

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Livrabil 1.4.

Propunere privind competențele necesare
îndeplinirii activităților manageriale și
identificarea modalităților adecvate de
instruire aplicată pentru funcționarii publici
de conducere și înalții funcționari publici
pentru consolidarea competențelor de
management al performanței

*Sub-livrabil intermediar 1.4.1: Analiza deficitului de
competențe și de nevoi cu privire la competențele necesare și
nevoile de instruire pentru funcționarii publici de conducere
și înalții funcționari publici pentru consolidarea
competențelor de management al performanței*

Beneficiar	Agencia 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 1.4. Propunere privind competențele necesare îndeplinirii activităților manageriale și identificarea modalităților adecvate de instruire aplicată pentru funcționarii publici de conducere și înalții funcționari publici pentru consolidarea competențelor de management al performanței

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.

1 Cuprins

Abrevieri	5
Glosar de termeni	6
1 Rezumat executiv.....	8
2 Introducere	9
2.1 Contextul proiectului	9
2.2 Eforturile depuse în vederea implementării reformei cadrului de competențe...	10
2.3 Scopul analizei și domeniul de aplicare	10
3 Metodologia utilizată.....	12
4 Rezultatele analizei cu privire la sistemul de management al performanței ..	14
4.1 Rezultatele analizei documentațiilor existente	14
4.2 Rezultatele sondajului dedicat studiului privind situația actuală (Jalon 418).....	16
5 Descrierea mixului de competențe generale și specifice necesare activităților de management al performanței	21
5.1 Competențe generale pentru managementul performanței.....	21
5.2 Competențe specifice necesare pentru managementul performanței.....	24
5.2.1 Competențe specifice	24
5.2.2 Descrieri detaliate ale competențelor specifice	25
6 Identificarea modalităților adecvate de instruire aplicată pentru funcționarii publici de conducere și înalții funcționari publici în vederea consolidării competențelor de management al performanței.....	37
6.1. Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor.....	37
6.2. Inițiativă și asumarea răspunderii	37
6.3. Planificare și organizare	37
6.4. Comunicare strategică și networking	38
6.5. Lucru în echipă și medierea conflictelor	38
6.6. Orientare către cetățean și adaptare la contextul politic.....	38
6.7. Managementul performanței și resurselor	38
6.8. Dezvoltarea echipei	39
6.9. Feedback constructiv și ascultare activă.....	39
6.10. Mentorat și dezvoltare personală	39
6.11. Negociere	40

7	Concluzii	41
	Anexă: Model de competențe specifice necesare îndeplinirii activității de management al performanței	42
	BIBLIOGRAFIE	50

Abrevieri

ANFP	Agencia Națională a Funcționarilor Publici
INA	Institutul Național de Administrație
MIPE	Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene
MRU	Managementul Resursei Umane
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 Rezumat executiv

Proiectul desfășurat de către Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP) vizează reforma managementului resurselor umane din administrația publică românească, fiind parte a Planului Național de Redresare și Reziliență (PNRR) ce susține proiecte ce includ măsuri legislative și instituționale pentru a spori prestigiul funcției publice și operaționalizarea cadrelor de competență în administrația centrală.

Prezenta analiză se axează pe identificarea deficitului de competențe și de nevoi cu privire la competențele necesare îndeplinirii activităților de management al performanței și identificarea modalităților adecvate de instruire aplicată pentru funcționarii publici de conducere și înalții funcționari publici.

Aceasta evidențiază necesitatea îmbunătățirii competențelor personalul vizat, având în vedere provocările majore identificate: absența unui sistem modern de management al performanței, lipsa unui cadru coerent de evaluare și lipsa de coordonare instituțională, rolul limitat al managerilor în gestionarea performanței, nevoia unei abordări strategice pentru formarea și motivarea funcționarilor publici de conducere.

Studiul de față utilizează metode calitative de analiză pentru a evalua situația actuală și competențele necesare funcționarilor publici de conducere și înalților funcționari publici. Analiza include analiza documentațiilor existente cu privire la situația actuală a sistemului de management al performanței și un sondaj de opinie adresat funcționarilor publici. Etapele metodologice includ revizuirea documentelor relevante și analiza datelor colectate prin sondaj pentru a obține o viziune clară asupra nevoilor de instruire și a setului de competențe necesare personalului cu atribuții în managementul performanței.

Rezultatele analizei indică faptul că funcționarii care dețin acest rol au nevoie de programe standardizate de formare continuă, care să acopere atât aspectele fundamentale legate de legislație și proceduri, cât și dezvoltarea competențelor legate de comunicare, mentorat și dezvoltarea personală.

2 Introducere

2.1 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*.

2.2 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.

2.3 Scopul analizei și domeniul de aplicare

Având în vedere liniile trasate în cadrul contractului antemenționat, prezenta analiză se subsumează activității intitulată **“1.4. Propunere privind competențele necesare îndeplinirii activităților manageriale și identificarea modalităților adecvate de instruire aplicată pentru funcționarii publici de conducere și înalții funcționari publici pentru consolidarea competențelor de management al performanței”**.

Activitatea 1.4. include următoarele etape și acțiuni asumate de către Asocierie:

- Etapa 1. Elaborarea propunerii privind competențele necesare îndeplinirii activităților manageriale și identificarea modalităților adecvate de instruire aplicată pentru funcționarii publici de conducere și înalții funcționari publici pentru consolidarea competențelor de management al performanței
 - 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 funcționarii publici de conducere și înalții funcționari publici pentru consolidarea competențelor de management al performanței
 - Etapa 1.3. Elaborarea propunerii privind competențele necesare îndeplinirii activităților de management al performanței.
- 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):
 - 1.4.1 Ghid pentru consolidarea competențelor de management al performanței;
 - 1.4.2 Tutorial privind consolidarea competențelor de management al performanței.

Astfel, prezentul document reprezintă Etapa 1.3. și presupune elaborarea propunerii privind competențele necesare îndeplinirii activităților de management al performanței.

Scopul prezentului sub-livrabil este acela de a creiona mixul necesar de competențe generale și specifice pentru consolidarea competențelor de management al performanței.

Scopul prezentei analize este triplu:

- 1) descrierea situației actuale în ceea ce privește activitatea de management al performanței;
- 2) prezentarea percepției vizavi de activitatea de management a resursei umane (MRU) și a stilului de management;
- 3) creionarea mixului de competențe necesar personalului care îndeplinește activități de management al performanței împreună cu propuneri cu privire la cele mai bune metode de formare/instruire atât pentru asigurarea competențelor necesare și personalizarea experienței de învățare, cât și pentru îmbunătățirea gradului de implicare a participanților în cadrul instruirilor.

Analiza nevoilor de formare pentru personalul care îndeplinește activități de management al performanței

Analiza/evaluarea nevoilor de formare identifică nivelul actual de competență, abilități sau cunoștințe ale personalului care îndeplinește activități de management al performanței din instituțiile publice și compară acel nivel de competență cu standardele de management al calității necesare stabilite pentru realizarea atribuțiilor de serviciu. Diferența dintre nivelul de competență actual și cel cerut ajută la determinarea nevoilor de formare a angajaților.

Evaluarea nevoilor de formare este adesea efectuată după nominalizarea funcționarilor publici în funcția specifică, în timpul evaluărilor de performanță, pentru îmbunătățirea performanței, pentru planurile de dezvoltare a funcționarilor publici, sau în timpul schimbărilor organizaționale.

O analiză a deficitului de competențe are drept rezultat o listă de abilități pe care personalul deja le posedă, dar care trebuie să se îmbunătățească și să se dezvolte.

Aceste informații pot fi colectate prin chestionare, sondaje, observarea angajaților și examinarea muncii acestora sau efectuarea unor evaluări formale.

3 Metodologia utilizată

Metodologia s-a bazat pe metoda calitativă de analiză a informațiilor și datelor disponibile cu privire la activitățile de management al performanței 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 activitățile de management al performanței.

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;
- Livrabilul 5.1. Analiza sistemului de management al performanței;
- Livrabilul 5.3. Propunere de ghiduri privind utilizarea managementului performanței;
- Livrabilul 5.6. Analiza experiențelor internaționale relevante privind practicile de MRU. Funcția publică în Lituania și Olanda;
- 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 de management al performanței.

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”.

4 Rezultatele analizei cu privire la sistemul de management al performanței

4.1 Rezultatele analizei documentațiilor existente

Conform *Strategiei în domeniul funcției publice pentru perioada 2022-2027*, principalele provocări identificate în activitatea managerilor și a sistemului de management al performanței sunt următoarele¹:

- **Lipsa unui cadru coerent de evaluare și lipsa de coordonare instituțională.** În sistemul instituțional fragmentat din prezent, obiectivele profesionale individuale nu sunt întotdeauna corelate cu obiectivele instituționale. Prin urmare, implementarea unui sistem coerent și obiectiv de evaluare a performanței profesionale reprezintă o provocare.
- **Nevoia unei abordări strategice pentru formarea și motivarea funcționarilor publici de conducere.** În prezent, nu există o corelare între competențele necesare și alocarea resurselor pentru formare. În plus, o abordare strategică pentru formarea și motivarea funcționarilor publici de conducere nu este disponibilă.
- **Deficiențe în formarea specializată a managerilor.** Există o nevoie urgentă de formare specializată pentru manageri, axată pe definirea obiectivelor, stabilirea indicatorilor, acordarea de feedback și gestionarea slabei performanțe în îndeplinirea atribuțiilor. De asemenea, dezvoltarea profesională continuă a funcționarilor publici de conducere a fost întârziată și din cauza modificărilor legislative și a reorganizării Institutului Național de Administrație (INA).
- **Absența unui sistem modern de management al performanței.** Este necesară organizarea de strategii și programe specifice de formare profesională și continuă atât pentru funcționarii publici de conducere, cât și și personalul de resurse umane în vederea implementării unei abordări moderne a managementului performanței.

Analizele desfășurate în cadrul în cadrul SIPOCA 136 cu privire la sistemul de management al performanței² în administrația publică din România relevă faptul că acesta se confruntă cu o serie de probleme semnificative care afectează eficacitatea sa în motivarea și dezvoltarea profesională a angajaților, precum și în alinierea obiectivelor individuale și instituționale. Acestea sunt prezentate în cele ce urmează:

¹ ANFP, *Strategia în domeniul funcției publice pentru perioada 2022-2027*, 2022, disponibilă la http://respectreciproc.ro/wp-content/uploads/2020/01/ANALIZA_ETICA_FINAL.pdf

² ANFP, Banca Mondială, *Livrabilul 5.1. Analiza sistemului de management al performanței*, SIPOCA 136, februarie-august 2020, disponibil la <https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-incheiate/proiecte-2014-2020-expand-list/sipoca136/#sec1>

- **Evaluarea neuniformă a performanței.** În prezent, aproape toți funcționarii publici obțin cel mai înalt calificativ de performanță, ceea ce face dificilă utilizarea evaluărilor pentru decizii legate de promovare, recompense sau sancțiuni. Astfel, calificativele nu reflectă în mod realist diferențele dintre performanțele angajaților, ceea ce reduce relevanța sistemului de evaluare. Aceasta determină ca deciziile de promovare să fie luate pe baza vechimii, nu a performanței reale.
- **Lipsa unui cadru clar de obiective.** Se manifestă o lipsă de corelare între sistemele de planificare strategică instituțională și managementul performanței. În acest sens, obiectivele individuale sunt, de regulă, legate de sarcinile de rutină definite în fișele de post, fără o corelare semnificativă cu obiectivele instituționale. Aceasta duce la o deconectare între obiectivele organizaționale și performanța individuală, ceea ce limitează eficacitatea sistemului în atingerea rezultatelor strategice.
- **Absența unui mecanism constructiv pentru abordarea performanțelor slabe.** Sistemul actual prevede sancțiuni drastice pentru performanțele slabe, inclusiv scăderea salariilor și eliberarea din funcție. Cu toate acestea, aceste măsuri nu sunt aplicate în mod frecvent de către manageri, care le evită din cauza riscului de contestații în instanță și a dificultăților în aplicarea sancțiunilor. Astfel, nu există un mecanism constructiv și gradual pentru îmbunătățirea slabei performanțe.
- **Lipsa unor oportunități adecvate de formare și dezvoltare profesională.** Deși evaluările de performanță ar trebui să identifice nevoile de formare, în practică, aceste evaluări nu sunt corelate cu competențele necesare pentru posturi, iar oportunitățile de formare și dezvoltare profesională sunt limitate. Angajații nu primesc suficiente instrumente pentru a își îmbunătăți performanța sau pentru a se dezvolta profesional în mod corespunzător.
- **Limitarea oportunităților de promovare.** Sistemul actual oferă puține oportunități de promovare, în special în posturile de conducere, iar aceste oportunități nu sunt legate de performanța profesională. Astfel, o mare parte a funcționarilor publici de execuție ajung la cel mai înalt grad profesional, inversând piramida vechimii. De asemenea, promovările sunt afectate de rata ridicată a numirilor temporare în funcții de conducere, ceea ce reduce relevanța performanței individuale.
- **Rolul limitat al managerilor în gestionarea performanței.** Activități axate pe dezvoltarea personală și profesională a funcționarilor (prin practici relevante precum motivare, feedback frecvent și îndrumare informală) nu au un corespondent într-un sistem formal de management al performanței. Prin urmare, managerii nu sunt încurajați sau recompensați pentru promovarea bunelor practici de gestionare a performanței, iar sistemul instituțional în general nu le oferă instrumentele necesare pentru a sprijini această dezvoltare profesională.
- **Lipsa unor mecanisme clare de stimulare a performanței.** În practică, nu există suficiente stimulente pentru performanța ridicată. Sistemul actual nu oferă recompense clare și consistente pentru angajații cu rezultate deosebite, iar premiul

de excelență prevăzut de *Legea salarizării unitare* nu este acordat în mod transparent sau pe baza unor criterii bine definite. În plus, introducerea remunerării în funcție de performanță este dificilă fără o reformă sistemică a evaluării și diferențierii performanțelor.

Aceste provocări evidențiază nevoia de reformă a sistemului de management al performanței, cu accent pe îmbunătățirea evaluării, alinierea obiectivelor, dezvoltarea competențelor și crearea unor oportunități clare de recompensare și promovare pe baza performanței reale.

În ceea ce privește folosirea competențelor în sistemul MRU de la nivelul administrației publice, analizele realizate au indicat o serie de inconsecvențe și deficiențe care sunt relevante și pentru activitatea de management al performanței, precum³:

- Lipsa de claritate în clasificarea posturilor și în specificarea detaliilor fiecărui post (inclusiv fișele de post);
- Organizare ierarhică excesivă în actuala clasificare a funcțiilor publice;
- O viziune ambiguă asupra nevoilor privind resursele umane și lipsa unei planificări adecvate pentru tipurile de posturi și abilitățile necesare;
- Cunoașterea limitată a competențelor necesare pentru anumite tipuri de posturi și evaluarea insuficientă a competențelor candidaților;
- Lipsa competențelor necesare pentru evaluarea profesioniștilor în resurse umane și a managerilor, astfel încât aceștia să poată identifica și să acopere, la rândul lor, o varietate largă și diversificată de competențe.

4.2 Rezultatele sondajului dedicat studiului privind situația actuală (Jalon 418)

Sondajul realizat în vederea elaborării Livrabilului 1.1. s-a desfășurat în perioada noiembrie-decembrie 2023⁴. Acesta a avut acoperire națională, fiind realizat pe un eșantion reprezentativ la nivel național, și a asigurat respectarea principiului egalității de șanse. Răspunsurile au fost colectate, sistematizate și introduse într-o bază de date și analizate statistic.

Grupul țintă a fost format din 3 categorii de reprezentanți instituționali:

1. reprezentanți cu rol de management;
2. consilieri de etică;

³ ANFP, Banca Mondială, *Livrabilul 3.2 Propunere pentru Cadrul de competențe*, SIPOCA 136, martie 2020, p. 16, disponibil la <https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-incheiate/proiecte-2014-2020-expand-list/sipoca136/#sec1>

⁴ 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

3. funcționari publici (funcționari publici de execuție, funcționari publici de conducere și înalți funcționari publici).

Din totalul de 1.157 de răspunsuri valide, distribuția respondenților a fost următoarea:

- Înalt funcționar public (0,52%);
- Funcționar public de conducere (24,03%);
- Funcționar public de execuție (70,61%);
- Consilier de etică (4,84%).

Întrebările din sondaj au fost formulate astfel încât:

1. să răspundă obiectivului de identificare a stării de fapt;
2. să furnizeze informații relevante pentru stabilirea nevoilor de dezvoltare.

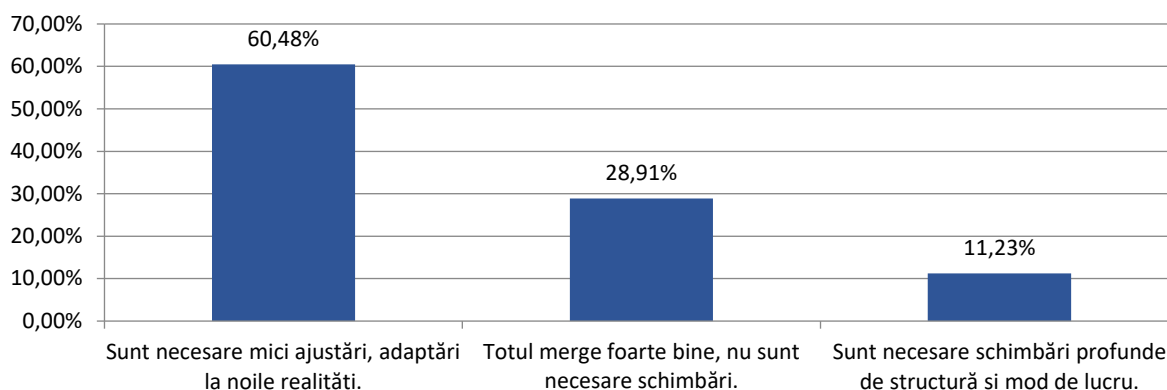
În ceea ce privește componenta de resurse umane din cadrul propriei instituții, majoritatea respondenților (61%) a apreciat că sunt necesare mici ajustări, adaptări la noile realități, pe când procentul în cazul înalților funcționari publici și al funcționarilor de conducere a fost de 67% (vezi Figura 1).

Ajustările recomandate de către respondenți care au răspuns că sunt necesare schimbări profunde de structură și mod de lucru includ următoarele aspecte relevante pentru managementul performanței:

- creșterea nivelului de digitalizare,
- monitorizare și evaluare realizate de către terți,
- revizuirea fișelor de post,
- modificarea organigramelor în funcție de nevoile instituționale,
- motivarea pozitivă bazată pe bonusuri în funcție de performanță și atingerea obiectivelor,
- îmbunătățirea comunicării și colaborării interne.

Figura 1. Percepția cu privire la starea de fapt în ceea ce privește compartimentul de resurse umane din cadrul propriei instituții

Întrebarea 19: Cu privire la componenta de resurse umane, în instituția dumneavoastră:



Sursa: Prelucrare autori în baza datelor din ancheta sociologică (Q19)

Cu privire la situația proceselor de management a resurselor umane din cadrul propriei instituții (vezi Figura 2), aproximativ 75% dintre respondenți sunt total de acord sau oarecum de acord cu afirmația că, în cadrul instituției, au posibilitatea să se dezvolte profesional, să participe la programe de formare și să învețe, însă aproape 37% nu sunt de acord cu această afirmație, iar aproximativ 7% nu au răspuns la întrebare.

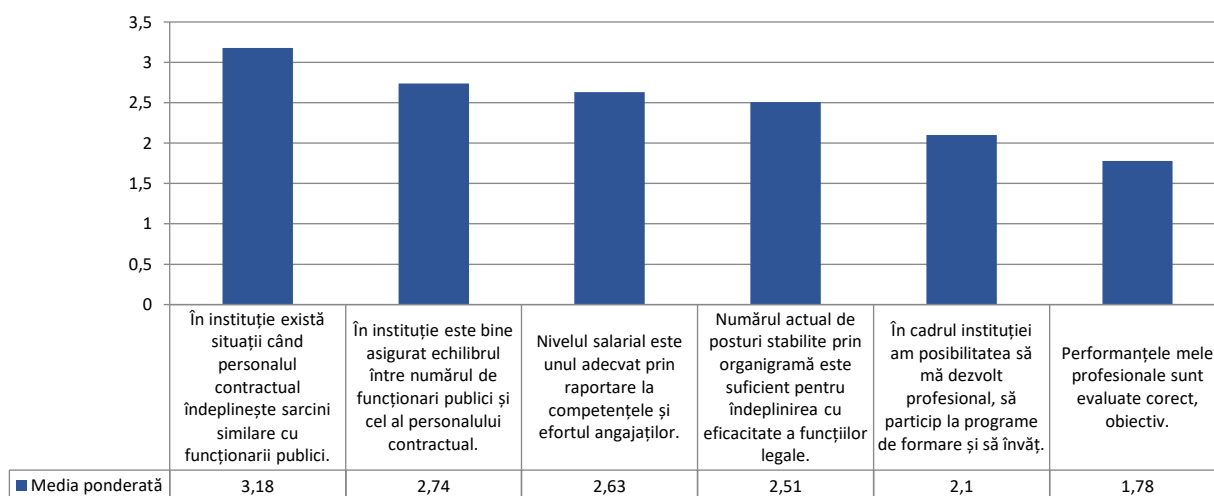
În ceea ce privește înalții funcționari publici și funcționarii publici de conducere, 76% dintre respondenți apreciază posibilitățile de dezvoltare profesională, iar 23% au indicat că nu sunt de acord cu această afirmație.

Vizavi de procesul de evaluare al performanțelor, majoritatea respondenților (aproape 87%) au fost total de acord sau oarecum de acord cu afirmația că, în cadrul instituției, performanțele profesionale sunt evaluate în mod obiectiv și corect.

Totuși, aproximativ 10% dintre respondenți nu au fost de acord cu această afirmație și doar 3% nu au răspuns la această întrebare.

Figura 2. Percepția cu privire la starea de fapt în ceea ce privește managementul resurselor umane în cadrul propriei instituții

Întrebarea 15: Vă rugăm să vă exprimați acordul sau dezacordul cu privire la următoarele afirmații despre managementul resurselor umane din cadrul instituției dumneavoastră:



Sursa: Prelucrare autori în baza datelor din ancheta sociologică (Q15)

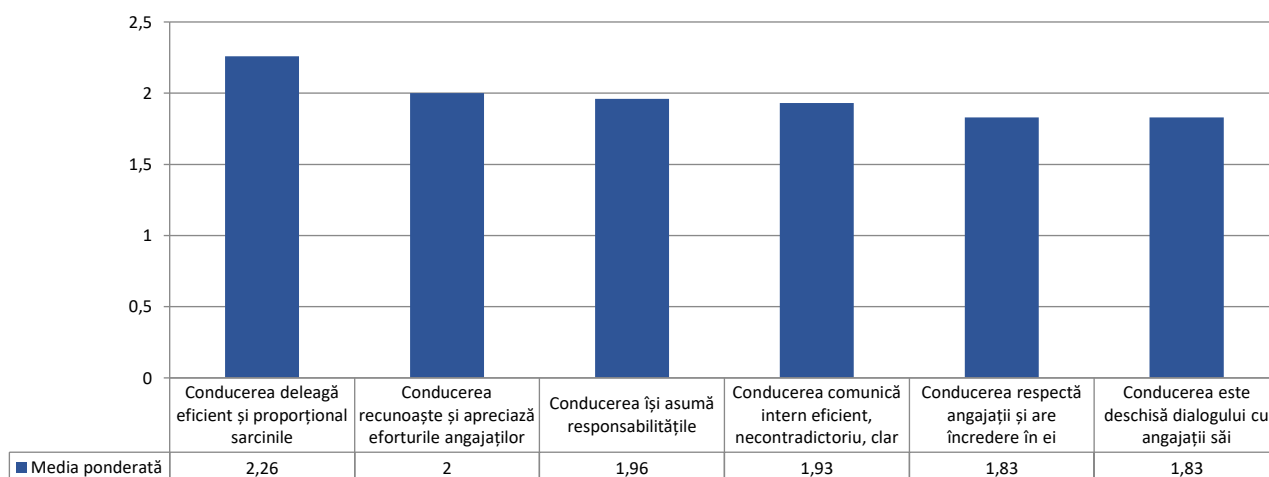
Cu privire la stilul de management, aproximativ 86% din totalul respondenților sunt total sau oarecum de acord cu afirmația „conducerea respectă angajații și are încredere în ei”, în timp ce un segment de 10% susține contrariul. Aproape 81% dintre respondenți sunt de acord cu afirmația „conducerea comunică intern eficient, necontradictoriu și clar”, în timp ce 11% sunt în dezacord cu această afirmație. 84% din totalul respondenților sunt de acord că persoanele din conducerea instituției sunt deschise dialogului cu angajații, în timp ce aproape 13% nu sunt de acord.

Aproape 80% dintre respondenți sunt de acord cu afirmația „conducerea recunoaște și apreciază eforturile angajaților”, în timp ce 17% dintre respondenți sunt în dezacord. Aproape 69% dintre respondenți percep că persoanele din conducerea instituției își deleagă eficient și proporțional sarcinile, în timp ce peste 24% percep contrariul.

Percepția înalților funcționari și a funcționarilor publici de conducere este una similară, dar, în principal, sunt mai mulți respondenți nemulțumiți de modul de comunicare internă a conducerii instituției (aproximativ 17%) (vezi Figura 3).

Figura 3. Percepția cu privire la stilul de management în cadrul propriei instituții

Întrebarea 58: Vă rugăm să vă exprimați acordul sau dezacordul cu privire la următoarele afirmații despre stilul de management al conducerii instituției dumneavoastră



Sursa: Prelucrare autori în baza datelor din ancheta sociologică (Q58)

5 Descrierea mixului de competențe generale și specifice necesare activităților de management al performanței

5.1 Competențe generale pentru managementul performanței

Pentru ducerea la îndeplinire cu succes a activităților legate de managementul performanței, funcționarii publici de conducere și înalții funcționari publici 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.

Tabel 1. Niveluri de complexitate pentru măsurarea competențelor generale legate de managementul performanței

Nivel de complexitate (scală)	Caracteristici principale
Operațional	- Nivelul operațional presupune că fiecare competență generală inclusă în acest nivel are definite cerințe optime necesare exercitării funcției publice). Principalele caracteristici ale nivelului operațional sunt următoarele: - capacitatea de înțelegere și deținerea de cunoștințe detaliate în vederea îndeplinirii atribuțiilor curente; - aplicarea competenței presupune îndrumare și supraveghere minimă; - capacitatea de a oferi sprijin în vederea aplicării competenței.
Extins	- Nivelul extins presupune că fiecare competență generală inclusă în acest nivel are definite cerințe complexe necesare exercitării funcției publice. Principalele caracteristici ale nivelului extins sunt următoarele: - capacitatea de înțelegere și deținerea de cunoștințe aprofundate în vederea îndeplinirii atribuțiilor curente; - capacitatea de a asigura ghidare și coordonare în vederea aplicării competenței.
Strategic	Nivelul strategic presupune că fiecare competență generală inclusă în acest nivel este definită dintr-o perspectivă strategică, în vederea atingerii obiectivelor autorității sau instituției publice.

	Principalele caracteristici ale nivelului strategic sunt următoarele: c) capacitatea de înțelegere și deținerea de cunoștințe aprofundate pentru aplicarea competenței; d) capacitatea de a lucra transversal; e) capacitatea de evaluare a impactului deciziilor pe termen lung; f) capacitatea de a asigura coordonare și acțiune strategică pentru aplicarea competenței.
--	--

Sursă: OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare

Competențele generale relevante pentru managementul performanței sunt:

- **Categoria de competențe generale eficiență personală** (categorie de competențe generale necesară ocupării funcțiilor publice de execuție și funcțiilor publice de conducere și celor din categoria înalților funcționari publici, care se referă la capacitatea unei persoane de a performa în raport cu sine însuși), formată din următoarele competențe:
 - ✓ **Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor - nivel strategic**
Nivelul strategic al competenței **Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor** presupune de asemenea ca sub-competențe *Proactivitate și gândire conceptuală* și *Gândire strategică*.
 - ✓ **Inițiativă - nivel strategic**, care presupune, pe lângă *Inițiativă*, și *Asumarea răspunderii*
 - ✓ **Planificare și organizare - nivel strategic**
Nivelul strategic al competenței **Planificare și organizare** presupune de asemenea ca sub-competențe *Planificarea activității echipei* și *Planificare și organizare strategică*.
- **Categoria de competențe generale eficiență interpersonală** (categorie de competențe generale necesară ocupării funcțiilor publice de execuție, funcțiilor publice de conducere și celor din categoria înalților funcționari publici, care se referă la capacitatea unei persoane de a performa în raport cu ceilalți), formată din următoarele competențe:
 - ✓ **Comunicare - nivel strategic**
Nivelul **strategic** al competenței **Comunicare** presupune de asemenea ca sub-competențe *Networking (construirea relațiilor)* și *influențare* și *Comunicare strategică*.
 - ✓ **Lucru în echipă - nivel extins**

Nivelul extins al competenței **Lucru în echipă** presupune de asemenea *Medierea conflictelor*.

- Categoria de competențe generale **responsabilitate socială** (categorie de competențe generale necesară ocupării funcțiilor publice de execuție, funcțiilor publice de conducere și celor din categoria înalților funcționari publici, care se referă la competențele care au un impact direct asupra normelor sociale, a bunăstării cetățenilor, eticii profesionale și valorilor instituției publice), formată din următoarele competențe:

- ✓ **Orientare către cetățean - nivel strategic**

Nivelul strategic al competenței **Orientare către cetățean** presupune de asemenea ca sub-competență *Adaptare la contextul politic și Responsabilitate civică*.

- ✓ **Integritate - nivel extins**

Nivelul extins al competenței **Integritate** presupune de asemenea *Managementul vulnerabilității*.

- Categoria de competențe generale **competențe manageriale** - categorie de competențe generale aferentă funcțiilor publice de conducere și funcțiilor publice din categoria înalților funcționari publici, care se referă la competențele necesare oricărei persoane care dorește să realizeze performanță într-un rol managerial care implică managementul performanței și acțiuni pentru dezvoltarea echipei, formată din următoarele competențe:

- ✓ **Managementul performanței - nivel extins**

- ✓ **Managementul resurselor și a proceselor - nivel extins**

- ✓ **Dezvoltarea echipei - nivel operațional**

- Categoria de competențe generale **leadership** - categorie de competențe generale necesară ocupării anumitor funcții publice de conducere precum și funcțiilor publice din categoria înalților funcționari publici, care se referă la competențele necesare pentru a crea o viziune clară și genera implicare în proiecte complexe, a schimba procesele și a realiza obiective strategice, formată din următoarele competențe:

- ✓ **Generarea angajamentului - nivel operațional**

- ✓ **Promovarea inovației și inițierea schimbării**

- ✓ **Agilitate strategică - nivel extins**

5.2 Competențe specifice necesare pentru managementul performanței

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 necesare pentru îndeplinirea activității de management al performanței este ilustrată în anexa acestei analize.

5.2.1 Competențe specifice

Această secțiune conține modelul de competențe necesare îndeplinirii activităților legate de managementul performanței.

Funcționarii publici de conducere și înalții funcționari publici implicați în managementul performanței și evaluarea angajaților trebuie să aibă un set de competențe specifice, care să îi permită să gestioneze acest proces eficient și echitabil. Iată câteva dintre competențele necesare:

Categorie de competente - Cunoștințe legislative și procedurale

- **Cunoașterea cadrului legal:** Este esențial ca funcționarul public să cunoască legislația relevantă privind managementul resurselor umane, inclusiv legile și regulamentele legate de evaluarea performanței funcționarilor publici
- **Proceduri de evaluare:** Trebuie să fie familiarizat cu metodologia și instrumentele specifice de evaluare a performanței, inclusiv criteriile de evaluare și etapele procesului.

O sub-competență aferentă Comunicării - nivel strategic - este **Ascultarea activă**, de o importanță deosebită în cadrul procesului de management al performanței.

- **Ascultare activă:** Abilitatea de a asculta și de a înțelege preocupările sau întrebările angajaților este crucială pentru un proces de evaluare corect și echitabil.
- **Feedback constructiv**
- **Negociere:** În cazurile în care rezultatele evaluării sunt contestate, funcționarul trebuie să fie capabil să negocieze și să găsească soluții acceptabile pentru toate părțile.

Categorie de competente - Abilități de mentorat și dezvoltare personală

- Trebuie să poată oferi îndrumare și să sprijine dezvoltarea profesională a angajaților, bazându-se pe evaluările de performanță.

5.2.2 Descrieri detaliate ale competențelor specifice

5.2.2.1 Proceduri de evaluare a performanței

Procedurile de evaluare a performanței sunt esențiale pentru a asigura o evaluare corectă și transparentă a angajaților, inclusiv a funcționarilor publici, și implică o serie de etape și instrumente care să măsoare performanța individuală și organizațională. Iată o detaliere a acestor proceduri, concentrându-ne pe **metodologie**, **instrumente specifice**, **criterii de evaluare** și **etapele procesului de evaluare**.

Metodologia de evaluare a performanței

Metodologia de evaluare a performanței în administrația publică se bazează pe principii de transparență, obiectivitate și periodicitate. Scopul acesteia este de a monitoriza, măsura și îmbunătăți performanța individuală și organizațională. Procesul de evaluare trebuie să fie clar, sistematic și să includă toți pașii necesari pentru evaluarea echitabilă a angajaților.

Principii de bază:

- **Transparență:** Angajații trebuie să fie conștienți de obiectivele și criteriile de evaluare încă de la începutul perioadei de evaluare.
- **Obiectivitate:** Evaluarea trebuie să se bazeze pe indicatori măsurabili și criterii bine definite, nu pe impresii subiective.
- **Feedback constructiv:** Este important ca procesul de evaluare să includă feedback constructiv și specific, pentru a ajuta la îmbunătățirea performanței viitoare.

Instrumentele specifice de evaluare a performanței

În procesul de evaluare a performanței sunt utilizate diverse instrumente care contribuie la măsurarea și monitorizarea eficientă a performanței funcționarilor publici. Acestea pot varia de la documente formale până la discuții sau feedback structurat.

a) Fișa postului

- Fișa postului definește sarcinile, responsabilitățile și obiectivele unui funcționar public. Este punctul de referință pentru stabilirea criteriilor de evaluare. Evaluarea performanței trebuie să fie aliniată cu atribuțiile și obiectivele stabilite în această fișă.

b) Fișa de evaluare a performanței

- Este un document formal în care sunt enumerate criteriile de evaluare și calificativele pe care le poate obține funcționarul public. Aceasta conține, de obicei, o secțiune pentru notarea fiecărui criteriu și oferirea de comentarii suplimentare. La final, fișa de evaluare include o concluzie și un calificativ global.

c) Sistemele informatice HRM (Human Resource Management)

- Unele instituții folosesc sisteme informatice care automatizează evaluarea performanței. Aceste platforme pot urmări obiectivele individuale, progresul realizat și pot genera rapoarte de evaluare. De asemenea, ele facilitează colectarea de date privind performanța în timp real.

d) Interviu de evaluare

- Discuțiile față în față între evaluator și funcționarul public sunt esențiale pentru a clarifica rezultatele evaluării și pentru a oferi oportunități de feedback bidirecțional. Interviuurile sunt utilizate pentru a discuta aspecte legate de performanță și pentru a stabili pași pentru îmbunătățire.

e) Planuri de dezvoltare personală

- În unele cazuri, în funcție de rezultatele evaluării, pot fi stabilite planuri de dezvoltare personală care includ acțiuni concrete de îmbunătățire a competențelor. Acestea pot include participarea la cursuri de formare, schimburi de experiență sau proiecte care să dezvolte abilitățile angajatului.

Criteriile de evaluare a performanței

Criteriile de evaluare sunt aspectele-cheie pe baza cărora este analizată performanța unui funcționar public. Acestea sunt stabilite în funcție de fișa postului, de responsabilitățile specifice și de obiectivele instituționale.

Exemple de criterii de evaluare:

- **Calitatea muncii:** Se referă la gradul de precizie și corectitudine cu care funcționarul public își îndeplinește sarcinile. Calitatea muncii poate include respectarea standardelor de profesionalism și a cerințelor tehnice ale postului.
- **Cantitatea muncii:** Reprezintă volumul de muncă realizat într-o anumită perioadă, raportat la obiectivele stabilite.
- **Respectarea termenelor:** Măsoară abilitatea funcționarului de a finaliza sarcinile conform termenelor stabilite.
- **Inițiativa și inovarea:** Se referă la capacitatea funcționarului de a propune soluții noi și de a îmbunătăți procesele de lucru.
- **Comunicarea:** Evaluează abilitatea funcționarului de a comunica eficient cu colegii, superiorii și alte părți implicate.
- **Lucrul în echipă:** Analizează capacitatea funcționarului de a colabora eficient cu alți membri ai echipei și de a contribui la atingerea obiectivelor colective.
- **Capacitatea de organizare și planificare:** Evaluează modul în care funcționarul își planifică și își prioritizează sarcinile.
- **Respectarea reglementărilor și procedurilor:** Verifică respectarea normelor legale și a procedurilor instituționale de către funcționar.

Etapele procesului de evaluare a performanței

Procesul de evaluare a performanței urmează o serie de **etape esențiale**, care asigură o evaluare corectă, obiectivă și bazată pe date concrete.

a) Stabilirea obiectivelor

- La începutul perioadei de evaluare, de obicei anual, superiorul ierarhic stabilește obiective clare și măsurabile pentru funcționarul public. Aceste obiective sunt aliniate cu atribuțiile postului și cu strategia instituției.

b) Monitorizarea performanței

- Pe parcursul perioadei de evaluare, performanța funcționarului public este monitorizată continuu. Evaluatorul urmărește realizarea obiectivelor stabilite și menține un dialog deschis cu angajatul pentru a-i oferi feedback pe tot parcursul perioadei.

c) Autoevaluarea

- Înainte de evaluarea formală, funcționarul public poate completa o autoevaluare, în care își analizează propria performanță. Autoevaluarea oferă evaluatorului o perspectivă valoroasă asupra modului în care angajatul percepe realizările sale.

d) Evaluarea formală

- Evaluatorul completează fișa de evaluare a performanței, pe baza criteriilor și obiectivelor stabilite. Acesta atribuie note sau calificative pentru fiecare criteriu, și oferă comentarii pentru a justifica evaluarea acordată.

e) Discuția de evaluare (interviu)

- Odată ce evaluarea este finalizată, evaluatorul organizează o discuție formală cu funcționarul public pentru a oferi feedback și a discuta rezultatele evaluării. Aceasta este o oportunitate de a clarifica orice neînțelegeri și de a discuta despre modalitățile de îmbunătățire a performanței.

f) Stabilirea măsurilor de dezvoltare personală

- Pe baza rezultatelor evaluării, se pot stabili acțiuni de dezvoltare personală, cum ar fi participarea la cursuri de formare, coaching, mentorat sau proiecte speciale care să contribuie la dezvoltarea profesională.

g) Finalizarea evaluării și raportarea

- La finalul procesului, fișa de evaluare este completată și semnată de ambele părți. Raportul de evaluare documentează rezultatele obținute și este păstrat în dosarul funcționarului public pentru referințe viitoare.

5.2.2.2 Ascultare activă

Ascultarea activă este o competență esențială pentru comunicare eficientă și relații de colaborare sănătoase. În cadrul ascultării active, cel care ascultă nu doar că își concentrează atenția asupra mesajului interlocutorului, ci și răspunde în moduri care demonstrează empatie, înțelegere și interes. Iată câteva ilustrări comportamentale care definesc această abilitate:

a) Contact vizual și limbaj corporal deschis

- Menținerea unui contact vizual regulat, dar nu intruziv.
- Înclinarea corpului ușor în față pentru a arăta interes și implicare.
- Aprobarea subtilă prin mișcări ușoare din cap pentru a arăta că ești atent.
- Evitarea distragerilor (cum ar fi verificarea telefonului sau privirea în altă parte).

b) Reflectarea sau parafrizarea

- Reformularea a ceea ce tocmai a spus interlocutorul pentru a confirma înțelegerea corectă.

c) Întrebări deschise și clarificatoare

- Păstrarea unei posturi deschise și nejudicative când formulezi întrebările, fără a întrerupe interlocutorul.

d) Confirmarea emoțiilor și empatie

- Expresii faciale care reflectă empatia, cum ar fi zâmbetul înțelegător sau o expresie preocupată atunci când cineva își împărtășește o problemă.

e) Nu întrerupe și lasă interlocutorul să termine

- Evitarea întreruperii sau completării propozițiilor interlocutorului.
- Așteptarea unui moment de pauză naturală pentru a răspunde.

f) Validarea punctului de vedere al celuilalt

- Adoptarea unui ton cald și respectuos, chiar și atunci când nu ești de acord cu cealaltă persoană.

g) Feedback non-verbal pozitiv

- Dând din cap în semn de acord sau încurajare fără a întrerupe fluxul de idei al vorbitorului.
- Zâbind pentru a arăta sprijin și atenție.

h) Răbdarea și tolerarea pauzelor

- Așteptarea cu răbdare atunci când interlocutorul are nevoie de timp pentru a gândi sau a se exprima, fără a grăbi discuția.

i) Reflectarea sentimentelor interlocutorului

- Adoptarea unei posturi neutre și deschise, fără judecată, în timp ce discuți sentimentele celuilalt.

j) Evitarea judecăților premature sau a sfaturilor necerute

- Menținerea unei atitudini neutre și receptive înainte de a oferi soluții sau sfaturi.
- Evitarea exprimării opiniilor personale înainte ca interlocutorul să termine.

k) Întărirea încrederii și oferirea de sprijin

- Menținerea unei prezențe liniștite și calmante care să susțină sentimentul de încredere.

Ascultarea activă se bazează pe prezență, empatie și atenție la detalii, iar combinarea acestor comportamente și formulări verbale ajută la construirea unui climat de încredere și cooperare în orice discuție.

5.2.2.3 Negociere

Competența de negociere este o combinație de abilități interpersonale esențiale pentru a gestiona conflictele, a colabora eficient și a obține rezultate favorabile în orice context profesional. Negocierea presupune nu doar abilitatea de a influența și de a găsi soluții creative, ci și de a asculta, de a înțelege nevoile celuilalt și de a construi relații de încredere. O negociere reușită se bazează pe empatie, comunicare clară, flexibilitate și orientare spre soluții "win-win".

Negocierea este una dintre cele mai valoroase **competențe interpersonale**, implicând abilitatea de a comunica eficient și de a ajunge la acorduri reciproc avantajoase între două sau mai multe părți, în ciuda diferențelor de interese, puncte de vedere sau obiective. Într-un context profesional, negocierea este esențială pentru a rezolva conflicte, a lua decizii eficiente și a construi relații durabile.

Elemente-cheie ale competenței de negociere:

Capacitatea de a găsi soluții creative (problem-solving)

- **Descriere:** Un negociator bun este capabil să găsească soluții inovatoare și flexibile care să satisfacă nevoile ambelor părți, chiar și atunci când acestea par conflictuale la prima vedere.
- **De ce este important:** Soluțiile creative ajută la depășirea blocajelor și la crearea unor acorduri care nu doar să rezolve disputa, dar să ofere beneficii mai mari pe termen lung.
- **Exemplu:** Când ambele părți au cerințe incompatibile la prima vedere, negociatorul propune o abordare nouă, care să implice compromisuri acceptabile pentru toți.

Gestionarea conflictelor și emoțiilor

- **Descriere:** Negocierea implică adesea conflicte de interese, iar un negociator eficient trebuie să poată gestiona tensiunile și emoțiile, atât ale sale, cât și ale celorlalte părți.
- **De ce este important:** Gestionarea corectă a conflictelor și păstrarea calmului contribuie la menținerea unei atmosfere productive și evită escaladarea neînțelegerilor.
- **Exemplu:** Atunci când cealaltă parte devine defensivă sau iritată, negociatorul răspunde cu calm, validând sentimentele interlocutorului și încercând să găsească un teren comun.

Orientarea către compromis și soluții reciproc avantajoase (win-win)

- **Descriere:** Un negociator eficient nu se concentrează doar pe propriile interese, ci caută soluții care să aducă beneficii ambelor părți.

- **De ce este important:** O negociere de tip "win-win" consolidează relațiile profesionale și generează încredere, asigurând succesul pe termen lung.
- **Exemplu:** Într-o negociere salarială, angajatul și angajatorul ajung la un compromis în care angajatul obține beneficii suplimentare, cum ar fi zile libere sau oportunități de formare profesională, în schimbul unui salariu ușor redus față de așteptări.

Capacitatea de a face concesii inteligente

- **Descriere:** În orice negociere, este important să știi când și cum să faci concesii fără a compromite complet obiectivele tale.
- **De ce este important:** Negociatorii care fac concesii bine calculate arată flexibilitate și cooperare, ceea ce poate contribui la păstrarea relațiilor pe termen lung.
- **Exemplu:** Negociatorul este dispus să renunțe la o cerință minoră pentru a câștiga o concesie majoră de la cealaltă parte.

Abilități de persuasiune și influențare

- **Descriere:** Persuasiunea este arta de a convinge cealaltă parte să adopte punctul tău de vedere sau să accepte condițiile propuse, folosindu-te de argumente solide și logice.
- **De ce este important:** Abilitățile de persuasiune permit negociatorului să își exprime poziția în mod convingător, crescând șansele de a ajunge la un acord favorabil.
- **Exemplu:** Negociatorul folosește fapte, date și exemple concrete pentru a susține propunerea sa și pentru a evidenția beneficiile acesteia pentru ambele părți.

Capacitatea de a analiza și evalua opțiunile

- **Descriere:** Un negociator eficient trebuie să fie capabil să analizeze opțiunile disponibile și să ia decizii bine informate, evaluând avantajele și dezavantajele fiecărei opțiuni.
- **De ce este important:** Analiza corectă a opțiunilor permite luarea celei mai bune decizii posibile, minimizând riscurile și maximizând rezultatele.
- **Exemplu:** Negociatorul compară diferite soluții și propuneri, evaluând impactul fiecăreia pe termen lung înainte de a lua o decizie finală.

Flexibilitate și adaptabilitate

- **Descriere:** Negocierile nu urmează întotdeauna un plan fix, iar un negociator eficient trebuie să fie flexibil și să se poată adapta la schimbările de situație sau cerințe.
- **De ce este important:** Flexibilitatea permite negociatorului să gestioneze mai bine situațiile neprevăzute și să găsească soluții chiar și în condiții schimbătoare.
- **Exemplu:** Dacă apar noi informații sau condiții în timpul negocierii, negociatorul își ajustează abordarea pentru a răspunde noilor provocări și oportunități.

Gestionarea timpului în negocieri

- **Descriere:** Negocierile pot deveni lungi și complexe, iar gestionarea eficientă a timpului este crucială pentru a menține negocierile pe drumul cel bun.
- **De ce este important:** Organizarea timpului în negocieri asigură că discuțiile se concentrează pe aspectele esențiale și că părțile nu se pierd în detalii inutile.
- **Exemplu:** Negociatorul stabilește un program clar pentru întâlnire și păstrează discuțiile axate pe obiectivele principale, evitând devierile sau întârzierile.

5.2.2.4 Mentorat

Abilitățile de mentorat și dezvoltare personală sunt esențiale pentru un funcționar public care se ocupă de managementul performanței și de evaluarea angajaților. Aceste abilități se referă la capacitatea de a sprijini dezvoltarea profesională a celor din echipă, de a oferi îndrumare personalizată și de a contribui la creșterea competențelor și performanțelor acestora.

Mentoratul: ce este și de ce este important?

Mentoratul este un proces prin care o persoană cu mai multă experiență (mentorul) oferă sprijin, sfaturi și îndrumări unei alte persoane (mentoratul) pentru a o ajuta să își dezvolte abilitățile și cariera. În contextul funcționarilor publici, mentoratul are un rol critic în:

- Îndrumarea tinerilor funcționari sau a celor aflați la început de carieră.
- Dezvoltarea competențelor tehnice și profesionale ale angajaților.
- Crearea unei culturi organizaționale de sprijin reciproc și învățare continuă.

Competențele esențiale pentru mentorat

Un funcționar public cu abilități de mentorat trebuie să posede un set de competențe cheie pentru a sprijini colegii și subordonații. Aceste competențe includ:

a) Abilități de ascultare activă

- Mentorul trebuie să fie un bun ascultător, pentru a înțelege nevoile, preocupările și obiectivele persoanei mentorate. **Ascultarea activă** presupune nu doar a auzi ce spune cealaltă persoană, ci și a înțelege mesajul și a oferi feedback adecvat.

b) Capacitatea de a oferi feedback constructiv

- Un mentor eficient trebuie să poată oferi feedback într-o manieră constructivă și orientată spre dezvoltare. Feedback-ul ar trebui să fie clar, specific și să ajute la identificarea unor soluții sau direcții de îmbunătățire.

c) Empatie și răbdare

- Un mentor trebuie să înțeleagă situațiile din perspectiva mentoratului și să arate empatie pentru provocările cu care acesta se confruntă. Răbdarea este esențială, deoarece dezvoltarea profesională este un proces care necesită timp.

d) Competențe de leadership

- Mentorul ar trebui să aibă calități de leadership pentru a putea inspira și ghida pe cei mentorați să își dezvolte abilitățile și să își atingă obiectivele profesionale. Aceasta include stabilirea unui exemplu pozitiv și motivarea angajaților.

e) Abilități de coaching

- Pe lângă mentorat, funcționarul public trebuie să aibă abilități de coaching. **Coachingul** presupune ajutarea angajaților să își dezvolte abilitățile prin întrebări, direcționare și provocare, fără a oferi soluții directe. Acest lucru încurajează dezvoltarea gândirii critice și a capacității de a lua decizii.

Categorie de competente - Dezvoltarea personală și profesională a funcționarilor

Funcționarul public implicat în evaluarea performanței are și responsabilitatea de a sprijini dezvoltarea personală și profesională a angajaților. Aceasta presupune:

a) Identificarea nevoilor de formare

- În urma evaluării performanței, mentorul trebuie să ajute la identificarea lacunelor în competențele profesionale ale angajatului și să recomande acțiuni de formare și dezvoltare adecvate. Acestea pot include:
 - Participarea la **cursuri de formare**.
 - **Seminarii și workshop-uri** pe subiecte relevante.
 - **Programe de formare continuă** sau cursuri de specializare.

b) Stabilirea unor obiective de dezvoltare clare

- Mentorul trebuie să lucreze împreună cu angajatul pentru a stabili obiective clare și realiste de dezvoltare personală. Aceste obiective ar trebui să fie măsurabile și aliniate cu cerințele postului și cu strategia organizațională.

c) Monitorizarea progresului

- Pe măsură ce angajatul parcurge etapele de dezvoltare personală, mentorul trebuie să monitorizeze progresul și să ofere feedback regulat. Aceasta înseamnă urmărirea îmbunătățirilor aduse și ajustarea planurilor de dezvoltare în funcție de evoluția persoanei.

d) Sprijinirea dezvoltării abilităților de leadership

- Dezvoltarea personală nu se limitează doar la competențele tehnice, ci include și dezvoltarea abilităților de leadership și management. Funcționarii publici care au potențial de avansare ar trebui să fie încurajați să își dezvolte abilitățile de conducere prin mentorat și coaching.

Tehnici de mentorat eficiente

Există mai multe tehnici de mentorat și dezvoltare personală care pot fi aplicate într-un cadru profesional, printre care:

a) Modelul GROW

- Modelul **GROW** (Goal, Reality, Options, Will) este un cadru simplu și eficient pentru dezvoltarea personală și profesională.
- Acesta presupune:
 - **Goal (Obiectiv):** Stabilirea unui obiectiv clar pe termen scurt sau lung.
 - **Reality (Realitate):** Evaluarea situației actuale și a resurselor disponibile.
 - **Options (Opțiuni):** Explorarea posibilelor soluții și opțiuni.
 - **Will (Voință):** Stabilirea acțiunilor necesare pentru atingerea obiectivului.

b) Întâlniri regulate

- Mentoratul eficient implică întâlniri periodice în care se discută progresul și se ajustează obiectivele de dezvoltare. Aceste întâlniri oferă oportunitatea de a reflecta asupra realizărilor și provocărilor.

c) Learning by doing (învățarea prin practică)

- O tehnică eficientă de dezvoltare personală este învățarea prin practică. Mentorul poate oferi oportunități pentru ca angajatul să își asume sarcini noi sau să participe la proiecte care îi dezvoltă abilitățile și îi cresc încrederea în sine.

Rolul unui mentor în cariera unui funcționar public

Un mentor joacă un rol esențial în dezvoltarea carierei unui funcționar public:

- **Îndrumare strategică:** Mentorul ajută angajatul să își contureze un plan de carieră pe termen lung, oferind sfaturi și direcție.
- **Dezvoltarea abilităților de adaptare:** Mentorul pregătește funcționarii publici să facă față provocărilor schimbării și să se adapteze rapid la noi responsabilități sau roluri.
- **Creșterea încrederii și a autonomiei:** Oferind sprijin, mentorul poate ajuta funcționarii să devină mai încrezători în abilitățile lor și să își asume mai multă responsabilitate.

Dezvoltarea personală continuă

Mentoratul nu se limitează doar la angajații începători. Chiar și funcționarii publici cu experiență au nevoie de sprijin în dezvoltarea continuă, mai ales într-un context în care schimbările legislative, tehnologice și organizaționale sunt frecvente. Prin urmare, un mentor trebuie să își dezvolte continuu propriile abilități și să fie la curent cu cele mai noi tendințe și practici din domeniul administrației publice.

5.2.2.5 Feedback constructiv

Oferirea de **feedback constructiv** este esențială pentru îmbunătățirea performanței și dezvoltarea profesională. Când oferi feedback, este important să te concentrezi pe aspecte concrete și să păstrezi un ton pozitiv și orientat spre soluții. Iată câteva formulări verbale utile pentru a oferi feedback constructiv:

- **Descrierea comportamentului specific, nu a persoanei**

În loc să generalizezi sau să critici persoana, concentrează-te pe comportamentul observat și impactul acestuia.

- **Focalizarea pe soluții și îmbunătățiri**

Feedback-ul constructiv ar trebui să ofere sugestii pentru îmbunătățire, nu doar să semnaleze problemele:

- **Formularea de feedback echilibrat**

Este important să echilibrezi observațiile critice cu aprecieri pozitive pentru a evita descurajarea:

- **Întrebări deschise pentru implicarea persoanei**

Încurajează persoana să își exprime punctul de vedere și să colaboreze la găsirea soluțiilor:

- **Aprecierea efortului și încurajarea progresului**

E important să recunoști efortul depus, chiar dacă sunt necesare îmbunătățiri:

- **Formulări orientate pe colaborare**

Când oferi feedback, este util să te arăți deschis să ajuți sau să colaborezi pentru îmbunătățire:

- **Subtilizarea criticii prin punerea întrebărilor**

Întrebările subtile pot ajuta să comunici punctele de îmbunătățire fără să pari direct critic:

- „Cum crezi că ar fi fost diferit dacă am fi implicat echipa mai devreme în procesul decizional?”
- „Ai întâmpinat vreun obstacol care te-a împiedicat să finalizezi sarcina la timp? Cum te pot sprijini pentru a evita asta în viitor?”

- **Claritatea și specificitatea feedback-ului**

Feedback-ul constructiv trebuie să fie clar și specific, evitând formulările vagi:

- **Atenție la limbajul nonverbal și tonul vocii**

Feedback-ul constructiv nu este doar despre ce spui, ci și despre cum o spui. Adoptă un ton calm, neutru și deschis.

Propunerea pentru modelul de competențe specifice pentru necesare îndeplinirii activității de management al performanței este ilustrată în **Anexă: Model de competențe specifice necesare îndeplinirii activității de management al performanței**.

6 Identificarea modalităților adecvate de instruire aplicată pentru funcționarii publici de conducere și înalții funcționari publici în vederea consolidării competențelor de management al performanței

Iată câteva dintre **metodele de formare** adecvate pentru dezvoltarea competențelor propuse:

6.1. Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor

- **Metode de formare:**

- **Studii de caz și simulări:** Participanții pot analiza scenarii complexe din lumea reală și pot discuta soluții strategice. Acest lucru ajută la dezvoltarea gândirii strategice și a abilităților de luare a deciziilor într-un mediu controlat.
- **Ateliere de gândire critică:** Acestea se concentrează pe tehnici de evaluare a opțiunilor și pe îmbunătățirea abilităților de problem-solving prin identificarea cauzelor și elaborarea de soluții.

6.2. Inițiativă și asumarea răspunderii

- **Metode de formare:**

- **Programe de leadership:** Acestea dezvoltă abilitatea de a lua inițiative și de a își asuma responsabilități prin exerciții de leadership, provocări și evaluări practice.
- **Coaching individual:** Aceasta este o metodă personalizată în care un coach experimentat oferă îndrumări pentru asumarea deciziilor dificile și responsabilități majore.

6.3. Planificare și organizare

- **Metode de formare:**

- **Workshop-uri de management al timpului și al proiectelor:** Aceste ateliere ajută la dezvoltarea capacităților de planificare și organizare a echipei, precum și a abilităților de coordonare a proiectelor complexe.

- **Instrumente de planificare strategică:** Instruirea în utilizarea instrumentelor de planificare (precum Gantt Charts sau software de management de proiect) este esențială pentru îmbunătățirea abilităților strategice de organizare.

6.4. Comunicare strategică și networking

- **Metode de formare:**

- **Cursuri de comunicare eficientă:** Cursurile care dezvoltă abilitățile de comunicare scrisă și orală, inclusiv tehnici pentru a transmite mesaje clare și persuasive într-un context strategic.
- **Networking și relații publice:** Seminarii sau sesiuni de formare axate pe construirea și menținerea relațiilor profesionale și a rețelelor sociale relevante pentru poziția de management public.

6.5. Lucru în echipă și medierea conflictelor

- **Metode de formare:**

- **Team building:** Activități și ateliere de team building ajută la îmbunătățirea colaborării și a coeziunii echipei.
- **Cursuri de mediere și gestionare a conflictelor:** Aceste cursuri sunt utile pentru dezvoltarea abilității de a identifica și rezolva conflictele într-un mod productiv, prin negociere și soluții amiabile.

6.6. Orientare către cetățean și adaptare la contextul politic

- **Metode de formare:**

- **Cursuri de relații cu publicul:** Aceste cursuri dezvoltă abilitățile necesare pentru a interacționa eficient cu cetățenii și pentru a răspunde în mod adecvat nevoilor acestora.
- **Ateliere de adaptare politică:** Ateliere axate pe înțelegerea contextului politic, pe dinamica puterii și pe modul în care acestea influențează luarea deciziilor în administrația publică.

6.7. Managementul performanței și resurselor

- **Metode de formare:**

- **Training în evaluarea performanței:** Formare practică privind tehnicile de evaluare a performanței, inclusiv utilizarea fișelor de evaluare și a criteriilor de performanță.
- **Managementul resurselor:** Cursuri de specializare în alocarea și gestionarea eficientă a resurselor (umane, financiare) pentru îmbunătățirea performanței.

6.8. Dezvoltarea echipei

▪ Metode de formare:

- **Coaching de grup:** Coaching-ul de grup poate dezvolta competențele de mentorat și conducere în echipe, ajutând liderii să își sprijine echipa pentru creșterea performanței individuale și colective.
- **Workshop-uri de leadership și dezvoltare a echipelor:** Aceste sesiuni de formare se concentrează pe construirea unui mediu de echipă eficient și pe dezvoltarea abilităților de leadership pentru consolidarea echipei.

6.9. Feedback constructiv și ascultare activă

▪ Metode de formare:

- **Cursuri de feedback constructiv:** Acestea includ tehnici pentru a oferi feedback clar, precis și orientat spre soluții. Pot include sesiuni practice în care participanții oferă și primesc feedback.
- **Exerciții de ascultare activă:** Prin jocuri de rol și simulări, participanții își dezvoltă abilitățile de ascultare activă, învățând să înțeleagă mai bine nevoile și preocupările angajaților sau colegilor.

6.10. Mentorat și dezvoltare personală

▪ Metode de formare:

- **Programe de mentorat:** Instruirea funcționarilor publici în abilități de mentorat, incluzând feedback constructiv, sprijin pentru dezvoltarea profesională și crearea de planuri de carieră pentru angajați.
- **Coaching și shadowing:** Funcționarii pot fi implicați în programe de coaching sau shadowing (observare la locul de muncă a unor lideri cu experiență), care să îi ajute să învețe prin modelare și reflecție.

6.11. Negociere

- **Metode de formare:**

- **Simulări de negociere:** Simulările bazate pe scenarii din viața reală îi ajută pe participanți să își dezvolte abilitățile de negociere și să învețe să găsească soluții win-win.
- **Cursuri de negociere:** Acestea se axează pe tehnici de persuasiune, gestionarea conflictelor și atingerea compromisurilor într-o negociere, cu accent pe practică și feedback.

7 Concluzii

Prezentul studiu reprezintă o analiză a problemelor întâmpinate în ceea ce privește sistemul de management al performanței din cadrul administrației publice prin, pe de o parte, descrierea principalelor provocări și probleme cu care acestea se confruntă și, pe de altă parte, identificarea nevoilor de formare și instruire necesare pentru a îmbunătăți eficiența îndeplinirii activităților de management al performanței.

Principalele probleme întâmpinate includ absența unui sistem modern de management al performanței, lipsa unui cadru coerent de evaluare și lipsa de coordonare instituțională, rolul limitat al managerilor în gestionarea performanței, nevoia unei abordări strategice pentru formarea și motivarea funcționarilor publici de conducere.

Pe baza acestor constatări, studiul subliniază necesitatea unor programe standardizate de formare continuă, care să acopere atât aspectele fundamentale legate de legislație și proceduri, cât și dezvoltarea competențelor legate de comunicare, mentorat și dezvoltarea personală.

De asemenea, studiul propune un set detaliat de competențe specifice necesare funcționarilor care îndeplinesc activități de management al performanței. Acestea includ ascultarea activă, negocierea, mentoratul și furnizarea de feedback constructiv. Pentru a sprijini dezvoltarea acestor competențe, sunt recomandate diverse metode de instruire, precum cursuri de feedback constructiv, exerciții de ascultare activă, coaching și shadowing, ateliere de adaptare politică, simulări sau cursuri de negociere.

În concluzie, pentru ca activitățile de management al performanțelor să funcționeze în contextul actual și să contribuie la dezvoltarea profesională a administrației publice, este esențială o abordare sistematică a formării personalului, care să includă atât dezvoltarea competențelor teoretice, cât și a celor practice.

Anexă: Model de competențe specifice necesare îndeplinirii activității de management al performanței

Categorie de competențe specifice	Competențe individuale	Descriptor propus pentru managementul performanței	Indicatori comportamentali propuși pentru managementul performanței
Cunoștințe legislative și procedurale	Cunoașterea cadrului legal	Este esențial ca funcționarul public să cunoască legislația relevantă privind managementul resurselor umane, inclusiv legile și regulamentele legate de evaluarea performanței funcționarilor publici	
	Proceduri de evaluare	Trebuie să fie familiarizat cu metodologia și instrumentele specifice de evaluare a performanței, inclusiv criteriile de evaluare și etapele procesului.	
Comunicare (nivel strategic)	Ascultarea activă	Abilitatea de a asculta și de a înțelege preocupările sau întrebările angajaților este crucială pentru un proces de evaluare corect și echitabil.	Contact vizual și limbaj corporal deschis - Menținerea unui contact vizual regulat, dar nu intruziv. - Înclinarea corpului ușor în față pentru a arăta interes și implicare. - Aprobarea subtilă prin mișcări ușoare din cap pentru a arăta că ești atent.

„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>

Categorie de competențe specifice	Competențe individuale	Descriptor propus pentru managementul performanței	Indicatori comportamentali propuși pentru managementul performanței
			- Evitarea distragerilor (cum ar fi verificarea telefonului sau privirea în altă parte). Reflectarea sau parafrizarea - Reformularea a ceea ce tocmai a spus interlocutorul pentru a confirma înțelegerea corectă. Întrebări deschise și clarificatoare - Păstrarea unei posturi deschise și nejudicative când formulezi întrebările, fără a întrerupe interlocutorul. Confirmarea emoțiilor și empatie - Expresii faciale care reflectă empatia, cum ar fi zâmbetul înțelegător sau o expresie preocupată atunci când cineva își împărtășește o problemă. Nu întrerupe și lasă interlocutorul să termine

Categorie de competențe specifice	Competențe individuale	Descriptor propus pentru managementul performanței	Indicatori comportamentali propuși pentru managementul performanței
			- Evitarea întreruperii sau completării propozițiilor interlocutorului. - Așteptarea unui moment de pauză naturală pentru a răspunde. Validarea punctului de vedere al celuilalt - Adoptarea unui ton cald și respectuos, chiar și atunci când nu ești de acord cu cealaltă persoană. Feedback non-verbal pozitiv - Dând din cap în semn de acord sau încurajare fără a întrerupe fluxul de idei al vorbitorului. - Zâmbind pentru a arăta sprijin și atenție. Răbdarea și tolerarea pauzelor - Așteptarea cu răbdare atunci când interlocutorul are nevoie de timp pentru a gândi sau a se exprima, fără a grăbi discuția.

Categorie de competențe specifice	Competențe individuale	Descriptor propus pentru managementul performanței	Indicatori comportamentali propuși pentru managementul performanței
			Reflectarea sentimentelor interlocutorului - Adoptarea unei posturi neutre și deschise, fără judecată, în timp ce discuți sentimentele celuilalt. Evitarea judecăților premature sau a sfaturilor necerute - Menținerea unei atitudini neutre și receptive înainte de a oferi soluții sau sfaturi. - Evitarea exprimării opiniilor personale înainte ca interlocutorul să termine. Întărirea încrederii și oferirea de sprijin - Menținerea unei prezențe liniștite și calmante care să susțină sentimentul de încredere.

Categorie de competențe specifice	Competențe individuale	Descriptor propus pentru managementul performanței	Indicatori comportamentali propuși pentru managementul performanței
	Negociere	În cazurile în care rezultatele evaluării sunt contestate, funcționarul trebuie să fie capabil să negocieze și să găsească soluții acceptabile pentru toate părțile.	
Abilități de mentorat și dezvoltare personală	Mentorat	Capacitatea de a sprijini dezvoltarea profesională a celor din echipă, de a oferi îndrumare personalizată și de a contribui la creșterea competențelor și performanțelor acestora.	
	Ascultare activă	Mentorul trebuie să fie un bun ascultător, pentru a înțelege nevoile, preocupările și obiectivele persoanei mentorate. Ascultarea activă presupune nu doar a auzi ce spune cealaltă persoană, ci și a înțelege mesajul și a oferi feedback adecvat	
	Capacitatea de a oferi feedback constructiv	Un mentor eficient trebuie să poată oferi feedback într-o manieră constructivă și orientată spre dezvoltare. Feedback-ul ar trebui să fie clar, specific și să ajute la	

Categorie de competențe specifice	Competențe individuale	Descriptor propus pentru managementul performanței	Indicatori comportamentali propuși pentru managementul performanței
		identificarea unor soluții sau direcții de îmbunătățire.	
	Empatie și răbdare	Un mentor trebuie să înțeleagă situațiile din perspectiva mentoratului și să arate empatie pentru provocările cu care acesta se confruntă. Răbdarea este esențială, deoarece dezvoltarea profesională este un proces care necesită timp.	
	Competențe de leadership	Mentorul ar trebui să aibă calități de leadership pentru a putea inspira și ghida pe cei mentorați să își dezvolte abilitățile și să își atingă obiectivele profesionale. Aceasta include stabilirea unui exemplu pozitiv și motivarea angajaților	
	Abilități de coaching	Pe lângă mentorat, funcționarul public trebuie să aibă abilități de coaching. Coachingul presupune ajutarea angajaților să își dezvolte abilitățile prin întrebări,	

Categorie de competențe specifice	Competențe individuale	Descriptor propus pentru managementul performanței	Indicatori comportamentali propuși pentru managementul performanței
		directionare și provocare, fără a oferi soluții directe. Acest lucru încurajează dezvoltarea gândirii critice și a capacității de a lua decizii.	
Dezvoltarea personală și profesională a funcționarilor	Identificarea nevoilor de formare	Identificarea lacunelor în competențele profesionale ale angajatului și să recomande acțiuni de formare și dezvoltare adecvate.	
	Stabilirea unor obiective de dezvoltare clare	Mentorul trebuie să lucreze împreună cu angajatul pentru a stabili obiective clare și realiste de dezvoltare personală. Aceste obiective ar trebui să fie măsurabile și aliniate cu cerințele postului și cu strategia organizațională.	
	Monitorizarea progresului	Mentorul trebuie să monitorizeze progresul și să ofere feedback regulat. Aceasta înseamnă urmărirea îmbunătățirilor aduse și ajustarea planurilor de dezvoltare în funcție de evoluția persoanei.	

Categorie de competențe specifice	Competențe individuale	Descriptor propus pentru managementul performanței	Indicatori comportamentali propuși pentru managementul performanței
	Sprijinirea dezvoltării abilităților de leadership	Funcționarii publici care au potențial de avansare ar trebui să fie încurajați să își dezvolte abilitățile de conducere prin mentorat și coaching.	

Sursa: autorii analizei.

BIBLIOGRAFIE

Agencia 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

Agencia Națională a Funcționarilor Publici, Banca Mondială, *Livrabilul 2.4 Analiza capacității compartimentelor 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>

Agencia 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>

Agencia 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>

Agencia 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>

Agencia 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>

Agencia 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>

Agencia 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>

Agencia 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>

Agencia 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>

Agencia 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 guvernare, 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/>