



CADRUL DE COMPETENȚE ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ DIN ROMÂNIA

Acord pentru Servicii de Asistență Tehnică pentru
Dezvoltarea unui sistem de management unitar al
resurselor umane din administrația publică




February 2022



Partea I: De ce este nevoie de un cadru de competențe în instituțiile publice?

Partea a II-a: Cum arată cadrul de competențe propus pentru Administrația publică din România?

Partea a III-a: Cum va fi aplicat în instituțiile publice?



I. DE CE este
necesar un
CADRU DE
COMPETENȚE?

a). Este nevoie de un cadru metodologic pentru
adresarea unor probleme structurale ale
MRU:

- practici ne-unitare
- lipsa planificării strategice a resurselor umane
- încredere scăzută în procesele de evaluare și dezvoltare a competențelor
- procese de formare nestructurate, al cărui impact este dificil de măsurat
- lipsa de predictibilitate a evoluției în carieră
- probleme de imagine și reputație în funcția publică, etc.

b). Cuplul fundamental *competențe* - *performanță* este interpretat foarte generic, făcând aproape imposibil răspunsul la întrebarea:

Ce competențe trebuie dezvoltate pentru a crește:

- ✓ *performanța instituțională,*
- ✓ *performanța structurii sau echipei,*
- ✓ *performanța individuală*



c). **Schimbările** - în special cele tehnologice, politice, legislative și economice conduc la restructurări și reorganizări frecvente de activități, iar presiunea asupra mobilității resursei umane face aproape imposibilă definirea unui plan de carieră sau al unui traseu profesional valid pentru funcționarii publici.

d). Nevoia unui **limbaj comun** folosit de toate categoriile de funcționari publici, manageri, formatori, specialiști în resurse umane.



UTILITATEA CADRULUI DE COMPETENȚE

Ajută procesele instituționale de management al resurselor umane

Permite răspunsul la următoarele întrebări

Necesar în următoarele tipuri de activități

1. Organizarea personalului

Ce competențe sunt necesare pentru a performa pe un anumit post?

- Pentru identificarea necesarului de competențe pentru o anumită funcție, pentru un anumit rol sau pentru un anumit obiectiv/proiect, în redactarea fișelor de post.

2. Recrutare, selecție și inducție

Ce competențe trebuie evaluate pentru a selecta persoana potrivită pe un anumit post?

- Evaluarea de competențe pentru selecție
- Identificarea nevoilor de dezvoltare imediată

3. Managementul performanței

Ce competențe trebuie dezvoltate pentru a crește performanța echipei / structurii?

- Evaluarea competențelor în scopul identificării nevoilor de formare și a dezvoltării performanței instituționale

4. Formare și dezvoltare

Ce competențe trebuie să dezvolte un program de formare?

- Construirea și adaptarea programelor de formare

5. Planificarea strategică a resurselor umane

Ce competențe trebuie dezvoltate sau atrase pentru a crește performanța instituției pe termen lung (sau a noilor obiective strategice)?

- Redactarea și aplicarea planului de dezvoltare a personalului pe termen lung

6. Dezvoltarea și planificarea carierei funcționarilor publici

Ce competențe trebuie să dezvolte funcționarii publici de-a lungul carierei profesionale?

- Stabilirea traseului profesional

Cum ar trebui să fie?

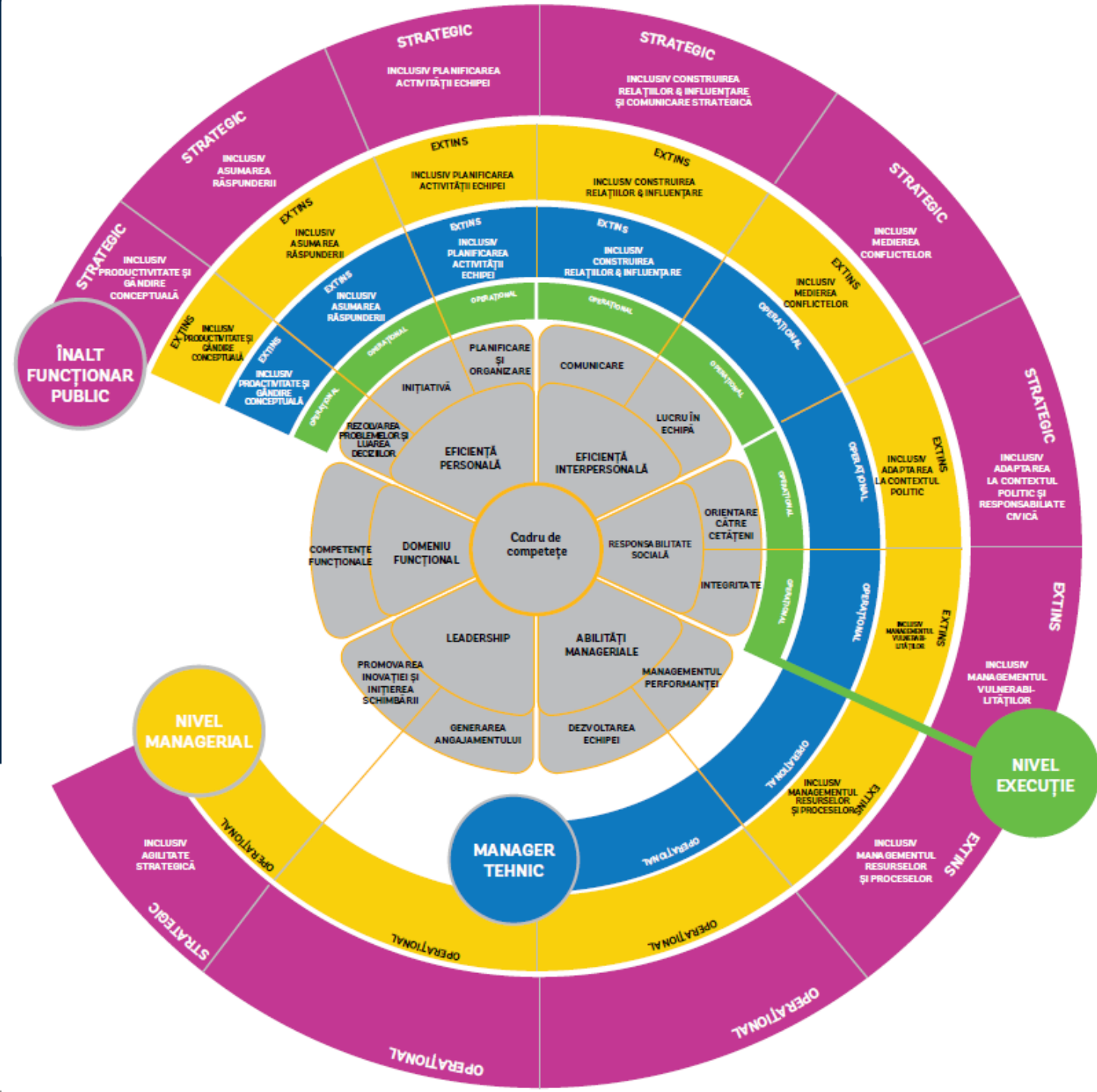
AȘTEPTĂRI DE LA UN CADRU DE COMPETENȚE

- **Integrator** – să permită integrarea atât pe verticală cât și pe orizontală, între specializări diferite, a proceselor de MRU;
- Suficient **de cuprinzător** pentru așteptările de performanță din principalele activități ale funcționarilor publici;
- Suficient **de simplu** pentru a putea fi ușor de înțeles și utilizat de către toate categoriile de manageri și funcționari publici;
- Suficient **de detaliat** pentru a putea fi aplicat ușor de către specialiști în procesele de resurse umane;
- Să țină cont atât de **bunele practici OCDE**, dar și de particularitățile funcției publice din România.

II. CUM ARATĂ CADRUL DE COMPETENȚE?



CUM ARATĂ CADRUL DE COMPETENȚE?



NIVEL DE EXECUȚIE

- MANAGERI TEHNICI

- MANAGERI NIVEL MEDIU - ÎNALȚI FUNCȚIONARI PUBLICI

1. REZOLVAREA DE PROBLEME
ȘI LUAREA DECIZIILOR



PROACTIVITATE ȘI GÂNDIRE
CONCEPTUALĂ

PROACTIVITATE ȘI GÂNDIRE
CONCEPTUALĂ



GÂNDIRE STRATEGICĂ

2. INIȚIATIVA



ASUMAREA RĂSPUNDERII

ASUMAREA RĂSPUNDERII

ASUMAREA RĂSPUNDERII

3. PLANIFICARE ȘI ORGANIZARE



PLANIFICAREA ACTIVITĂȚII ECHIPEI

PLANIFICAREA ACTIVITĂȚII ECHIPEI



PLANIFICARE ȘI ORGANIZARE STRATEGICĂ

4. COMUNICARE



NETWORKING ȘI INFLUENȚARE

NETWORKING ȘI INFLUENȚARE



COMUNICARE STRATEGICĂ

5. LUCRU ÎN ECHIPĂ

LUCRU ÎN ECHIPĂ



MEDIEREA CONFLICTELOR

MEDIEREA CONFLICTELOR

6. ORIENTAREA CĂTRE CETĂȚENI

ORIENTAREA CĂTRE CETĂȚENI



ADAPTARE LA CONTEXTUL
POLITIC



ANGAJAMENT PUBLIC

7. INTEGRITATE

INTEGRITATE



MANAGEMENTUL
VULNERABILITĂȚILOR

MANAGEMENTUL VULNERABILITĂȚILOR



8. MANAGEMENTUL
PERFORMANȚEI



MANAGEMENTUL RESURSELOR
ȘI PROCESELOR

MANAGEMENTUL RESURSELOR ȘI
PROCESELOR



9. DEZVOLTAREA ECHIPEI



DEZVOLTAREA ECHIPEI

DEZVOLTAREA ECHIPEI



10. GENERAREA ANGAJAMENTULUI

GENERAREA ANGAJAMENTULUI



11. PROMOVAREA INOVĂRII ȘI
INIȚIEREA SCHIMBĂRII



AGILITATE STRATEGICĂ

PERSONAL EXECUȚIE
7CG + (0-3)CS



REZOLVAREA DE PROBLEME ȘI LUAREA DECIZIILOR
INIȚIATIVĂ
PLANIFICARE ȘI ORGANIZARE
COMUNICARE
LUCRU ÎN ECHIPĂ
ORIENTAREA CĂTRE CETĂȚENI
INTEGRITATE
MANAGEMENT DE PROIECT
COMUNICARE PUBLICĂ

DIRECTOR
7CG + 2CM + 2 CL



PROACTIVITATE ȘI GÂNDIRE CONCEPTUALĂ
ASUMAREA RĂSPUNDERII
PLANIFICAREA ACTIVITĂȚII ECHIPEI
NETWORKING ȘI INFLUENȚARE
MEDIEREA CONFLICTELOR
ADAPTARE LA CONTEXTUL POLITIC
MANAGEMENTUL VULNERABILITĂȚILOR
MANAGEMENTUL RESURSELOR ȘI PROCESELOR
DEZVOLTAREA ECHIPEI
GENERAREA ANGAJAMENTULUI
PROMOVAREA INOVĂRII ȘI INIȚIEREA SCHIMBĂRII

MANAGER TEHNIC
7CG + (0-2)CS + 2CM



PROACTIVITATE ȘI GÂNDIRE CONCEPTUALĂ
ASUMAREA RĂSPUNDERII
PLANIFICAREA ACTIVITĂȚII ECHIPEI
NETWORKING ȘI INFLUENȚARE
LUCRU ÎN ECHIPĂ
ORIENTAREA CĂTRE CETĂȚENI
INTEGRITATE
ADMINISTRARE INFRASTRUCTURĂ IT
MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI
DEZVOLTAREA ECHIPEI

GÂNDIRE STRATEGICĂ

ASUMAREA RĂSPUNDERII
PLANIFICARE ȘI ORGANIZARE STRATEGICĂ
COMUNICARE STRATEGICĂ
MEDIEREA CONFLICTELOR
ADAPTARE LA CONTEXTUL POLITIC
ANGAJAMENT PULBIC
MANAGEMENTUL RESURSELOR ȘI PROCESELOR
DEZVOLTAREA ECHIPEI
GENERAREA ANGAJAMENTULUI
AGILITATE STRATEGICĂ

ÎNALT FUNCȚIONAR PUBLIC
7CG + 2CM + 2CL



III. Cum va fi aplicat cadrul de competențe în instituții?

1. Adaptarea cadrului de competențe la specificul instituțional
2. Definirea competențelor specifice pe fiecare post
3. Construirea și adaptarea instrumentelor de evaluare a competențelor în procesele de selecție și de management al performanței
4. Identificarea nevoilor de formare conform cadrului de competențe

1. ADAPTAREA COMPETENȚELOR GENERALE

EXEMPLU

1. Analizează și interpretează eficient informațiile provenite din diferite surse;
2. Dovedește că poate gestiona problemele din activitatea sa fără îndrumare;
3. Utilizează aplicații și diverse instrumente IT pentru a facilita valorificarea unor informații relevante și actuale atunci când ia decizii;
4. Gestionează problemele cu îndrumare minimă;
- 5



1. Analizează și interpretează eficient informațiile provenite **din partea beneficiarilor instituționali**;
2. Dovedește că poate gestiona, fără îndrumare, **problemele ce apar la întreruperea comunicării cu beneficiarii**;
3. Utilizează aplicațiile de **instant messaging și de data-search** pentru a obține informații relevante și actuale atunci când ia decizii;
4. Gestionează problemele **apărute în procesele de comunicare cu beneficiarii instituționali** cu îndrumare minimă
- 5....

COMPETENȚA SPECIFICĂ: REZOLVAREA DE PROBLEME ȘI LUAREA DECIZIILOR

Competența generală de utilizare a raționamentelor logice și a metodelor riguroase pentru a rezolva diverse probleme și a obține soluții eficace, de a lua decizii la timp, uneori fără a avea toate informațiile necesare și sub presiunea unor termene strânse; luarea de decizii pe baza unei combinații de analiză, experiență și judecăți valide.

2. STABILIREA COMPETENȚELOR SPECIFICE

EXEMPLU

1. Analiza postului – atribuții, constrângeri, performanță așteptată, instrumente de lucru, etc.
2. Identificarea **cunoștințelor**, **abilităților** și **atitudinilor** necesare performanței pe acel post
3. Listarea abilităților / comportamentelor cheie și propunerea unei denumiri



1. Proiectează și propune noi opțiuni de politici sustenabile, care intenționează să transpună viziunea în realitate
2. Analizează impactul unor variante alternative de acțiune pentru noile politici și identifică posibilele riscuri
3. Analizează modul în care linia noii politici se armonizează cu standardele și tendințele internaționale
4. Identifică și implementează măsuri pentru ameliorarea riscurilor
5. Evaluează resursele pentru a implementa politicile curente și pe cele noi
6. Evaluează fezabilitatea tehnică a politicilor publice
7. Propune și aplică instrumente eficiente pentru a monitoriza performanța politicilor publice, subliniind problemele esențiale și semnalizând problemele potențiale
8. ...

COMPETENȚA SPECIFICĂ: ANALIZA POLITICILOR PUBLICE

Competența de a elabora, a analiza și a evalua impactul opțiunilor de politici publice asupra obiectivelor pe termen scurt, mediu și lung într-un anumit domeniu al sectorului public, ținând cont de influența acestora asupra altor domenii asociate.

3. CONSTRUIREA INSTRUMENTELOR DE EVALUARE A COMPETENȚELOR

Orientare către cetățean – nivel de execuție				
Calificativ	#	Aceste comportamente au fost prezente permanent în activitatea angajatului în perioada evaluată?	DA	NU
3	1	A stabilit și a menținut standarde ridicate de calitate în munca sa		
	2	A făcut modificări în activitatea sa pentru a-și spori contribuția în ceea ce privește satisfacerea nevoilor cetățenilor sau beneficiarilor direcți ai activității sale		
	3	A lucrat eficient cu și în relație cu toate categoriile de beneficiari sau interfețe;		
	4	A acordat prioritate sarcinilor cu impact ridicat asupra nevoilor cetățenilor sau a beneficiarilor;		
	5	A ținut cont de interesele cetățenilor și ale beneficiarilor la fiecare nou curs de acțiune		
	6	S-a asigurat de calitatea, claritatea și acuratețea informațiilor transmise către cetățeni și beneficiari;		
	7	A tratat cu seriozitate și celeritate reclamațiile, insatisfacția beneficiarilor sau a interfețelor și a căutat soluții rapide pentru a le rezolva		
	8	Și-a monitorizat propria activitate având ca standard nivelul de satisfacție al beneficiarilor activității sale		
	9	A acordat atenție individualizată tuturor beneficiarilor activității sale și interfețelor;		
4	1	A acționat pentru a anticipa și a identifica nevoile cetățenilor sau beneficiarilor direcți ai activității echipei solicitând feedback și arătând cum a ținut cont de acesta		
	2	A acționat proactiv în întâmpinarea așteptărilor și cerințelor cetățenilor și beneficiarilor susținând echipa să ofere valoare adăugată serviciilor către aceștia		
	3	A anticipat modul în care pot fi afectate interesele cetățenilor de propunerile, planificările, măsurile și soluțiile propuse în cadrul echipei		
	4	A promovat standarde de lucru înalte la nivelul echipei și a acordat îndrumare în atingerea acestora		
	5	A luat decizii și a acționat ținând seama de impactul și consecințele pe termen lung asupra intereselor cetățenilor / beneficiarilor direcți ai echipei		
	1	A adus o contribuție semnificativă la îmbunătățirea calității livrabilelor de-a lungul proceselor interne și a valorii obținute de către beneficiarii instituției, cetățeni sau comunități		

COMPETENȚA GENERALĂ: ORIENTAREA CĂTRE CETĂȚEAN

Exemplu de aplicare pentru procesul de management al performanței.

4. IDENTIFICAREA NEVOILOR DE FORMARE și dezvoltarea competențelor



1. Se identifică setul de abilități / competențe individuale ce trebuie dezvoltate la fiecare angajat pentru atingerea obiectivelor de performanță instituțională (anual, conform legislației)
2. Se realizează un plan de dezvoltare al respectivei competențe (pe baza unui parteneriat manager – subaltern)
3. Specialistul de RU:
 - Va oferi îndrumare în stabilirea și aplicarea celor mai indicate metode de dezvoltare internă a acelor competențe
 - Va identifica programele de formare externe care adresează explicit acele competențe ...

Așteptări de la furnizorii de formare:

- să adapteze prezentarea programelor, folosind terminologia cadrului de competențe, pentru a facilita identificarea celui mai potrivit program pentru fiecare competență generală sau specifică
- să aplice la finalul programului, o metodă validă de evaluare a formării abilităților sau a competenței dezvoltate



Mulțumim!



Competența face diferența!
Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă de
Uniunea Europeană, din Fondul Social European