategiei:

- (Re)descoperirea și instilarea profundă în sistem a valorilor morale centrale meseriei de polițist.
- Schimbarea modelului de management strategic actual cu unul suplă, orientat spre rezultate.
- Reabilitarea sistemului de evaluare.

## 6. PRINCIPII GENERALE

Principiile generale pe care demersul de elaborare a noului concept privind managementul carierei polițistului se fundamentează sunt următoarele:

- principiul transparenței și predictibilității – polițistul va avea la dispoziție, în mod transparent, încă de la intrarea în sistem, tabloul întregului set unitar de reguli, principii și norme de evoluție în carieră, atât pe orizontală, cât și pe verticală, ceea ce îi va permite să facă o proiecție a propriei cariere;
- principiul nediscriminării – accesul la dezvoltarea carierei se va face în mod liber, fără diferențieri în funcție de vârstă, sex, orientare religioasă etc.;
- principiul interesului instituțional – ansamblul normelor privind cariera polițiștilor va urmări, în paralel, ca sistemul carierei să fie în măsură să asigure

realizarea în bune condiții a obiectivelor instituției legate de oferirea unui serviciu public Polițienesc de calitate;

- principiul eficienței și eficacității – noul sistem de carieră al polițiștilor va asigura posibilitatea alocării resurselor umane în mod eficient și eficace pentru îndeplinirea necesităților operative;
- principiul echității și coerenței – sistemul de carieră al polițiștilor va crea oportunități egale de promovare, pe baza unor norme și reguli unitare de acces la sistemul ierarhic de funcții, atât pe orizontală, cât și pe verticală.

## 7. DIRECȚII DE ACȚIUNE

### **7.1 Îmbunătățirea cadrului de definire a statutului și stabilirea provenienței polițiștilor prin restrângerea numărului unităților și categoriilor profesionale care au încadrat polițiști și prin extinderea accesului agenților de Poliție la formele de învățământ superior de specialitate**

#### *7.1.1 Îmbunătățirea managementului strategic prin definirea și asumarea oficială a valorilor, misiunii și viziunii organizaționale*

În actualul Statut al polițistului<sup>6</sup> nu există nicio mențiune a valorilor polițistului. În același timp, nu există o misiune și viziune unitară, clar definită, cunoscute întregului corp Polițienesc.

Lipsa acestor elemente pot afecta sentimentul de apartenență și baza unui sistem de valori al corpului polițiștilor.

Pentru a răspunde acestor probleme se impune definirea și asumarea legală a valorilor, misiunii și viziunii organizaționale, prin intermediul următoarelor acțiuni:

- Realizarea de cercetări permanente și (re)descoperirea valorilor precum și instituirea lor în legi, statute și alte norme. Potrivit cercetărilor desfășurate, lista indicativă a acestor valori este: DREPTATE, DEMNITATE, CINSTE, ONOARE, PROFESIONALISM.
- Intensificarea procesului de consultare și studiu pentru a identifica valorile organizației, misiunea și viziunea.

Pornind de la aceste elemente, se impun următoarele măsuri:

- Candidații trebuie recrutați astfel încât să aibă deja aceste valori, pe cât posibil.
- Valorile trebuie profesate și educate în cadrul instituțiilor de învățământ ale M.A.I., care trebuie să devină principalele păstrătoare ale acestor valori pe care trebuie să le transmită fiecărei generații de absolvenți.
- Aceleași valori trebuie să orienteze apoi principiile, strategiile, normele, procedurile, activitatea, evaluările și celelalte elemente ale activității Poliției.
- Trebuie creată o circulație permanentă de idei și oameni între Poliție și instituțiile sale de învățământ (principalele păstrătoare ale acestor valori).
- Aceste valori trebuie să fie profund asumate de către toți polițiștii și să nu fie niciodată doar declamate fără a exista aderența reală la ele sau intenția de a le profesa.

#### *7.1.2 Îmbunătățirea sistemului de încadrare a personalului cu statut de polițist*

---

<sup>6</sup> Legea 360/2002

*Polițistul este funcționar public civil, cu statut special, înarmat, ce poartă, de regulă, uniformă și exercită atribuțiile stabilite pentru Poliția Română prin lege, ca instituție specializată a statului*<sup>7</sup>. *Se consideră că exercitarea profesiei de polițist implică, prin natura sa, îndatoriri și riscuri deosebite ce conferă polițistului un statut special. Aceste prevederi se aplică și personalului altor structuri ale M.A.I.*<sup>8</sup>, *expres determinate.*

Dacă în prima sa formă, Statutul Polițistului se aplica doar personalului din Poliția Română și personalului Poliției de Frontieră Române, Direcției Generale de Evidența Informatizată a Persoanei, Oficiului Național pentru Refugiați, Direcției Generale de Informații și Protecție Internă, unităților de învățământ ale Poliției și structurilor corespondente din cadrul Academiei de Poliție "Alexandru Ioan Cuza"<sup>9</sup>, în timp, ca o consecință a demilitarizării unor structuri ale M.A.I., a avut loc o extindere a celor care intră sub incidența legii. În acest fel, noțiunea de „polițist” a ajuns să cuprindă și categorii de personal din M.A.I. care nu desfășoară (tradițional) activități de Poliție ori care nu-și găsesc corespondent în cadrul polițiilor europene.

În ceea ce privește îmbunătățirea sistemului de încadrare a personalului, a fost identificată necesitatea revizuirii acoperii profesionale, pornind de la următorii pași:

**Pasul 1.** Identificarea tuturor serviciilor care nu pot fi externalizate către furnizori de pe piața liberă, dar nici nu presupun atribuții directe de Poliție, și furnizarea lor prin angajați care nu au statutul de polițist (funcționari publici sau personal contractual).

**Pasul 2.** Acoperirea statutului special de polițist trebuie restrânsă. Din această perspectivă se impune stabilirea structurilor și a posturilor care vor beneficia de statutul special.

Persoanele care au obținut statutul de polițist în condițiile legii 360/2002 privind *Statutul polițistului, cu modificările și completările ulterioare* și care sunt încadrate în structurile sau serviciile care se doresc a fi externalizate, vor trebui să beneficieze de menținerea statutului de polițist în condițiile legii până la părăsirea sistemului (pensionări, transferuri etc.).

*7.1.3. Sursa mixtă de recrutare a candidaților pentru instituțiile de învățământ superior (aceștia vor proveni atât din școli de agenți, cât și din licee, ori de pe piața muncii)*

În analizele de impact realizate pentru fundamentarea Strategiei au fost luate în calcul mai multe variante posibile privind sursa de recrutare a candidaților pentru instituțiile de învățământ superior:

- Menținerea situației actuale (variantă care nu satisface nevoile identificate la nivelul beneficiarilor și nici nu satisface parcursul carierei polițistului provenit din Școlile de agenți);
- Accesul în sistem să se facă doar prin Școlile de agenți (această soluție restricționează foarte mult accesul în sistem, scade baza de selecție atât din punct de vedere calitativ cât și cantitativ);
- Accesul în sistem se va face din surse mixte, atât din licee civile, cât și din Școlile de agenți (școlarizare la forma de zi), precum și de pe piața muncii, cu îndeplinirea condițiilor stabilite de lege. Această variantă răspunde nevoilor identificate la nivelul beneficiarilor (structurile de specialitate ale MAI) și conferă și avantajele unei baze de selecție amplă.

---

<sup>7</sup> Art. 1 din Legea nr.360/2002

<sup>8</sup> Art. 76 din Legea nr. 360/2002 actualizată. prin O.U. nr. 89/2003

<sup>9</sup> Potrivit art. 76 din legea 360/2002, forma inițială.

În implementarea acestei soluții se vor elabora analize de impact distincte privind durata studiilor, curricula specifică, modalitatea de selecție, etapele care trebuie parcurse.

## **7.2 Îmbunătățirea managementului strategic pentru • Creșterea nivelului de performanță, prin introducerea mandatului de management, prin dezvoltarea instrumentelor care asigură funcționarea eficientă a posturilor (fișe de post)**

### *7.2.1 Îmbunătățirea managementului strategic pentru • Creșterea nivelului de performanță*

Adoptarea unui model de management strategic, spre deosebire de cel actual care pune accent pe ierarhie, va determina soluționarea anumitor probleme, care afectează nivelul actual de performanță. Deși modelul actual de management are o limită superioară de performanță, care poate fi atinsă prin modernizări și eforturi, totuși aceasta este inferioară limitelor de potențial al altor modele mai noi.

În ceea ce privește îmbunătățirea managementului strategic pentru • Creșterea nivelului de performanță, realizarea Strategiei presupune:

- Introducerea unui nou model de management strategic, larg utilizat în sistemele publice de astăzi, care să includă următorii pași:

**Pasul 1:** Intensificarea procesului de delegare și descentralizare a atribuțiilor M.A.I. către poliția locală, în funcție de natura atribuțiilor, concomitent cu asumarea responsabilităților ce decurg din acest lucru, de către autoritățile publice locale;

**Pasul 2:** După etapa de descentralizare a responsabilităților către poliția locală, se impune organizarea sistemului de Poliție central în scopul asigurării ordinii și siguranței publice, orientat spre îndeplinirea indicatorilor de performanță și spre atingerea rezultatelor propuse.

În acest sens, vor avea loc următoarele etape:

- Introducerea mandatului/proiect managerial pentru persoanele cu funcții de conducere (pentru asigurarea stabilității funcției și asigurarea îndeplinirii obiectivelor strategice – analiza introducerii unor mecanisme moderne și a unor pârghii folosite pentru asigurarea stabilității, independenței și îndeplinirea obiectivelor).
- Elaborarea unei fișe de post unitare, care să cuprindă indicatori de performanță generali.
- Definirea unui pachet relevant de indicatori de performanță, corelați cu obiectivele individuale ale postului.

## **7.3 Îmbunătățirea cadrului privind drepturile și obligațiile, evaluarea și stimularea personalului prin explicitarea și legiferarea acestor componente**

În esență, modelul de management instituit (modelul de managementul strategic) creează sau stabilește drepturile și obligațiile (responsabilitățile) tuturor angajaților indiferent de poziția ocupată în sistem. Aceste obligații sunt comune (ex. reglementările privind armele sau uniformă), dar și diferențiate ca responsabilități și beneficii în funcție de contribuția fiecărei poziții (post sau rol) la îndeplinirea misiunii M.A.I.

Evaluarea verifică îndeplinirea obligațiilor de muncă, iar stimularea urmează concluziile evaluării. Rezultatele evaluării pot fi: neutre (=), ceea ce pentru polițist înseamnă păstrarea drepturilor dobândite până la momentul evaluării; pozitivă (+), fapt care determină stimularea polițistului (prime, avansări în grad, medalii, etc., care recompensează și încurajează performanța); sau negativă (-), ceea ce atrage dispunerea unor măsuri de natură

disciplinară sau care determină imposibilitatea avansării în carieră pentru perioade de timp bine determinate (muștrări, sancțiuni pecuniară, amânarea avansării în grad și alte pedepse care sancționează lipsa de performanță și o descurajează).

**Pornind de la rezultatele cercetării desfășurate în cadrul analizelor de impact derulate, se impune o redefinire a drepturilor și obligațiilor, dar și a sistemului de evaluare și stimulare. Rezultatele cercetării arată principalele satisfacții și insatisfacții ale carierei în Poliție.**

Astfel, satisfacția are ca surse, în ordine: **îndeplinirea datoriei și a sarcinilor cu cinste, onoare și demnitate (39%); realizările și performanțele (23%); satisfacția personală și profesională, calitatea rezultatelor obținute (16%);** evoluția personală și profesională (8%); experiența acumulată (6%); colaborarea cu colectivul echipei (5%). Cele mai mari insatisfacții: **distrugerea unui sistem de valori, scăderea încrederii și prestigiului instituțiilor M.A.I (47%); imposibilitatea/nereușita de a schimba/realiza mai multe (24%); lipsa recunoașterii/evaluarea injustă a muncii depuse (21%);** existența actelor de corupție (4%); lipsa/nerespectarea regulilor pentru accesarea în funcții de conducere (2%). Răspunsurile sunt deosebit de relevante.

Motivarea și stimularea angajaților sunt adesea confundate, deși conceptele sunt cât se poate de distincte. Stimularea este rezultatul evaluării, putând fi pozitivă (beneficii, prime, medalii, etc.) sau negativă (sancțiuni, amenzi, etc.) și are drept scop încurajarea acelor angajați care își fac bine treaba și descurajarea celorlalți (inclusiv descurajarea extinderii exemplului dat de ultimii asupra primilor).

Stimularea poate suplimenta motivarea, dar nu o poate în niciun caz înlocui.

#### *7.3.1. Îmbunătățirea sistemului de evaluare*

Procesul evaluării constă într-o măsurare și într-o apreciere cu ajutorul criteriilor a atingerii obiectivelor sau a gradului de realizare a acestora, dar principala problemă este că nu există niciun stimulent ca evaluarea să fie realizată corect, adică în corespondență cu realitatea, ci există stimulente ca evaluările oferite să fie pozitive.

Măsurile avute în vedere pentru a corecta această distorsiune sunt:

- Introducerea responsabilității legale a evaluatorilor de a evalua corect
- Găsirea altor mijloace prin care corectitudinea evaluărilor să fie verificată.

#### *7.3.2. Îmbunătățirea instrumentelor de motivare a polițiștilor, instrumente cu impact asupra performanțelor și nivelului de satisfacție personală*

Măsuri:

Îmbunătățirea cadrului legal prin includerea recompenselor, drepturilor și obligațiilor – pentru a asigura motivarea/stimularea.

În acest sens, trebuie desfășurate următoarele activități:

- Clarificarea recompenselor și sancțiunilor în ordine graduală
- Clarificarea corespondenței dintre acestea și evaluare
- Corelarea mai strânsă a evaluării cu procedurile de stimulare
- Clarificarea excepțiilor de la norma de incompatibilitate cu orice funcție publică sau privată

*7.3.3. Îmbunătățirea sistemului de drepturi prin elaborarea unor categorii clare: drepturi generale, drepturi profesionale, drepturi compensatorii, dar și prin definirea condițiilor pe care un polițist trebuie să le îndeplinească pentru a putea beneficia de ele*

În acest sens, trebuie stabilite, definite, explicitate și asumate formal următoarele categorii de drepturi:

A. Drepturi generale - decurg din prestarea unei activități remunerate, pentru și sub coordonarea angajatorului, și sunt:

- Salariul de bază corespunzător funcției îndeplinite, gradațiile, sporurile pentru misiune permanentă și, după caz, indemnizația de conducere;
- Concedii de odihnă, concedii de studii și învoiri plătite, concediu fără plată;
- Concedii de maternitate, paternale, pentru îngrijirea copilului bolnav în vârstă de până la 3 ani, îngrijirea copilului până la împlinirea vârstei de 2 ani, precum și în alte situații;
- Concedii medicale pentru: caz de boală, prevenirea îmbolnăvirilor, refacerea și întărirea sănătății, accidente produse în timpul și din cauza serviciului;
- Pensie, stabilită conform sistemului unitar de pensii publice.

B. Drepturi profesionale - decurg din particularitatea raporturilor de serviciu ale polițiștilor și sunt:

- Încadrarea activității în condiții deosebite, speciale sau alte condiții de muncă;
- Deținerea armamentului dobândit personal după pensionare pe baza permisului obținut;
- Recompense pentru merit: premii și prime, avansări în grad, promovarea în funcții, ridicarea sancțiunilor, acordarea de medalii, diplome și alte onoruri;
- Uniformă, echipament specific, alocații pentru hrană, asistență medicală și psihologică, proteze, precum și medicamente gratuite;
- Locuință de intervenție, de serviciu, socială sau de protocol, după caz;
- Bilete de odihnă, tratament și recuperare;
- Indemnizații de instalare, de mutare, de delegare sau de detașare, precum și decontarea cheltuielilor de cazare;
- Compensații pentru chirie;
- Tratament medical în străinătate pentru afecțiuni contractate în timpul exercitării profesiei;
- Decontarea cheltuielilor de transport în cazul deplasării în interesul serviciului, mutării în alte localități și o dată pe an pentru efectuarea concediului de odihnă, precum și în alte situații.

C. Drepturi compensatorii - acordate pentru a diminua/înlătura unele riscuri profesionale; acestea sunt:

- Acordarea unor drepturi familiei polițistului;
- Asigurarea despăgubirilor de viață, sănătate și bunuri;
- Suportarea de către unitate a sumelor necesare asigurării asistenței juridice a polițistului, pentru fapte săvârșite de acesta în exercitarea, potrivit legii, a atribuțiilor de serviciu;
- Acordarea de protecție specială împotriva amenințărilor, violențelor sau a oricăror fapte care îi pun în pericol pe polițiști, familiile sau bunurile lor, manifestate ca urmare a îndeplinirii atribuțiilor de serviciu sau în legătură cu acestea.

*7.3.4. Îmbunătățirea reglementărilor privind obligațiile polițistului, actualizarea acestora și completarea cu elemente ce țin de conduita la serviciu și în societate (Codul de etică și deontologie al polițistului), clarificarea contextului în care uniforma și însemnele pot fi afișate*

Pentru această direcție, trebuie întreprinse următoarele acțiuni:

- Definirea clară a regimului incompatibilităților și a excepțiilor.
- Clarificarea contextului în care uniforma și însemnele pot fi afișate.
- Clarificarea condițiilor de accesare a dreptului privitor la portul armamentului din dotare prin reconsiderarea condițiilor.

### 7.3.5. *Revizuirea sistemului de evaluare pentru asigurarea unui management al resurselor umane eficient la nivelul M.A.I.*

Revizuirea sistemului de evaluare este o condiție pentru optimizarea managementului resurselor umane la nivelul M.A.I., întrucât evaluarea trebuie să producă, în mod real, la intervale regulate, efecte (beneficii) directe asupra celui evaluat. Stringența problemei este dată de poziția centrală a evaluării între drepturi și obligații, pe de o parte, respectiv recompense și sancțiuni, pe de altă parte. Evaluarea și stimularea reprezintă două instrumente de management al resurselor umane fără de care acesta este imposibil de realizat.

Pentru soluționarea acestei probleme, trebuie luate următoarele măsuri:

- Îmbunătățirea procesului prin flexibilizarea evaluării.
- Fișele de evaluare trebuie simplificate și reanalizați indicatorii-cheie.
- Elaborarea unui sistem de notare pentru evaluare capabil să faciliteze și să reflecte în mod real competențele, abilitățile și performanțele (scală de evaluare cu ancore comportamentale).
- Urmărirea concordanței între fișele de post, care trebuie să conțină indicatori de performanță corelați cu obiectivele fiecărui post și indicatorii-cheie din fișele de evaluare.

### 7.3.6. • *Creșterea gradului de corelare între evaluare și stimulare*

Pentru această direcție, trebuie luate următoarele măsuri:

- Realizarea unui sistem de evaluare-stimulare funcțional cu conexiune mixtă (pozitivă și negativă). Pentru valori pozitive ale evaluării, sistemul răspunde cu stimulente pozitive (recompense). Pentru valori neutre ale evaluării, sistemul răspunde *status quo*, adică menținând drepturile preexistente. Pentru valori negative ale evaluării, sistemul răspunde prin stimulente negative (sancțiuni).
- Menținerea elementelor de stimulare (beneficii și recompense) prevăzute de actuala reglementare (ordine și medalii, diplome, plachete, scrisori de mulțumire, ridicarea sancțiunilor disciplinare) și a sancțiunilor disciplinare în vigoare la acest moment este suficientă.

### 7.3.7. *Îmbunătățirea metodologiei de avansare în grad*

Pentru această direcție, trebuie luate următoarele măsuri:

- Avansarea în grad trebuie să urmeze evaluarea și vechimea.
- Avansarea în grad trebuie să fie acordată pe bază de merit
- Avansarea în grad nu poate avea loc cu derogări și nici înainte de îndeplinirea perioadei minime cu excepția următoare - pentru fapte și merite excepționale în atingerea unor obiective deosebite în activitatea de Poliție, polițistul poate fi avansat în gradul profesional următor, înaintea îndeplinirii stagiului minim.
- Stagiile minime în grad trebuie corelate cu noua vârstă de pensionare.
- Revizuirea metodologiei de avansare: stagiu minim în grad, examen specific, teoretic și practic pentru trecerea în gradul următor.

## 7.4 **Selecție: recrutare și angajare**

Sursele de recrutare de personal sunt, potrivit reglementărilor în vigoare, următoarele: repartiție a absolvenților de instituții de învățământ, internă și externă.

Selecția pentru ocuparea posturilor vacante se poate realiza cu personal din instituție/recrutat din sursă internă sau cu persoane/candidați proveniți din afara MAI/proveniți din sursă externă.

Factorii care au fost identificați ca determinanți pentru calitatea procesului de selecție pentru candidații recrutați din sursă externă pe funcții de specialitate/unicat precum și pentru unele dintre selecțiile interne, de-a lungul carierei, vizează atât modul de organizare și desfășurare a concursurilor, cât și aspecte ce țin de candidați. Astfel, deficiențele sistemului de selecție sunt determinate de formalizarea excesivă a concursurilor, slaba calitate a probelor, criteriilor de selecție și evaluatorilor, termenele neadaptate la specificul și nevoile MAI, de necorelarea subiectelor de evaluare cu exigențele fișelor de post, neconcordanțele dintre cerințele din anunțurile de concurs și condițiile impuse de fișele posturilor, termenele neclare pentru testările psihologice, posibilitatea apariției de suspiciuni la probele de interviu datorită faptului că această probă se poate înregistra la alegere audio sau audio-video, ceea ce poate lăsa loc de interpretare. Toate aceste elemente influențează calitatea resursei umane selectate.

În cazul angajării, trebuie să se stabilească modul de organizare a concursului de admitere la nivel național pentru polițiștii specialiști recrutați din sursă externă, pentru • Creșterea transparenței și calității recrutării, realizării unei strategii de recrutare la nivel național pentru nevoile de specialiști și pentru a se putea organiza cursurile de inițiere în carieră înainte sau imediat după intrarea în profesie (încadrare).

Pe fond, întreaga problematică poate fi redusă la ***inexistența unei corespondențe dinamice multicriteriale între cererea de muncă (necesarul de resurse umane al M.A.I.) și oferta de muncă (intrările de resurse umane în sistem, respectiv alocarea resurselor umane în posturi și funcții de conducere)***. Cererea de muncă a sistemului trebuie satisfăcută de oferta de resurse umane rezultată din unități de învățământ<sup>10</sup> și completată din surse externe, atât în termeni cantitativi (număr de absolvenți, angajați, ore-muncă, etc.) cât și în termenii specializărilor necesare.

Ciclul de recrutare și selecție trebuie să fie un proces permanent. Acest proces presupune: 1. estimarea necesarului de posturi (de câți oameni este nevoie, ce specializări/competențe și când este nevoie de ei), 2. recrutare (informare și admitere în instituțiile de învățământ) sau angajare (faze: descrierea și deschiderea postului, publicitate, selecție din sursa internă, selecția din sursă externă) și 3. evaluarea periodică a performanței selecției. Recrutarea are în vedere acoperirea necesarului pe termen lung, iar angajarea (atât cea din sursă internă cât și cea din sursă externă) privește acoperirea necesităților imediate pentru posturile ce necesită anumite specialități care nu pot fi acoperite de instituție.

#### *7.4.1 Îmbunătățirea capacității de predicție cu privire la necesarul de muncă*

În prezent, posibilitatea unei mai bune cunoașteri a dinamicii viitoare de resurse umane este limitată la cunoașterea pierderilor naturale și a unor tendințe pe termen scurt ale criminalității. Drept urmare, este necesară menținerea permanentă a unui minim necesar de resurse umane pentru a acoperi aceste tendințe pe termen scurt, urmând ca pentru acoperirea lor pe termen mediu să se formeze sau angajeze resurse umane.

Pentru îmbunătățirea capacității de predicție pe termen scurt și mediu, se impune:

- Realizarea unei **aplicații electronice**, având funcția de predicție, funcția de informare (publicitatea posturilor) și funcția de selectare, în care fiecare manager să posteze:

a. toate posturile și funcțiile de conducere deschise la concurs, indiferent dacă ele se adresează absolvenților, angajaților M.A.I. sau candidaților din afara sistemului. Acestea trebuie postate înainte de termenul legal și însoțite de întreaga metodologie a concursului, o cât mai mare parte a procesului urmând să se desfășoare online.

---

<sup>10</sup> Primatul primei surse a ofertei este dat de obligativitatea angajării absolvenților.

b. posturile pe care estimează că le va scoate la concurs într-un orizont de timp de 2-3 ani. Privind acestea, trebuie precizată specializarea, timpul estimat al deschiderii și dacă postul va fi deschis doar absolvenților instituțiilor de educație ale M.A.I. și instituții de învățământ ale sistemului național de apărare, angajaților M.A.I. sau pieței muncii. Aceste posturi pot fi anulate și modificate în timp, până la deschidere, așa încât evaluările managerilor devin mai precise și se obține totodată un instrument de predicție aproximativă dar permanentă.

Îmbunătățirea capacității de predicție va urma anumiți pași:

- **Pasul 1.** Realizarea unor analize și studii de eficiență pe care să se fundamenteze revizuirea ansamblului de posturi existente și raționalizarea lor în raport cu necesarul social și economic.
- **Pasul 2.** După revizuirea posturilor trebuie realizată o standardizare a posturilor similare (prin fișe de post unice sau similare și standarde ocupaționale). Este necesară adoptarea și utilizarea standardelor ocupaționale și adoptarea lor astfel încât să existe o coerență a procesului de selecție pornind de la fișele de post și până la stabilirea în acord cu standardele a subiectelor de concurs.
- **Pasul 3.** Pornind de la analiza necesarului de posturi și realizarea standardelor se poate trece la îmbunătățirea activității de planificare a Resurselor Umane.

#### *7.4.2. Îmbunătățirea conținutului examenelor de angajare și a celor de ocupare a funcțiilor de conducere, pentru testarea competențelor necesare posturilor vacante*

Pentru rezolvarea acestei probleme, pot fi luate următoarele măsuri:

- Corelarea probelor de concurs cu fișa postului (83%), tematicile de concurs actuale nereflexând competențele solicitate pentru posturile vacante (potrivit opiniei a 48% dintre respondenți)
- Eliminarea derogărilor, apreciate ca afectând concurența (42%) și transparența (46%) concursurilor, calitatea recrutării (61%) și situația de ansamblu a M.A.I. (56%).
- Promovarea din treaptă în treaptă cu respectarea celorlalte condiții relative la promovare (evaluare, îndeplinirea cerințelor, lipsa sancțiunilor, potențial de dezvoltare, etc.)
- Obligatorietatea stabilității pe post pe o perioadă de 3 ani, cu excepția situației promovării concursului pentru ocuparea unui post vacant, în condițiile legii, cu reguli diferite pentru posturi de execuție și conducere.
- Instituirea ca termen maxim perioada de 6 luni în care polițistului i se poate refuza mutarea la cerere.

#### *7.4.3. Îmbunătățirea procesului de ocupare a funcțiilor vacante din sursă internă de către polițiștii care nu au dobândit competențele necesare sau care provin din diferite medii de activitate*

Pentru această direcție, se impune:

- Obligatorietatea absolvirii cursului de schimbare a profilului de activitate înainte de a participa la ocuparea unei funcții vacante.
- Cursul trebuie să asigure obținerea competențelor specifice postului vacant, înainte de ocuparea acestuia, sau să fie absolvit în perioada de stagiu-probă.

#### *7.4.4. Îmbunătățirea politicii de recrutare din sistemul de educație al M.A.I.*

Recrutarea candidaților pentru Școlile de agenți și Academie privește managementul de resurse umane pe termen lung al sistemului de Poliție. Esențială este asigurarea compatibilității între necesarul M.A.I. în termeni de număr, dar mai ales de competențe și, de cealaltă parte, competențele și așteptările angajaților. Competențele acestora rezultă din

procesul de recrutare (informare și selecție prin admiterea în instituțiile de învățământ) și cel de educație.

Pentru soluționarea acestei probleme, trebuie luate următoarele măsuri:

- Realizarea de studii și cercetări pentru elaborarea profilelor de candidați, pornind de la analiza posturilor și standardizarea fișelor de post și a standardelor ocupaționale, pe de o parte, respectiv cunoașterea angajaților privind calitățile necesare.
- Elaborarea și supunerea spre aprobare a standardelor ocupaționale, care vor preciza mai exact competențele obținute (în nomenclatorul Clasificarea Ocupațiilor din România).
- Elaborarea Planurilor de Recrutare în funcție de dinamica de personal. Acest plan ar urma să includă și elaborarea și verificarea unor indicatori de impact privind realizarea sa.
- Proiectarea, în scop publicitar, a unui set profesional de materiale de recrutare pentru structurile de ordine și siguranță publică, destinat publicului larg dar mai ales potențialilor candidați la Academie și Școlile de subofițeri în care să se prezinte carierele tip, principalele domenii de activitate etc.
- Intensificarea promovării ofertei profesionale și a profesiei prin activități de tipul „uși-deschise” în toate instituțiile, promovarea cazurilor de succes, participarea la târguri de educație, editarea unor ghiduri online, promovarea unitară IGPR-IGPF.

#### *7.4.5. Îmbunătățirea procesului de admitere în instituțiile de învățământ de nivel postliceal ale MAI și la Academia de Poliție prin corelarea cu necesarul de resurse umane*

Metodologia de recrutare și admitere nu asigură o coordonare suficient de fidelă cu nevoile sistemului M.A.I. În al doilea rând, există unele probleme logistice legate de desfășurarea concursului propriu-zis, în principal create de numărul mare de candidați și complexitatea probelor.

Pentru rezolvarea acestei probleme, trebuie adoptate următoarele măsuri:

- Verificarea relevanței probelor de examen.
- Regândirea modului de desfășurare a probelor de concurs. Ar trebuie realizată o inversare a ordinii probelor de admitere astfel încât testarea cunoștințelor și abilităților cognitive să fie desfășurată prima, apoi proba medicală. Avantajul: contravizita medicală are loc pentru mai puțini candidați.
- Numirea unei comisii de recrutare și selecție mixte, formate din reprezentanții instituțiilor de educație și cei ai beneficiarului.
- Introducerea unei probe de exprimare în scris.
- În general, echilibrarea probelor tip grilă (a căror evaluare este cantitativă) cu alte probe de natură calitativă (de exemplu: interviu, simulări de situații reale, eventual solicitarea unor recomandări, etc.)
- Introducerea unei probe practice cu dificultate minimă, eventual a unor simulări de situație reală ca probă de concurs.
- Reanalizarea baremelor sportive aplicate.
- Proiectarea unei metodologii de identificare a competențelor (în plan cognitiv, psiho-motor și atitudinal) pe care trebuie să le dețină absolventul instituțiilor de învățământ ale M.A.I., având în vedere atât standardele ocupaționale pentru primele categorii de funcții, cât și traseele de carieră care pot fi urmate la absolvire și factorul de dezvoltare în carieră (ex. pentru dezvoltarea unor abilități de autoinstruire, a unor competențe generale necesare în calitate de cetățean etc.);
- Absolvirea se va face pe baza unei note finale de absolvire compusă din nota examenului de licență, probă practică, examen limbă străină, probă fizică și media notelor din toți anii de studii (având diferite ponderi).

## **7.5. Educație, specializare și formare continuă**

Secțiunea de față este orientată de scopul general al unei mai bune corespondențe între competențele de resurse umane necesare beneficiarului, respectiv competențele dobândite de participanții și absolvenții tuturor formelor de educație disponibile. Fără ca problemele sau soluțiile să fie de magnitudini deosebite, secțiunea propune o serie extinsă de îmbunătățiri locale și graduale.

### *7.5.1 Îmbunătățirea colaborării dintre instituțiile de învățământ și beneficiar, prin permanentizarea și intensificarea relațiilor, pentru armonizarea și sincronizarea celor două părți.*

Transferul dinspre beneficiar către instituțiile de învățământ ar trebui să includă următoarele elemente: informații privind necesitățile de resurse umane ale Poliției (număr, calificări, cunoștințe, competențe și abilități necesare) și cunoaștere practică (prin stagii de practică, respectiv prin trimiterea unor ofițeri pentru a ține cursuri și prelegeri studenților/elevilor). În sensul invers, transferul este de resurse umane calificate (absolvenți) și valori.

Ambele dimensiuni menționate rezultă în nerealizarea transferurilor de informație corespunzătoare, iar consecința este inexistența unei corespondențe suficient de fidele între necesarul de competențe al Poliției și absolvenții instituțiilor de învățământ, ca și alte probleme care decurg de aici. Secțiunea va continua prin detalierea unora dintre aceste probleme punctuale.

### **Măsuri care trebuie luate pentru rezolvarea acestei probleme:**

- Creșterea implicării beneficiarului (Poliției) în formarea profesională inițială și continuă, prin îmbunătățirea specificațiilor de competențe necesare (sub forma de standarde ocupaționale, sau similar) și urmărirea satisfacerii acestora.
- Creșterea numărului de cursuri și prelegeri ținute de ofițerii operativi (eventual modular) sau de foști ofițeri pensionați în instituțiile de învățământ ale M.A.I.; introducerea unei posibilități de motivare a acestora, prin crearea unui criteriu de evaluare profesională anuală care să îi recomande pentru ocuparea anumitor funcții.
- Realizarea unor cercetări sociologice periodice privind măsura și modul în care are loc integrarea absolvenților în muncă și luarea unor măsuri corective pe baza rezultatelor lor.
- Îmbunătățirea modului în care se realizează practica, prin introducerea sistemului de evaluare.
- Permitea accesului liber al agenților și ofițerilor de Poliție la cursurile academiei, ca modalitate de formare profesională continuă (adică fără a presupune calitatea de student, ci potrivit vechii practici academice a cursurilor deschise, semipublice).
- creșterea gradului de implicare al Poliției, ca viitor angajator, în procesul de susținere a examenelor de licență de la Academia de Poliție.

### *7.5.2 Îmbunătățirea curiculei Academiei de Poliție și a școlilor de subofițeri pentru o mai bună corespondență între cererea și oferta de muncă a sistemului prin revizuirea conținutului educațional*

Pentru îmbunătățirea curiculelor pot fi adoptate următoarele măsuri:

- Aprofundarea consultării structurilor beneficiare la realizarea curiculei.
- Îmbunătățirea modului de derulare a stagiului de practică și testării abilităților și competențelor practice dobândite.

- Creșterea ponderii și calității educației morale. Instituțiile de învățământ sunt principalele păstrătoare ale valorilor, tradiției și disciplinei. Acest rol central trebuie să își demonstreze efectele asupra absolvenților prin educație, pe de o parte, și prin infuzare asupra restului Poliției bazată pe o circulație mai intensă de personal între cele două, pe de altă parte.
- Introducerea a două cursuri (începători și avansat) de comunicare.
- Este necesară o pondere mai mare a examenelor orale în timpul anilor de studiu.
- Eficientizarea activității de cercetare în cadrul Academiei (IGPR poate propune subiecte pentru licențe, master și doctorat).
- Realizarea pregătirii inițiale în cadrul Academiei de Poliție pe baza standardelor de pregătire elaborate în concordanță cu standardele ocupaționale: Acest demers se justifică prin prisma faptului că, pe parcursul pregătirii, studenții dobândesc progresiv, prin parcurgerea succesivă a unor programe de pregătire, o serie de competențe necesare pentru îndeplinirea atribuțiilor. Totodată, acest sistem de pregătire permite ca, pe timpul stagiului de practică, studenții să desfășoare doar acele activități corespunzătoare abilităților și deprinderilor dobândite ca urmare a promovării examenelor specifice.
- Elaborarea unui ghid al studentului și elevului din instituțiile de învățământ ale MAI care să se regăsească: competențele ce urmează a fi dobândite ca urmare a absolvirii programelor de pregătire, particularități specifice structurilor beneficiare și aspect care individualizează activitatea ce urmează a fi desfășurată de către absolvenții instituțiilor de învățământ în cadrul acestora, posibilități de evoluție în carieră.

Selecția și pregătirea personalului din sursă internă care să formeze rezerva de personal pentru ocuparea unor funcții de conducere. În contextul identificării unor mijloace de motivare non-financiare, este necesar includerea, în parcursul de carieră, a promovării în rezerva de personal a polițiștilor care îndeplinesc condițiile stabilite în acest sens.

### 7.5.3 Îmbunătățirea structurii de specializări a Academiei de Poliție

Rezolvarea acestei probleme implică:

- Păstrarea celor două specializări Ordinea și Siguranța Publică (OSP) și Drept. Dintre acestea, specializarea Drept este deja acreditată, are o durată de 4 ani și permite organizarea examenului de licență în Academie și la specializarea Ordine și Siguranță Publică până la acreditarea acesteia.
- Agrearea cu MECTS a transferabilității unora dintre creditele care pot fi obținute în Școlile de agenți la Academie având în vedere că accesul la ambele specializări din Academie este supus reglementărilor naționale în vigoare în ceea ce privește învățământul superior, iar rezervarea accesului pentru absolvenții școlilor de Poliție s-ar putea să nu fie acceptată de către MECTS pentru niciuna dintre cele două specializări.
- Definitivarea procesului de acreditare a specializării OSP. Procesul de acreditare a specializării OSP este în derulare, iar specializarea este autorizată temporar de către MECTS. Pe timpul autorizării Academia nu poate organiza licență la această specializare, decât prin intermediul specializării Drept (așa cum s-a întâmplat în anul universitar 2009-2010). Specializarea OSP nu corespunde ca durată, soluția potențială fiind aceea de a se proceda la acceptarea și pentru acesta la durată de 4 ani și asigurarea în acest fel a unui stagiului de pregătire practică ce să corespundă cerințelor specifice, reclamate de beneficiar (acreditarea s-ar putea obține în 2013). Pe de altă parte, OSP ar putea fi scos din domeniul științelor fundamentale juridice și construit un alt domeniu fundamental (eventual s-ar putea cupla cu științele militare și informațiile). Această soluție conduce la începerea unei noi proceduri de acreditare (acreditarea ar putea fi obținută efectiv în anul 2017).

#### 7.5.4 Asigurarea unor mecanisme care să asigure atragerea în sistem a persoanelor cu vocație

Printre cei selectați și admiși, există persoane care nu au vocație pentru meseria de polițist deși obțin rezultate bune în școală. Din acest motiv, ei nu vor putea fi performanți în muncă și vor avea motive serioase de nemulțumire față de situația în care se găsesc, motive care conduc la multiple repercusiuni negative asupra lor și asupra organizației. Instituția nu-i poate folosi la capacitate maximă, iar persoanele în cauză nu pot pleca fiind nevoite să plătească cheltuielile de școlarizare.

Pentru această direcție, pot fi luate următoarele măsuri:

- Transformarea primului semestru (6 luni) al Academiei și Școlilor de agenți într-o perioadă de pregătire exclusiv Polițienească similară pregătirii militare, în care să poată fi apreciată atât de instituție cât și de persoana în cauză aptitudinile necesare și realitatea vocației de polițist, perioadă asimilată stagiului militar. După această perioadă, studentul sau elevul poate rezilia angajamentul de muncă fără niciun cost. Dificultatea acestei variante constă în faptul că documentele de școlarizare ale agenților de Poliție au o abordare modulară, care presupune dobândirea în prima fază a unor cunoștințe teoretice;

**sau**

- urmarea, în primul an de studii a unui curs de pregătire militară, în scopul îndeplinirii serviciului militar activ;
- Promovarea ofertei educaționale și a meseriei de polițist prin informarea cât mai exactă și mai realistă a acestora, pentru a selecta acei candidați care au așteptări diferite față de ceea ce poate oferi sistemul.

#### 7.5.5 Îmbunătățirea proceselor de absolvire și licență

Pentru îmbunătățirea acestor procese, pot fi adoptate următoarele măsuri:

- Compatibilizarea cerințelor MECTS (una sau două discipline-cheie) cu necesitățile beneficiarului.
- Introducerea unui contract de formare profesională, încheiat cu viitori cursanți ai instituțiilor de învățământ aflate în subordinea M.A.I., care să cuprindă standardele minime de competențe (în plan cognitiv, psiho-motor și atitudinal) pe care trebuie să le atingă absolventul și obligațiile din partea instituției de învățământ. Același contract va include și obligațiile ulterioare ale angajatorului (inspectoratele generale și DGMRU).

#### 7.5.6 Optimizarea activității de tutelă/mentoratului

Activitatea de mentorat, un pas esențial pentru intrarea în profesie și pentru introducerea absolventului în echipă, nu joacă încă rolul care i se cuvine în managementul resurselor umane. Această situație poate fi explicată printr-o serie de deficiențe identificate: mentorii nu sunt bine aleși (nu au calitățile necesare), nu sunt bine stimulați sau/și evaluarea activității este deficitară.

Pentru rezolvarea acestei probleme, se impun următoarele măsuri:

- Profesionalizarea mentorilor prin oferirea unui program de formare, includerea lor într-o rețea și plata suplimentară a activității de mentorat (un spor de mentorat), care poate fi introdusă doar în paralel cu evaluarea strict a desfășurării și rezultatelor activității.
- Stagiarul va urma agenda mentorului, cu respectarea prevederilor legale.
- Evaluarea stagiului se face exclusiv de către mentor, care își asumă responsabilitatea sa deplină.

- Perioada lungă a mentoratului trebuie reevaluată în sensul unei durate standard de 3 luni. În situația unei evaluări nesatisfăcătoare din partea mentorului, perioada poate fi prelungită, o singură dată, cu încă trei luni.

#### 7.5.7 Îmbunătățirea competențelor sociale ale polițiștilor

Pe fond trebuie ținut cont de contextul că polițiștii se află deseori în situații de comunicare: cu persoane, cu public, cu mass-media etc.

Rezolvarea acestei probleme, presupune:

- Introducerea unui curs de nivel începători și a unui curs avansat de comunicare. Cursul de nivel începători trebuie să fie disponibil în școlile de agenți și în oferta de programe de formare continuă, iar cursul avansat în Academia de Poliție și în oferta de programe de formare continuă. Primul nivel poate fi obligatoriu, iar al doilea încurajat pentru personalul de conducere și purtătorii de cuvânt.
- Îmbunătățirea competențelor de limbi străine.

#### 7.5.8. Îmbunătățirea calității programelor de formare continuă și corelarea lor cu necesarul de pregătire

Instruirea continuă este o preocupare permanentă. Acest lucru presupune instituirea unui sistem de specializări/specialități/calificări obligatorii pentru ocuparea unor posturi sau pentru desfășurarea activității în anumite domenii de muncă.

Rezolvarea acestei probleme, presupune:

- Urmărirea calității conținutului și a seriozității activităților de pregătire și a evaluării rezultatelor atât în cazul ofertei educaționale a ISOP cât și în ceea ce privește cursurile și programele disponibile la nivelul unităților sau a centrelor regionale de pregătire.
- Redimensionarea și dotarea structurilor de management educațional de la nivelul Aparatului central și la nivelul unităților teritoriale, în funcție de numărul de personal deservit, aria geografică acoperită, complexitatea activităților gestionate.
- Trebuie permanent urmărită adaptarea ofertei de formare continuă la cererea de pregătire, care poate fi identificată prin consultarea periodică atât a managerilor cât și a celorlalți polițiști.
- Clarificarea criteriilor și diagnoza necesarului de pregătire. Conform cercetării realizate, cele mai utile cursuri sunt: management, limbi străine, instrumentare, IT, comunicare, accesare fonduri europene, criminologie, supraveghere operativă, marketing, arhivistică, pregătire fizică, tehnică documentare, psiho-pedagogie.
- Este necesară atragerea unor specialiști din structurile operative către cariera didactică și/sau profesionalizarea instructorilor de Poliție prin documentarea efectivă în cadrul unităților operative, prin participarea la cursuri de specialitate în domeniu psiho-pedagogic, de formare, etc.
- Realizarea planului de formare trebuie să aibă loc și la nivel local și regional, astfel încât acesta să poată fi adaptat la particularitățile fenomenului infracțional din zona respectivă și evoluția sa preconizată.
- Trebuie re-proiectat sistemul de identificare a nevoilor de formare profesională continuă la nivel de post: a) muncă/persoană, b) compartiment/grup de muncă, c) unitate, d) inspectorat general/similar și e) minister.
- Trebuie implementat un plan de dezvoltare personală pentru toate categoriile de personal, care să cuprindă: competențele profesionale și/sau calificările care vor fi dezvoltate pe termen scurt și mediu (în funcție de cerințele imediate ale postului și

obiectivele de dezvoltare a carierei), acțiunile ce vor fi desfășurate pentru dezvoltarea acestor competențe, prioritatea și durata acestora, organizatorul/formatorul, ce va întreprinde șeful nemijlocit/cum va susține angajatul.

#### 7.5.9. Îmbunătățirea pregătirii fizice

**Pentru rezolvarea problemei, pot fi adoptate următoarele măsuri:**

- Evaluarea reală a progreselor, conform baremelor diferențiate pe vârstă și profil.
- Identificarea spațiilor unde polițiștii să-și poată îmbunătăți pregătirea fizică, în timpul alocat acestei activități, conform ordinelor pe această linie.
- Pregătirea fizică poate fi cerută doar celui care are nevoie de pregătire fizică adică polițistului, și nu întregului personal. Soluția presupune de asemenea evaluarea progreselor.

#### 7.5.10. Îmbunătățirea procesului privind ieșirea din sistem anterioară pensionării

Aceste dificultăți sunt aceleași pentru părăsirea voluntară a sistemului sau ca urmare a unei disponibilizări.

- În cazul **schimbării locului de muncă, dar nu și a meseriei se impune introducerea** în COR și a altor demersuri similare pentru a asigura că polițiștii indiferent de momentul ieșirii din sistem (viața activă sau pensionare) întrunesc condițiile necesare (educație, certificări, atestări, etc.) pentru a putea practica și alte meserii pentru care sunt de facto pregătiți.
- În cazul reconversiei profesionale se impune oferirea unor cursuri la ieșirea din sistem pentru cei care pleacă după o perioadă de angajare mai lungă de 10 ani și cer acest lucru. Eventual, oferta de cursuri trebuie aleasă ținând cont de 1. Setul meseriilor cele mai cerute pe piața muncii și 2. Compatibilitatea acestora cu profilul polițiștilor.

## 8. REZULTATELE POLITICILOR PUBLICE

Rezultatele preconizate ale strategiei derivă din îndeplinirea obiectivelor:

1. Instituirea unui **sistem de management** care să asigure în mod corespunzător organizarea, coordonarea, responsabilizarea, motivarea, evaluarea și stimularea resurselor umane.

Principalele rezultate cu impact pe termen lung sunt următoarele:

- a. Un Statut al polițistului clar, cuprinzător și echitabil în ceea ce privește raportul atribuții – drepturi – obligații.
  - b. Un Ghid al carierei predictibil, stabil, bazat pe competență și performanță individuală.
  - c. Un sistem de evaluare capabil să asigure motivarea/stimularea angajatului.
  - d. Un sistem de educație/formativ corelat cu nevoile beneficiarului.
2. **Îmbunătățirea calității resurselor umane** printr-o mai bună recrutare, selecție, educare și informare a angajaților.

Rezultate așteptate cu impact pe termen lung, sunt:

- a. Un sistem de recrutare predictibil, etapizat, corelat cu nevoile interne pe termen mediu ale beneficiarului.
- b. Un sistem de selecție orientat spre calitate, coroborat cu fișa postului.
- c. Un sistem educațional/formativ orientat spre valori, profesionalism și performanță.

#### 9. REZULTATELE ACȚIUNILOR

Pentru implementarea strategiei, fiecare direcție de acțiune și unele dintre acțiuni vor fi dezvoltate în propuneri de politici publice, ceea ce va da naștere unor seturi de rezultate și indicatori specifici.

Totuși, trecerea în revistă a principalelor rezultate poate aduce lămuriri suplimentare.

<b>Direcții de acțiune</b>	<b>Acțiuni</b>	<b>Rezultate</b>
<b>Îmbunătățirea cadrului de definire a statutului și stabilirea provenienței polițiștilor prin restrângerea numărului unităților și categoriilor profesionale care au încadrat polițiști și prin extinderea accesului agenților de Poliție la formele de învățământ superior de specialitate</b>	<i>Îmbunătățirea managementului strategic prin definirea și asumarea oficială a valorilor, misiunii și viziunii organizaționale</i>	Statut al polițistului cu valori definite;  Ghid al carierei cu misiune, viziune, valori definite  Sistem de recrutare bazat pe sistemul de valori promovat în M.A.I.
	<i>Îmbunătățirea sistemului de încadrare a personalului cu statut de polițist</i>	Statut al polițistului cu definiție clară a ariei de aplicare.
	<i>Sursa mixtă de recrutare a candidaților pentru formele de învățământ superior (aceștia vor proveni atât din școli de agenți cât și din licee)</i>	Sistem de educație orientat spre nevoile beneficiarului
<b>Îmbunătățirea managementului strategic pentru • Creșterea nivelului de performanță, prin introducerea mandatului bazat pe un proiect de management, prin dezvoltarea instrumentelor care asigură funcționarea eficientă a posturilor (fișe de post)</b>	<i>Îmbunătățirea managementului strategic pentru • Creșterea nivelului de performanță</i>	Sistem de mandat funcțional  Indicatori de performanță definiți  Sistem de monitorizare și evaluare a rezultatelor definit.
<b>Îmbunătățirea cadrului privind drepturile și obligațiile, evaluarea și</b>	<i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare</i>	Sistem de drepturi și obligații

<b>stimularea personalului prin explicitarea și legiferarea acestor componente</b>	<i>Îmbunătățirea instrumentelor de motivare a polițiștilor, instrumente cu impact asupra performanțelor și nivelului de satisfacție personală</i>	definit pe categorii Sistem de evaluare reglementat Sistem de avansare predictibil și clar definit
	<i>Îmbunătățirea sistemului de drepturi prin elaborarea unor categorii clare: drepturi generale, drepturi profesionale, drepturi compensatorii, dar și prin definirea condițiilor pe care un polițist trebuie să le îndeplinească pentru a putea beneficia de ele</i>	Propunere de politică publică privind sistemul de evaluare al personalului elaborată.
	<i>Îmbunătățirea reglementărilor privind obligațiile polițistului, actualizarea acestora și completarea cu elemente ce țin de conduita la serviciu și în societate (Codul Deontologic și Etic), clarificarea contextului în care uniforma și însemnele pot fi afișate</i>	
	<i>Revizuirea sistemului de evaluare pentru asigurarea unui management al resurselor umane eficient la nivelul M.A.I.</i>	
	<i>• Creșterea gradului de corelare între evaluare și stimularea</i>	
	<i>Îmbunătățirea metodologiei de avansare în grad</i>	
<b>Selecție: recrutare și angajare</b>	<i>Îmbunătățirea capacității de predicție cu privire la necesarul</i>	Sistem electronic de evidență a posturilor implementat.

	<i>de muncă</i>	Sistem de recrutare orientat spre nevoile beneficiarului elaborat.
	<i>Îmbunătățirea conținutului examenelor de angajare și a celor de ocupare a funcțiilor de conducere, pentru testarea competențelor necesare posturilor vacante</i>	
	<i>Îmbunătățirea procesului de ocupare a funcțiilor vacante din sursă internă de către poliștii care nu au dobândit competențele necesare sau care provin din diferite medii de activitate</i>	
	<i>Îmbunătățirea politicii de recrutare din sistemul de educație al M.A.I.</i>	
	<i>Îmbunătățirea procesului de admitere în sistemul postliceal și la Academia de Poliție prin corelarea cu necesarul de resurse umane</i>	
<b>Educație, specializare și formare continuă</b>	<i>Îmbunătățirea colaborării dintre instituțiile de învățământ și beneficiar, prin permanentizarea și intensificarea relațiilor, pentru armonizarea și sincronizarea celor două părți.</i>	Propunere de politică publică privind sistemul educațional al M.A.I. elaborată.
	<i>Îmbunătățirea curiculei Academiei de Poliție și a școlilor de subofițeri pentru o mai bună corespondență între cererea și oferta de muncă a sistemului prin revizuirea conținutului educațional</i>	Pachet de acte normative specifice adoptat.
	<i>Îmbunătățirea structurii</i>	

	<i>de specializări a Academiei de Poliție</i>	
	<i>Asigurarea unor mecanisme care să asigure atragerea în sistem a persoanelor cu vocație</i>	
	<i>Îmbunătățirea proceselor de absolvire și licență</i>	
	<i>Optimizarea activității de tutelă/mentoratului</i>	
	<i>Îmbunătățirea competențelor sociale ale polițiștilor</i>	
	<i>Îmbunătățirea calității programelor de formare continuă și corelarea lor cu necesarul de pregătire</i>	
	<i>Îmbunătățirea pregătirii fizice</i>	
	<i>Îmbunătățirea procesului privind ieșirea din sistem anterioară pensionării</i>	

#### 10. INDICATORI

1. număr de propuneri de politici publice elaborate;
2. număr de acte normative subsecvente Statutului polițistului elaborate;
3. număr de avansări la termen, ponderea avansărilor la termen raportată la totalul avansărilor;
4. număr de avansări excepționale;
5. număr de abateri disciplinare constatate;
6. număr de specialiști pe linii de muncă;
7. scăderea numărului de polițiști care pleacă din sistem în mod voluntar.

#### 11. IMPLICAȚII PENTRU BUGET

Strategia pentru îmbunătățirea managementului carierei polițistului nu are impact asupra bugetului general consolidat, ea implicând, în general, activități care pot fi realizate în limitele cheltuielilor cu salariile adoptate anual prin Legea bugetului de stat. Pe de altă parte, anumite activități de modernizare a managementului resurselor umane pot fi finanțate cu ajutorul fondurilor nerambursabile existente sau viitoare în programarea financiară 2014 – 2020. O oportunitate prezentă în acest sens este accesarea axelor de dezvoltare instituțională din cadrul Programului Operațional pentru Dezvoltarea Capacității Administrative sau accesarea finanțărilor privind formarea resurselor umane din cadrul Programului Operațional Dezvoltarea Resurselor Umane. Beneficiar al acestor programe este M.A.I. prin intermediul Direcțiilor sale iar parteneriatele cu IGPR, IGPF și alte zone de specialitate nu fac decât să îmbunătățească implementarea dezideratelor acestei strategii.

## 12. IMPLICAȚII JURIDICE

În domeniul reglementărilor acțiunile stabilite vor avea următoarele implicații:

1. Promovarea spre adoptare către Parlamentul României a proiectului de Lege privind Statutul polițistului;
2. Abrogarea Legii nr. 360/2002 privind Statutul polițistului, cu modificările și completările ulterioare;
3. Promovarea spre adoptare a proiectului hotărârii Guvernului pentru aprobarea Ghidului carierei polițistilor;
4. Promovarea spre adoptare a proiectelor de hotărâre a Guvernului privind reglementarea subsecventă a unor aspecte din Statutul polițistului;
5. Abrogarea hotărârilor Guvernului adoptate în temeiul prevederilor Legii nr. 360/2002 privind Statutul polițistului, cu modificările și completările ulterioare;
6. Emiterea ordinelor ministrului Administrației și internelor privind reglementarea subsecventă a unor aspecte din Statutul polițistului;
7. Abrogarea ordinelor ministrului Administrației și internelor emise în temeiul prevederilor Legii nr. 360/2002 privind Statutul polițistului, cu modificările și completările ulterioare.

## 13. PROCEDURI DE MONITORIZARE ȘI EVALUARE

Actorii implicați la nivelul Ministerului Administrației și Internelor care contribuie la îndeplinirea obiectivelor stabilite pe direcțiile de acțiune ale Strategiei vor transmite anual, în special direcțiile de resurse umane din cadrul instituțiilor aflate în subordine, la solicitarea DGMRU, rapoarte de progres privind Strategia, în care se va prezenta modul de îndeplinire a măsurilor asumate de către fiecare structură prin planurile de acțiuni pentru implementare.

Monitorizarea continuă a Strategiei se va realiza pe două paliere:

- **Primul palier** la nivelul conducerii M.A.I. operaționalizat printr-un Grup de Monitorizare din care fac parte toți decidenții și șefii principalelor domenii de interes. Acest Grup de

Monitorizare, condus de Secretarul General și Directorul DGMRU va lua decizii pe baza evoluției la nivelul implementării acțiunilor Strategiei.

- Un **al doilea palier** la nivelul instituțiilor cu rol în implementarea nemijlocită a acțiunilor prevăzute care vor transmite trimestrial un scurt raport de monitorizare conținând progresele realizate .

Va fi realizată o evaluare a stadiului îndeplinirii obiectivelor Strategiei după caz, a motivelor neîndeplinirii obiectivelor și vor formula propuneri de îmbunătățire sau o eventuală revizuire a obiectivelor propuse. Rezultatele vor fi prezentate secretarilor de stat, respectiv secretarului general, urmând ca pe baza recomandărilor formulate de către factorul de decizie să se facă ajustările și actualizările anuale.

#### 14. CADRUL INSTITUȚIONAL NECESAR IMPLEMENTĂRII STRATEGIEI

În ceea ce privește cadrul instituțional necesar implementării direcțiilor de acțiune din strategie, va fi reprezentat de către structurile de specialitate din M.A.I. și din structurile subordonate cu atribuții în domeniu.

Pentru direcțiile de acțiune care implică elaborarea de propuneri de politici publice se vor constitui grupuri de lucru interdepartamentale, cu mandat clar definit corelat cu prevederile prezentei strategii.

MINISTRUL ADMINISTRAȚIEI ȘI INTERNELOR

CONSTANTIN TRAIAN IGAȘ

**Avizează:**

MINISTRUL APĂRĂRII NAȚIONALE

GABRIEL OPREA

MINISTRUL MUNCII, FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE

LAURENȚIU SEBASTIAN LĂZĂROIU

MINISTRUL FINANȚELOR PUBLICE

GHEORGHE IALOMIȚIANU

MINISTRUL JUSTIȚIEI  
CĂTĂLIN MARIAN PREDOIU

15. PLAN DE ACȚIUNI

Acțiuni	Instituție Responsabilă	Termen final de realizare
<i>Elaborarea și adoptarea noului Statut al polițistului</i>	MAI - DGMRU	Mai 2012
<i>Elaborarea Ghidului carierei polițistului</i>	MAI - DGMRU	Iunie 2012
<p><i>Politică publică privind educația și sistemul de formare inițială a polițiștilor, cu următoarele componente:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>îmbunătățirea capacității de predicție a necesarului de muncă (evidența polițiștilor)</i></li> <li>• <i>îmbunătățirea recrutării din sistemul de educație al MAI</i></li> <li>• <i>Îmbunătățirea procesului de admitere în sistemul postliceal și la Academia de Poliție prin corelarea cu necesarul de resurse umane</i></li> <li>• <i>Îmbunătățirea colaborării dintre instituțiile de învățământ și beneficiar, prin permanentizarea și intensificarea relațiilor, pentru armonizarea și sincronizarea celor două părți</i></li> <li>• <i>Îmbunătățirea curiculei Academiei de Poliție și a școlilor de subofițeri pentru o mai bună corespondență între cererea și oferta de muncă a sistemului, prin revizuirea conținutului educațional</i></li> <li>• <i>Îmbunătățirea structurii de specializări a Academiei de Poliție</i></li> <li>• <i>Crearea unor mecanisme care să asigure atragerea în sistem a persoanelor cu vocație</i></li> </ul>	MAI – DGMRU, Academia de Poliție, IGPR, IGPF, UPP	Iunie 2014
<i>Modificarea legislației privind drepturile generale, profesionale și compensatorii acordate polițiștilor și a condițiilor pe care polițiștii trebuie să le îndeplinească pentru a beneficia de ele: programul de lucru, formele de organizare a acestuia și acordarea repausului</i>	MAI – DGJ, DGMRU, DGF, DGL, DM	August 2012

<i>săptămânal; condițiile asigurării protecției speciale a polițistului și familiei acestuia; condițiile în care familia polițistului și polițiștii pensionați au acces la casele de odihnă, sanatoriile, bazele sportive și alte spații pentru odihnă și agrement, care aparțin sau sunt în administrarea MAI; înmatricularea copiilor polițistului decedat în instituțiile de formare profesională inițială ale MAI, postliceale; stabilirea plafonului în limita căruia se acordă indemnizația de chirie, pe localități, în raport cu prețul chiriei practicat la nivelul pieței; suportarea de către unitate a sumelor necesare asigurării asistenței juridice a polițistului, pentru fapte săvârșite de acesta în exercitarea, potrivit legii, a atribuțiilor de serviciu etc.</i>		
<i>Modificarea legislației privind organizarea și funcționarea Corpului Național al Polițiștilor</i>	MAI – CNP	August 2012
<i>Modificarea organizării evaluării și a metodologiei privind evaluarea anuală a polițistului și stabilirea punctajului pentru criteriile de evaluare pentru departajarea în vederea numirii în funcții, în caz de reorganizare sau reducere a unor posturi, și procedura de aplicare a acestora</i>	MAI - DGMRU	August 2012
<i>Modificarea legislației privind efectuarea examenelor medicale de specialitate și testele psihologice</i>	MAI – DGJ, DM, DGMRU	Octombrie 2012
<i>Modificarea legislației privind organizarea concursului sau examenului pentru încadrarea specialiștilor proveniți din sursă externă într-o instituție de formare profesională a MAI</i>	MAI – DGJ, DGMRU	Noiembrie 2012
<i>Stabilirea condițiilor echivalării îndeplinirii serviciului militar activ și acordării gradelor militare, în rezervă, studenților și elevilor din instituțiile de formare profesională inițială ale MAI care nu dobândesc statutul de polițist.</i>	MAI - DGMRU	Ianuarie 2013
<i>Stabilirea categoriilor, formelor, modului de desfășurare și duratei programelor de formare profesională continuă a polițistului, în instituții de formare profesională ale MAI, precum și condițiile de participare a polițistului la programe de formare profesională în străinătate</i>	MAI – DGMRU DGAERI	Martie 2013
<i>Revizuirea organizării și desfășurării activității pe perioada de stagiu și de probă, precum și metodologia organizării și desfășurării examenului de definitivare în profesie</i>	MAI - DGMRU	Iunie 2013

<i>Îmbunătățirea conținutului examenelor de angajare și a celor de ocupare a funcțiilor de conducere, pentru testarea competențelor necesare posturilor vacante prin stabilirea: condițiilor de ocupare a funcțiilor de conducere, prin concurs sau examen; a structurii proiectului managerial, indicatorii de performanță, metodologia de evaluare a proiectului managerial și a cunoștințelor la proba scrisă, precum și procedura de ocupare a posturilor prevăzute cu mandat.</i>	MAI – IGPR, IGPFR, DGMRU	Septembrie 2013
<i>Revizuirea organizării și desfășurării programelor de reconversie profesională</i>	MAI - DGMRU	Septembrie 2013
<i>Stabilirea condițiilor în care polițistul poate prezenta sau comenta în public informații și date obținute în exercitarea atribuțiilor de serviciu</i>	MAI - DIRP	Septembrie 2013
<i>Îmbunătățirea instrumentelor de motivare a polițiștilor, instrumente cu impact asupra performanțelor și nivelului de satisfacție personală (acordarea recompenselor pentru polițiști);</i>	MAI - DGMRU	Septembrie 2013