



Manual de proceduri MRU



MANUAL DE UTILIZARE A COMPETENȚELOR
ÎN PROCESELE DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE

PARTEA I

PROCEDURĂ PENTRU INTRODUCEREA CADRELOR DE COMPETENȚĂ ÎN INSTITUȚIILE PUBLICE



ROMÂNIA

Acord pentru Servicii de Asistență Tehnică pentru Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică (P165191)

Rezultatul 2: Ghiduri și proceduri MRU

Livrabilul 2.3 Manual de proceduri MRU

Aprilie 2021



SECRETARIATUL GENERAL
AL GUVERNULUI

Manual de proceduri MRU



MANUAL DE UTILIZARE A COMPETENȚELOR ÎN PROCESELE DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE

PARTEA I: PROCEDURĂ PENTRU INTRODUCEREA CADRELOR DE COMPETENȚĂ ÎN INSTITUȚIILE PUBLICE

Prezentul raport a fost elaborat și predat în temeiul Acordului de servicii de asistență tehnică rambursabile în cadrul proiectului “Dezvoltarea unui Sistem Unitar de Management al Resurselor Umane în Administrația Publică”, semnat între Secretariatul General al Guvernului și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare la data de 31 ianuarie 2018. Prezentul raport constituie Livrabilul 2.3 - Manual de proceduri MRU, ce face parte din Rezultatul 2 – Ghiduri și proceduri MRU elaborat în cadrul contractului menționat mai sus.

Clauză de limitare a responsabilității

Prezentul raport reprezintă un produs elaborat de Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare/Banca Mondială. Constatările, interpretările și concluziile exprimate în acest document nu reflectă în mod obligatoriu părerile Directorilor Executivi ai Băncii Mondiale sau ale guvernelor pe care aceștia le reprezintă. Banca Mondială nu garantează acuratețea datelor incluse în prezentul document.

Prezentul raport nu reprezintă în mod obligatoriu poziția Uniunii Europene sau a Guvernului României.

Declarație privind drepturile de autor

Materialele din această publicație sunt protejate prin drepturi de autor. Copierea și/sau transmiterea anumitor secțiuni din acest document în lipsa permisiunii acordate în acest sens poate reprezenta încălcarea legislației în vigoare.

Pentru permisiunea de a fotocopia sau retipări orice secțiune a prezentului document, vă rugăm să trimiteți o solicitare conținând informațiile complete fie: (i) Secretariatului General al Guvernului (Piața Victoriei nr. 1, Sector 1, București, România) fie (ii) Grupului Băncii Mondiale România (Str. Vasile Lascăr nr. 31, Et 6, Sector 2, București, România).

ACRONIME

ANAP	Agenția Națională pentru Achiziții Publice
ANC	Agenția Națională pentru Calificări
ANFP	Agenția Națională a Funcționarilor Publici
BIRD	Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare
BM	Banca Mondială
BOSA	Serviciul Public Federal pentru Politici Publice și Asistență
CA	Codul Administrativ
CE	Comisia Europeană
CG	Centrul Guvernului
Consiliul RU	Consiliul național pentru dezvoltarea resurselor umane din administrația publică
CNCISCAP	Comitetul Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020
COR	Clasificarea ocupațiilor din România
EIR	Evaluarea impactului reglementărilor
GR	Guvernul României
HG	Hotărâre de guvern
INA	Institutul Național de Administrație
Indicatori de performanță (IP)	Indicatori-cheie de performanță
LCS	Legea Cadru a Salarizării
MLPDA	Ministerul Lucrărilor Publice, Dezvoltării și Administrației
MFP	Ministerul Finanțelor Publice / Ministerul Finanțelor
MMPS	Ministerul Muncii și Protecției Sociale
MRU	Managementul Resurselor Umane
OCDE	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
ONG	Organizație neguvernamentală
OUG	Ordonanță de Urgență
RAS	Servicii de asistență tehnică rambursabile
ROF	Regulament intern de organizare și funcționare
RU	Resurse umane
SCAP	Strategia de consolidare a administrației publice
SDFP	Strategia privind dezvoltarea funcției publice
SEFP	Strategia educației și formării profesionale
SFPAP	Strategia privind formarea profesională pentru administrația publică
SGG	Secretariatul General al Guvernului
SIMRU	Sistem informatizat pentru managementul resurselor umane
TIC	Tehnologia informației și a comunicațiilor
UE	Uniunea Europeană



MULȚUMIRI

Acest manual a fost elaborat de o echipă a Băncii Mondiale condusă de Carolina Rendon (Coordonator al echipei de proiect) și Zahid Hasnain, din care au făcut parte Ramona Moldovan, Ioana Dorobanțu, Anca Florea, Sorana Bratucu, Miguel Rodrigues și Marius Merlușcă. Manualul a beneficiat de un aport valoros din partea Ancăi Butnaru, Magdalenei Popescu și a lui Dimitrie Miheș.

De asemenea, echipa ar dori să mulțumească lui Roby Senderowitsch (Practice Manager), dnei. Tatiana Proskuryakova (Director de Țară) și echipei de portofoliu din Biroul Băncii Mondiale din România, pentru tot sprijinul acordat, pentru îndrumări și asistență.

De asemenea, echipa dorește să exprime mulțumiri oficialilor guvernamentali din cadrul Secretariatului General al Guvernului (SGG), Agenției Naționale a Funcționarilor Publici (ANFP) și Ministerului Muncii și Protecției Sociale (MMPS) pentru colaborarea constructivă, precum și altor instituții guvernamentale care au participat în mod activ la interviurile și grupurile tematice organizate.

CUPRINS

GLOSAR DE TERMENI	8
INTRODUCERE	13
Scopul acestui manual	13
Cine îl poate folosi?	13
Cu ce alte surse se completează?	13
PARTEA I	14
PROCEDURĂ PENTRU INTRODUCEREA CADRELOR DE COMPETENȚĂ ÎN INSTITUȚIILE PUBLICE	14
1.1 Scopul procedurii	15
1.2 Aplicabilitate	15
1.3 Documente de referință	16
1.4 Conținutul și structura cadrelor de competență și fișelor de post standardizate	16
1.4.1 Conținutul și structura cadrelor de competențe	16
1.4.2 Conținutul și structura fișelor de post standardizate	22
1.5 Elaborarea, verificarea, avizarea și aprobarea cadrelor de competențe și a fișelor de post standardizate	23
1.5.1 Cadrul de competențe generale	23
1.5.2 Competențe funcționale (specifice domeniilor funcționale)	23
1.5.3 Competențe specifice tipului de post	23
1.5.4 Fișele de post standardizate – fișe de post generice	24
1.5.5 Fișele de post standardizate – fișe de post specifice	24
1.6 Etapele procesului pentru operaționalizarea cadrului de competențe	24
Anexa 1: Domeniile funcționale ale administrației publice	31
Anexa 2: Exemplu fișa de post generică – consilier superior	32
Anexa 3: Corespondența dintre fișa de post generică și fișa de post folosită conform cadrului normativ existent	34



Listă de tabele

Tabel 1: Gruparea posturilor pentru aplicarea cadrului de competențe.....	15
Tabel 2: Domenii funcționale transversale.....	20

Listă de figuri

Figura 1: Ierarhia tipurilor de competențe incluse în cadrele de competențe și aplicabilitate.....	16
Figura 2: Cadrul de competențe integrat, pentru toate nivelurile ierarhice din funcția publică.....	21
Figura 3: Graficul procesului	30

UTILIZAȚI PENTRU CADRUL DE COMPETENȚE

Abilitate (componentă a competenței). Un mod exersat de aplicare a cunoștințelor în practică. Capacitatea de a realiza bine o activitate, în special datorită faptului că a fost exersată; Îndemânare dezvoltată prin formare și experiență și care este utilă la locul de muncă.

Abilități manageriale. Categoria de competențe care vizează competențele necesare pentru orice profesionist care dorește să realizeze performanță într-un rol managerial.

Adaptare la contextul politic. Competența generală de a demonstra încredere și tact, de a relaționa cu persoane de la toate nivelurile, intern și extern, prin adaptarea la realitatea politică fără a compromite integritatea și interesele cetățenilor. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate competența Orientare către cetățean la nivelul extins. Este aplicabilă posturilor manageriale de nivel superior.)

Agilitate strategică. Competența generală de a alinia direcția schimbărilor instituționale cu ritmul și cu direcția transformărilor sociale. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate competența Promovarea inovației și inițierea schimbării la nivelul extins.)

Analiza politicilor publice. Competența funcțională identificată pentru domeniul funcțional politici publice; se referă la competența de a elabora, a analiza și a evalua impactul opțiunilor de politici asupra obiectivelor, pe termen scurt, mediu și lung într-un anumit domeniu al sectorului public, ținând seama în același timp de influența acestora asupra altor domenii asociate din sectorul public.

Analiză comportamentală. Metoda principală folosită în evaluarea competențelor. În recrutare constă în crearea unei situații practice (de obicei prin studii de caz, joc de rol, simulări, exerciții de grup etc.) în care un candidat trebuie să efectueze mai multe sarcini, demonstrând comportamental pe parcursul întregului proces că deține competențele necesare. În evaluarea performanței evaluarea competenței se realizează pe baza comportamentului observat de-a lungul perioadei evaluate.

Analiza postului. Este un proces utilizat pentru colectarea informațiilor despre responsabilitățile, competențele necesare, rezultatele așteptate și mediul de lucru al unui anumit post.

Angajat contractual. Conform practicilor și definițiilor internaționale, este angajatul în administrația publică, aflat într-o relație de angajare contractuală (sau într-un raport contractual, în baza unui contract de muncă, spre deosebire de funcționarii publici, care au un raport de serviciu și sunt numiți în funcție), de obicei într-un sistem de angajare pe post. În cele mai multe țări există tendința de a avea angajații publici în astfel de relații contractuale

și de a restricționa funcționarii publici la anumite funcții precum cele din sistemul de justiție, armată, poliție, diplomație etc.

Angajat în sectorul public. Angajat în sectorul public, indiferent de relația sa de muncă (angajat contractual sau funcționar public).

Asigurarea conformității. Competența funcțională identificată pentru domeniile funcționale inspecție/control/control managerial intern/audit intern; se referă la competența de a convinge părțile externe să respecte recomandări și de a le sfătui să se conformeze cu reglementările, standardele sau politicile în vigoare.

Asumarea răspunderii. Competența generală de asumare a responsabilității: pentru rezolvarea unor probleme iminente, pentru inițiative personale, de a face propuneri, de a menține atenția echipei asupra oportunităților de îmbunătățire a calității rezultatelor cât și pentru dezvoltarea personală și cea a echipei. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate competența "Inițiativă" la nivel extins.)

Bugetare și responsabilitate fiscală. Competența funcțională identificată pentru domeniul funcțional management financiar; se referă la competența de a planifica, analiza și monitoriza în mod sistematic finanțele unei instituții.

Cadru de competențe. Este un model în care competențele sunt identificate și definite în termen de comportamente așteptate pentru a atinge performanță individuală și instituțională excelentă. În același timp, este și un instrument de management care, potențial, integrează toate procesele de resurse umane (recrutare și selecție, managementul performanței, formare și dezvoltare, evoluția în carieră, salarizare etc.) într-o singură abordare strategică coordonată¹.

Categorie de competențe. Mai multe competențe cu caracteristici comune în strânsă legătură una cu alta, care se pot grupa sub o etichetă comună pentru a crea un model simplu și ușor de înțeles. În cadrul de competențe am definit cinci categorii: Eficiență personală, Eficiență interpersonală, Responsabilitate socială (aplicabile posturilor de execuție), Abilități manageriale, Leadership (în plus pentru posturile de conducere).

Competență. Un set de caracteristici personale demonstrabile și măsurabile, ce cuprinde: cunoștințe, atitudini și abilități, care fac posibilă îndeplinirea eficientă a unei activități (capacitatea de a fi performant). Conceptul de "competență" va fi utilizat în acest document numai cu sensul de mai sus și trebuie diferențiat de alte interpretări des întâlnite, precum: o autoritate și o responsabilitate acordată din afară (de către altcineva sau de către o instituție), pentru a avea dreptul de a efectua anumite activități sau a avea jurisdicție.



Comportament. Modalitate observabilă de a acționa a persoanelor în anumite situații.

Competențe generale (de bază). Un set de competențe necesare pentru a performa într-un domeniu, organizație sau sector de activitate. În acest material am folosit termenul cu următorul înțeles: competențele necesare tuturor funcționarilor publici pentru a lucra la orice nivel ierarhic și indiferent de specializare.

Competențe funcționale (competențe specifice unui domeniu funcțional). Se referă la competențele necesare unor familii de posturi, respectiv unui domeniu funcțional.

Competențe specifice (competențe specifice postului). Sunt competențe care au în componență cunoștințele, abilitățile și atitudinile obligatorii posturilor care necesită o specializare. Aceste competențe prezintă particularități specifice unui post și nu fac parte din cadrul general de competențe.

Comunicare. Competența generală de a transmite clar și eficient concepte și informații, oral și în scris; de a asculta atent și de a asigura înțelegerea; de a întări cuvintele prin elemente non-verbale și paraverbale; de a structura informații pentru a îndeplini nevoile și a realiza înțelegerea la nivelul publicului căruia i se adresează.

Comunicare strategică. Competența generală de a identifica provocările și oportunitățile privind comunicarea în cadrul instituției și de a coordona comunicarea externă pentru a consolida imaginea publică a instituției și obiectivele pe termen lung ale acesteia (aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate competența Comunicare la nivelul strategic).

Consiliere juridică persuasivă. Competența funcțională identificată pentru domeniul funcțional afaceri juridice; se referă la competența de a planifica și a prezenta comunicări orale și scrise utilizând terminologie specifică și referințe la cadrul legal existent, cu scopul de a genera un impact și a convinge publicul țintă.

Coordonarea echipei de proiect. Competența funcțională identificată pentru domeniul funcțional management de proiect se referă la competența de a eficientiza cooperarea în cadrul echipelor de proiect, de a asigura comunicarea permanentă cu părțile implicate și beneficiarii proiectelor, de a organiza activitățile astfel încât membrii echipei să fie dedicați muncii lor și să atingă obiectivele proiectului.

Cunoștințe (componentă a competenței). Cunoașterea sau înțelegerea teoretică a unui subiect dat, dobândită prin educație sau prin experiență.

Dezvoltarea echipei. Competența generală de a dezvolta un mediu de lucru colaborativ și productiv, de a îmbunătăți competențele echipei pentru a obține performanță pe termen lung.

Diplomație. Competența funcțională identificată pentru domeniul funcțional relații internaționale; se referă la competența de a reprezenta cu tact și eficiență interese

majore, cu o grijă deosebită pentru a înțelege celelalte părți și a fi sensibil la opiniile, convingerile, ideile și interesele acestora.

Domeniu funcțional. Clasificare a mandatelor/funcționalităților guvernamentale sau de stat, asociată de obicei cu organizarea formală a guvernului în departamente sau ministere; clasificarea poate să varieze de la o țară la alta, dar de obicei include domenii de politici sectoriale precum apărarea, diplomația, sănătatea, învățământul, administrarea fiscală, dezvoltarea regională, mediul, precum și funcțiuni transversale, identificate în toate instituțiile (politici publice, planificare strategică, coordonare, management financiar etc.).

Elaborare planuri strategice. Competența funcțională identificată pentru domeniul funcțional planificare strategică; se referă la competența de a colecta, analiza, structura și prezenta date relevante pentru a stabili priorități, a identifica resursele, acțiunile și responsabilitățile necesare pentru a atinge obiective strategice.

Eficiență personală. Categorie de competențe care vizează valorificarea la maximum a cunoștințelor, informațiilor, raționamentului logic, energiei și timpului de lucru și utilizarea resurselor disponibile pentru a avea o performanță la standarde înalte. Se referă cu preponderanță la capacitatea de a performa în raport cu sine însuși.

Eficiența interpersonală. Categorie de competențe care vizează competențele implicate în comunicarea de idei, opinii, probleme sau propuneri pentru a orienta angajații către soluții, satisfacție, performanță. Se referă la capacitatea de a performa în raport cu ceilalți (colégi, superiori ierarhici, cetățeni, etc).

Familie de posturi. O serie de posturi care au un conținut funcțional sau un domeniu de cunoștințe comun și mai multe grade profesionale cu niveluri diferite de impact, complexitate, responsabilitate, cunoștințe și competențe necesare; în practica internațională definițiile pot să varieze foarte mult, fiind adaptate sistemelor naționale de clasificare a posturilor.

Familie ocupațională. Domeniu de activitate care grupează posturi cu caracteristici și funcții diferite (de ex. apărare, justiție, învățământ, administrație)².

Funcționar public. Angajat în administrația publică, aflat într-o relație de muncă necontractuală (raport de serviciu - spre deosebire de angajații contractuali), de obicei având la bază un sistem de carieră; în unele țări, posturile de funcționar public sunt restricționate la anumite domenii precum administrația publică, sistemul de justiție, armată, poliție, diplomație etc, în timp ce în alte cazuri, din ce în ce mai rare, acestea pot să includă toate categoriile de angajați în administrația publică.

Înalți funcționari publici (Funcționari publici de nivel superior - internațional). Funcționarii publici care au cel mai înalt nivel de responsabilitate în sistemul administrativ, însărcinați cu managementul organizațiilor sau al unităților

² În experiențele internaționale, conceptul de familie ocupațională este folosit cu un alt înțeles: set de mai multe ocupații caracterizate prin cerințe similare privind abilitățile, aptitudinile și pregătirea necesare (a se vedea definiția pentru familie de posturi).

organizaționale. Funcționarii publici de nivel superior sunt interfața între nivelul politic și cel administrativ și răspund de implementarea prevederilor legale și a strategiilor politice, precum și de coerența, eficiența și eficacitatea activităților guvernamentale; unele țări au scheme de management specifice pentru acest grup (de ex. Olanda sau Marea Britanie), în timp ce altele nu fac nicio distincție între aceste funcții și restul funcției publice (de ex. Austria, Danemarca, Germania sau Suedia).

Gândire strategică. Competența de a dezvolta o viziune și strategii pe termen lung, ținând seama de oportunități, evoluții tehnologice, tendințe sociale, precum și de a asigura legătura între viziunea pe termen lung și obiectivele pe termen scurt. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate competența Rezolvarea problemelor și luarea deciziilor la nivelul strategic.)

Generarea angajamentului. Este o competență generală de leadership care implică abilitatea de a conduce instituția către realizarea obiectivelor prin crearea unui climat în care angajații sunt motivați să atingă nivele superioare de performanță

Grad profesional. Clasificare în cadrul unei funcții sau a unui post în funcție de complexitate sau nivelul de responsabilitate, uneori asociată cu un anumit nivel educațional și/sau cu experiență; sistemele de grade profesionale variază mult de la o țară la alta.

Inițiativă. Competența generală de a identifica ce anume trebuie făcut și efectuarea aceluia lucru înainte de a se solicita în mod expres sau chiar înainte ca situația să necesite acest lucru în mod esențial; evaluarea și inițierea de acțiuni în mod independent.

Integritate. Competența generală de a acționa onest, echitabil și etic față de alții; de a dovedi consecvență între declarații și fapte. Integritatea este o dedicare fără compromis pentru respectarea principiilor etice și morale, demonstrată de angajat atât în viața profesională cât și în interacțiunile personale.

Investigare și diagnoză. Competența funcțională identificată pentru domeniile funcționale inspecție/control/control managerial intern/audit intern; se referă la competența de a identifica informațiile necesare pentru a clarifica o situație, de a căuta acele informații în surse adecvate, de a utiliza interogarea pentru a extrage informații chiar și atunci când ceilalți nu doresc să le dezvăluie.

Leadership. Categoria de competențe care vizează competențele de care are nevoie un manager de nivel mediu și înalt pentru a crea o viziune clară și genera implicare în proiecte de impact, a schimba procesele sau a realiza obiective ambițioase.

Lucrul în echipă. Competența generală de a colabora cu alți membri ai unor grupuri formale sau informale în urmărirea unei misiuni și a unei viziuni comune, a unor valori și a unor obiective comune; plasarea nevoilor și priorităților echipei mai presus de nevoile individuale.

Managementul părților implicate (stakeholderilor). Competența funcțională identificată pentru domeniul funcțional politici publice; se referă la competența de a identifica, analiza, planifica și implementa în mod sistematic acțiuni proiectate pentru a implica și a deservi toate părțile implicate afectate de o intervenție/politică publică.

Managementul performanței. Competența generală de a susține angajații să obțină rezultate într-un mod consecvent cu obiectivele instituției. Aceasta include definirea explicită a rezultatelor preconizate, abilitarea și motivarea personalului să obțină rezultate superioare, monitorizarea și evaluarea progresului pentru a lua măsurile necesare în vederea optimizării performanței.

Managementul resurselor și a proceselor. Competența generală de a gestiona eficient toate resursele disponibile ale instituției pentru a realiza obiectivele stabilite. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate competența Managementul performanței la nivelul extins).

Managementul vulnerabilităților. Competența generală de a gestiona și a reduce sursele de vulnerabilitate din cadrul instituției, de a crea un mediu de lucru bazat pe înalte standarde etice și o cultură care cultivă protejarea acestor standarde. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate competența Integritate la nivel extins).

Manager. Angajat în sectorul public cu responsabilități de management; poate fi un funcționar public sau un angajat contractual.

Medierea conflictelor. Competența generală de a gestiona conflictele într-o manieră constructivă și de a reduce probabilitatea intensificării conflictului între membrii echipei. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate competența "Lucru în echipă" la nivel extins).

Networking (construirea relațiilor) și influențare. Competența generală de a dezvolta relații intra și interinstituționale, de a construi și a menține relații deschise și de încredere. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate competența Comunicare la nivelul extins).

Niveluri de competență³. O clasificare pe patru niveluri, bazată pe gradul de complexitate care definește o competență. Această clasificare este reflectată în descrierea competențelor pentru fiecare nivel ierarhic de funcții, așa cum este prezentată în fișele de competențe incluse în Raportul privind cadrul de competențe (livrabilul 3.2 din cadrul HRM RAS).

- Nivelul elementar al competenței - fiecare competență inclusă în acest nivel are definite cerințele minime necesare pentru îndeplinirea cerințelor postului. Aceste tipuri de competențe sunt necesare pentru posturi cu activități de rutină/administrative. (Se aplică pentru funcții care în actuala clasificare sunt incluse în clasele II și III. De exemplu, pentru aceste funcții competențele de rezolvare a problemelor și luare a deciziilor sunt descrise la nivel elementar în



3.2, iar celelalte competențe descrise pentru celelalte funcții de execuție la nivel operațional se aplică la fel și pentru funcțiile din clasele II și III).

- Nivelul operațional al competenței - fiecare competență inclusă în acest nivel are definite cerințele la un nivel median, considerat optim pentru operaționalizarea cerințelor postului. Include cele mai frecvent utilizate tipuri de comportamente care definesc o competență. Cele mai multe dintre competențele la nivel operațional sunt necesare de obicei la nivel de execuție.
- Nivel extins al competenței - fiecare competență inclusă în acest nivel are definite cerințele la un nivel mai complex, cu un sens mai larg. Comportamentele-cheie utilizate pentru a descrie un nivel extins al competenței se pot întâlni și în descrierea a două sau mai multe competențe. De ex.: la nivelul

extins, Inițiativa include Responsabilitate, Lucrul în echipă include Medierea conflictelor, Planificarea și organizarea include Planificarea activității echipei etc. Cele mai multe din competențele la nivel extins sunt necesare în posturi manageriale sau foarte specializate.

- Nivel strategic al competenței - O clasă de competențe formată pe baza celor extinse, în care fiecare competență inclusă în acest nivel este definită dintr-o perspectivă strategică: foarte importantă pentru obiectivele instituției, impact pe termen lung, impact major asupra societății. Competențele strategice sunt necesare în special pentru categoria înalților funcționari publici.

Nivelurile de competență corelate cu diferitele categorii de posturi ⁴

Categorie de competențe	Competență	Personal administrativ ⁵	Nivel de execuție	Manageri tehnici	Manager de nivel mediu	Înalt funcționar public
CADRU DE COMPETENȚE GENERALE						
Eficiență personală	Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor	elementar	operațional	extins	extins	strategic
	Inițiativă	elementar	operațional	extins	extins	extins
	Planificare și organizare	operațional	operațional	extins	extins	strategic
Eficiență interpersonală	Comunicare	operațional	operațional	extins	extins	strategic
	Lucru în echipă	operațional	operațional	operațional	extins	extins
Responsabilitate socială	Orientare către cetățean	operațional	operațional	operațional	extins	strategic
	Integritate	operațional	operațional	operațional	extins	extins
Abilități manageriale	Managementul performanței	-	-	operațional	extins	extins
	Dezvoltarea echipei	-	-	operațional	operațional	operațional
	Generarea angajamentului	-	-	-	operațional	operațional
Leadership	Promovarea inovației și inițierea schimbării	-	-	-	operațional	extins
COMPETENȚE FUNCȚIONALE						
Categorie de competențe funcționale	Competențe funcționale ⁶	-	-	-	-	-

⁴ Mai multe informații sunt incluse în livrabilul 3.2 elaborat în cadrul HRM RAS.

⁵ Sub această denumire sunt grupate posturile clasificate în clasa II și clasa III, conform legislației curente

⁶ Principalele responsabilități ale unui funcționar public la nivel managerial și la nivel de înalt funcționar public se concentrează pe activități manageriale (conducere, coordonare, organizare, control, planificare) și nu au legătură neapărat cu specializarea în domeniul funcției. Acest principiu facilitează mobilitatea transversală a managerilor și a înalților funcționarilor publici între instituții. Totuși, experiența de lucru anterioară și cunoștințele profesionale în domeniul specific al funcției ar putea aduce o valoare adăugată în activitățile manageriale. Necesitatea includerii unui domeniu de specializare va fi determinat în funcție de domeniul funcțional, ca o condiție de eligibilitate și va fi aplicată pentru selecția pe post.

Orientare către cetățean⁷. Competența generală de a acționa dedicat principiului binelui public; a acționa ținând seama de nevoile și interesele cetățenilor, utilizând în mod eficient resursele disponibile ale instituției; a demonstra responsabilitate civică și dedicare pentru serviciul public; se concentrează pe o calitate ridicată a muncii și pe grija explicită pentru nevoile cetățenilor. Include motivația personalului de a face parte din administrația publică, însă transpusă în comportamente educabile⁸.

Planificare și organizare. Competența generală de a defini și a pune în aplicare măsuri și planuri concrete în scopul atingerii obiectivelor, utilizând resursele în mod eficient și eficiente.

Planificarea activității echipei. Competența generală de a planifica și a organiza nu numai activitatea personală ci și activitatea membrilor echipei, de a distribui eficient resursele și volumul de muncă între membrii echipei.. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate competența Planificare și organizare la nivelul extins.)

Planificare și organizare strategică. Competența generală de a operaționaliza și implementa măsurile și politicile strategice, crescând complexitatea de la nivelul echipei și al organizației la cel al domeniului funcțional. (Aceasta este o competență suplimentară care dezvoltă în complexitate competența Planificare și organizare la nivelul strategic.)

Proactivitate și gândire conceptuală. Competența generală de a anticipa implicațiile și consecințele unor situații, de a lucra cu ipoteze, de a lua măsurile corespunzătoare pentru a fi pregătiți pentru posibilele situații neprevăzute, de a identifica modele, principii și conexiuni între concepte. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate competența Rezolvarea problemelor și luarea deciziilor la nivelul extins.)

Promovarea inovației și inițierea schimbării. Competența generală de a iniția, de a gestiona, a conduce și a face posibil procesul de schimbare și tranziție, ajutându-i pe toți cei afectați de schimbare să se adapteze impactului. O abordare structurată pentru a se asigura că schimbările sunt implementate temeinic și lin și că sunt obținute beneficiile așteptate ale schimbării. Atenția se concentrează pe impactul general al schimbării, în special pe angajați și pe modul în care aceștia, ca indivizi și ca echipe, trec de la situația curentă la situația cea nouă.

Raționament matematic și analitic. Competența funcțională identificată pentru domeniul funcțional management financiar; se referă la competența de a utiliza tehnici matematice pentru a analiza datele sau a rezolva probleme practice; de a acționa cu meticulozitate în realizarea unei sarcini acordând atenție tuturor aspectelor, consecințelor și implicațiilor, indiferent cât de mici sau insignifiante sunt.

Responsabilitate civică. Competența generală de a servi publicul, asigurându-se că acțiunile instituției răspund nevoilor publice; alinierea obiectivelor și practicilor organizaționale cu interesele publice. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate competența Orientare către cetățean la nivelul strategic.)

Responsabilitate socială. Categoria de competențe care vizează competențele care au un impact direct asupra normelor sociale, a bunăstării cetățenilor, eticii profesionale și valorilor instituției. Orientarea către cetățeni reprezintă, de altfel, și unul din principiile exercitării funcțiilor publice în România.

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 eficiente, 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 valide⁹.

Susținerea angajaților. Competența funcțională corespunzătoare domeniului funcțional de management al resurselor umane; se referă la furnizarea de servicii de calitate pentru angajați în scopul satisfacerii nevoilor profesionale.

⁷ Conceptul are legătură directă cu motivația personalului de a face parte din administrația publică și de a lucra în administrația publică. Pentru a evita confuzia cu procesele manageriale de motivare a personalului, a fost ales conceptul de „orientare către cetățean”;

⁸ Orientarea către cetățean reprezintă și unul din principiile exercitării funcțiilor publice în România, după cum este prevăzut la art. 373, litera (h) din OUG nr. 57/2019 privind Codul Administrativ

⁹ „Decizie” este utilizat în sensul general: o concluzie sau o hotărâre la care s-a ajuns în urma unui proces de gândire și nu în sensul restrâns de atribuție managerială. Ținând seama de toate aceste lucruri, competența de Rezolvare a problemelor și luare de decizii se referă la abilitatea unei persoane de a aplica o soluție găsită ca urmare a unei analize de soluționare a problemei, indiferent dacă persoana ocupă sau nu o funcție managerială. Această abilitate este considerată fundamentală în toate activitățile unui funcționar public.



INTRODUCERE

Guvernul României (GR) a solicitat Băncii Mondiale (BM) să îi sprijine eforturile de a-și consolida managementul resurselor umane (MRU) prin intermediul serviciilor de asistență tehnică rambursabile (SATR) pentru Dezvoltarea unui sistem unitar de management al resurselor umane în administrația publică. Activitățile desfășurate urmăresc să ofere sprijin Guvernului României în realizarea agendei sale de reformare a administrației publice și, în special, în implementarea Strategiei de consolidare a administrației publice (SCAP 2014-2020) și a Strategiei pentru dezvoltarea funcției publice (SDFP 2016-2020).

Ca răspuns la provocările strategice de reformă a managementului resurselor umane din administrația publică, în cadrul proiectului, echipa Băncii Mondiale a recomandat abordarea unui management strategic al resurselor umane, bazat pe competențe, și a propus un model pentru cadrul de competențe generale, standardizarea fișelor de post, un nou model de recrutare și opțiuni de operaționalizare a concursului național, precum și o nouă abordare a managementului performanței individuale pentru funcția publică din România.

Introducerea cadrului de competențe¹⁰ cu rol pivotal în procesele fundamentale de management al resurselor umane este un proces complex, de durată, care necesită susținere și implicare continuă din partea factorilor interesați, înțelegere unitară a abordării și aplicare integrată a modelului atât la nivel instituțional cât și în toate procesele de MRU.

Agencia Națională a Funcționarilor Publici (ANFP), în calitate sa de coordonator al implementării reformelor structurale prevăzute pentru managementul resurselor umane din administrația publică, necesită sprijin susținut pentru a putea operaționaliza și implementa în mod eficace recomandările de reformă. Astfel, alături de dezvoltarea capacității administrative a Agenției, esențială pentru a putea coordona implementarea reformelor, sunt necesare proceduri, instrumente și ghiduri clare și unitare de lucru, pe care ANFP să le poată utiliza în mod consecvent pe tot parcursul reformelor.

Scopul acestui manual

Prezentul manual este conceput în primul rând cu scopul de a sprijini experții ANFP și departamentele de resurse umane din instituțiile publice în operaționalizarea și implementarea cadrului de competențe în principalele procese de management al resurselor umane. În mod specific, manualul urmărește să răspundă următoarelor provocări legate de operaționalizare și implementare:

- Prin ce pași procedurali se poate implementa în mod realist cadrul de competențe și standardizarea fișelor de post propuse?
- Care sunt metodologiile pe care instituțiile publice trebuie să le aplice în mod consecvent și unitar pentru a ajunge la o implementare efectivă și eficientă a cadrului de competențe și standardizarea fișelor de post?
- Cum se utilizează în mod efectiv cadrul de competențe în principalele procese de MRU?
- Ce metode, instrumente și tehnici pot fi folosite pentru evaluarea competențelor în diferite procese de MRU?

Pornind de la țintele urmărite mai sus, manualul este structurat în patru părți, cuprinzând:

- Partea I: Procedura propusă pentru introducerea cadrelor de competențe în instituții publice;

- Partea a II a: Metodologii, ghiduri și metode de lucru;
- Partea a III a: Îndrumar de utilizare a cadrului de competențe în procesele de MRU – când, cum și de ce;
- Partea a IV a: Instrumente utile în implementarea unei abordări MRU bazată pe competențe și exemple

Cine îl poate folosi?

Manualul este conceput pentru a susține în primul rând ANFP și departamentele de resurse umane în procesul de implementare a cadrului de competențe în managementul resurselor umane din administrația publică.

În al doilea rând, manualul constituie o importantă resursă pentru comisiile de concurs, oferind detalii despre măsurarea și evaluarea competențelor în procesul de recrutare și selecție.

În al treilea rând, manualul poate reprezenta o bună sursă de analiză și de ghidare și pentru manageri, în procesul de măsurare și evaluare a performanței individuale și dezvoltare a echipelor pe care le coordonează, dar și pentru angajații care doresc să își planifice în mod pro-activ dezvoltarea carierei.

Cu ce alte surse se completează?

Cadrul de competențe este pilonul care stă la baza tuturor proceselor de management al resurselor umane. Acesta este reperul pe care se construiește procesul de recrutare, evaluarea performanței individuale, planificarea învățării și dezvoltării angajaților și managementul carierei. Prin urmare, informațiile din acest manual trebuie corelate cu recomandările prezentate în cadrul acestui proiect, și care se regăsesc în mod special în următoarele livrabile¹¹:

- Livrabilul 3.2. – Cadrul de competențe;
- Livrabilul 3.1. – Standardizarea fișelor de post;
- Compendium cu fișele de post standardizate pentru funcțiile publice.

În același timp, prezentul manual completează informațiile detaliate în:

- Manual de proceduri pentru operaționalizarea concursului național;
- Ghid de implementare a managementului performanței – dedicat departamentelor de RU;
- Ghid pentru manageri – motivarea personalului și managementul performanței.

Scopul părții I a manualului

Partea I a manualului prezintă procedura propusă pentru introducerea cadrelor de competență în instituțiile publice. Prezintă modelul cadrelor de competență, definește și clarifică conceptele și descrie procesele necesare pentru pregătirea, verificarea, avizarea și aprobarea cadrelor de competențe.

Această parte va servi drept bază pentru ANFP în pregătirea legislației secundare necesare pentru introducerea cadrului de competențe în managementul resurselor umane pentru instituțiile publice din România.

¹⁰ Livrabilul 3.2.: Cadrul de competențe, Banca Mondială, 2020, HRM RAS, http://www.anfp.gov.ro/continut/Output_3_SIPOCA_136

¹¹ Publicate pe site-ul ANFP: http://www.anfp.gov.ro/continut/Activitati_si_regulate_din_proiect_SIPOCA_136

Partea 1

PROCEDURĂ PENTRU INTRODUCEREA CADRELOR DE COMPETENȚĂ ÎN INSTITUȚIILE PUBLICE



1.1 Scopul procedurii

Scopul procedurii propuse mai jos este de a descrie procesul de elaborare, verificare, avizare și aprobare a cadrelor de competență, în aplicarea art. 401, alin 1), litera m) și alin 3) din Codul Administrativ¹².

Procedura urmărește clarificarea conceptelor și pașilor procedurali pentru a asigura implementarea unitară, coerentă și realistă a standardizării fișelor de post și a cadrelor de competențe în instituțiile publice, precum și definirea modului de distribuire a responsabilităților pentru o operaționalizare eficientă a acestora.

Secțiunea 1.2. - „Aplicabilitate” indică nivelurile administrative, instituțiile și departamentele care vor aplica procedura propusă (Cine?).

Secțiunea 1.3. - „Documentele de referință” indică sursele care stau la baza procedurii propuse.

Secțiunea 1.4. - Prezintă și clarifică conceptele, conținutul și structura cadrului de competențe și a fișelor de post standardizate, care reprezintă obiectul procedurii actuale (Ce?).

Secțiunea 1.5. - Prezintă etapele procedurale pentru pregătirea, verificarea, avizarea și aprobarea cadrelor de competență, precum și a fișelor de post (Cum?).

Secțiunea 1.6. - Prezintă intrările, pașii, resursele, intervalul de timp și rezultate intermediare necesare în implementarea unui cadru de competențe, adaptat contextului de țară (Cum?).

1.2 Aplicabilitate

Prevederile acestui document sunt menite să ghideze operaționalizarea cadrului de competențe și, în acest sens, vizează toți actorii implicați în procesul de elaborare, verificare, avizare și aprobare a cadrelor de competențe.

Pe termen scurt, procedura este propusă a se aplica de către departamentele de resurse umane (RU) din toate structurile administrației publice centrale care intră sub incidența prevederilor Codului Administrativ¹³, sub coordonarea ANFP. Este recomandabil ca procedura să fie actualizată pe baza rezultatelor implementării acestei primei faze.

Pe termen mediu și lung, în funcție de rezultatele implementării primei faze, se recomandă actualizarea procedurii și extinderea etapizată a aplicabilității și asupra autorităților publice de la nivel local, acoperind întreaga paletă de posturi inventariate în prezent în familia ocupațională „Administrație¹⁴”.

În aplicarea modelului cadrului de competențe conceput ca parte a Rezultatului 3: Cadrul de competență al HRM RAS¹⁵ și aprobat de Comitetul Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020 în iulie 2020, precum și pentru o corelare mai ușoară a profilurilor postului cu competențele propuse pentru fiecare nivel, este propusă o grupare a posturilor în Tabelul 1 de mai jos:

Tabel 1: Gruparea posturilor pentru aplicarea cadrului de competențe

Nivelul ierarhic al postului	Categoriile de posturi incluse ¹⁶
Înalți funcționari publici	Secretar general, secretar general adjunct, inspector guvernamental, secretar general al instituției prefectului ¹⁷
Management de nivel mediu	Directori, directori adjuncți, directori executivi, directori generali adjuncți, directori generali ¹⁸ și alte funcții publice specifice asimilate
Management de nivel tehnic	Șef de birou, șef de serviciu și alte funcții publice specifice asimilate
Nivel de execuție ¹⁹	Consilier, consilier juridic, auditor, expert, inspector, referent de specialitate, referent, alte funcții publice specifice asimilate

¹² OUG 57/2019 – Codul Administrativ, art. 401, alin 1, lit m); (ANFP) elaborează cadre de competență, în condițiile legii; Art. 401, alin 3); Cadrele de competență prevăzute la alin. (1) lit. m) constituie cadrul de referință pentru organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, exprimat prin totalitatea standardelor, indicatorilor și descriptorilor utilizați cu referire la capacitatea unei persoane de a selecta, combina și utiliza cunoștințe, abilități și alte achiziții constând în valori și atitudini, pentru rezolvarea cu succes a sarcinilor stabilite în exercitarea unei funcții publice, precum și pentru dezvoltarea profesională ori personală în condiții de eficacitate și eficiență. Normele privind conținutul, competența și procedura de elaborare și avizare a cadrelor de competență se aprobă prin hotărâre a Guvernului, la propunerea Agenției Naționale a Funcționarilor Publici.

¹³ A se vedea OUG nr. 57/2019 – privind Codul Administrativ, partea VI: Statutul funcționarilor publici, prevederi aplicabile personalului contractual din administrația publică și evidența personalului plătit din fonduri publice; TITLUL II: Statutul funcționarilor publici și cu referire la art. 401, alin (3) „Cadrele de competență prevăzute la alin. (1) lit. m) constituie cadrul de referință pentru organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, exprimat prin totalitatea standardelor, indicatorilor și descriptorilor utilizați cu referire la capacitatea unei persoane de a selecta, combina și utiliza cunoștințe, abilități și alte achiziții constând în valori și atitudini, pentru rezolvarea cu succes a sarcinilor stabilite în exercitarea unei funcții publice, precum și pentru dezvoltarea profesională ori personală în condiții de eficacitate și eficiență”.

¹⁴ Conform LEGII-CADRU nr. 153 din 28 iunie 2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice, Anexa VIII. Mai multe detalii despre inventar și distribuția posturilor din familia ocupațională Administrație (2018-2019) pot fi văzute în Raport privind competențele și tipurile de posturi în administrația publică din România (Report on the competencies and jobs in the Romanian public administration) BM, 2019

¹⁵ Publicat pe site-ul ANFP: http://www.anfp.gov.ro/continut/Output_3_SIPOCA_136

¹⁶ În aceste categorii de posturi pot fi vizate și posturi de personal contractual similare funcțiilor publice prezentate în tabel, în eventualitatea în care se va decide extinderea aplicării cadrului de competențe pentru a acoperi și personalul contractual.

¹⁷ Conform OUG 4/2021 pentru modificarea OUG 57/2019 privind Codul Administrativ.

¹⁸ Pentru anumite posturi de director general (mai ales cele de la nivel ministerial, cu impact strategic asupra deciziilor) se recomandă regândirea reclassificării și clasificarea acestora ca înalți funcționari publici. A se vedea mai multe în Raportul privind competențele și tipurile de posturi în administrația publică din România (Report on the competencies and jobs in the Romanian public administration) BM, 2019

¹⁹ Codul Administrativ a introdus o nouă categorie de posturi de nivel de execuție: consilierul de achiziții publice. Un proiect în desfășurare, implementat de ANAP și INA, elaborează cadrul de competențe specific pentru această categorie de angajați.

1.3 Documente de referință

Procedura propusă își are sursele de referință în cadrul strategic pentru perioada 2014-2020 și legislativ aplicabil funcției publice din România, respectiv:

- Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014 – 2020;
- H.G. nr. 525/2016 pentru aprobarea Strategiei privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020;
- H.G. nr. 650/2016 pentru aprobarea Strategiei privind formarea profesională pentru administrația publică 2016-2020
- OUG nr. 57/2019 privind Codul Administrativ.

În același timp, propunerea de procedură are în vedere recomandările formulate de către echipa Băncii Mondiale în cadrul Acordului pentru Servicii de Asistență Tehnică pentru Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică, în mod special cele formulate în Componenta 3: Cadrul de competențe:

- Raport privind competențele și tipurile de posturi din administrația publică din România, Banca Mondială, 2020;

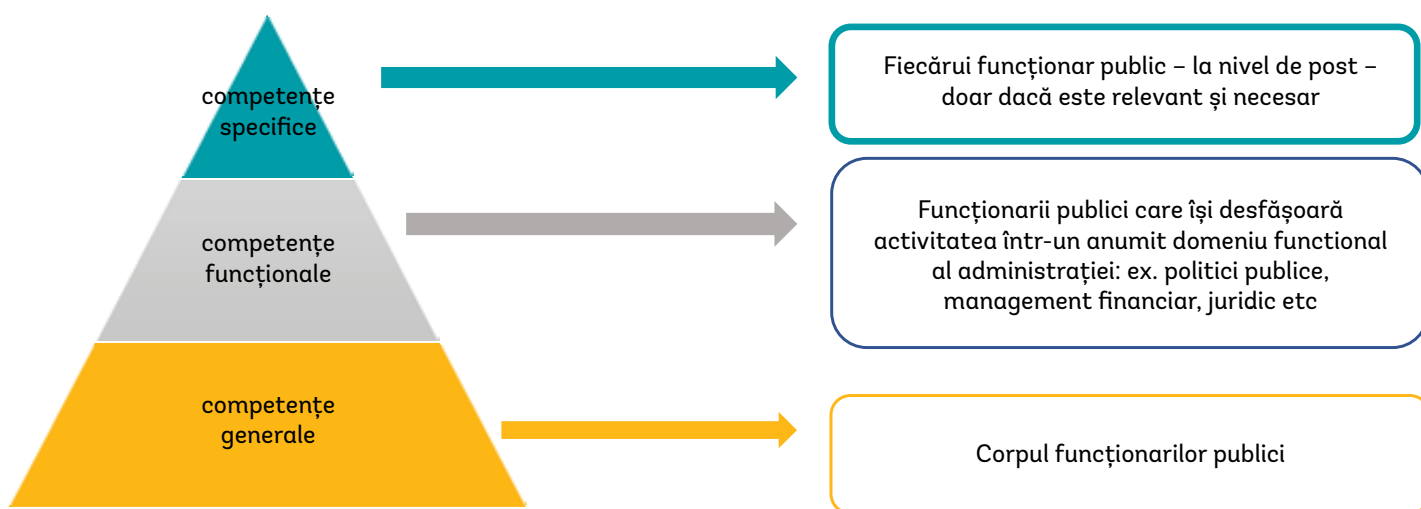
- Standardizarea fișelor de post, Banca Mondială, 2020;
- Cadrul de competențe, Banca Mondială, 2020.

1.4 Conținutul și structura cadrelor de competență și fișelor de post standardizate

1.4.1 Conținutul și structura cadrelor de competențe

Cadrele de competențe includ competențe generale, competențe funcționale și competențe specifice. Competențele generale se aplică tuturor funcționarilor publici, diferențiat în funcție de nivelul ierarhic al postului. Competențele funcționale sunt specifice domeniilor funcționale ale administrației publice și se aplică funcționarilor publici în exercitarea prerogativelor de putere publică dintr-un anumit domeniu funcțional de activitate (a se vedea anexa 1 la această procedură pentru lista domeniilor funcționale). Competențele specifice se definesc și se aplică la nivel de post, doar dacă competențele generale și cele funcționale (sau specifice domeniului funcțional) nu sunt suficient de acoperitoare.

Figura 1: Ierarhia tipurilor de competențe incluse în cadrele de competențe și aplicabilitate



✓ A. Competențele generale

În aplicarea modelului cadrului de competențe conceput ca parte a Rezultatului 3: Cadrul de competență al HRM RAS²⁰ și aprobat de Comitetul Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020 în iulie 2020, competențele generale sunt definite diferențiat pentru funcționari publici de execuție, funcționari publici de conducere și înalți funcționari publici și cuprind următoarele **categorii de competențe**:

a. Pentru funcționari publici de execuție, cadrul de competențe generale include 3 categorii de competențe:

1. Eficiență personală
2. Eficiență interpersonală
3. Responsabilitate socială

b. Pentru funcționari publici de conducere de nivel șef birou, șef serviciu și funcții echivalente, cadrul de competențe generale include 4 categorii de competențe:

1. Eficiență personală
2. Eficiență interpersonală



3. Responsabilitate socială

4. Abilități manageriale

c. Pentru funcționari publici de conducere de nivel director, director general și funcții echivalente, cadrul de competențe generale include 5 categorii de competențe:

1. Eficiență personală

2. Eficiență interpersonală

3. Responsabilitate socială

4. Abilități manageriale

5. Leadership

d. Pentru înalții funcționari publici cadrul de competențe generale include 5 categorii de competențe, definite la un nivel strategic de complexitate:

1. Eficiență personală

2. Eficiență interpersonală

3. Responsabilitate socială

4. Abilități manageriale

5. Leadership

Conform modelului cadrului de competențe conceput ca parte a Rezultatului 3: Cadrul de competență al HRM RAS²¹, fiecare categorie de competențe are definite 2-3 competențe esențiale pentru ocupanții tipurilor de posturi menționate mai sus, după cum urmează:

I. Pentru funcționari publici de execuție:

Categorie de competențe	Competențe generale
Eficiență personală	Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor
	Inițiativă
	Planificare și organizare
Eficiență interpersonală	Comunicare
	Lucru în echipă
Responsabilitate socială	Orientare către cetățean
	Integritate

II. Pentru funcționari publici de conducere de nivel șef birou, șef serviciu și funcții echivalente:

Categorie de competențe	Competențe generale
Eficiență personală	Proactivitate și gândire conceptuală
	Asumarea răspunderii
	Planificarea activității echipei
Eficiență interpersonală	Networking și influențare
	Lucru în echipă
Responsabilitate socială	Orientare către cetățean
	Integritate
Abilități manageriale	Managementul performanței
	Dezvoltarea echipei

III. Pentru funcționari publici de conducere de nivel director, director general și funcții echivalente:

Categorie de competențe	Competențe generale
Eficiență personală	Proactivitate și gândire conceptuală
	Asumarea răspunderii
	Planificarea activității echipei
Eficiență interpersonală	Networking și influențare
	Medierea conflictelor
Responsabilitate socială	Orientare către cetățean și adaptare la contextul politic
	Managementul vulnerabilităților
Abilități manageriale	Managementul resurselor și proceselor
	Dezvoltarea echipei
Leadership	Generarea angajamentului
	Promovarea Inovării și inițierea schimbării



IV. Pentru înalții funcționari publici:

Categorie de competențe	Competențe generale
Eficiență personală	Gândire strategică
	Asumarea răspunderii
	Planificare și organizare strategică
Eficiență interpersonală	Comunicare strategică
	Medierea conflictelor
Responsabilitate socială	Responsabilitate civică
	Managementul vulnerabilităților
Abilități manageriale	Managementul resurselor și proceselor
	Dezvoltarea echipei
Leadership	Generarea angajamentului
	Agilitate strategică

Descriptorii și comportamentele detaliate pentru fiecare competență generală sunt elaborate sub formă de ghiduri de către ANFP și aprobate prin ordin al Președintelui ANFP. Descriptorii propuși pentru fiecare competență generală sunt detaliați în Livrabilul 3.2. Cadrul de Competențe, Banca Mondială, 2020, HRM RAS.

✓ B. Competențele funcționale (specifice unui domeniu funcțional)

Competențele funcționale corespund domeniilor funcționale ale administrației publice (detaliate în anexa 1). Competențele funcționale trebuie să completeze cadrul de competențe generale. Ca regulă generală, competențele funcționale trebuie să cuprindă acele cunoștințe, abilități și atitudini, diferite față de cele generale, care se aplică tuturor posturilor dintr-un domeniu funcțional și sunt identificate ca fiind esențiale pentru a obține performanță în acel domeniu specific de activitate.

Într-o primă etapă, au fost selectate pentru analiză **zece domenii funcționale transversale**, aplicabile tuturor instituțiilor și au fost identificate competențele funcționale pentru funcțiile publice care exercită prerogative de putere publică în cadrul acestor domenii, ca parte a cadrului de competențe propus în rezultatul 3: Cadrul de competențe din HRM RAS²², după cum urmează:

Tabel 2: Domenii funcționale transversale

Domeniu funcțional	Competență specifică domeniului funcțional
Management de proiect	Coordonarea echipei de proiect
Inspecție	Investigare și diagnoză
	Asigurarea conformității
Control managerial intern	Investigare și diagnoză
	Asigurarea conformității
Audit intern	Investigare și diagnoză
	Asigurarea conformității
Managementul resurselor umane	Susținerea angajaților
Management financiar	Bugetare și responsabilitate fiscală
	Raționament matematic și analitic
Consiliere juridică	Consiliere juridică persuasivă
Politici publice	Analiza politicilor publice
	Managementul părților implicate
Planificare strategică	Elaborarea planurilor strategice
Relații internaționale	Diplomație

Descriptorii și comportamentele detaliate pentru fiecare competență funcțională selectată sunt elaborate sub formă de ghiduri de către ANFP și aprobate prin ordin al Președintelui ANFP. Descriptorii propuși pentru fiecare competență funcțională selectată sunt detaliați în Livrabilul 3.2. Cadru de Competențe, Banca Mondială, 2020, HRM RAS.

Pentru restul domeniilor funcționale este necesară implementarea analizei posturilor și identificarea competențelor funcționale relevante, în etapele ulterioare de implementare, coroborat cu reclasificarea posturilor din administrația publică în familii de posturi în funcție de domeniul funcțional, care să permită dezvoltarea carierei și mobilitatea la nivel de corpuri profesionale²³.

✓ C. Competențele specifice

Competențele specifice se identifică la nivel de tip de post. Competențele specifice acoperă o anumită specializare care nu este deja acoperită de cadrul de competențe generale sau funcționale. Competențele specifice se referă, în general, la acele cunoștințe, abilități și atitudini tehnice, specifice unui tip de post.

Un exemplu de cadru de competențe funcționale și specifice este cel dezvoltat pentru noile funcții introduse prin Codul Administrativ: consilier sistem achiziții publice (funcție la nivelul ANAP) și consilier achiziții publice (funcție care se regăsește și la nivelul autorităților contractante, în diversele instituții publice, aferentă domeniului funcțional achiziții publice). Cadru de competențe dezvoltat de ANAP definește o arie de competențe funcționale și specifice sistemului și funcției de achiziții publice, acoperind²⁴:

- Categoria de competențe de bază specifice sistemului achizițiilor publice în ansamblul său, acoperind competențe ce țin de: (1) Conceperea sistemului, abordarea strategică și planificarea, (2) Utilizarea judecății profesionale în luarea deciziilor și asumarea responsabilităților, (3) Elaborarea, monitorizarea și evaluarea politicilor publice, (4) Promovarea eticii, integrității, transparenței și prevenirea neregulilor la nivelul sistemului achizițiilor publice, (5) Cercetarea, analiza și sinteza, (6) Elaborarea de propuneri legislative, (7) Cooperarea instituțională și schimbul instituțional de informații și cunoștințe la nivel național, european și internațional.

- Categoria de competențe specifice funcției de achiziții publice, incluzând competențe ce țin de: (8) Elaborarea de analize, ghiduri și îndrumări, (9) Portofoliul de achiziții publice, (10) Sisteme și instrumente electronice de achiziții publice, (11) Achiziții publice ce promovează dezvoltarea durabilă, (12) Achiziții publice ce promovează inovarea, (13) Achiziții în comun și centralizate.

Acese competențe completează cadrul de competențe generale aplicabile funcțiilor publice din cadrul ANAP și din domeniul funcțional achiziții publice.

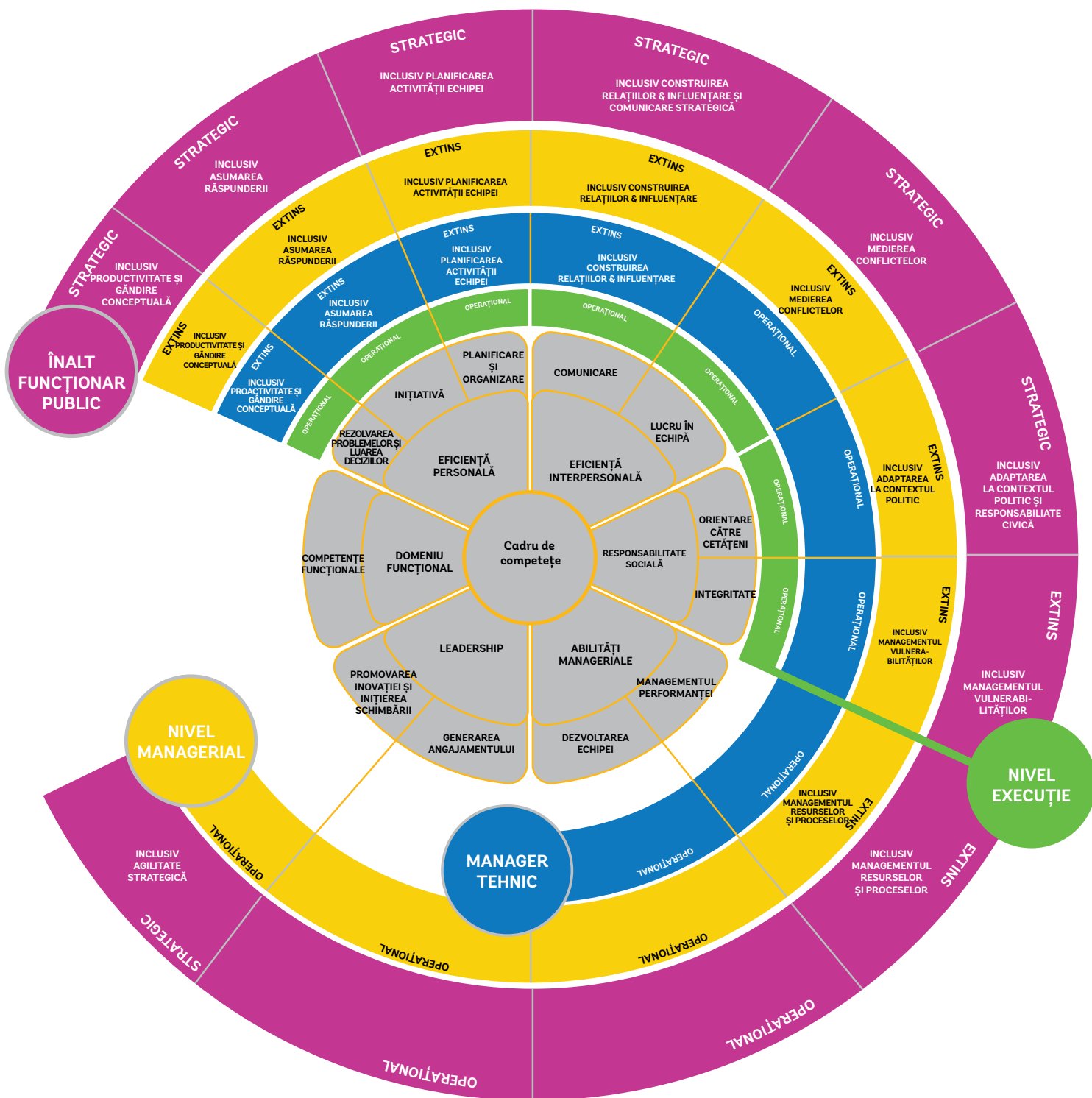
²³ A se vedea recomandările de reclasificare a posturilor prezentate în livrabilul 3.2. Cadru de competențe, Banca Mondială, 2020, HRM RAS și în Livrabilul 3.1. Standardizarea fișelor de post, Banca Mondială, 2020, HRM RAS, capitolul 3

²⁴ Mai multe detalii sunt disponibile pe site-ul ANAP: <http://anap.gov.ro/web/wp-content/uploads/2020/08/Prezentare-CONSILIER-SISTEM-ACHIZITII-PUBLICE.pdf>.



Cadrul de competențe generale prezentat mai sus poate fi integrat după cum urmează:

Figura 2: Cadrul de competențe integrat, pentru toate nivelurile ierarhice din funcția publică



Anexa 4 la prezenta procedură exemplifică modul în care competențele generale, funcționale și specifice sunt utilizate în procesele de MRU.

Competențele generale, funcționale și specifice sunt identificate prin aplicarea metodelor de analiză a posturilor și sunt incluse în fișele de post standardizate.

Metodologia de analiză a posturilor este elaborată de ANFP și aprobată prin ordin al Președintelui ANFP.

Partea a II a a prezentului manual propune metodologia pentru analiza posturilor.

Exemplu: utilizare tipuri de competențe - recrutare

Un minister, în urma analizei și planificării posturilor, decide că are nevoie de trei posturi de consilier superior: unul pentru analiza și planificarea strategică a resurselor umane din instituție, unul pentru monitorizarea execuției contractelor și realizarea plăților și un al treilea, pentru analiza și monitorizarea studiilor tehnice necesare pentru proiecte de investiții specifice ministerului. Cele trei tipuri de posturi au o bază comună reprezentată de cadrul de competențe generale pentru personalul de execuție, și două categorii de caracteristici diferite: (I) aparțin unor familii de posturi diferite (managementul resurselor umane, management financiar respectiv un domeniu tehnic sectorial. Acestea au definite anumite competențe funcționale aplicabile pentru întreaga familie de posturi). (II) la nivel de post necesită, de asemenea, anumite cunoștințe/abilități/atitudini specifice pentru a-și îndeplini obiectivele. Pentru selecția personalului potrivit pentru aceste posturi, se vor parcurge următoarele etape:

- Instituția în cauză va raporta posturile vacante pentru a fi incluse în planul de recrutare.
- ANFP va organiza concursul național pentru toate posturile vacante de consilier superior, aplicând și testând cadrul de competențe generale.
- Instituția care a anunțat posturile vacante va iniția faza a doua a recrutării: selecția pe post. În această etapă instituția va pre-selecta un număr de candidați dintre cei declarați câștigători ai concursului național. În etapa de selecție pe post, instituția va testa: competențele funcționale și competențele specifice identificate pentru posturi sau doar competențele specifice (dacă nu au fost elaborate competențele funcționale).
- Declararea câștigătorului și numirea pe post.

Notă: în corelare cu actualul cadru normativ – competențele generale vor fi testate în concursul național, iar cele funcționale și specifice în concursul pe post.

În cazul în care vor fi aduse modificări legislative de reclasificare a posturilor inclusiv în funcție de domenii funcționale, concursul național va testa competențe generale și funcționale, iar competențele specifice vor fi testate în concursul pe post.

1.4.2 Conținutul și structura fișelor de post standardizate

Standardizarea fișelor de post include două tipuri de instrumente: fișe de post generice și fișe de post specifice.

Fișele de post generice sunt definite la nivel de tip de post din cadrul unei familii de posturi și cuprind informații generale despre tipul de post în cauză, principalele responsabilități și atribuții aferente și competențele necesare pentru îndeplinirea obiectivelor postului.

Fișele de post specifice cuprind informații detaliate referitoare la un post anume în cadrul instituției. Cele două categorii de fișe de post se utilizează integrat. Fișa de post generică include standardele minimale pentru un tip de post. Fișa de post specifică este elaborată prin preluarea în mod obligatoriu a standardelor minime din fișa de post generică și includerea altor detalii specifice postului individualizat.

Fișa de post generică are următoarea structură:

1. Identificare

1.1. familia de posturi

2. Descriere

2.1. scurtă descriere a responsabilităților

2.2. obiective principale

2.3. activități principale

3. Cerințe

3.1. cerințe minime

3.2. competențe generale

3.5. nivelul studiilor

3.6. domeniul studiilor

3.7. experiență

Fișa de post generică pentru domenii funcționale are în plus, la secțiunea "Cerințe", rubrica de competențe funcționale și competențe specifice.

Fișele de post generice sunt elaborate de ANFP și aprobate prin ordin al președintelui ANFP. Anexa 2 la prezenta procedură prezintă modelul propus pentru fișele de post generice. Livrabilul 3.1. Standardizarea fișelor de post, Banca Mondială, 2020, HRM RAS, include o listă detaliată de fișe de post generice pentru funcțiile publice generale și pentru domeniile funcționale selectate pentru analiză în cadrul proiectului.

Fișele de post specifice sunt elaborate de către instituții și autorități publice, conform modelului aprobat de ANFP.

Anexa 3 la prezenta procedură prezintă corespondența dintre fișa de post generică și fișa de post utilizată conform cadrului normativ actual. Pentru o implementare unitară, se recomandă amendarea formularului utilizat în prezent pentru elaborarea fișelor de post.



1.5 Elaborarea, verificarea, avizarea și aprobarea cadrelor de competențe și a fișelor de post standardizate

1.5.1 Cadrul de competențe generale

A. Elaborare

În aplicarea art. 401, alin 1), litera m) din Codul Administrativ²⁵, cadrul de competențe generale este elaborat de către ANFP, cu aplicabilitate pentru funcțiile publice din familia ocupațională „Administrație”.

Cadrul de competențe generale se elaborează în baza rezultatelor analizei posturilor. Metodologia de analiză a posturilor este propusă în partea a doua a prezentului manual.

La elaborarea cadrului de competențe generale se va respecta structura prezentată în secțiunea 1.5.

B. Verificare

Cadrul de competențe generale elaborat de ANFP este supus verificării experților tehnici cooptați în cadrul Consiliului național pentru dezvoltarea resurselor umane din administrația publică²⁶.

În urma verificării realizate în această etapă, ANFP modifică propunerea cadrului de competențe generale corespunzător cu recomandările și indicațiile primite de la grupul de experți tehnici.

C. Avizare

Cadrul de competențe generale elaborat de ANFP și verificat de grupul de experți tehnici este avizat de către plenul Consiliului național pentru dezvoltarea resurselor umane din administrația publică²⁷ (sau de către următoarele instituții²⁸, în situația în care Consiliul nu este operațional: Ministerul cu responsabilități în domeniul administrației publice, Ministerul Muncii și protecției Sociale, Ministerul Finanțelor Publice și Ministerul Justiției).

D. Aprobare

Cadrul de competențe generale aplicabil funcțiilor publice din familia ocupațională „Administrație” este aprobat prin Hotărâre de Guvern. Descriptorii pentru fiecare competență și normele metodologice de utilizare a competențelor în procesele de MRU sunt elaborate de ANFP și aprobate prin Ordin al Președintelui ANFP.

1.5.2 Competențe funcționale (specifice domeniilor funcționale)

A. Elaborare

Cadrele de competențe funcționale sau competențele funcționale sunt elaborate de ANFP. În procesul de elaborare, ANFP beneficiază de expertiză tehnică din partea instituției sau autorității publice cu competențe de reglementare/coordonare a domeniului funcțional pentru care se elaborează competențele funcționale.

Competențele funcționale sunt elaborate în baza rezultatelor analizei posturilor. Metodologia de analiză a posturilor este propusă în partea a doua a prezentului manual.

La elaborarea competențelor funcționale se va respecta

structura prezentată în secțiunea 1.5.

B. Verificare

Competențele funcționale sunt supuse verificării unui grup de experți tehnici, cu competențe și expertiză în domeniul funcțional în cauză și în domeniul managementului resurselor umane. Grupul de experți este selectat de către ANFP, împreună cu instituția sau autoritatea publică cu competențe de reglementare/coordonare a domeniului funcțional pentru care se elaborează cadrele de competențe funcționale.

În urma verificării realizate în această etapă, ANFP modifică propunerea cadrului de competențe funcționale corespunzător cu recomandările și indicațiile primite de la grupul de experți tehnici.

C. Avizare

Competențele funcționale sunt avizate de către plenul Consiliului național pentru dezvoltarea resurselor umane din administrația publică, la propunerea ANFP și a instituției sau autorității publice cu competențe de reglementare/coordonare a domeniului funcțional pentru care se elaborează competențele funcționale.

D. Aprobare

Competențele funcționale sunt aprobate prin ordin comun al Președintelui ANFP și al conducătorului instituției sau autorității publice cu competențe de reglementare/coordonare a domeniului funcțional pentru care se elaborează competențele funcționale.

1.5.3 Competențe specifice tipului de post

A. Elaborare

Competențele specifice sunt elaborate de către fiecare instituție publică în parte, la nivel de tip de post.

Competențele specifice se elaborează doar dacă nevoile identificate la nivel de post nu sunt deja acoperite prin intermediul competențelor generale și al competențelor funcționale.

Competențele specifice se elaborează în baza rezultatelor analizei posturilor. Metodologia de analiză a posturilor este propusă în partea a doua a prezentului manual.

La elaborarea competențelor specifice se va respecta structura și recomandările prezentate în secțiunea 1.5.

B. Verificare

Competențele specifice sunt verificate de specialiștii ANFP, cu cooptarea experților din cadrul instituției sau autorității publice cu competențe de reglementare/coordonare a domeniului funcțional, dacă este cazul.

În urma verificării realizate în această etapă, instituția inițiatoare modifică propunerea de competențe specifice corespunzător cu recomandările și indicațiile primite.

C. Avizare

Competențele specifice sunt avizate de către ANFP.

D. Aprobare

Competențele specifice sunt aprobate de către conducătorul instituției sau autorității publice inițiatore.

25 OUG 57/2019 – Codul Administrativ, art. 401, alin 1, lit m); (ANFP) elaborează cadre de competență, în condițiile legii

26 A se vedea art. 5 alin 3 și alin 8 din Legea 69/2019 privind înființarea Consiliului național pentru dezvoltarea resurselor umane din administrația publică

27 În aplicarea Legii 69/2019 privind înființarea Consiliului național pentru dezvoltarea resurselor umane din administrația publică

28 În aplicarea prevederilor legii 24/2000 privind normele de tehnică legislativă pentru elaborarea actelor normative, cu completările ulterioare

1.5.4 Fișele de post standardizate – fișe de post generice

A. Elaborare

Fișele de post generice sunt elaborate de către ANFP, cu aplicabilitate pentru funcțiile publice din familia ocupațională „Administrație”.

Fișele de post generice se elaborează în baza rezultatelor analizei posturilor. Metodologia de analiză a posturilor este propusă în partea a doua a prezentului manual.

La elaborarea fișelor de post generice se va respecta structura prezentată în secțiunea 1.5.

B. Verificare

Fișele de post generice elaborate de ANFP sunt supuse verificării experților tehnici cooptați în cadrul Consiliului național pentru dezvoltarea resurselor umane din administrația publică.

În urma verificării realizate în această etapă, ANFP modifică propunerea fișelor de post generice corespunzător cu recomandările și indicațiile primite de la grupul de experți tehnici.

C. Avizare

Fișele de post generice elaborate de ANFP și verificate de grupul de experți tehnici sunt avizate de către plenul Consiliului național pentru dezvoltarea resurselor umane din administrația publică (sau de către Ministerul cu responsabilități în domeniul administrației publice, Ministerul Muncii și protecției Sociale, Ministerul Finanțelor Publice și Ministerul Justiției).

D. Aprobare

Fișele de post generice aplicabile funcțiilor publice din familia ocupațională „Administrație” sunt aprobate prin Ordin al Președintelui ANFP. Formatul și normele metodologice de utilizare a fișelor de post generice în procesele de MRU sunt elaborate de ANFP și aprobate prin Ordin al Președintelui ANFP.

1.5.5 Fișele de post standardizate – fișe de post specifice

A. Elaborare

Fișele de post specifice sunt elaborate de către fiecare instituție publică, pentru fiecare post din statul de funcții.

Fișele de post specifice se elaborează în baza rezultatelor analizei posturilor. Metodologia de analiză a posturilor este propusă în partea a doua a prezentului manual.

B. Verificare

Fișele de post specifice sunt verificate la nivelul instituției inițiatoare.

C. Avizare

Fișele de post specifice sunt atașate la documentația trimisă ANFP pentru avizarea noilor structuri. Cu această ocazie, ANFP verifică conformitatea cu formatul standard și transmite recomandări pentru ajustări²⁹.

D. Aprobare

Fișele de post specifice sunt aprobate de către conducătorul instituției inițiatoare.

1.6 Etapele procesului pentru operaționalizarea cadrului de competențe

Implementarea standardizării fișelor de post și a cadrului de competențe la nivelul instituțiilor și autorităților publice necesită o abordare unitară, o înțelegere integrată a conceptelor și o coordonare consecventă atât la nivel instituțional (din partea departamentelor de RU) cât și la nivel de sistem (de către ANFP).

Pentru internalizarea acestor măsuri de reformă nu este suficientă doar transpunerea unui model în procedurile interne ale instituției și utilizarea lor în principalele procese de MRU ci asigurarea întregii capacități administrative care să susțină implementarea sustenabilă a modelelor propuse. Astfel, alături de modelul agreat al cadrelor de competențe și al fișelor de post standard sunt necesare următoarele intervenții:

- Stabilirea și înțelegerea unitară a pașilor procedurali necesari la nivel de sistem și la nivel de instituții pentru a asigura o implementare și internalizare etapizată;
- Organizarea unei rețele de specialiști cu roluri și coordonare clară pe tot parcursul procesului de implementare;
- Organizarea periodică de sesiuni de formare;
- Organizarea periodică de sesiuni de comunicare și informare dedicate diversilor actori relevanți în procesul de implementare a modelului propus.

Procedura propusă încorporează intervențiile identificate mai sus și este structurată în **7 etape**.



Etapa 1: Planificarea și pregătirea elaborării și implementării cadrelor de competențe și a standardizării fișelor de post

În această etapă se formează echipele, se stabilesc responsabilitățile, se planifică intervențiile, se realizează sesiunile de formare și se pregătesc instrumentele pe care autoritățile responsabile le vor folosi în etapele următoare.

1.1 Constituire grup de lucru la nivelul instituțiilor

Acțiuni:

- ANFP inițiază procesul prin contactarea instituțiilor și autorităților publice centrale și teritoriale care au în structura de posturi funcții publice generale.
- Instituțiile și autoritățile publice centrale și teritoriale nominalizează responsabili din departamentul de resurse umane, cu rol de coordonator la nivel instituțional pentru pregătirea și implementarea procesului.
- ANFP pregătește regulamentul de organizare și funcționare a grupurilor de lucru, metodologiile și instrumentele pe care instituțiile le vor folosi în implementarea procesului, sub coordonarea ANFP. Părțile a II a , a III a și a IV a din prezentul manual propun un pachet integrat de metodologii și instrumente de lucru.
- ANFP organizează prima întâlnire cu reprezentanții nominalizați de instituții pentru a prezenta scopul, pașii și modalitatea de lucru din cadrul procesului.
- Fiecare responsabil din instituție propune conducătorului instituției componența grupului de lucru de la nivel instituțional.

Responsabil: ANFP; cu sprijinul conducătorilor instituțiilor și autorităților publice centrale și teritoriale

Regultat:

- Grupuri de lucru constituite la nivel instituțional;
- Regulament de organizare și funcționare a grupurilor de lucru, sub coordonarea ANFP, constituit și aprobat;
- Metodologii, instrumente de lucru și formate standard pregătite și aprobate prin Ordin al Președintelui ANFP.

Resurse utilizate:

- Specialiști ANFP din direcțiile coordonatoare pentru implementarea cadrelor de competențe;
- Specialiști din departamentele de resurse umane din instituții publice.

Termen: 3 luni de la inițierea procesului

1.2 Formare pentru membrii grupului de lucru³⁰

Acțiuni:

- Organizare cursuri de formare pentru echipa coordonatoare din cadrul ANFP;
- Organizare cursuri de formare pentru membrii grupurilor de lucru nominalizați de instituții și autorități publice centrale și locale;
- Stabilire platformă de continuare a procesului de formare între membrii rețelei formate pentru acest proces.

Responsabil: ANFP

Regultat:

- Echipa coordonatoare din cadrul ANFP formată în metodologiile și instrumentele de lucru pentru elaborarea cadrelor de competențe și fișelor de post standardizate.
- Membrii grupurilor de lucru nominalizați de instituții și autorități publice locale formați în metodologiile și instrumentele de lucru pentru elaborarea cadrelor de competențe și fișelor de post standardizate.

Resurse utilizate:

- Materiale de formare
- Platformă on-line de conectare la sesiunile de formare/săli de curs
- Formatori specializați în analiza posturilor, desing cadre de competențe și metodologii de lucru pentru transpunerea competențelor în comportamente și măsurare a acestora

Termen: 5 luni de la inițierea procesului

Etapa 2: Analiza posturilor

În această etapă se planifică și se realizează analiza posturilor, la nivel de instituții, sub coordonarea ANFP. Se inventariază posturile, se colectează fișe de post, regulamente de organizare și funcționare, planuri strategice și alte documente programatice instituționale. Se stabilește eșantionul pentru analiză detaliată, se realizează interviuri și focus-grupuri. Rezultatele și acuratețea datelor colectate și analizelor realizate în această etapă sunt esențiale pentru implementarea corectă a tuturor proceselor de management al resurselor umane în organizație.

Acțiuni:

- Planificarea procesului la nivelul fiecărei instituții;
- Inventarierea posturilor de la nivel de instituție;
- Definirea eșantionului de posturi supus analizei la nivelul fiecărei instituții;
- Colectarea datelor și documentelor preliminare;
- Realizarea analizei posturilor (se va aplica metodologia aprobată de ANFP. Partea a II a a acestui manual include propunerea de metodologie și instrumentele necesare pentru analiza posturilor);
- Pregătire raport cu rezultatele analizei.

Responsabil: grupurile tehnice de lucru desemnate la nivelul instituțiilor; ANFP (rol coordonator)

Regulat:

- Raport cu analiza posturilor realizat

Resurse utilizate:

- Specialiști din grupurile de lucru de la nivel instituțional și din ANFP;
- Spații de lucru/platforma online de stocare a datelor necesare pentru lucrul în echipă (Microsoft Teams; Onedrive, etc)

Termen: 4 luni de la finalizarea formării grupurilor de lucru

Etapa 3: Gruparea posturilor în categorii și definirea fișelor de post generice

În această etapă se grupează posturile în categorii de posturi (familii), se definesc/ajustează/validează la nivel tehnic fișele de post generice și se ajustează fișele de post specifice.

Acțiuni:

- Gruparea posturilor inventariate în etapa anterioară în categorii de posturi (familii de posturi), în baza unor criterii predefinite (ex. misiuni asemănătoare; atribuții asemănătoare);
- corelarea familiilor de posturi identificate cu domeniile funcționale ale administrației publice;
- definirea/ajustarea/validarea³¹ fișelor de post generice pentru tipurile de posturi identificate în fiecare familie de posturi;
- ajustarea fișelor de post specifice la nivel instituțional.

Responsabil: grupurile tehnice de lucru desemnate la nivelul instituțiilor; ANFP (rol coordonator pentru rezultatul integrat)

Regulat:

- familii de posturi definite;
- fișe de post generice definite/ajustate/validate în grupurile de lucru și la nivel ANFP;
- fișe de post specifice ajustate.

Resurse utilizate:

- Specialiști din grupurile de lucru de la nivel instituțional și din ANFP;
- Spații de lucru/platforma online de stocare a datelor necesare pentru lucrul în echipă (Microsoft Teams; Onedrive, etc)

Termen: 3 luni de la finalizarea analizei posturilor

³¹ În urma procesului de analiză a posturilor se pot valida fișele de post generice deja definite de către ANFP; pot fi ajustate, acolo unde apar date noi, relevante sau pot fi definite noi fișe de post generice pentru familiile de posturi neidentificate anterior și pentru care aceste documente nu au fost încă elaborate.



Etapa 4: Definirea competențelor

În funcție de rezultatele analizei posturilor, în această etapă se validează/ajustează competențele generale, se definesc/ajustează/validează din punct de vedere tehnic competențele funcționale și se definesc, dacă este necesar, competențele specifice. Tot în această etapă se finalizează, din punct de vedere tehnic, fișele de post generice și cele specifice.

Acțiuni:

- Validare/ajustare competențe generale³²;
- Definire/ajustare/validare competențe funcționale;
- Definire competențe specifice.

Responsabil: grupurile tehnice de lucru desemnate la nivelul instituțiilor; ANFP (rol coordonator pentru rezultatul integrat)

Rezultat:

- Cadrul de competențe generale ajustat/validat în grupurile de lucru și la nivel ANFP;
- Competențe funcționale definite/ajustate/validate în grupurile de lucru și la nivel ANFP;
- Competențe specifice definite în grupurile de lucru și la nivel ANFP;
- Fișe de post generice completate/ajustate în secțiunea „cerințe”;

Resurse utilizate:

- Specialiști din grupurile de lucru de la nivel instituțional și din ANFP;
- Spații de lucru/platforma online de stocare a datelor necesare pentru lucrul în echipă (Microsoft Teams; Onedrive, etc)

Termen: 5 luni de la finalizarea analizei posturilor

Etapa 5: Verificare și consultare

În această etapă, ANFP și instituțiile publice implicate inițiază procesul de validare și consultare referitor la cadrele de competențe și fișele de post generice elaborate.

Acțiuni:

- ANFP înaintează cadrul de competențe generale și fișele de post generice spre verificare și validare experților tehnici cooptați în cadrul Consiliului național pentru dezvoltarea resurselor umane din administrația publică;
- ANFP constituie grupuri tehnice de experți pentru verificarea și validarea competențelor funcționale;
- Instituțiile și autoritățile publice, acolo unde este cazul, înaintează propunerea de competențe specifice spre verificare ANFP;
- Instituțiile inițiatore ajustează cadrele de competențe propuse, în funcție de recomandările primite de la grupurile de experți cooptați pentru această etapă;
- Propunerile de cadre de competențe verificate sunt publicate spre consultare pe site-ul ANFP și al instituțiilor inițiatore, după caz;
- ANFP organizează discuții tematice cu actorii relevanți referitor la propunerile de cadre de competențe și fișe de post generice;
- ANFP împreună cu instituțiile inițiatore/implicate ajustează propunerile de cadre de competențe și fișe de post generice ca urmare a rezultatelor consultării.

Responsabil: ANFP și instituțiile inițiatore

Rezultat:

- Cadre de competențe verificate și validate din punct de vedere tehnic;
- Fișe de post generice verificate și validate din punct de vedere tehnic;
- Actori interesați și afectați consultați asupra propunerilor de cadre de competențe și fișe de post generice

Resurse utilizate:

- Experți tehnici cooptați;
- Specialiști din grupurile de lucru de la nivel instituțional și din ANFP;
- Spații de lucru/platforma online de stocare a datelor necesare pentru lucrul în echipă (Microsoft Teams; Onedrive, etc);
- Platforme online/săli de conferințe pentru sesiunile de consultări și dezbateri;
- Materiale suport pregătite pentru dezbateri.

Termen: 3 luni de la finalizarea etapei definirea competențelor

³² În urma procesului de analiză a posturilor se poate valida sau ajusta cadrul de competențe generale propus; se pot defini noi competențe funcționale pentru familiile de posturi și domeniile funcționale care nu au fost incluse în analiza inițială sau ajusta cel propus, în cazul în care apar noi date relevante pentru domeniul funcțional analizat.

Etapa 6: Avizare și aprobare

În această etapă se parcurg etapele de avizare și aprobare pentru cadrele de competențe și fișele de post propuse. Deși pașii procedurali sunt similari, responsabilitățile sunt diferite în funcție de tipurile de competențe supuse avizării și aprobării.

	Acțiuni	Responsabil	Rezultat	Resurse
Avizare	ANFP trimite spre avizare cadrul de competențe generale Consiliului național pentru dezvoltarea resurselor umane din administrația publică	ANFP	Cadrul de competențe generale avizat	Materiale suport de prezentare și justificare
	ANFP trimite spre avizare competențele funcționale definite Consiliului național pentru dezvoltarea resurselor umane din administrația publică	ANFP	Competențele funcționale avizate	Materiale suport de prezentare și justificare
	Instituția inițiatoare transmite cadrele de competențe specifice spre avizare ANFP	Instituția inițiatoare	Competențe specifice avizate	Materiale suport de prezentare și justificare
	ANFP trimite spre avizare fișele de post generice Consiliului național pentru dezvoltarea resurselor umane din administrația publică	ANFP	Fișe de post generice avizate	Materiale suport de prezentare și justificare
Aprobare	ANFP transmite cadrul de competențe generale avizat către SGG pentru includerea pe agenda ședinței de guvern.	ANFP și SGG	Cadrul de competențe generale aprobat prin Hotărâre a Guvernului	Materiale suport de prezentare și justificare
	ANFP pregătește documentația de aprobare a competențelor funcționale și o înainteașă Președintelui ANFP și conducătorului instituției cu competențe de reglementare/coordonare a domeniului funcțional pentru care se elaborează cadrul de competențe funcționale pentru semnare	ANFP	Competențele funcționale aprobate, prin ordin comun semnat de Președintele ANFP și conducătorul instituției coordonatoare	Materiale suport de prezentare și justificare
	Instituția inițiatoare prin departamentul de resurse umane transmite competențele specifice spre aprobare conducătorului instituției.	Departamentul de resurse umane	Competențe specifice aprobate, prin Ordin al conducătorului instituției	Materiale suport de prezentare și justificare
	ANFP pregătește documentația pentru aprobarea fișelor de post generice și la înainteașă Președintelui ANFP pentru aprobare prin Ordin de Președinte.	ANFP	Fișe de post generice aprobate, prin Ordin semnat de Președintele ANFP.	Materiale suport de prezentare și justificare

Termen: 3 luni de la validarea tehnică a cadrelor de competențe și a fișelor de post generice



Etapa 7: Monitorizarea implementării

În această etapă ANFP se asigură de implementarea corectă a cadrelor de competențe și a fișelor de post generice în procesele de management al resurselor umane, în cadrul instituțiilor și autorităților publice centrale și teritoriale. Pe baza datelor colectate în această etapă, ANFP poate propune ajustări/modificări de proces sau de conținut al documentelor

Acțiuni:

- Structura din ANFP responsabilă de coordonarea implementării cadrelor de competențe organizează lunar întâlniri cu departamentele de resurse umane din instituții pentru a verifica: transpunerea cadrelor de competențe în fișele de post specifice, pregătirea recrutării și selecției în baza cadrelor de competențe, pregătirea evaluării performanței și identificarea nevoilor de dezvoltare în baza cadrelor de competențe, identificarea barierelor, neînțelegerilor și a altor blocaje;
- ANFP organizează trimestrial sesiuni de formare cu tema “MRU pe bază de competențe” pentru departamente de RU, comisii de selecție și manageri;
- ANFP pregătește și prezintă rapoarte cu propuneri de ajustări rezultate în urma analizei ministerului de resort și Consiliului național pentru dezvoltarea resurselor umane din administrația publică

Responsabil: ANFP și punctele de contact din departamentele de RU din instituții publice

Rezultat:

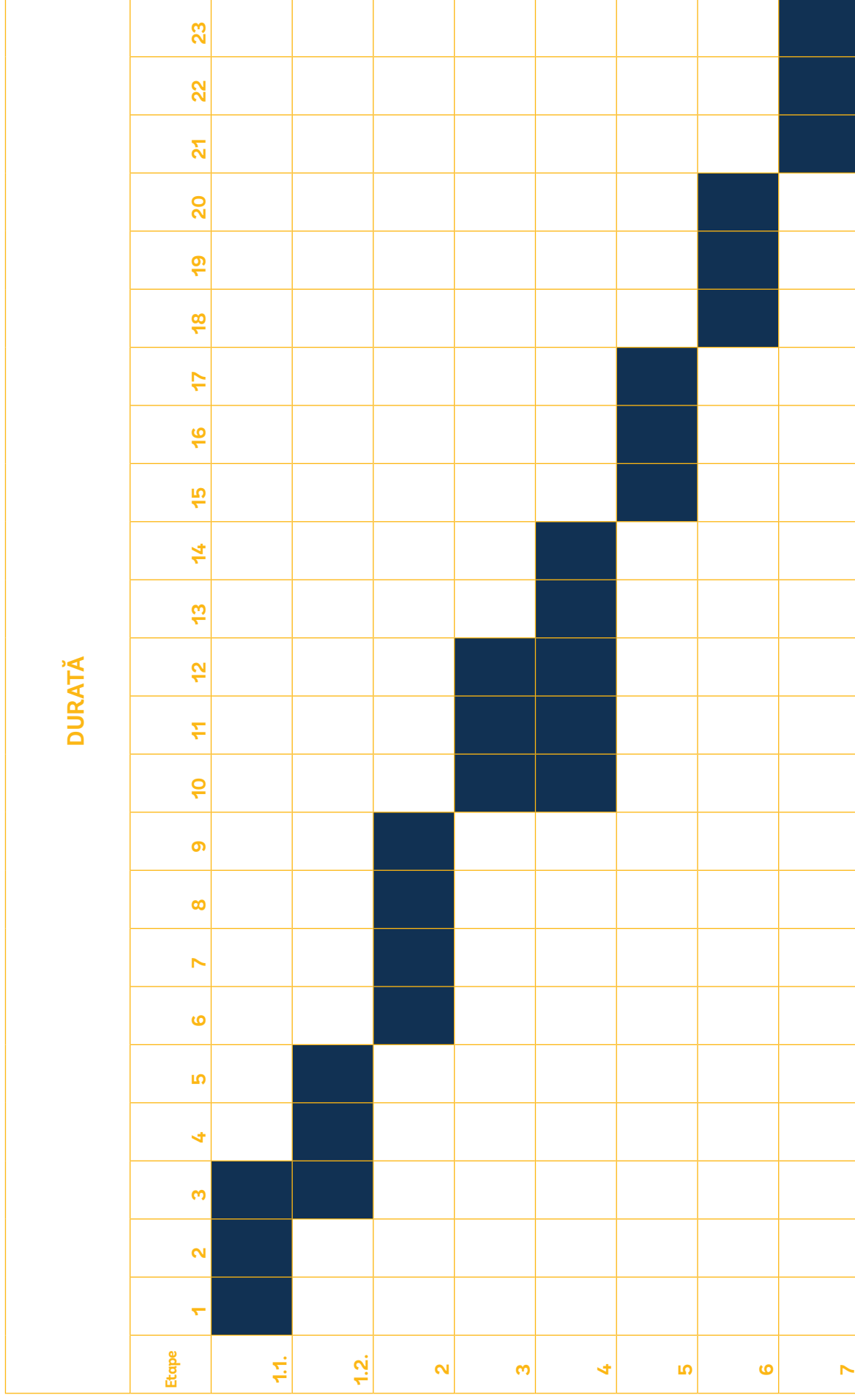
- Stadiul implementării MRU bazat pe competente analizat și raportat;
- Necesari de ajustări identificați și raportat;
- Măsuri de îmbunătățire propuse spre aprobare.

Resurse utilizate:

- Specialiști din grupurile de lucru de la nivel instituțional și din ANFP;
- Spații de lucru/platforma online de stocare a datelor necesare pentru lucrul în echipă (Microsoft Teams; Onedrive, etc);
- Platforme online/săli de conferințe pentru sesiunile de consultări și dezbateri;
- Materiale suport pregătite pentru dezbateri.

Termen: de la aprobarea cadrelor de competențe și a fișelor de post standard – pe o perioadă de 5 ani

Figura 3: Graficul procesului



Pentru actualizarea cadrelor de competențe, ANFP ar trebui să planifice implementarea aceluiași etape și să colecteze informații similare. Eșantionarea și metodele analitice pot fi ajustate în funcție de lecțiile învățate din primul ciclu de implementare și de maturitatea rețelei de analiză a posturilor din departamentele MRU deja creată și dezvoltată ca parte a ciclului inițial de implementare.

Anexa 1: Domeniile funcționale ale administrației publice

DOMENII SECTORIALE DE POLITICI PUBLICE	Apărare și securitate	Finanțe publice	Justiție	Economie și dezvoltare economică	Capital uman, muncă și protecție socială	Sănătate	Învățământ	Cultură	Diplomație și relații internaționale	Agricultură, mediu și dezvoltare sustenabilă	Infrastructură	Comunicații și inovare
Nivel strategic	<ul style="list-style-type: none"> • Politici publice • Planificare strategică • Planificare bugetară • Coordonare • Management financiar • Managementul resurselor umane • Achiziții publice • Reprezentare instituțională • Audit intern/control/inspecție • Elaborare de acte normative • Consiliere juridică • Reprezentare legală • Control managerial intern • Management de proiect 											
Nivel operațional	<ul style="list-style-type: none"> • Administrarea personalului • Contabilitate • Administrarea patrimoniului • Arhivă • Relații publice • TIC • Furnizarea de servicii • Comunicare internă și externă (secretariat) • Informații clasificate • Achiziții³³ 											

Notă: Lista de domenii sectoriale poate fi cât de detaliat se consideră necesar, sau se poate reduce la domenii generale.

³³ Se referă la tipuri de activitate de complexitate redusă, care corespunde unei activități de rutină, fără a implica soluții și procese decizionale elaborate. Tipul de post pentru care nivelul secundar de educație este suficient pentru îndeplinirea sarcinilor.



Anexa 2: Exemplu fișa de post generică – consilier superior

Identificare

Familia de posturi # 4

Familia de posturi 4.1. Consilier superior

Descriere

Scurtă descriere a responsabilităților Oferă expertiză tehnică și științifică, cu un înalt nivel de complexitate și responsabilitate

Obiective principale 1. Sprijină procesul decizional prin asigurarea executării unor lucrări tehnice de calitate

2. Asigură îndeplinirea activităților tehnice de specialitate ale structurii din care face parte, cu calitate și eficiență

3. Supervizează activitatea consilierilor mai puțin experimentați, acționând ca lider al echipei/mentor

Activități principale 1. Îndeplinește activități de consiliere, planificare, programare și evaluare a activităților alocate;

2. Elaborează, autonom sau în grup, rapoarte și proiecte, cu un înalt nivel de complexitate, și îndeplinește activități de sprijin specializate;

3. Aplică metode și procese de natură tehnică și/sau științifică cu responsabilitate și supervizează activitatea consilierilor debutanți

4. Reprezintă unitatea sau instituția în probleme legate de specialitatea sa, luând decizii tehnice



Cerințe

Cerințe minime	<p>Cunoștințe de operare pe calculator (nivel mediu);</p> <p>Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1);</p> <p>Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rol și proceduri administrative; cunoștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.</p>
Competențe generale	<p>Eficiență personală</p> <p>Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor;</p> <p>Inițiativă;</p> <p>Planificare și organizare;</p> <p>Eficiență interpersonală</p> <p>Comunicare;</p> <p>Lucru în echipă;</p> <p>Responsabilitate socială</p> <p>Orientare către cetățean</p> <p>Integritate</p>
Nivelul studiilor	Studii universitare de licență
Domeniul studiilor	se va indica în fișa de post specifică ³⁴
Experiență	7 ani

³⁴ În fișele de post generice, nu este necesară precizarea domeniului de specializare, fiind suficient nivelul studiilor. Cu toate acestea, la elaborarea fișelor de post specifice, corespunzătoare fiecărui post, specializarea necesară ar trebui în mod clar corelată cu misiunea și cu principalele atribuții ale postului. Dacă nici în aceste cazuri nu se poate stabili un domeniu anume de specializare, se recomandă menționarea cerințelor generale privind studiile universitare de lungă durată, fără enunțarea unor specializări și excluderea altora

FIȘA DE POST GENERICĂ

Identificare

Familia de posturi #	S.1.
Familia de posturi	Specialist coordonare politici publice

Descriere

Scurtă descriere a responsabilităților	Sprijină elaborarea și implementarea politicilor publice
Obiective principale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asigură implementarea eficace a politicilor publice 2. Sprijină procesul decizional în diferite domenii de intervenție guvernamentală 3. Contribuie la elaborarea strategiilor de implementare a politicilor publice
Activități principale	<p>Întocmește planuri strategice și operaționale pentru implementarea politicilor publice</p> <p>Coordonează implementarea politicilor publice la nivelul diferitelor domenii și instituții guvernamentale</p> <p>Întocmește rapoarte analitice și diagnoze privind implementarea politicilor publice</p>

Cerințe

Activități principale	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cunoștințe de operare pe calculator (nivel elementar); ✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1); ✓ Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rolul și proceduri administrative; cunoștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.
------------------------------	---



FIȘA DE POST SPECIFICĂ (modelul utilizat în prezent)

Denumirea autorității sau
instituției publice
Direcția generală
Direcția
Serviciul
Biroul/Compartimentul
Denumirea postului
Nivelul postului

Scopul principal al postului

Atribuțiile postului

Cunoștințe de operare/programare
pe calculator
Limbi străine

Informație preluată automat și
completată cu detalii

Informație preluată automat

Informație preluată automat și
completată cu alte activități, fără
a schimba natura postului

Informație preluată automat;
evaluată de ANFP în concursul
național

Competențe generale	<p>Eficiență personală</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor; ✓ Inițiativă; ✓ Planificare și organizare; <p>Eficiență interpersonală</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicare; ✓ Lucru în echipă; <p>Responsabilitate socială</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientare către cetățean ✓ Integritate
Competențe functionale	<p>Gestionarea părților implicate; Analiza politicilor publice;</p>
Competențe specifice	<p>Elaborarea planurilor strategice; Cunoștințe solide și abilitatea de a utiliza cunoștințele legate de următoarele domenii:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Științe politice ▶ Științe administrative ▶ Drept administrativ ▶ Legislația privind funcția publică ▶ Administrație publică ▶ Etică în sectorul public ▶ Sistemul de luare a deciziilor
Nivelul studiilor	<p>Studii universitare de licență</p>
Domeniul studiilor	<p>Se va corela cu informația din fișa de post generică definită pentru fiecare nivel ierarhic, cu adăugarea specializărilor impuse de domeniul funcțional</p>
Experiență	



**Informație preluată automat;
evaluată de ANFP în concursul
național**

**Informație identificată împreună
cu ANFP, testată în concursul pe
post**

**Abilități, calități și aptitudini
necesare (vor fi preluate
competențele generale în funcție
de nivelul ierarhic al postului și
competențele funcționale)**



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



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