

POLITICA DE RECRUTARE ȘI SELECȚIE PENTRU OCUPAREA POSTURILOR DIN STRUCTURA ORGANIZATORICĂ A A.S.F.

CUPRINS

I.	De ce o nouă politică de recrutare și selecție pentru A.S.F.?	3
II.	Cum se face recrutarea la A.S.F.?	5
	• Analiza nevoilor de recrutare	6
	• Mediatizarea postului vancant	7
	• Criterii generale de eligibilitate	8
III.	Recrutarea prin concurs la A.S.F.	10
	• Depunerea candidaturii	10
	• Interviu preliminar sau test profesional	10
	• Evaluarea compatibilității cu postul prin testare psihometrică și/sau interviu	11
	• Interviul socio-profesional	12
	• Lista de rezervă	12
	• Aspecte generale privind procesul de derulare a concursului	13
	• Reclamații, sesizări și contestații	13
IV.	Programul TINERE TALENTE	15
	• Obiectivele programului	15
	• Tineri Profesioniști	16
	• Tineri Angajați	16
	• Stagii de Practică	18
V.	Recrutarea directă și mobilitatea internă	20
	• Recrutarea directă	20
	• Mobilitatea internă	20
VI.	Oferta de angajare și integrarea angajatului	22
	• Mentorul de integrare	23
	• Coacher-ul HR	23
	• Tutorele de practică	24

I. De ce o politică de recrutare și selecție pentru A.S.F.?

Prin misiunea sa, A.S.F. și-a propus să devină *„un reper pe piața financiară non-bancară de EFICACITATE și INTEGRITATE, ASF trebuie să dezvolte cele 3 piețe reglementate, să crească încrederea în instrumentele acestora și să contribuie la educarea și protejarea intereselor beneficiarilor”*.

Pornind de la acest angajament, A.S.F. își propune să ofere un mediu de lucru stimulat, termeni corecți de angajare și oportunități de dezvoltare a potențialului și creștere profesională și recompense echitabile bazate pe contribuția lor la succesul organizației.

Obiectivele strategice A.S.F. aferente anului 2014 sunt:

- Alinierea la standardele și reglementările europene și construcția instituțională în acord cu realitatea și dinamica pieței;
- Evaluarea mai bună și prevenirea riscurilor specifice celor 3 piețe reglementate;
- Dezvoltarea unei culturi de management bazată pe *leadership*, competență și experiență în domeniul piețelor reglementate;
- Dezvoltarea oamenilor din organizație, a competențelor și cultivarea atitudinii adecvate;
- Instituirea unei culturi interne orientate spre performanță, eficiență și excelență.

O cultură organizațională performantă, care durează și aduce valoare adăugată, este una care EVOLUEAZĂ și se adaptează la realitatea pieței. Un factor important care să contribuie la schimbarea culturii organizaționale este calitatea și motivarea oamenilor care compun organizația. Astfel, procesul de recrutare și selecție trebuie adaptat pentru a oferi o inserție instituțională de elite, de oameni pregătiți pe posturi potrivite precum și de tinere talente care să contribuie la atingerea obiectivelor de performanță ale instituției.

Succesul nostru este direct legat de motivația și performanța angajaților noștri. În A.S.F. ne așteptăm ca fiecare angajat să-și folosească la maximum potențialul. Cu cât este mai mare responsabilitatea, cu atât așteptăm o implicare mai mare. Conducerea eficace a oamenilor derivă din abilitatea de a inspira oamenii în urmărirea de obiective clare, cât și din abilitatea de a delega, superviza, evalua performanța angajaților, de a informa și de a accepta responsabilitatea.

Considerăm de datoria noastră să oferim, în schimb, un mediu de muncă sigur și stimulant, termeni corecți de angajare și oportunități de dezvoltare a potențialului și creștere profesională. A.S.F. dorește să asigure angajaților recompense echitabile bazate pe contribuția lor la succesul organizației.

Implementarea unor politici și proceduri coerente și unitare în ceea ce privește recrutarea, selecția, promovarea și pregătirea profesională a angajaților reprezintă una dintre etapele cele mai importante pentru a sprijini misiunea, valorile și obiectivele A.S.F..

În acest sens, Direcția Resurse Umane pregătește proceduri distincte însoțite de instrumente specifice care să ajute la organizarea proceselor de recrutare și selecție, promovare, evaluarea performanțelor și dezvoltare profesională.

Actuala politică de recrutare și selecție se înscrie în acest demers fiind una dintre etapele esențiale pentru a sprijini misiunea, valorile și obiectivele organizației. A.S.F. își propune să aplice procese de recrutare și selecție bazate exclusiv pe merit pentru a ocupa posturile din cadrul autorității cu persoanele cele mai calificate pentru poziția respectivă. Pentru atingerea Țintelor de performanță stabilite în strategia de dezvoltare a A.S.F. se impune un proces de recrutare deschis către piața forței de muncă, dar și menit să încurajeze dezvoltarea în cariera profesională a propriilor angajați.

Astfel, **politica de recrutare a A.S.F. este:**

- ✚ onestă, transparentă, meritorie și consecventă;
- ✚ non-discriminatorie în ceea ce privește sexul, rasa, vârsta, religia și disabilitățile;
- ✚ conformă cu legislația în vigoare, regulamentele interne și bunele practici în domeniu în acord cu obiectivele de dezvoltare ale autorității;
- ✚ orientată către selecția de personal competent, motivat și dornic să adere la valorile organizaționale ale A.S.F.

A.S.F. este un angajator care oferă șanse egale candidaților săi, iar procedura de recrutare și selecție protejează împotriva discriminărilor de orice natură. Numirile pe post sunt făcute prin campanii corecte și transparente, asigurând că cel mai bun candidat disponibil pentru postul în cauză este angajat sau promovat. Procedura oferă tuturor candidaților o șansă echitabilă de a-și demonstra capacitățile și garantează o selecție bazată pe merit, cu respectarea principiului tratamentului egal.

II. Cum se face recrutarea la A.S.F.?

Pentru atingerea Țintelor de performanță stabilite în strategia de dezvoltare a A.S.F. se impune un proces de recrutare deschis către piața forței de muncă, dar care să încurajeze și dorința propriilor angajați de dezvoltare în cariera profesională.

Metoda de recrutare pentru ocuparea posturilor vacante în cadrul A.S.F. este una mixtă, atât externă cât și internă, care se desfășoară simultan și asigură echilibru, competitivitate și deschidere către absorbția celor mai buni și competitivi angajați. Această metodă asigură un nivel ridicat de competiție și o raportare directă și permanentă la dinamica socio-profesională.

Recrutarea în A.S.F. implică următoarele metode:

- A. **Concurs** (test profesional, evaluarea compatibilității cu postul prin testare psihometrică și interviu, interviul socio-profesional);
- B. **Prin Programul TINERE TALENTE**, dedicat atragerii de tineri absolvenți ai facultăților / masteratelor/ doctoratelor de profil, precum și recrutării de tineri angajați care să se implice în procesul de redresare și dezvoltare a instituției;
- C. **Prin recrutare directă** exclusiv pentru ocuparea posturilor de consilier la Cabinetele membrilor Consiliului A.S.F, prin identificarea unor specialiști cu performanțe profesionale deosebite sau **prin mobilitate internă** prin transferul salariatului pe un post vacant similar în cadrul aceleiași structuri organizatorice ori al unei alte structuri organizatorice;

Principiile pe care se bazează procesul de recrutare și selecție la nivelul A.S.F.:

- Recrutarea și selecția candidaților se realizează printr-un proces unitar și nediscriminatoriu, pentru toți candidații participanți;
- Recrutarea și selecția candidaților se fac pe baza cerințelor prestabilite pentru fiecare post vacant/temporar vacant;
- Transparența, prin punerea la dispoziția celor interesați a tuturor informațiilor referitoare la modul de desfășurare a procesului de recrutare și selecție pentru ocuparea posturilor vacante;
- Tratat egal, prin aplicarea în mod nediscriminatoriu a criteriilor de selecție, astfel încât orice candidat să aibă șanse egale la ocuparea postului vacant;
- Recrutarea în cadrul Programului Tinere Talente este un proces nediscriminatoriu de atragere a persoanelor tinere, cu șanse egale și care să contribuie de dezvoltarea organizațională pe un parcurs profesional de lungă durată;
- Confidențialitatea datelor personale ale candidaților, în condițiile legii;

- Evitarea conflictului de interese în sensul că participarea la concurs pentru ocuparea posturilor vacante sau de promovare trebuie să se facă cu respectarea prevederilor normelor ASF de etică și integritate;
- Asigurarea competitivității, prin reluarea procesului de selecție în cazul în care lista scurtă nu cuprinde minimum 3 candidați pentru fiecare post în parte;

ANALIZA NEVOILOR DE RECRUTARE:

Aceasta etapă are ca principal obiectiv conturarea unui profil realist al viitorului angajat atât în ceea ce privește experiența profesională și competențele sale cât și în ceea ce privește însușirile personale. Presupune o discuție față în față între specialistul DRU și seful direct al viitorului angajat, pe baza fișei postului.

Care este profilul general căutat? A.S.F. caută candidați talentați, motivați, cu înaltă calificare în domeniul lor și care pot dovedi că dețin următoarele competențe:

Analizarea și rezolvarea problemelor	Identificarea aspectelor importante în cadrul problemelor complexe și elaborarea de soluții creative și realizabile.
Comunicare	Comunicare clară și precisă, atât oral, cât și în scris.
Oferirea unor servicii de calitate și obținerea de rezultate	Asumarea propriei responsabilități și luarea inițiativei pentru realizarea unei activități de înaltă calitate în conformitate cu procedurile stabilite.
Învățare și dezvoltare	Dezvoltarea și îmbunătățirea aptitudinilor personale, precum și a cunoștințelor privind organizația și mediul de lucru.
Stabilirea priorităților și organizare	Acordarea priorității celor mai importante sarcini, mod de lucru flexibil și organizarea eficace a volumului de muncă.
Rezistență	Mentținerea eficacității în condițiile unui volum mare de lucru, gestionarea în mod pozitiv a frustrărilor organizaționale și adaptarea la un mediu de lucru în schimbare.
Lucrul în echipă	Desfășurarea activității în cooperare cu ceilalți în cadrul echipelor și în afara instituției, precum și respectarea diferențelor dintre persoane.
Conducere (numai pentru funcțiile de conducere)	Gestionarea, dezvoltarea și motivarea persoanelor pentru a obține rezultate.

În funcție de specificul activităților postului pentru care se organizează recrutarea se pot stabili și alte cerințe cu privire la competențe și abilități.

Criteriile generale evaluate în vederea stabilirii compatibilității candidatului cu postul vacant sunt următoarele:

- a. nivelul și profilul studiilor absolvite;
- b. experiența profesională;
- c. competențele asociate profilului postului vacant, conform Modelului de competențe al A.S.F.;
- d. recomandările de la angajatorii anteriori ai candidatului, acolo unde este cazul;
- e. criteriile stabilite prin Programul Tinere Talente, pentru ocuparea posturilor alocate acestui Program;

Pentru ocuparea posturilor vacante de conducere se au în vedere următoarele criterii obligatorii:

- a. studii de master/doctorat/postuniversitare în domeniul de specialitate sau experiență managerială pe posturi cu studii superioare de minimum 3 ani pentru ocuparea postului de șef serviciu/funcții asimilate și, respectiv, minimum 5 ani pentru funcții de director/ funcții asimilate;
- b. experiența în domeniul de activitate aferent postului scos la concurs;
- c. competențele asociate profilului postului vacant, conform Modelului de competențe al A.S.F.;
- d. absolvirea unor cursuri de management și/sau leadership;
- e. cunoașterea limbii engleze la un nivel necesar pentru performarea atribuțiilor sale (redactarea documentelor utilizate în limba engleză, susținerea conversațiilor e-mail și face to face, argumentarea ideilor proprii și luarea de poziții, suținerea unor prezentări și participarea activă la conferințe și seminarii);
- f. cunoștințe IT la un nivel necesar pentru performarea atribuțiilor sale (redactarea documentelor utilizate pentru desfășurarea activității, utilizare e-mail și navigare intranet și internet, elaborarea și suținerea de prezentări la conferințe și seminarii, precum și utilizarea altor softuri necesare desfășurării activității);
- g. bună reputație profesională.

În cazul în care există un post de execuție sau un post de conducere vacant, Direcția Resurse Umane, dacă nu primește nicio propunere nominală pentru promovarea unui salariat din cadrul structurii organizatorice unde se regăsește postul respectiv, poate demara recrutarea în vederea ocupării postului respectiv. În cazul în care există o propunere nominală pentru promovarea unui salariat pe acest post, Direcția Resurse Umane demarează procedura promovării pe post la nivelul A.S.F..

MEDIATIZAREA POSTULUI VACANT: Pentru atragerea candidaților externi pot fi folosite diverse metode de publicare a anunțului de angajare: anunț în presa scrisă, agenție de recrutare, anunț on-line, târg de locuri de muncă, recrutare în cadrul universităților sau programe de practică internă pe durată determinată, comunicate de presă și anunțuri la rubrica CARIERE de pe site-ul instituției. Pentru atragerea candidaților interni metoda de mediatizare este anunțul pe intranet.

CRITERII GENERALE DE ELIGIBILITATE:

Pentru a fi eligibili în vederea participării la un concurs, candidații trebuie să îndeplinească anumite criterii stabilite în anunțul de concurs. Candidații trebuie să confirme că îndeplinesc toate condițiile generale și specifice de eligibilitate definite în anunțul de concurs și trebuie să furnizeze documentele justificative necesare în cadrul unui dosar de candidatură complet, atunci când li se solicită acest lucru (de obicei numai în etapa „interviu socio-profesional”, cu excepția unei mențiuni contrare în anunțul de concurs).

Condiții generale

Condițiile generale de eligibilitate sunt aceleași pentru toate concursurile. Acestea sunt următoarele:

- cetățenia română, domiciliul în România și capacitate deplină de exercițiu;
- candidatul trebuie să beneficieze de drepturile cetățenești;
- să fi împlinit vârsta de 18 ani cel mai târziu la data depunerii candidaturii;
- apt din punct de vedere medical pentru îndeplinirea funcției; starea de sănătate este atestată pe bază de examen medical de specialitate;
- să prezinte garanțiile morale necesare exercitării atribuțiilor avute în vedere (să nu fi fost condamnat definitiv pentru săvârșirea unei infracțiuni; să nu fi desfășurat activitate de poliție politică; să nu fi fost destituit dintr-o funcție publică în ultimii 5 ani);
- îndeplinește condițiile de studii și vechime în specialitate stabilite în anunțul de recrutare;

Condiții specifice:

Condițiile specifice privind diplomele și experiența profesională pot varia de la un concurs la altul, în funcție de profilul căutat, și vor fi menționate în anunțul de concurs. Este responsabilitatea candidatului să furnizeze Direcției Resurse Umane toate informațiile și documentele de care are nevoie pentru a verifica faptul că îndeplinește aceste condiții.

- *Diplome și/sau adeverințe din care să rezulte finalizarea studiilor.* În acest sens, Direcția Resurse Umane va ține cont de diferitele structuri de învățământ. În anunțurile de concurs vor fi precizate nivelul și tipul studiilor solicitate.
- *Experiența profesională (dacă se cere).* Experiența profesională a candidatului nu va fi luată în considerare decât dacă are legătură cu natura atribuțiilor descrise în anunțul de concurs. În general, experiența profesională trebuie să aibă și următoarele trăsături:
 - să constituie o activitate reală și efectivă;
 - să fie remunerată;

- să implice un raport de subordonare sau prestarea unui serviciu.

În special, orice elemente ale experienței profesionale a candidatului, care se încadrează în categoriile enumerate mai jos vor fi luate în considerare, după cum urmează:

- *munca voluntară*: pentru a fi luată în considerare, munca voluntară trebuie să fie remunerată. Munca voluntară trebuie să fie echivalentă, ca intensitate (număr de ore pe săptămână) și durată, cu o activitate profesională clasică;
- *stagiile*: stagiile vor fi luate în considerare ca experiență profesională dacă sunt remunerate;
- *concediul de maternitate/paternitate/adopecie*: concediul de maternitate/paternitate/adopecie va fi luat în considerare dacă se înscrie în cadrul unui contract de muncă. În cazul în care evenimentul (nașterea sau adopția) intervine în afara unui contract de muncă, concediul nu va fi luat în considerare ca experiență profesională;
- *doctoratul*: toate tipurile de doctorat, inclusiv cel neremunerat, vor fi luate în considerare ca experiență profesională pentru o perioadă de cel mult trei ani, cu condiția ca diploma de doctorat să fi fost efectiv obținută;
- *activitatea cu jumătate de normă*: activitatea cu jumătate de normă va fi calculată proporțional cu numărul de ore lucrate. De exemplu, pentru șase luni cu jumătate de normă, experiența va fi calculată ca fiind de trei luni.

Cunoștințe lingvistice și IT:

În general, nu se solicită documente justificative pentru a dovedi cunoștințele lingvistice / IT ale candidatului, cu excepția anumitor concursuri pentru ocuparea posturilor de specialiști IT / traducători și funcții asimilate. În cazul acestor concursuri și în conformitate cu anunțul de concurs, cunoașterea limbilor străine / programelor și sistemelor IT cerute trebuie să fie certificată printr-o diplomă.

Abilități și competențe:

Pentru evaluarea gradului de compatibilitate a candidatului cu postul pentru care aplică, se pot derula teste psihometrice care să analizeze profilul candidatului pe un set predefinit de abilități și competențe care rezultă din profilul postului. *Refuzul participării la testarea psihometrică, acolo unde aceasta este solicitată prin anunțul de concurs, constituie motiv de eliminare din concurs, indiferent de faza de derulare a acestuia.*

Dirrecția Resurse Umane împreună cu șeful direct al viitorului angajat stabilesc grupul țintă în vederea atragerii celor mai potriviți candidați, stabilesc metodele și planul de recrutare. Pentru funcțiile de execuție este necesară validarea acestor instrumente de către Directorul structurii în care se regăsește postul vacant supus recrutării. Pentru funcțiile de conducere de șef serviciu este necesară validarea acestor instrumente de către Președintele / Prim-Vicepreședintele / Vicepreședintele A.S.F., iar pentru funcțiile de Director este necesară validarea de către Președintele A.S.F.

III. RECRUTAREA PRIN CONCURS LA A.S.F.

Concursul de recrutare la A.S.F. se desfășoară în baza anunțului de concurs elaborat de Direcția Resurse Umane și publicat cu sprijinul Serviciului Comunicare. Anunțul de concurs, cuprinde în mod obligatoriu următoarele elemente:

1. Denumirea postului și codul postului;
2. Poziția acestuia în organigramă;
3. Profilul căutat al postului;
4. Atribuții și responsabilități;
5. Cerințe pentru ocuparea postului;
6. Condiții generale ale ofertei: pachet de beneficii ale angajatului, posibilități de dezvoltare în carieră.
7. Conținutul dosarului de candidatură.
8. Calendarul procesului de recrutare de la depunerea candidaturilor până la emiterea ofertei de angajare pentru candidatul câștigător.

Va fi identificat candidatul potrivit cu profilul căutat pentru postul vacant, prin intermediul unui proces de selecție prin concurs. Dacă la concurs se prezintă mai puțin de 3 candidaturi eligibile, atunci Direcția Resurse Umane reanalizează procesul de recrutare derulat până la acel moment pentru a identifica cauzele lipsei de interes sau participare a candidaților ori cauzele pentru care profilul căutat nu a fost înțeles suficient și ia măsuri pentru eliminarea acestor cauze, reluând întregul proces, pentru asigurarea unui mediu competițional performant.

Concursul de recrutare la ASF este compus din următoarele etape:

1. DEPUNEREA CANDIDATURII:

După asigurarea publicității interne și externe pentru anunțul de concurs, Direcția Resurse Umane, prin intermediul responsabilului de recrutare, în perioada anunțată pentru depunerea candidaturilor, primește dosarele de candidatură, care conțin cel puțin următoarele elemente:

- Formularul de candidatură;
- Un CV în format Europass;
- Copie a actului de identitate al candidatului.

2. INTERVIU PRELIMINAR SAU TEST PROFESIONAL:

La finalizarea etapei de depunere a candidaturilor, responsabilul de recrutare din cadrul Direcției Resurse Umane va evalua aplicațiile și va derula interviurile preliminare pentru candidații al căror dosar de candidatură prezintă un grad de minimum 75% compatibilitate cu cerințele postului (experiență, vechime, studii, etc.). Criteriile pentru stabilirea gradului de compatibilitate se regăsesc în planul de recrutare stabilit inițial și aprobat de Președinte / Prim-Vicepreședinte / Vicepreședinte / Director.

Interviurile preliminare pot avea loc la sediul instituției sau prin telefon, la finalizarea cărora responsabilul de recrutare întocmește o listă scurtă de până la 5 candidați care merg în etapa următoare a concursului.

În cazul în care anunțul de concurs prevede ca primă etapă de evaluare un test profesional, responsabilul de recrutare va coordona procesul de derulare a testului profesional (fie on-line, fie la sediul instituției) și va evalua rezultatele testului pentru fiecare candidat, întocmind lista candidaților care au obținut o promovabilitate de minimum 75%. În măsura în care mai mult de 5 candidați au promovat această probă se va stabili lista primilor 5 în ordinea descrescătoare a punctajului obținut.

Pentru ambele tipuri de probe, egalitatea de punctaj între candidatul nr. 5 și candidatul nr. 6 conduce la admiterea la proba următoare a ambilor / tuturor candidaților cu punctaj egal în situația menționată.

Atât prin interviul preliminar cât și prin testul profesional se pot testa cunoștințele lingvistice și de IT.

În măsura în care gradul de promovabilitate la una din probe nu atinge pragul minim de 3 candidați, se va utiliza și cea de-a doua formă de evaluare din prima etapă, pentru candidații care au obținut o promovabilitate de minim 50%. Obținerea unui număr mai mic de 3 candidați în urma derulării acestei forme mixte de evaluare conduce la reluarea procesului de recrutare, Direcția Resurse Umane reanalizând procesul de recrutare derulat până la acel moment pentru a identifica cauzele lipsei de interes sau participare a candidaților ori cauzele pentru care profilul căutat nu a fost înțeles suficient și ia măsuri pentru eliminarea acestor cauze, reluând întregul proces, pentru asigurarea unui mediu competițional performant.

3. EVALUAREA COMPATIBILITĂȚII CU POSTUL PRIN TESTARE PSIHOMETRICĂ ȘI / SAU INTERVIU:

Toți candidații care au promovat în această etapă vor susține testarea psihometrică și /sau interviul de evaluare a competențelor și abilităților personale în raport de competențele și abilitățile aferente postului.

Scorul obținut în urma acestui tip de evaluare nu este eliminatoriu ci doar de definire a ecartului dintre competențele și abilitățile deținute și competențele și abilitățile așteptate de la ocupantul postului.

Responsabilul de recrutare va asista toți candidații în procesul de derulare a evaluării psihometrice și va întocmi un raport individual pentru fiecare candidat în parte, în care va evidenția compatibilitățile și diferențele constatate.

Vor participa la următoarea probă de concurs, doar candidații care au finalizat această etapă, respectiv au susținut testarea psihometrică și /sau interviul de evaluare a competențelor și abilităților personale în raport de competențele și abilitățile aferente postului.

Rolul acestei etape de concurs este de a diminua costurile instituționale cu pregătirea ulterioară a candidatului câștigător, de a maximiza efortul de integrare rapidă a candidatului în colectivul de lucru și de a reduce perioada de acomodare pe post.

4. INTERVIUL SOCIO - PROFESIONAL:

Aceasta este ultima etapă a concursului, care are ca scop alegerea celui mai potrivit candidat pentru postul scos la concurs.

În funcție de nivelul postului pentru care s-a organizat concursul (respectiv de conducere sau de execuție), interviul socio-profesional se va desfășura sub următoarele forme:

- a. Interviu cu Directorul sau Directorul și Șeful de Serviciu pentru alegerea candidatului pe o funcție de execuție vacantă din structura / structurile coordonate de aceștia;
- b. Interviu cu Președintele / Prim-Vicepreședintele / Vicepreședintele A.S.F. / Directorul și Șeful Serviciului responsabil cu recrutarea la Direcția Resurse Umane pentru alegerea candidatului pe o funcție de conducere de Șef Serviciu vacantă din structura / structurile coordonate de aceștia;
- c. Interviu cu Președintele, Prim-Vicepreședintele / Vicepreședintele A.S.F. și Directorul Direcției Resurse Umane pentru alegerea candidatului pe o funcție de conducere de Director vacantă din structura / structurile coordonate de aceștia;

Interviul pentru ocuparea postului de Director al Direcției Resurse Umane se va susține cu Președintele A.S.F., care poate desemna și alte personalități în domeniu (consultanți externi / personalități marcante din domeniul academic de resort sau Directori de Resurse Umane de la instituții de profil din piața financiară) care să participe la interviul socio-profesional alături de acesta.

La oricare din interviurile socio-profesionale din această etapă Președintele A.S.F. poate desemna și alte personalități în domeniu (consultanți externi / personalități marcante din domeniul academic de resort sau Directori coordonatori ai compartimentelor cu atribuții similare de la instituții de profil din piața financiară) care să participe la interviul socio-profesional alături de acesta.

În cadrul acestui interviu vor fi testate cunoștințe manageriale (dacă este cazul) și profesionale prin întrebări situaționale cu relevanță pentru experiența candidatului în raport cu postul vizat. Va fi de asemenea analizat gradul de compatibilitate a candidatului cu postul pentru care a aplicat, raportat la evaluarea din etapa anterioară.

Candidatul câștigător al acestei etape, căruia i se va face oferta de angajare, va fi desemnat de către persoana / persoanele care au susținut interviul socio-profesional și comunicat Direcției Resurse Umane pentru emiterea ofertei de angajare.

5. LISTA DE REZERVĂ:

Candidații din etapa de interviu socio-profesional, cărora nu le-a fost oferit postul pentru care au concurat, pot fi înscrși, cu acceptul acestora, pe o Listă de Rezervă gestionată la nivelul Direcției Resurse Umane, cu o valabilitate de minimum 6 luni și maximum 1 an.

Înscrierea pe lista de rezervă conferă următoarele drepturi:

1. Participarea la următoarele concursuri organizate pentru ocuparea posturilor vacante din A.S.F. cu același profil de competențe și abilități și pentru care cerințele de ocupare a postului sunt similare postului pentru care a fost înscris pe lista de rezervă, direct în etapa finală de interviu socio-profesional;
2. Posibilitatea obținerii unei oferte de angajare pe postul pentru care a fost înscris pe lista de rezervă, în măsura în care, din motive obiective și independente de voința A.S.F., candidatul câștigător se găsește în imposibilitatea de a accepta sau nu acceptă oferta de angajare într-un interval de maxim 30 de zile calendaristice de la data emiterii ofertei de angajare pe post, ori în cazul în care acesta acceptă postul și intervine denunțarea contractului de muncă în mod unilateral sau cu acordul părților într-un interval de maxim 6 luni de la angajare.

Aspecte generale privind procesul de derulare a concursului:

Toți candidații vor primi feedback (prin telefon sau e-mail) de la responsabilul de recrutare din cadrul Direcției Resurse Umane, pe parcursul derulării etapelor de concurs, înainte ca anunțul cu persoana selectată pentru postul respectiv să fie făcut public. Pentru candidații din ultima etapă a concursului cărora nu li s-a făcut ofertă de angajare se va derula o sesiune de feedback în cadrul căreia se va stabili și opțiunea înscrierii în Lista de Rezervă.

Toate documentele necesare derulării concursului în condiții optime și cu respectarea normelor legale sunt elaborate de către Direcția Resurse Umane și aprobate de către Președintele A.S.F., lista acestora incluzând, fără a fi limitativă, următoarele:

- Procedură / proceduri interne elaborate de Direcția Resurse Umane pentru buna desfășurare a procesului de recrutare și selecție la nivelul A.S.F.:
- Metodele, planul de recrutare și calendarul concursului pentru fiecare post în parte;
- Anunțul de recrutare;
- Oferta de angajare;
- Referatele întocmite de Direcția Resurse Umane în cazurile în care procesul de recrutare nu atrage un minimum de 3 candidați pe post sau pentru care, în urma derulării etapelor concursului, nu se atinge pragul minimum de 3 candidați promovați în etapa de evaluare a compatibilității cu postul prin testare psihometrică și / sau interviu;

Reclamații, sesizări și contestații:

Candidații nemulțumiți de modul de organizare a concursului sau care consideră că procesul de facilitare a concursului afectează în mod direct egalitatea de șanse, de tratament și libertatea de exprimare

a acestora, pot depune sesizări sau reclamații la Direcția Resurse Umane. Depunerea sesizărilor / reclamațiilor nu afectează derularea probelor de concurs, iar Direcția Resurse Umane va răspunde acestora în cel mai scurt timp posibil (maxim 15 zile lucrătoare).

Contestațiile pot fi depuse de candidații nemulțumiți de rezultatele proprii obținute la proba de interviu preliminar sau test profesional. Fiecare candidat are dreptul de a contesta doar propriile punctaje obținute.

Punctajul obținut în etapa concursului de EVALUARE A COMPATIBILITĂȚII CU POSTUL PRIN TESTARE PSIHOMETRICĂ ȘI / SAU INTERVIU nu poate fi contestat, deoarece nu constituie o probă eliminatorie ci doar o metodă tehnică de calibrare cu așteptările postului.

Eventualele contestații la interviul socio-profesional se depun în maximum 24 de ore de la primirea rezultatului probei și se soluționează, în funcție de tipul postului pe care a aplicat candidatul contestatar (de conducere sau de execuție), de către Consiliul A.S.F. / Președintele A.S.F. / Prim-Vicepreședintele A.S.F. / Vice-Președintele A.S.F. / Directorul structurii în cadrul căreia se regăsește postul pentru care a aplicat candidatul contestatar. Oferta de angajare pentru candidatul câștigător și Lista de rezervă vor fi completate și emise doar după soluționarea contestațiilor înregistrate la interviul socio-profesional.

IV. Programul TINERE TALENTE

De ce programul TINERE TALENTE?

În mediul actual de business, talentul devine o sursă puternică de avantaj competitiv. În acest sens, strategia A.S.F. este aceea de a **atrage, dezvolta și fideliza** persoanele talentate, care dau dovadă că pot satisface cerințele din piață prezente și viitoare. De aceea, trebuie să ne asigurăm că **angajaților talentați** le oferim **oportunități și perspective valoroase** care îi ajută în dezvoltarea carierei.

Managementul talentelor este piatra de temelie în **crearea unei organizații capabilă de inovare și schimbare, precum și de implementarea de noi procese**. Găsirea, dobândirea și păstrarea talentului completate de un management și sprijin corect sunt necesare în formarea unei competitivități durabile a instituției.

Acest program se concentrează pe dezvoltarea, cultivarea și fidelizarea angajaților cu potențial de creștere, care au abilitățile și atitudinea potrivite pentru a atinge obiectivele de business, asigurându-le oportunități de învățare experiențială legată de situații profesionale cheie, dar și prin atragerea din extern prin colaborarea cu universități de renume.

OBIECTIVELE PROGRAMULUI:

- **Dezvoltarea, cultivarea și fidelizarea angajaților cu potențial de creștere**, care au abilitățile și atitudinea potrivite pentru a atinge obiectivele de business, asigurându-le oportunități de învățare experiențială legată de situații profesionale cheie, dar și prin atragerea din extern prin colaborarea cu universități de renume;
- **Identificarea și/sau promovarea angajaților sau a altor persoane tinere cu potențial ce pot aduce un plus de valoare instituției în contextul strategiei de dezvoltare a A.S.F.;**
- **Evoluția profesională și personală** a angajaților talentați și pasionați de ceea ce fac;
- **Oferirea de șanse egale** pentru toți tinerii talentați să activeze într-un mediu de lucru care să le permită dezvoltarea și avansarea în carieră;
- **Cultivarea creativității și a talentului în cadrul instituției;**

COMPONENTELE PROGRAMULUI:

A. TINERI PROFESIONIȘTI: Proaspeții absolvenți angrenați în cadrul programului "Tineri talente" care își vor desfășura activitatea în cadrul direcțiilor cu activități specifice din A.S.F., prin rotație (1-3 luni), pe o perioadă de 1 an:

- Reglementare
- Supraveghere
- Protecția investitorilor/ asiguraților/ participanților
- Stabilitate financiară
- Analiză, studii și publicații
- Afaceri Europene și Relații Internaționale

Condiții de eligibilitate:

- Student/ masterand /doctorand (Facultăți de profil Finanțe, Asigurări, Bănci și Burse de Valori sau de Relații Economice Internaționale ori alte universități de profil economic din țară sau străinătate absolvite cu rezultate deosebite (calificativ general de minim 8.75 sau echivalent);
- Vârsta maximă împlinită 30 ani;
- Cunoașterea la nivel avansat a limbii engleze;
- Cunoștințe de nivel avansat pentru utilizarea tehnologiei informaționale în activitatea curentă;
- Calități analitice, gândire creativă, orientare către rezolvarea problemelor;
- Îndeplinirea criteriilor generale de eligibilitate pentru angajarea la A.S.F., precum și a celor specifice programului TINERE TALENTE;

Profilul candidatului:

- Interes crescut în a întreprinde o combinație de lucru în analiză, operațiuni și cercetare;
- Înțelege și apreciază activitatea instituțiilor de interes public;
- Are cunoștințe serioase în domeniul de expertiză, dar este versatil și flexibil în procesul de învățare a unor teme noi;
- Are cunoștințe solide de economie, fiind capabil să găsească conexiuni în jurul diferitelor sectoare ale acesteia;
- Capacitate de lucru în echipă și de a-și aduce o contribuție semnificativă la activitatea grupului din care face parte;
- Abilități bune de comunicare interpersonală;
- Creativitate și deschidere către noi informații.

Nu vor putea fi luate în considerare în procesul de selecție persoanele care sunt rude de până la gradul 2, inclusiv afini, ai salariaților A.S.F. sau a căror acceptare ar putea conduce la conflicte de interese / incompatibilități pentru acestea ori pentru salariați ai A.S.F.

B. TINERI ANGAJAȚI:

Identificarea talentelor începe prin a lua în calcul **procesul de evaluare a performanțelor**. Managerii calibrează performanța și potențialul fiecărui angajat în comparație cu colegii de pe același nivel

din companie, iar rezultatul evaluării este folosit pentru a crea un plan de dezvoltare individual axat pe reducerea decalajului de competențe față de următorul pas în cariera angajatului.

Dacă cineva este pregătit pentru pasul următor, dar nu există în momentul respectiv o poziție corespunzătoare disponibilă, va fi încurajat să ia roluri adiționale, să conducă proiecte, să fie parte dintr-o echipă care crează ceva nou sau derulează o activitate nouă, să devină vector de transformare sau specialist în rezolvarea de probleme. Unora dintre talente li se va oferi șansa de a avea un alt rol, pentru a-și lărgi aria de competențe și pentru a dobândi un simț aprofundat al proceselor de core business.

Pe măsură ce un angajat talentat avansează în organizație, concomitent cresc sfera, complexitatea și profunzimea cunoștințelor necesare pentru îndeplinirea cu succes a noului rol. Îndrumarea talentelor spre a face față provocărilor la nivelul următor înseamnă crearea unui program mai specific, particularizat în funcție de exigențele de competență respective. Putem realiza atât pe plan intern cât și în colaborare programe de dezvoltare unice pentru toate nivelurile din organizație.

Evoluția profesională și personală poate lua multe forme, de aceea optăm pentru o abordare mixtă privind învățarea și dezvoltarea, cu scopul de a identifica și dezvolta angajații talentați, identificarea persoanelor care le vor fi succesori și estimarea momentului când aceștia vor fi pregătiți pentru o poziție de nivel superior.

Forme de dezvoltare în cadrul programului:

- Training la locul de muncă;
- Stagii de practică externe;
- E-learning;
- Mentorat alături de un manager;
- Plan de rotație a job-urilor (posturile susceptibile la rotație și modul de aplicare a procedurii fiind stabilite de Direcția Resurse Umane și aprobate de Președintele A.S.F.);
- Implicarea în proiecte individuale și comune;

Condiții de eligibilitate:

- Tineri angajați care au media de absolvire minimum 8,75 în economie, drept sau matematică și au experiență profesională de minimum 2 ani pe piața financiară, guvernamentală, de cercetare sau diplomă de master sau doctorat (calificativ general de minimum 8.75 sau echivalent);
- Vârsta maximă împlinită 32 ani;
- Cunoașterea la nivel avansat a limbii engleze;
- Cunoștințe de nivel avansat pentru utilizarea tehnologiei informaționale în activitatea curentă;
- Calități analitice, gândire creativă, orientare către rezolvarea problemelor;
- Îndeplinirea criteriilor generale de eligibilitate pentru angajarea la A.S.F., precum și a celor specifice programului TINERE TALENTE;
- Contractul individual de muncă cu A.S.F. are durată nedeterminată iar experiența pe post este de minimum 1 an;
- Nu a suferit sancțiuni disciplinare iar evaluarea performanțelor profesionale individuale îl situează în scala 4-5 (calificative: foarte bine și excepțional);

Profilul candidatului:

- Interes crescut în a întreprinde o combinație de lucru în analiză, operațiuni și cercetare;
- Înțelege și apreciază activitatea A.S.F.;
- Are cunoștințe serioase în domeniul de expertiză, dar este versatil și flexibil în procesul de învățare a unor teme noi;
- Are cunoștințe solide de economie, fiind capabil să găsească conexiuni în jurul diferitelor sectoare ale acesteia;
- Capacitate de lucru în echipă și de a-și aduce o contribuție semnificativă la activitatea grupului din care face parte;
- Abilități bune de comunicare interpersonală;
- Creativitate și deschidere către noi informații.
- Dorință personală și automotivare pentru dezvoltarea în carieră;

Nu vor putea fi luate în considerare în procesul de selecție persoanele care sunt rude de până la gradul 2, inclusiv afini, ai salariaților A.S.F. sau a căror acceptare ar putea conduce la conflicte de interese / incompatibilități pentru acestea ori pentru salariați ai A.S.F.

C. STAGII DE PRACTICĂ:

Prin oferirea de stagii de practică se realizează o foarte bună legătură de imagine cu campania de informare și educație financiară privitoare la piața financiară non-bancară din România. Ținta de recrutare pentru acest program sunt facultățile de profil cu care A.S.F. a încheiat protocol de colaborare sau cu care urmează să încheie. Prin aceste acțiuni cumulate, A.S.F. dovedește că vine în sprijinul tinerilor absolvenți în ceea ce privește orientarea lor profesională, oferind oportunități pentru începerea unei cariere de succes într-un mediu competitiv și de mare viitor.

Un prim pas în realizarea unui adevărat parteneriat cu asociațiile studentești și conducerile facultăților poate fi făcut prin crearea posibilității ca A.S.F. să accepte anual în stagii de practică un număr de 8-10 studenți / masteranzi din an terminal sau pre-terminal / sector de activitate și supraveghere integrată. În acest mod putem urmări continuu evoluția profesională a unui număr de tineri atent selecționați care pot deveni ulterior salariați ai A.S.F.. Condițiile de eligibilitate și participare la aceste stagii de practică vor fi stabilite prin elaborarea unei proceduri specifice de lucru aliniată la toate exigențele interne ale A.S.F..

Calitatea de participant la stagiile de practică din A.S.F. nu este remunerată și nu asigură angajarea în instituție.

Activitatea de practică poate fi desfășurată în cadrul direcțiilor cu activități specifice din A.S.F., respectiv:

- Reglementare
- Supraveghere
- Protecția investitorilor/ asiguraților/ participanților

- Stabilitate financiară
- Analiză studii și publicații
- Afaceri Europene și Relații Internaționale

Fiecare dintre direcțiile implicate în program își poate stabili domeniile de interes general.

Condiții de eligibilitate

1. Student/ masterand/doctorand în domeniul financiar sau conex activității derulate pe piața asigurărilor, piața de capital sau în sistemul de pensii private, sau la alte universități de profil economic din țară sau străinătate;
2. Vârsta maximă împlinită: 24 ani
3. Cunoștințe utilizator independent pentru MS Office
4. Cunoașterea limbii engleze la nivel de utilizator independent;
5. Disponibilitatea semnării unui acord de confidențialitate, pentru accesul la informații cu caracter de confidențialitate din cadrul instituției.

Profilul candidaților

Pentru a fi acceptați în procesul de selecție, candidații trebuie să îndeplinească următoarele condiții:

- media notelor din toți anii de studiu de minimum 8,75
- bun posesor al însușirilor tehnice de bază conform specializării urmate în facultate;
- cunoașterea limbii engleze la nivel de avansat - cunoașterea unei alte limbi de circulație internațională constituie un avantaj;
- spirit analitic;
- abilități de organizare;
- rezistență la stres;
- adaptabilitate rapidă la schimbare;
- spirit de inițiativă;
- atitudine pozitivă;
- o experiență de lucru / stagiu de practică actuală sau anterioară constituie un avantaj;
- abilități de lucru cu computerul: Excel (cunoașterea avansată a utilizării funcțiilor de business constituie un avantaj), Word, Web.

Nu vor putea fi luate în considerare în procesul de selecție persoanele care sunt rude de până la gradul 2, inclusiv afini, ai salariaților A.S.F. sau a căror acceptare ar putea conduce la conflicte de interese / incompatibilități pentru acestea ori pentru salariați ai A.S.F.

Detaliile privind procesul de selecție, documentele necesare înscrierii și modul de derulare a programului TINERE TALENTE se stabilesc anual, prin Decizie a Președintelui A.S.F., în funcție de numărul de posturi vacante disponibile în buget pentru această formă de recrutare, precum și în funcție de necesitățile fiecărui sector de activitate în parte.

V. RECRUTAREA DIRECTĂ ȘI MOBILITATEA INTERNĂ

RECRUTAREA DIRECTĂ este o metodă de atragere a specialiștilor cu performanțe deosebite, care să deservească nevoia de consiliere pentru unul sau mai mulți Membri ai Consiliului A.S.F.. Acești specialiști asigură analiza metodelor și tehnicilor necesare pentru operaționalizarea strategiilor sectoriale sau de dezvoltare a A.S.F.

Profilul activității de consiliere pentru Membrii Consiliului A.S.F. conține elemente de gândire strategică și reprezintă un catalizator pentru acțiunile de intervenție pe ariile lor de competențe specifice. Un grup eficient de consilieri, construit și structurat în mod corect, poate să livreze o îndrumare informată și să servească drept un aliat de mare importanță în competiția pentru o guvernare corporatistă superioară.

Nimeni nu poate atinge ținte înalte de dezvoltare organizațională de unul singur, iar a avea acces la consiliere de calitate superioară înseamnă să atingi cote superioare ale succesului organizațional, motiv pentru care echipa / echipele de consilieri care deservește Membrii Consiliului A.S.F. trebuie să servească înțelegerii și aplicării viziunii și misiunii A.S.F. și să contribuie la operaționalizarea strategiei de dezvoltare pe domeniile de referință ale sectoarelor de activitate, supraveghere integrată și suport operațional, în funcție de Membrul Executiv pe care îl consiliază.

Pe acest profil de post dominat de competențe de analiză și gândire strategică, expertiză profesională solidă și recunoaștere în zona proprie de specialitate, cel mai important factor pentru realizarea activităților este încrederea și compatibilitatea în comunicare cu ocupantul postului. Un consilier căruia nu îi este recunoscută expertiza și nu i se acordă încrederea aferentă nu poate performa pe acest post.

Pentru ocuparea postului de consilier la Președintele A.S.F. / Prim-Vicepreședintele A.S.F. / Vicepreședintele A.S.F. procedura de recrutare și selecție se rezumă la:

- primirea scrisorilor de intenție din partea candidaților și CV-urile acestora, la Direcția Resurse Umane sau la cabinetele fiecăruia dintre membrii executivi ai A.S.F.,
- derularea unui interviu pentru identificarea compatibilității cu postul, a nivelului de recunoaștere a expertizei profesionale și de acordare a încrederii;
- emiterea ofertei de angajare.

Având în vedere importanța compatibilității ocupantului postului cu persoana pe care acesta o consiliază, este de preferat ca și raportul de muncă pentru ocupanții funcțiilor de consilier să aibă durată determinată de mandatul membrului executiv / neexecutiv.

MOBILITATEA INTERNĂ se realizează prin transferul unui salariat pe un post vacant prin următoarele modalități:

- a. pe un post vacant similar în cadrul aceleiași structuri organizatorice;
- b. pe un post vacant similar al unei alte structuri organizatorice.

Mobilitatea internă se realizează la solicitarea salariatului, la solicitarea structurilor organizatorice sau a Direcției resurse umane.

La solicitarea salariatului, Direcția Resurse Umane analizează profilul salariatului, identifică posturi vacante compatibile cu profilul acestuia și inițiază consultări cu conducătorii structurilor organizatorice în cadrul cărora se regăsesc posturile vacante.

La solicitarea structurii organizatorice, Direcția resurse umane identifică salariații compatibili cu profilul postului vacant.

Direcția Resurse Umane poate demara, din proprie inițiativă, procedura de mobilitate internă, în următoarele situații:

1. În cadrul Programului de Tineri Talente, când poate fundamenta și propune trecerea tinerilor profesioniști și a tinerilor angajați în structurile de specialitate ale A.S.F., la finalizarea programului sau ori de câte ori această mobilitate se impune ca urmare a dezvoltării competențelor și abilităților participanților la program ori ca urmare a nevoilor urgente de absorbție a specialiștilor în structurile de specialitate ale A.S.F..
2. În cazul în care, prin derularea unor analize diagnostic, constată că statul de funcții trebuie actualizat / adaptat / modificat pentru a corespunde unor noi cerințe de volum de muncă și redimensionare de personal.

Mobilitatea internă trebuie să respecte profilul postului precum și cadrul de competențe în raport de care se analizează compatibilitatea salariatului / salariaților implicați în acest proces.

VI. OFERTA DE ANGAJARE ȘI INTEGRAREA ANGAJATULUI

Oferta de angajare se face numai după ce referințele candidaților au fost verificate, iar rezultatul acestor verificări este pozitiv. Oferta de angajare intervine anterior semnării contractului de muncă și reprezintă decizia finală a A.S.F. de a angaja persoana adresantă a ofertei.

Aceasta este însoțită de fișa de post și de contractul individual de muncă. Semnarea fișei de post și a contractului individual de muncă, pe baza ofertei, reprezintă acceptarea ofertei din partea noului angajat.

Valabilitatea ofertei se stabilește între 10 zile și 2 luni calendaristice, în funcție de natura postului și urgența recrutării, iar semnarea contractului de muncă de către A.S.F. se va face ulterior depunerii la Direcția Resurse Umane a tuturor documentelor necesare respectării cadrului legal de angajare.

INTEGRAREA ANGAJATULUI:

De ce este necesar un proces de integrare (induction) în organizație și la locul de muncă?

Pentru că orice organizație este un sistem dinamic, alcătuit din persoane cu principii și valori diferite, opinii și modalități de abordare a situațiilor diferite. Pe baza punctelor comune ale acestor persoane dar și a diferențelor prin care se stabilesc limite și reguli se crează cultura organizațională și specificitatea instituției. Astfel, un proces de integrare în organizație (de adaptare și acceptare) care eșuează, duce la stres ocupațional și astfel, pe termen lung, la ineficiență sau la fluctuație de personal crescută.

În mod firesc procesul de recrutare și selecție este urmat de procesul de integrare în organizație a noului angajat. Scopul este acela de a-l introduce în cultura organizațională și în politica internă a A.S.F.. Este foarte important ca noul angajat să ia contact cu realitatea instituțională, cu principiile, valorile și procesele acesteia într-un mod organizat, ajutat de persoanele implicate în procesul de integrare.

În urma procesului de integrare în organizație se așteaptă ca noul angajat să aibă o atitudine pozitivă față de intențiile și serviciile A.S.F., în vederea obținerii unor rezultate performante într-un timp cât mai scurt. Desigur, și noul angajat are așteptări în perioada de integrare, așteptări legate de un mediu de lucru (colegi, șefi, resurse materiale etc.) care să îi permită atât să își expună capacitățile de a performa cât și dezvoltarea acestora.

În acest sens la nivelul A.S.F. există o echipă care intervine în procesul de integrare, pentru a crea confortul necesar obținerii unui sentiment de stabilitate și siguranță, respectiv:

- Direcția Resurse Umane;

- Traineri interni;
- Instructor SSM și PSI;
- Supervizor / Șef Serviciu / Director
- Reprezentant al salariaților / Șef de sindicat
- Mentori;

Un rol important îl are **Mentorul de Integrare**. Acesta știe care sunt responsabilitățile noului venit și, împreună cu el, hotărăște modalitatea în care va asimila toate cunoștințele necesare fiind disponibil să răspundă eventualelor nelămuriri și neînțelegeri.

Modalitățile prin care un nou angajat poate fi integrat în instituție și pe post:

- I. studiul individual;
- II. coaching;
- III. training;
- IV. vizitarea structurilor componente ale A.S.F (în funcție de posibilități și funcție) în vederea familiarizării cu acestea.

Integrarea organizațională condusă responsabil duce la scăderea fluctuației de personal și mărește retenția angajaților în organizație. De aceea Direcția Resurse Umane crează un program de integrare organizațională și de orientare. O persoană nou venită are nevoie să i se aducă la cunoștință regulile și normele de funcționare, modalitatea de îndeplinire a sarcinilor care îi revin, întâmpinând altfel diverse dificultăți de adaptare.

În cadrul procesului de integrare se urmăresc 2 linii directoare importante:

- **adaptarea din punct de vedere social.** Procesul de socializare este esențial în integrare, pentru că oamenii sunt ființe sociale și nu izolate, simțind nevoia de a relaționa, de a comunica și a împărtăși idei sau rezultate. Echipa în care va lucra și colectivul întregii instituții sunt de multe ori o provocare pentru noii angajați.
- **adaptarea din punct de vedere profesional.** Noii angajați trebuie să-și însușească practicile specifice postului sau modalitățile de rezolvare a problemelor și de îndeplinire a sarcinilor. Astfel, adaptarea profesională trebuie facilitată de mentorul de integrare și de ceilalți responsabili implicați în acest proces.

Pentru Programul Tinere Talente, A.S.F. alocă o echipă interdisciplinară internă care va asigura următoarele funcțiuni:

Coach-ul HR:

Inducție Generală – se referă la informații legate de prezentarea autorității, istoric, misiune, valori, cultura organizațională, turul organizației, prezentarea organigramei, procese și politici interne. Această parte este

asigurată de către specialistul de resurse umane, ce are posibilitatea să susțină toate informațiile prezentate.

Prezintă programul și familiarizează personalul A.S.F. cu situația găzduirii stagiului de practică, explicând în detaliu colegilor ce va presupune prezența unui stagiar/ intern în instituție și asigurând un nivel optim de implicare a acestora în folosul reciproc al instituției, respectiv a studentului/masterandului.

Identifică și desemnează tutorii ASF (tutori = acei salariați care dețin competențe și aptitudini organizatorice și care pot îndruma tinerele talente);

Atribuții și responsabilități ale Coacher-ului

- Familiarizarea tutorilor desemnați de ASF cu obiectivele internship-ului/ stagiului de practică – organizarea sesiunilor de formare;
- Organizarea/găzduirea programului de formare de tip stagiu de practică din prisma pregătirii mediului de lucru, asigurarea cadrului legal și administrativ necesar:
 - organizarea spațiului de lucru al stagiului;
 - instrumentele puse la dispoziție;
 - interacțiunea cu personalul instituției;
 - respectarea regulamentelor instituției;
 - respectarea măsurilor de securitate și de sănătate a muncii;
 - angajamentul de a nu disemina informațiile la care are acces în timpul stagiului de practică către terți, decât cu acordul ASF;
 - instrumente și modalități de evaluare a progresului acestuia;
 - gradul de delegare de sarcini sau oferirea de „autonomie controlată”.
- Oferirea de sprijin studentului/masterandului în tot ceea ce privește interacțiunea sa cu ASF anterior, pe durata și ulterior finalizării programului de formare;
- Ține comunicarea cu studentul/masterandul pe tot parcursul pregătirii și derulării programului de formare, precum și ulterior finalizării acestuia, pentru evaluare și follow-up;

Tutorele de practică

Inducție Specifică – se referă la orientarea angajatului pe jobul său. I se vor explica pas cu pas toate responsabilitățile presupuse de fișa postului, îi sunt prezentați colegii de echipă și se detaliază procesele de lucru din interiorul serviciului / departamentului.

Atribuții și responsabilități ale Tutorelui de Practică

- planifică obiectivele pentru fiecare stagiu de practică;
- transmite obiectivele către studenți/masteranzi cu ocazia unei ședințe de inducție organizate la sosirea acestora în stagiu de practică;
- oferirea de sprijin studentului/masterandului în tot ceea ce privește interacțiunea sa cu ASF anterior, pe durata și ulterior finalizării programului de formare;

- asigurarea condițiilor optime pentru derularea programului de formare prin punerea la dispoziția studentului/masterandului a tuturor materialelor și dotărilor necesare, precum și a unui spațiu de lucru în care internul să își poată desfășura activitățile specifice;
- primește sugestiile din partea studenților/masteranzilor privind activitatea instituției, dacă este cazul;
- analizează prestația generală a studenților/masteranzilor; adresează recomandări;
- stabilește derularea activității studenților/masteranzilor: lucru parțial și/sau independent (în compartimentele în care au fost repartizați);
- stabilește și măsoară gradul de atingere a obiectivelor și evaluează constant activitatea studenților/masteranzilor;
- transmite periodic feedback studenților/masteranzilor și gestionează gradul de complexitate a sarcinilor conform prestației studentului/masterandului;
- comunicarea cu studentul/masterandul pe tot parcursul pregătirii și derulării programului de formare, precum și ulterior finalizării acestuia, pentru evaluare și follow-up;