

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Livrabil 1.3.

Propunere privind competențele necesare
îndeplinirii activităților operaționale de resurse
umane și identificarea modalităților adecvate
de instruire aplicată pentru personalul
departamentelor de resurse umane pentru
consolidarea competențelor de îndeplinire a
activităților operaționale de management al
resurselor umane

*Sub-livrabil intermediar 1.3.2: Propunere privind competențele
necesare îndeplinirii activităților operaționale de management al
resurselor umane*

Beneficiar	Agenția Națională a Funcționarilor Publici
Consultant	Asocierea dintre Rovner & Moore SRL, Public Research SRL, Asociația Română pentru Transparență Transparency International Romania și Deloitte Consultanță SRL
Contract	49312/26.10.2023
Obiectul contractului	Servicii de consultanță în vederea elaborării de studii/ analize și proiecte de acte normative și acordarea de suport în vederea implementării jalonului 418 - lot I
Activitatea	Activitate 1.3. Propunere privind competențele necesare îndeplinirii activităților operaționale de resurse umane și identificarea modalităților adecvate de instruire aplicată pentru personalul departamentelor de resurse umane pentru consolidarea competențelor de îndeplinire a activităților operaționale de management al resurselor umane

Perioada elaborării: iunie 2024 - februarie 2025

Responsabilitatea pentru conținutul prezentului material revine Asocierii dintre Rovner & Moore SRL, Public Research SRL, Asociația Română pentru Transparență | Transparency International Romania și Deloitte Consultanță SRL. Materialul a fost elaborat în cadrul contractului nr. 49312/26.10.2023 privind achiziția publică de servicii de consultanță în vederea elaborării de studii/ analize și proiecte de acte normative și acordarea de suport în vederea implementării jalonului 418 PNRR.

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României. De asemenea, acesta nu reprezintă în mod necesar poziția oficială a Agenției Naționale a Funcționarilor Publici.

Drepturile de proprietate intelectuală asupra materialului sunt și rămân proprietatea exclusivă a Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, în condițiile prevăzute prin contractul mai sus-menționat.

Cuprins

Abrevieri.....	4
Glosar de termeni.....	5
1 Introducere	7
1.1 Contextul proiectului	7
1.2 Eforturile depuse în vederea implementării reformei cadrului de competențe	8
1.3 Scopul analizei și domeniul de aplicare	8
2 Metodologia utilizată	9
3 Model de competențe necesare și nevoile de instruire identificate pentru funcționarii publici care îndeplinesc activități operaționale de resurse umane	10
3.1 Dezvoltarea modelului de competențe.....	10
3.2 Competențe generale	12
3.3 Competențe specifice.....	12
3.3.1 Competențe specifice asociate oricăror activități operaționale de resurse umane	13
4.3.1. Model de competențe specifice necesare îndeplinirii activității operaționale de resurse umane.....	18
Bibliografie	24

Abrevieri

ANFP	Agenția Națională a Funcționarilor Publici
MIPE	Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene
PNRR	Planul Național de Redresare și Reziliență
OUG	Ordonanță de urgență a Guvernului
SIPOCA	Sistemul informatic al Programului Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020

Glosar de termeni

Termeni	Definiție
Abilitate	Componentă a unei competențe care se referă la capacitatea, dobândită în urma exersării, de a pune în practică o înțelegere teoretică a unui subiect.
Aptitudine	Componentă a unei competențe care constă în capacitatea de a atinge rezultatele așteptate.
Atitudine	Componentă a unei competențe care se referă la predispoziții învățate de a reacționa cu consecvență la idei, persoane sau situații.
Cadru de competențe	Model 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 și personală, în condiții de eficacitate și eficiență.
Categorie de competențe	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.
Competență	Set de caracteristici personale demonstrabile și măsurabile, ce cuprinde: cunoștințe, atitudini, aptitudini și abilități, care fac posibilă îndeplinirea eficace și eficientă a unei activități.
Comportament	Modalitate observabilă de a acționa a unei persoane în anumite situații.
Competențe generale	Totalitatea competențelor necesare tuturor funcționarilor publici pentru a lucra în mod eficient la orice nivel ierarhic și indiferent de specializare.
Competențe specifice	Competențe obligatorii care au în componență cunoștințe, atitudini, aptitudini și abilități, stabilite la nivelul

	autorităților și instituțiilor publice pentru fiecare post în parte, necesare ocupării unei funcții publice.
Cunoștințe	Componentă a unei competențe care se referă la cunoașterea sau înțelegerea teoretică și/sau faptică a unui subiect dat, dobândită prin educație sau prin experiență.
Indicatori comportamentali	Totalitatea comportamentelor observabile asociate competențelor generale pe care o persoană trebuie să le manifeste.
Niveluri de competență	O clasificare bazată pe gradul de complexitate care definește o competență și care diferențiază competențele între diferitele categorii de funcții publice, inclusiv între gradele profesionale ale funcțiilor publice de execuție.
Subcompetență	Set de caracteristici personale demonstrabile și măsurabile, ce cuprinde: cunoștințe, atitudini, aptitudini și abilități care fac posibilă îndeplinirea eficientă a unei activități și care, prin raportare la categoria de funcții publice căreia i se aplică, crește nivelul de complexitate al competenței generale.
Verificarea competenței	Ansamblu de procese și proceduri prin care se verifică dacă o persoană deține competența necesară ocupării unei funcții publice la nivelul de complexitate solicitat.

1 Introducere

1.1 Contextul proiectului

Agencia Națională a Funcționarilor Publici (ANFP) este un organ de specialitate al administrației publice centrale care are ca misiune asigurarea aplicării Strategiei și a Programului de guvernare în domeniul managementului funcției publice și al funcționarilor publici.

În îndeplinirea rolului său, ANFP are atribuții în mai multe domenii, precum reglementarea funcției publice, evidența și managementul funcției publice și al funcționarilor publici sau de dată recentă, gestionarea implementării reformelor, investițiilor și obiectivelor specifice componentelor din Planul național de redresare și reziliență al României, aflate în responsabilitatea sa, în conformitate cu legislația în vigoare.

Pentru întărirea capacității sale instituționale de a dezvolta un corp de funcționari publici profesionist, stabil și imparțial așa cum este prevăzut la art. 400 alin. (1) din *OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare* și de a asigura evidența necesară gestiunii personalului plătit din fonduri publice, ANFP implementează proiecte cu finanțare nerambursabilă care răspund priorităților stabilite prin direcțiile strategice de dezvoltare derivate din Codul Administrativ, din Programul de Guvernare 2021-2024 și din Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR).

În conformitate cu *Acordul de finanțare privind implementarea reformelor și/sau investițiilor finanțate prin Planul Național de Redresare și Reziliență nr. 38921/05.04.2022*, semnat între Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene (MIPE), în calitate de coordonator național pentru PNRR și ANFP, în calitate de coordonator de reformă și investiții pentru PNRR, Agenția este responsabilă pentru:

- Gestionarea măsurii privind implementarea unor soluții privind creșterea prestigiului funcției publice, care va include elaborarea, adoptarea și punerea în aplicare efectivă a două acte normative privind managementul resurselor umane din administrația publică. Măsura face parte din Componenta C14 - Bună guvernare, Reforma 3 - Management performant al resurselor umane în sectorul public și are drept jalon de îndeplinit până la data de 31 decembrie 2024: *Jalonul 418 - Intrarea în vigoare a două acte legislative privind managementul resurselor umane*.
- Implementarea măsurii privind operaționalizarea cadrelor de competență din administrația publică centrală, care va include pregătirea, adoptarea actului legislativ și punerea în aplicare efectivă a acestuia. Măsura face parte din Componenta C14 - Bună guvernare, Reforma 3 - Management performant al resurselor umane în sectorul public și are drept jalon de îndeplinit până la data de 31 decembrie 2025: *Jalonul 419 - Cadre de competență operaționale în administrația publică centrală*.

1.2 Eforturile depuse în vederea implementării reformei cadrului de competențe

În vederea atingerii Jaloanelor 418 și 419, ANFP a derulat o licitație publică pentru contractarea serviciilor de consultanță în scopul elaborării de studii/analize și proiecte de acte normative și acordarea de suport în vederea implementării acestora, iar contractul privind serviciile de consultanță este împărțit pe două loturi, corespunzătoare Jalonului nr. 418, respectiv Jalonului nr. 419.

Prezentul livrabil intermediar a fost realizat în cadrul contractului privind „*Achiziția publică de servicii de consultanță în vederea elaborării de studii/analize și proiecte de acte normative și acordarea de suport în vederea implementării jalonului 418 PNRR*” implementat de către Asocieria dintre Rovner & Moore, Public Research SRL, Asociația Română pentru Transparență și Deloitte Consultanță SRL.

1.3 Scopul analizei și domeniul de aplicare

Având în vedere liniile trasate în cadrul contractului antemenționat, prezenta analiză se subsumează activității intitulată **“1.3. Propunere privind competențele necesare îndeplinirii activităților operaționale de resurse umane și identificarea modalităților adecvate de instruire aplicată pentru personalul departamentelor de resurse umane pentru consolidarea competențelor de îndeplinire a activităților operaționale de management al resurselor umane”**.

Activitatea 1.3. include următoarele etape și acțiuni asumate de către Asocierie:

- Etapa 1. Elaborarea propunerii privind competențele necesare îndeplinirii activităților operaționale de resurse umane și identificarea modalităților adecvate de instruire aplicată pentru personalul departamentelor de resurse umane (RU) pentru consolidarea competențelor de îndeplinire a activităților operaționale de management al resurselor umane
 - Etapa 1.1. Analiza documentației existente;
 - Etapa 1.2. Elaborarea unei analize a deficitului de competențe și de nevoi cu privire la competențele necesare și nevoile de instruire pentru personalul departamentelor de RU pentru consolidarea competențelor de îndeplinire a activităților operaționale de management al RU;
 - Etapa 1.3. Elaborarea propunerii privind competențele necesare îndeplinirii activităților operaționale de resurse umane.
- Etapa 2. Transpunerea modalităților adecvate de instruire aplicată identificate astfel încât acestea vor putea spori cunoștințele și abilitățile participanților (prin elaborarea unui ghid și a unui tutorial):
 - 1.3.1 Ghid pentru personalul din departamentele de resurse umane;
 - 1.3.2 Tutorial pentru personalul din departamentele de resurse umane.

Astfel, prezentul document reprezintă Etapa 1.3. și presupune elaborarea propunerii privind competențele necesare îndeplinirii activităților operaționale de resurse umane.

Scopul prezentului sub-livrabil este acela de a creiona mixul necesar de competențe generale și specifice personalului RU operațional.

2 Metodologia utilizată

Metodologia s-a bazat pe metoda calitativă de analiză a informațiilor și datelor disponibile cu privire la activitatea de RU în entitățile publice și analiza datelor colectate cu privire la percepția vizavi de competențele și nevoile de instruire.

Din punct de vedere metodologic, elaborarea studiului de față a subsumat două etape principale, după cum urmează:

1. Etapa analizei documentațiilor existente (*desk review*) și a datelor colectate în derularea Activității 1.

În cadrul acestei etape au fost centralizate, analizate, sistematizate și sintetizate informațiile existente cu privire la activitatea compartimentelor de RU.

Prin urmare, în ceea ce privește analiza materialelor transmise de către ANFP, au fost parcurse informațiile relevante din cadrul materialelor aferente proiectelor SIPOCA 136, respectiv:

- Livrabilul 2.4. Analiza capacității departamentelor de RU de a implementa reformele propuse;
- Livrabilul 3.2. Propunere pentru Cadrul de competențe;
- Ghid privind modalități și instrumente pentru motivarea personalului din administrația publică;
- Ghid dedicat compartimentelor de resurse umane privind managementul de personal și dezvoltarea carierei în administrația publică;
- Procedură pentru introducerea cadrelor de competență în instituțiile publice;
- Metodologii și ghiduri de analiză a posturilor și identificare a competențelor;
- Utilizarea competențelor în procesele de management al resurselor umane când, cum și de ce;
- Instrumente utile în implementarea cadrului de competențe.

De asemenea, au mai fost consultate următoarele materiale:

- proiectul Strategiei în domeniul funcției publice pentru perioada 2022-2027;
- Rapoartele ANFP privind managementul funcțiilor publice și al funcționarilor publici între 2020-2023.

2. Etapa elaborării propriu-zise a propunerii cadrului de competențe.

În cadrul acestei etape, echipa de experți ai Asocierii s-a axat pe sistematizarea informațiilor și a concluziilor extrase din Etapa 1 în vederea creionării mixului de competențe necesar funcționarilor publici care îndeplinesc activități operaționale de resurse umane.

Principalele tehnici și instrumente metodologice utilizate în realizarea acestei analize au fost:

1. Analiza documentației și a datelor existente și extragerea concluziilor aferente;
2. Analiza calitativă a rezultatelor sondajului desfășurat în cadrul prezentului contract, Activitatea 1 “Realizarea unui studiu integrat și actualizat privind managementul resurselor umane și a măsurilor de intervenție pentru creșterea competențelor necesare îndeplinirii activităților manageriale și de resurse umane și întărirea rolului consilierului de etică” dedicată elaborării Livrabilului 1.1. “Studiu privind situația actuală a carierei funcționarilor publici din administrația publică, cu formularea de recomandări și întărirea rolului consilierului de etică”.

3 Model de competențe necesare și nevoile de instruire identificate pentru funcționarii publici care îndeplinesc activități operaționale de resurse umane

3.1 Dezvoltarea modelului de competențe

Prin dezvoltarea unui model de competențe, o entitate poate identifica competențele necesare pentru succesul într-o funcție sau rol și le poate alinia cu obiectivele instituționale. Competențele reprezintă aptitudinile, cunoștințele și comportamentele care influențează succesul angajaților și al organizațiilor.

Ce este un model de competențe?

Un model de competențe este un ghid care stabilește aptitudinile, cunoștințele și comportamentele specifice necesare pentru ca un angajat să își îndeplinească cu succes atribuțiile de serviciu.

Modelele de competențe definesc ce înseamnă succesul în îndeplinirea sarcinilor pentru fiecare post.

Aceste modele se aplică în practicile de recrutare, managementul talentelor, formare și evaluarea performanței.

Diferența dintre descrierea postului și modelul de competențe

Descrierea postului și modelul de competențe par similare, deoarece ambele descriu ceea ce este necesar pentru îndeplinirea atribuțiilor. Diferența constă în faptul că descrierea postului este un rezumat general al abilităților necesare, în timp ce modelul de competențe oferă comportamente specifice pe care angajatul trebuie să le manifeste pentru a își îndeplini atribuțiile în mod eficient și cu succes.

Pentru crearea unui model de competențe se urmează pașii descriși mai jos.

Pasul 1: Clarificarea scopului și domeniului de aplicare al modelului

Entitatea trebuie să definească scopul și domeniul de aplicare al modelului.

Principalele întrebări care trebuie analizate sunt:

- Care sunt obiectivele și rezultatele așteptate pe care entitatea dorește să le obțină?
- Cine sunt părțile interesate și utilizatorii modelului?
- Cum se va comunica și implementa modelul?
- Cine sunt persoanele și grupurile care vor utiliza și beneficia de acest model?
- Cum va disemina și aplica modelul?

Modelul poate fi folosit pentru a îmbunătăți deciziile de angajare, a identifica lipsurile de competențe, a proiecta programe de formare sau a planifica traseele de carieră.

Pasul 2: Efectuarea unei analize a postului

Entitatea trebuie să realizeze o analiză a postului în cauză.

Principalele întrebări care trebuie analizate sunt:

- Care sunt sarcinile și responsabilitățile rolului sau funcției?
- Care sunt rezultatele și standardele de performanță așteptate?
- Ce dificultăți, dar și oportunități întâmpină rolul sau funcția?

Entitatea poate observa, intervieva sau chestiona persoanele care îndeplinesc acel rol sau dețin funcția ori se pot revizui descrierile posturilor, evaluările de performanță sau mostrele de lucru.

Pasul 3: Alegerea competențelor

Entitatea va identifica competențele necesare.

Principalele întrebări care trebuie analizate sunt:

- Care sunt aptitudinile, cunoștințele și comportamentele esențiale pentru acel rol sau funcție pentru îndeplinirea cu succes a atribuțiilor?
- Cum se aliniază acestea cu valorile și cultura organizațională?
- Cum sprijină acestea obiectivele strategice și prioritățile organizației?

Entitatea poate utiliza un cadru de competențe, o listă de competențe sau un dicționar de competențe pentru a selecta cele mai relevante și importante competențe.

Pasul 4: Validarea și îmbunătățirea competențelor

Entitatea va verifica și rafina competențele.

Principalele întrebări care trebuie analizate sunt:

- Cum se evaluează și măsoară competențele?
- Cum se asigură că acestea sunt relevante, realiste și consecvente?

- Cum solicită feedback și input de la părțile interesate și utilizatori?

Entitatea poate utiliza metode de validare, precum focus grupurile, sondajele sau panourile de experți, pentru a verifica și rafina competențele.

Pasul 5: Implementarea și menținerea modelului

Entitatea va implementa și menține modelul.

Principalele întrebări care trebuie analizate sunt:

- Cum integrează modelul în procesele de gestionare a talentelor, cum ar fi recrutarea, formarea, dezvoltarea, evaluarea performanței și planificarea succesiunii?
- Cum actualizează și revizuieste modelul, dacă este necesar?
- Cum măsoară impactul și eficiența acestuia?

Entitatea poate folosi un plan de implementare, o strategie de comunicare sau un sistem de evaluare pentru a se asigura că modelul este utilizat și menținut corect.

3.2 Competențe generale

Pentru ducerea la îndeplinire cu succes a activităților operaționale de resurse umane, angajații, asemenea oricărui funcționar public din România, trebuie să dețină atât competențe generale, cât și competențe specifice, conform Anexei nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019.

Pe baza **Secțiunii a 3-a Cadrul de competențe generale, nivelurile de complexitate aferente, descriptorii și indicatorii comportamentali aferenți competențelor generale, Art.17** și în funcție de analiza postului și a atribuțiilor din fișa postului vor fi identificate categoriile de competențe generale, nivelurile de complexitate aferente, descriptorii și indicatorii comportamentali aferenți competențelor generale asociate fiecărui post.

3.3 Competențe specifice

Conform art. 11 din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cadrul de competențe necesare pentru exercitarea atribuțiilor functionarului public includ și competențe specifice, care se identifică în condițiile prevăzute la art. 25-30 din anexă, pe baza condițiilor specifice pentru ocuparea funcției publice.

Competențele specifice necesare ocupării unei funcții publice vacante pot fi:

- competențe lingvistice de comunicare în limbi străine, necesare pentru exercitarea atribuțiilor din fișa postului;
- competențe lingvistice de comunicare în limba minorității naționale, dacă este cazul, în condițiile legii;
- competențe în domeniul tehnologiei informației;
- alte competențe specifice necesare ocupării funcției publice, identificate în condițiile prevăzute la art. 25-30 din anexa nr. 8.

Propunerea pentru modelul de competențe specifice pentru necesare îndeplinirii activității operaționale de resurse umane este ilustrată mai jos.

Prezentare generală

Această secțiune conține modelul de competențe necesare îndeplinirii activităților operaționale de resurse umane.

Modelul este conceput în felul următor:

1. competențe specifice asociate oricăror activități operaționale de resurse umane, și deci aplicabile tuturor posturilor care desfășoară astfel de activități;
2. competențe specifice care se referă la anumite domenii de specialitate (de exemplu: recrutare, beneficii pentru angajați) din cadrul activității de management al resurselor umane.

3.3.1 Competențe specifice asociate oricăror activități operaționale de resurse umane

Lista de mai jos enumeră competențele specifice considerate a fi importante pentru desfășurarea tuturor activităților de management al resurselor umane:

- Responsabilitate
- Atenție la detalii
- Implicarea celorlalți/managementul schimbării
- Confidențialitate
- Gestionarea conflictelor
- Învățare continuă
- Gândire creativă
- Inovare
- Orientare către solicitanți
- Luarea deciziilor
- Formare și perfecționare
- Flexibilitate
- Managementul resurselor umane
- Influențare/Negociere
- Gestionarea informațiilor
- Valorificarea diversității și sprijinirea diversității
- Cunoașterea organizației
- Parteneriat

- Planificare și evaluare
- Managementul proiectelor
- Autogestionare
- Toleranța la stres
- Mentorat
- Deschidere la noi competențe specifice
- Conformitate
- Analiza datelor
- Egalitate de șanse la angajare
- Juridic și administrativ
- Cercetare
- Planificarea forței de muncă

Definiții ale competențelor specifice considerate a fi importante pentru desfășurarea tuturor activităților de management al resurselor umane

- ✓ **Responsabilitate** - Se consideră pe sine și pe alții responsabili pentru rezultate măsurabile de înaltă calitate, la timp și cu impact. Determină obiectivele, stabilește prioritățile și delegă munca. Acceptă responsabilitatea pentru greșeli. Respectă sistemele de control și normele stabilite.
- ✓ **Atenție la detalii** - Este minuțios atunci când efectuează munca și conștiincios în ceea ce privește respectarea detaliilor.
- ✓ **Implicarea celorlalți/managementul schimbării** - Cunoașterea impactului schimbării asupra oamenilor, proceselor, procedurilor, conducerii și culturii organizaționale; cunoașterea principiilor, strategiilor și tehnicilor de management al schimbării necesare pentru planificarea, implementarea și evaluarea eficientă a schimbării în cadrul organizației.
- ✓ **Confidențialitate** - Respectă și aderă la principiile etice privind protecția datelor și confidențialitatea, folosind în același timp o judecată sănătoasă și menținând responsabilitatea cu privire la orice informații (documente, conversații, acțiuni ale agenției etc.) obținute în cadrul activității profesionale.
- ✓ **Gestionarea conflictelor** - Gestionează și rezolvă conflictele, nemulțumirile, confruntările sau dezacordurile într-o manieră constructivă pentru a minimiza impactul personal negativ.
- ✓ **Învățare continuă** - Evaluează și recunoaște propriile puncte forte și puncte slabe; urmărește autodezvoltarea.

- ✓ **Gândire creativă** - Utilizează imaginația pentru a dezvolta noi perspective asupra situațiilor și aplică soluții inovatoare la probleme; concepe metode noi atunci când metodele și procedurile stabilite sunt inaplicabile sau nu sunt disponibile.
- ✓ **Inovare** - Introduce perspective noi; pune sub semnul întrebării abordările convenționale și încurajează ideile inovatoare; concepe și ia în considerare programe/procese noi sau de ultimă oră.
- ✓ **Orientare către solicitanți** - Lucrează cu solicitanții (adică orice persoană care utilizează sau primește serviciile sale, inclusiv publicul larg, persoanele care lucrează în cadrul entității, alte entități sau organizații din sectorului public) pentru a le evalua nevoile, a le oferi informații sau asistență, a le rezolva problemele sau a le satisface așteptările; cunoaște serviciile disponibile; se angajează să furnizeze servicii de calitate.
- ✓ **Luarea deciziilor** - ia decizii solide, bine informate și obiective; percepe impactul și implicațiile deciziilor; se angajează să acționeze, chiar și în situații incerte, pentru a atinge obiectivele organizaționale; contribuie activ la schimbări.
- ✓ **Formare și perfecționare** - cunoștințe de predare, formare, cercetare, prezentări, prelegeri, teste și alte metode de instruire.
- ✓ **Flexibilitate** - Este deschis la schimbare și la informații noi; își adaptează comportamentul sau metodele de lucru ca răspuns la informații noi, condiții schimbătoare sau obstacole neașteptate; face față în mod eficient ambiguității.
- ✓ **Managementul resurselor umane** - Construiește și gestionează forța de muncă pe baza obiectivelor organizaționale, a considerentelor bugetare și a nevoilor de personal. Se asigură că angajații sunt recrutați, selectați, evaluați și recompensați în mod corespunzător; ia măsuri pentru rezolvarea problemelor de performanță. Gestionează o forță de muncă multisectorială și o varietate de situații de muncă. Cunoașterea conceptelor, principiilor și practicilor legate de disciplinele din domeniul resurselor umane (de exemplu, sisteme informatice, salarizare, recrutare și selecție, beneficii pentru angajați, dezvoltarea angajaților, managementul performanței, relații cu angajații, relații de muncă).
- ✓ **Influențare/negociere** - îi convinge pe ceilalți să accepte recomandări, să coopereze sau să-și schimbe comportamentul; colaborează cu ceilalți pentru a ajunge la un acord; negociază pentru a găsi soluții reciproc acceptabile.
- ✓ **Gestionarea informațiilor** - Identifică nevoia de informații și știe unde sau cum să le colecteze; organizează și menține informații sau sisteme de gestionare a informațiilor.
- ✓ **Învățare** - Utilizează tehnici eficiente de învățare pentru a dobândi și aplica noi cunoștințe și competențe; utilizează formarea, feedback-ul sau alte oportunități de autoînvățare și dezvoltare.
- ✓ **Valorificarea și sprijinirea diversității** - Promovează un loc de muncă favorabil incluziunii, în care diversitatea și diferențele individuale sunt valorificate și valorizate pentru a realiza viziunea și misiunea organizației. Menține o minte deschisă față de idei,

opinii, valori și credințe diferite; recunoaște propria viziune asupra lumii și înțelege influența acesteia asupra interacțiunilor cu ceilalți; încorporează o varietate de puncte de vedere pentru a ajuta la îndeplinirea obiectivelor de lucru; contribuie la un mediu de lucru incluziv, cu tratament egal al persoanelor din toate grupurile demografice (de exemplu, rasă, sex) și sociale (de exemplu, cultură).

- ✓ **Cunoașterea organizației** - Cunoaște misiunea și funcțiile organizației, precum și modul în care funcționează sistemele sale sociale, politice și tehnologice și operează eficient în cadrul acestora; aceasta include programele, politicile, procedurile, normele și reglementările organizației.
- ✓ **Parteneriat** - Dezvoltă rețele și construiește alianțe; colaborează dincolo de granițe pentru a construi relații strategice și a atinge obiective comune.
- ✓ **Planificare și evaluare** - Organizează activitatea, stabilește prioritățile și determină necesarul de resurse; stabilește obiective pe termen scurt sau lung și strategii pentru atingerea acestora; coordonează activitatea cu alte organizații sau părți ale organizației pentru atingerea obiectivelor; monitorizează progresul și evaluează rezultatele.
- ✓ **Managementul proiectelor** - Cunoașterea principiilor, metodelor sau instrumentelor de dezvoltare, planificare, coordonare și gestionare a proiectelor și a resurselor, inclusiv monitorizarea și controlul costurilor, a lucrărilor și a performanțelor contractanților.
- ✓ **Autogestionare** - Stabilește obiective personale bine definite și realiste; manifestă un nivel ridicat de inițiativă, efort și angajament față de îndeplinirea sarcinilor în timp util; lucrează cu o supraveghere minimă; este motivat să obțină rezultate; manifestă un comportament responsabil.
- ✓ **Toleranță la stres** - Gestionează calm și eficient situațiile de stres ridicat (de exemplu, termene limită strânse, persoane ostile, situații de urgență, situații periculoase).
- ✓ **Mentorat** - Îi ajută pe alții să învețe prin metode formale sau informale; identifică nevoile de formare; oferă feedback constructiv; îi instruește pe alții cum să își îndeplinească sarcinile; acționează ca un mentor.
- ✓ **Deschidere la noi competențe specifice** - Utilizează cunoștințele dobândite prin formare formală sau prin experiență vastă la locul de muncă pentru a-și desfășura activitatea; lucrează cu, înțelege și evaluează informațiile tehnice legate de activitatea sa; consiliază alte persoane cu privire la aspecte tehnice.
- ✓ **Conformitate** - Cunoașterea procedurilor de apreciere, evaluare și monitorizare a programelor sau proiectelor pentru a asigura conformitatea cu legile, reglementările și orientările federale.
- ✓ **Analiza datelor** - Cunoașterea principiilor, metodelor și proceselor utilizate pentru a analiza date și seturi de date, inclusiv investigarea tendințelor sau anomaliilor, stabilirea relațiilor și identificarea modelelor.
- ✓ **Egalitatea de șanse la angajare** - Cunoașterea legilor, normelor, regulamentelor, conceptelor, principiilor și practicilor legate de egalitatea de șanse la angajare pentru a se asigura că angajatorii nu discriminează angajații și candidații la un loc de muncă pe

baza anumitor caracteristici, precum vârsta, rasa, culoarea, credința, sexul, religia și handicapul.

- ✓ **Juridic și administrativ** - Cunoașterea legilor, a practicilor și documentelor oficiale, a reglementărilor, a normelor entităților publice, a organizării și funcțiilor din sectorul public, precum și a procesului politic democratic.
- ✓ **Cercetare** - Cunoașterea principiilor, metodelor și proceselor științifice utilizate pentru a efectua o cercetare sistematică și obiectivă, inclusiv proiectarea studiului, colectarea, analiza și interpretarea datelor și raportarea rezultatelor.
- ✓ **Planificarea forței de muncă** - Cunoașterea conceptelor, principiilor și practicilor de resurse umane legate de determinarea previziunilor privind volumul de muncă și a deficitelor de competențe actuale și viitoare pentru a alinia capitalul uman la obiectivele organizaționale.

Propunerea pentru modelul de competențe specifice pentru necesare îndeplinirii activității operaționale de resurse umane este ilustrată în **Sub-capitolul 4.3.1.** disponibil mai jos.

4.3.1. Model de competențe specifice necesare îndeplinirii activității operaționale de resurse umane

Categorie de competențe specifice	Competențe specifice tehnice	Descriptor propus pentru rolul RU Operațional
Recrutarea și selecția	Politici și proceduri de personal ale entității	Cunoașterea politicilor și procedurilor specifice entității legate de promovarea pe merit și de activitățile delegate, de exemplu prelucrarea cererilor și reexaminarea.
	Prelucrarea cererilor	Cunoașterea normelor care reglementează acceptarea și prelucrarea cererilor și a CV-urilor, inclusiv cerințele privind cererile, eligibilitatea solicitanților pentru depunerea cu întârziere a cererilor și procedurile de notificare a solicitanților.
	Metode și instrumente de evaluare	Cunoașterea principiilor, metodelor și orientărilor profesionale pentru evaluarea candidaților la un loc de muncă; inclusiv tipurile de instrumente de evaluare și criteriile (de exemplu, validitatea, legalitatea, caracterul practic).
	Clasificarea pe categorii	Cunoașterea legilor, regulamentelor și procedurilor de utilizare a clasificării pe categorii în procesul de angajare, inclusiv cerințele privind categoriile.
	Salarizare	Cunoașterea conceptelor, principiilor și practicilor de remunerare, inclusiv administrarea salariilor și a concediilor și flexibilitatea remunerării.

Categorie de competențe specifice	Competențe specifice tehnice	Descriptor propus pentru rolul RU Operațional
	Gestionarea procesului de numire pe post și angajare	Cunoașterea principiilor, procedurilor și etapelor care alcătuiesc procesul de numire pe post și angajare, inclusiv tipuri de post, funcții, responsabilități, termene și resurse.
	Analiza postului	Cunoașterea principiilor, metodelor și instrumentelor de colectare, analiză și utilizare a informațiilor privind conținutul, contextul și cerințele unui post, inclusiv a procedurilor de documentare a relației dintre sarcinile îndeplinite în cadrul postului și competențele necesare pentru îndeplinirea sarcinilor.
	Documentație tehnică	Cunoașterea procedurilor de elaborare a documentației de asistență tehnică și operațională.
Relațiile cu angajații	Acțiuni disciplinare	Cunoașterea legilor, normelor, regulamentelor, conceptelor, principiilor, practicilor și dispozițiilor referitoare la disciplină.
	Soluționarea litigiilor	Cunoașterea proceselor utilizate pentru soluționarea litigiilor dintre părți, inclusiv a tehnicilor tradiționale și alternative de soluționare a litigiilor (de exemplu, negociere, mediere, stabilirea faptelor, colaborare, ombudsman, acorduri de soluționare, procese cu terți).

Categorie de competențe specifice	Competențe specifice tehnice	Descriptor propus pentru rolul RU Operațional
	Relații cu angajații	Cunoașterea legilor, normelor, regulamentelor, jurisprudenței, principiilor și practicilor referitoare la acțiunile disciplinare, administrarea concediilor, managementul performanței și soluționarea litigiilor.
	Plângeri și recursuri	Cunoașterea procedurilor de negociere și plângeri administrative, drepturi de apel și arbitraj.
	Relații de muncă	Cunoașterea legilor, normelor, regulamentelor, jurisprudenței, principiilor și practicilor legate de negocierea și administrarea acordurilor și conflictelor de muncă.
	Administrarea concediilor	Cunoașterea legislației și reglementările care reglementează administrarea politicilor și programelor de concediu pentru angajați.
	Managementul performanței	Cunoașterea conceptelor, principiilor și practicilor de management al performanței legate de planificarea, monitorizarea, dezvoltarea, evaluarea și recompensarea performanței angajaților.
	Soluționarea litigiilor	Cunoașterea proceselor utilizate pentru soluționarea litigiilor dintre părți, inclusiv a tehnicilor tradiționale și alternative de soluționare a litigiilor (de

Categorie de competențe specifice	Competențe specifice tehnice	Descriptor propus pentru rolul RU Operațional
Managementul performanței		exemplu, negocierea, medierea, stabilirea faptelor, colaborarea, mediatorul, acordurile de soluționare, procesele părților terțe).
	Relații cu angajații	Cunoașterea legilor, normelor, regulamentelor, jurisprudenței, principiilor și practicilor referitoare la acțiunile disciplinare, administrarea concediilor, managementul performanței și soluționarea litigiilor.
	Administrarea concediilor	Cunoașterea legislației și reglementările care reglementează administrarea politicilor și programelor de concediu pentru angajați.
	Managementul performanței	Cunoașterea conceptelor, principiilor și practicilor de management al performanței legate de planificarea, monitorizarea, dezvoltarea, evaluarea și recompensarea performanței angajaților.
	Recunoaștere și recompensare	Cunoștințe privind crearea, gestionarea sau adaptarea programelor formale de salarizare și premii pentru a recunoaște performanța și realizările angajaților.
Dezvoltarea și perfecționarea	Formarea adulților	Cunoașterea modului în care adulții dobândesc și utilizează cunoștințe, abilități, atitudini; înțelegerea diferențelor individuale în învățare.

Categorie de competențe specifice	Competențe specifice tehnice	Descriptor propus pentru rolul RU Operațional
	Dezvoltarea angajaților	Cunoașterea conceptelor, principiilor și practicilor de dezvoltare a angajaților legate de planificarea, evaluarea și administrarea inițiativelor de formare, dezvoltare organizațională și dezvoltare profesională.
	Design instrucțional	Cunoașterea principiilor și tehnicilor actuale și inovatoare de formare a adulților și de design instrucțional pentru a crea activități de învățare eficiente.
	Evaluarea formării	Cunoașterea metodelor utilizate pentru a evalua rezultatele unui program de formare pentru a determina eficiența acestuia în satisfacerea nevoilor individuale și a obiectivelor organizației.
	Tehnologie de formare	Cunoașterea tehnologiilor de formare noi și emergente și a aplicațiilor acestora la o anumită oportunitate sau necesitate de formare.
Salarizarea	Salarizare	Cunoașterea conceptelor, principiilor și practicilor de salarizare, inclusiv administrarea salariilor și a concediilor.

Categorie de competențe specifice	Competențe specifice tehnice	Descriptor propus pentru rolul RU Operațional
	Administrarea concediilor	Cunoașterea legislației și reglementările care reglementează administrarea politicilor și a programelor de concediu pentru angajați.
	Administrarea salariilor	Cunoașterea conceptelor, principiilor, politicilor și practicilor de administrare a salariilor referitoare la stabilirea salariilor, sistemele de salarizare, primele salariale și alte reglementări privind gestionarea salariilor.
	Beneficiile angajaților	Cunoașterea conceptelor, principiilor și practicilor de resurse umane legate de pensii, asigurări, compensarea prejudiciilor și alte programe de beneficii pentru angajați.

Sursa: autorii analizei.

Bibliografie

Legislație

Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare

Referințe

Agenția Națională a Funcționarilor Publici, *Studiul privind situația actuală a carierei funcționarilor publici din administrația publică, cu formularea de recomandări și întărirea rolului consilierului de etică*, 2024, disponibil la https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2024/PNRR%20185/Jalon%20418/LIVRABIL%201.1%20Studiu%20situatia%20actuala_final_26.02.2024.pdf

Agenția Națională a Funcționarilor Publici, Banca Mondială, *Livrabilul 2.4 Analiza capacității departamentelor de RU de a implementa reformele propuse*, Acord pentru Servicii de Asistență Tehnică pentru Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică, 2021, cod SIPOCA 136, <https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-incheiate/proiecte-2014-2020-expand-list/sipoca136/#sec1>

Agenția Națională a Funcționarilor Publici, Banca Mondială, *Livrabilul 3.2 Propunere pentru Cadrul de competențe*, Acord pentru Servicii de Asistență Tehnică pentru Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică, 2020, cod SIPOCA 136, <https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-incheiate/proiecte-2014-2020-expand-list/sipoca136/#sec1>

Agenția Națională a Funcționarilor Publici, Banca Mondială, *Ghid privind modalități și instrumente pentru motivarea personalului din administrația publică*, Acord pentru Servicii de Asistență Tehnică pentru Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică, 2020, cod SIPOCA 136, <https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-incheiate/proiecte-2014-2020-expand-list/sipoca136/#sec1>

Agenția Națională a Funcționarilor Publici, Banca Mondială, *Ghid dedicat compartimentelor de resurse umane privind managementul de personal și dezvoltarea carierei în administrația publică*, Acord pentru Servicii de Asistență Tehnică pentru Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică, 2020, cod SIPOCA 136, <https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-incheiate/proiecte-2014-2020-expand-list/sipoca136/#sec1>

Agenția Națională a Funcționarilor Publici, Banca Mondială, *Manual de utilizare a competențelor în procesele de management a resurselor umane*, Acord pentru

Servicii de Asistență Tehnică pentru Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică, 2020, cod SIPOCA 136, <https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-incheiate/proiecte-2014-2020-expand-list/sipoca136/#sec1>

Agenția Națională a Funcționarilor Publici, Banca Mondială, *Procedură pentru introducerea cadrelor de competență în instituțiile publice*, Acord pentru Servicii de Asistență Tehnică pentru Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică, 2020, cod SIPOCA 136, <https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-incheiate/proiecte-2014-2020-expand-list/sipoca136/#sec1>

Agenția Națională a Funcționarilor Publici, Banca Mondială, *Metodologii și ghiduri de analiză a posturilor și identificare a competențelor*, Acord pentru Servicii de Asistență Tehnică pentru Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică, 2020, cod SIPOCA 136, <https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-incheiate/proiecte-2014-2020-expand-list/sipoca136/#sec1>

Agenția Națională a Funcționarilor Publici, Banca Mondială, *Utilizarea competențelor în procesele de management al resurselor umane când, cum și de ce*, Acord pentru Servicii de Asistență Tehnică pentru Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică, 2020, cod SIPOCA 136, <https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-incheiate/proiecte-2014-2020-expand-list/sipoca136/#sec1>

Agenția Națională a Funcționarilor Publici, Banca Mondială, *Instrumente utile în implementarea cadrului de competențe*, Acord pentru Servicii de Asistență Tehnică pentru Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică, 2020, cod SIPOCA 136, <https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-incheiate/proiecte-2014-2020-expand-list/sipoca136/#sec1>

Agenția Națională a Funcționarilor Publici, Rapoarte privind managementul funcțiilor publice și al funcționarilor publici, 2020-2023, Arhivă rapoarte privind managementul funcției publice, disponibilă la <https://www.anfp.gov.ro/comunicare/publicatii/rapoarte/raport-privind-managementul-functiei-publice/>

Titlul proiectului: Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR) - Componenta 14 Buna guvernanță, Reforma 3. Management performant al resurselor umane în sectorul public, jalon nr. 418 „Intrarea în vigoare a două acte legislative privind managementul resurselor umane”

Editorul materialului: Agenția Națională a Funcționarilor Publici

Data publicării: februarie 2025

Date de contact: Agenția Națională a Funcționarilor Publici, București, Bd. Mircea Vodă nr. 44, bl. M17, Tronson III, sector 3

Material distribuit gratuit

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României.

„PNRR. Finanțat de Uniunea Europeană - Următoarea Generație UE”

Website - <https://mfe.gov.ro/pnrr/> Facebook - <https://www.facebook.com/PNRROficial/>