



Titlul proiectului: „Întărirea capacității INA privind dezvoltarea de studii/ analize cu impact asupra sistemului de formare profesională în administrația publică”, Cod MySMIS 127558, Cod SIPOCA 617

Modul de formare 1

Mentoratul și nevoile beneficiarilor de mentorat

Suport de curs

2022

1



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Obiectivele generale ale modulului de formare

- Dezvoltarea cunoștințelor care îi permit mentorului să înțeleagă conceptul, rolul, contextul, factorii interesați și utilitatea programului de mentorat în sectorul public
- Dezvoltarea abilităților care îi permit mentorului să exploreze și să definească nevoile beneficiarului de mentorat

Obiectivele specifice (de învățare) ale modulului de formare

Sesiunile de formare sunt astfel concepute încât să ofere cursantului/mentorului un set de cunoștințe, aptitudini, abilități și valori necesare pentru:

- conștientizarea rolul său în relația cu beneficiarul de mentorat din perspectivă individuală și organizațional-sistemică
- folosirea de întrebări adecvate pentru o înțelegere mai profundă a intereselor și preocupările beneficiarului de mentorat
- a înțelege cum să abordeze și să adreseze nevoile psihologice și nevoile profesionale ale beneficiarului de mentorat
- a folosi tehnicile care au ca scop creșterea gradului de conștientizare a beneficiarului de mentorat asupra punctelor tari și punctelor slabe
- a utiliza instrumente pentru a monitoriza evoluția nevoilor beneficiarului de mentorat

Competențe dobândite

La finalizarea cu succes a modulului cursantul va avea competențe necesare pentru:

- C1. Cunoașterea specificului programelor de mentorat
- C2. Cunoștințe și abilități specifice pentru a explora nevoile beneficiarilor de mentorat



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Cuprins

1. Mentoratul: Generalități, concept, context	4
1.1 Mentoratul în administrația publică	6
1.2 Tipuri de mentorat aplicabile	9
1.3 Utilitatea/beneficiile programului de mentorat în sectorul public	10
2. Exemple interne și internaționale privind mentoratul în administrația publică	12
3. Identificarea nevoilor și profilului beneficiarului de mentorat (mentee)	17
4. Responsabilități așteptate de la mentori și de la beneficiarii mentoratului	22
Bibliografie	28

1. Mentoratul: Generalități, concept, context

Există în uz numeroase abordări și definiții în privința mentoratului, care converg către un înțeles comun, dar care prin context și prin experiența actorilor implicați, prezintă și diferențe specifice.

Câteva dintre acestea îl surprind astfel¹:

„Mentoratul este o relație pe termen lung care răspunde unei nevoi de dezvoltare, ajută la dezvoltarea potențialului maxim și aduce beneficii tuturor partenerilor, menteeului, mentorului și organizației” și „Mentoratul este o relație de învățare, de susținere între o persoană care împărtășește cunoștințele, experiența și spiritul de prevedere cu o altă persoană care este pregătită și dispusă să beneficieze de acest schimb, pentru a-și îmbogăți călătoria profesională” - *Suzanne Faure*

„Mentoratul este o relație protejată în care se poate învăța și experimenta, pot fi dezvoltate abilități potențiale și în care rezultatele pot fi măsurate în termeni de competențe dobândite” - *Audrey Collin*

„Mentoratul este o relație reciprocă cu o agendă intenționată menită să transmită conținut specific împreună cu experiență de la un individ la altul. Mentoratul nu se întâmplă pur și simplu și nici beneficiile sale nu vin repede. Se bazează pe relații, dar este mai mult decât o bună prietenie... mentorat nu înseamnă doar două persoane care petrec doar timp împreună, împărtășind” - *Thomas Addington and Stephen Graves*

„Mentoratul este o relație importantă, deoarece creează un spațiu legitim și special în care persoanele implicate pot risca încercând să fie autentici și să găsească sens în experiența lor profesională din viața reală” - *D. Doyon*.

„Scopul mentoratului este întotdeauna să-l ajute pe mentee să schimbe ceva - să-și îmbunătățească performanța, să-și dezvolte calitățile de lider, să-și dezvolte abilitățile de parteneriat, să-și realizeze viziunea sau orice altceva. Aceasta este o mișcare de la *de unde se află* („aici”) până la *unde vor să fie* („acolo”) - *Mike Turner*

¹ Sursa: <https://www.trainingjournal.com/blog/16-mentoring-definitions> (Andrew Gibbons).

„Mentoratul implică în primul rând ascultarea cu empatie, împărtășirea experienței (de obicei reciproc), prietenia profesională, dezvoltarea perspicacității prin reflecție, mentoratul presupune rezonanță, încurajare”- *David Clutterbuck*

„Mentoratul este o relație de muncă intensă între senior (mentor) și junior (mentee). Mentorul are experiență și putere în organizație și personal sfătuiește, consiliază, antrenează și promovează dezvoltarea carierei menteeului” - *Anne Stockdale*

Conform *Encyclopedia Britannica*, relația de mentorat este diferită de alte relații organizaționale (de exemplu, superior-subordonat ierarhic) prin aceea că părțile acordului de mentorat pot să nu lucreze în mod oficial împreună, iar relația dintre mentor și mentee este de obicei mai strânsă și mai puternică decât alte relații formale existente la nivelul organizației.

Adesea în programele de dezvoltare organizațională întâlnim o serie de termeni formali și informal, care presupun roluri diferite sau complementare, precum: mentor, coach, maestru, trainer, asesor, sponsor, consilier, consultant, evaluator, facilitator, antrenor, îndrumător, șef/supraordonat ierarhic, *pe de o parte*, precum și stagiar, cursant, ucenic, discipol, intern, voluntar, practicant, subordonat ș.a., *de cealaltă parte*.

Deși sunt cele mai asemănătoare dintre ipostazele de mai sus, *mentoratul* și *coachingul* se disting adesea. Se spune că *coachingul* se concentrează pe îmbunătățirea cunoașterii sau a unei abilități specifice, în timp ce *mentoratul* este concentrat pe transferul de cunoștințe și inputul de experiență de la un senior la un junior pentru a se dezvolta și crește profesional (Parsloe și Wray, 2000). Dennen (2004) descrie un mentor ca unul care mediază cunoștințele de specialitate pentru începători și ajută tacit, ca acestea să devină mai explicite.²

² Aaron Ganesh, Alec Bozas, Mogie Subban, Elias Munapo, *The benefits of mentoring and coaching in the public sector*, în *Journal of Governance and Regulation* / Volume 4, Issue 3, 2015, pp.16-29.



Etimologic, numele acestei activități, vine de la Mentor³, un personaj legendar al lui Homer, care în opera sa, *Odissea*, era pomenit doar tangențial. Apoi în 1699, autorul francez Fénelon, inspirat din *Odissea* lui Homer, îi acordă lui Mentor un rol aparte, subliniind prin aceasta importanța unei activități pe care el însuși era chemat să o realizeze la acea vreme. Datorită prestigiului de bun educator, Ludovic al XIV-lea l-a angajat pe Fénelon (François de Salignac de la Mothe-Fénelon) ca preceptor al nepotului său, ducele de Bourgogne (Burgundia). Pentru instruirea acestuia, Fénelon a scris mai multe cărți, dintre care a rămas celebră „*Peripețiile lui Telemah*”, scrisă în anul 1699 (pentru o ediție în limba română a se vedea *Editura Minerva, București 1975, vol. 1 și 2*).

Mitologia ne spune că, plecând în Războiul Troian, un om atât de înțelept, viteaz și bogat precum Odiseu (Ulise), își face griji pentru fiul său și educația sa. De aceea, se decide să își încredințeze fiul, prințul Telemah, celui mai bun și înțelept prieten al său, **Mentor**, cu scopul de a îl proteja, învăța și dezvolta ca să fie gata să își preia rolul de rege (cârmuitor) când îi va veni rândul.

Din lectura scrierii lui Fénelon și observarea rolului lui Mentor se pot contura primele trăsături incipiente ale activității de mentorat, activitate care avea să devină ulterior frecvent utilizată în procesul de dezvoltare personală și profesională, în organizațiile private și publice.

1.1 Mentoratul în administrația publică

În administrația publică, explorativ, **mentoratul** poate fi definit ca un program specific de formare profesională continuă, care presupune o relație de colaborare formală/non-formală între o persoană cu competențe specifice consolidate (mentor) și o altă persoană (beneficiar de mentorat/mentee), având ca obiectiv dezvoltarea competențelor specifice ale acesteia din urmă, potrivit nevoilor identificate și acceptate, urmărind un transfer de cunoștințe și input-uri de experiență, utilizând o metodologie și tehnici dedicate.

³ Pentru mai multe a se vedea Learning Ecosystem - <https://learn-me.ro/blog/cine-este-mentor/> (Cristian Neagu), precum și <https://teatrulamicrofon.wordpress.com/2016/11/12/francois-de-salignac-de-la-mothe-fenelon-aventurile-lui-telemah-1994/>.



Competențele specifice ce urmează a fi ghidate și dezvoltate cuprind cunoștințe, abilități, valori și atitudini, facilitând experiențe reciproce, pentru rezolvarea cu succes a sarcinilor stabilite în exercitarea funcției din interiorul organizației, precum și pentru dezvoltarea profesională /personală.

Cadrul de mentorat se circumscrie carierei și activităților specifice din autoritățile și instituțiile componente ale sistemului administrației publice. Referințele programului de mentorat sunt cuprinse într-un **Acord de mentorat** încheiat între mentor și mentee. Pentru derularea programului de mentorat, la nivel sistemic și instituționalizat, este necesar un organism responsabil.

În sectorul public⁴, în prezent sunt ocupate un număr de 1.264.843 de posturi. Dintre acestea 808.687 la nivelul administrației publice centrale și 456.156 la nivelul administrației publice locale. Aproximativ 10% din aceștia ocupă funcții publice generale și un procent aproape similar, funcții publice specifice, diferența de posturi fiind ocupată de personalul contractual și de persoanele care exercită funcții de demnitate publică. Ei reprezintă, ca întreg, „publicul administrației” având ca angajator „statul” și care își desfășoară activitatea în cadrul unor entități publice, având reglementate drepturi și obligații generale și specifice, precum și un parcurs de carieră, după caz. Sectorul public dezvoltă relații și cu angajatorii/angajații din/în sectorul privat care depind, prin relațiile de afaceri și prestări servicii cu acesta. Din această perspectivă, eficiența structurilor și personalului sectorului public prezintă o importanță sporită, pe lângă cea sistemică și cea dată de interesul extrasistemic menționat.

Mentoratul este văzut adesea că se concentrează pe oportunitățile de dezvoltare a carierei pentru personalul nou intrat în administrația publică (fie debutanți sau nu, ultimii cu experiență variată în sectorul privat), însă acesta trebuie încurajat și pentru alte categorii profesionale (noi recrutați din alte organizații din sectorul public, ori chiar pentru personalul deja existent în organizația publică) dornici de a face o schimbare, ca formă de motivare, în funcție de nevoile acestora de vizibilitate și de raportare la parcursul de carieră. Aceștia din urmă ar putea alege programele de mentorat și datorită faptului că au participat frecvent la alte forme de dezvoltare profesională disponibile (de exemplu programe clasice de training) și doresc să-și consolideze competențele și sub o altă manieră.

⁴ Situația are la bază datele Ministerului Finanțelor incluzând luna ianuarie 2022.



Mentoratul nu este o obligație, ci o opțiune. Beneficiarul (mentee) **caută** un mentor și nu este **repartizat** unui mentor. Mentorul este omul potrivit la **timpul** potrivit.⁵

Mentorat [Mentoring]

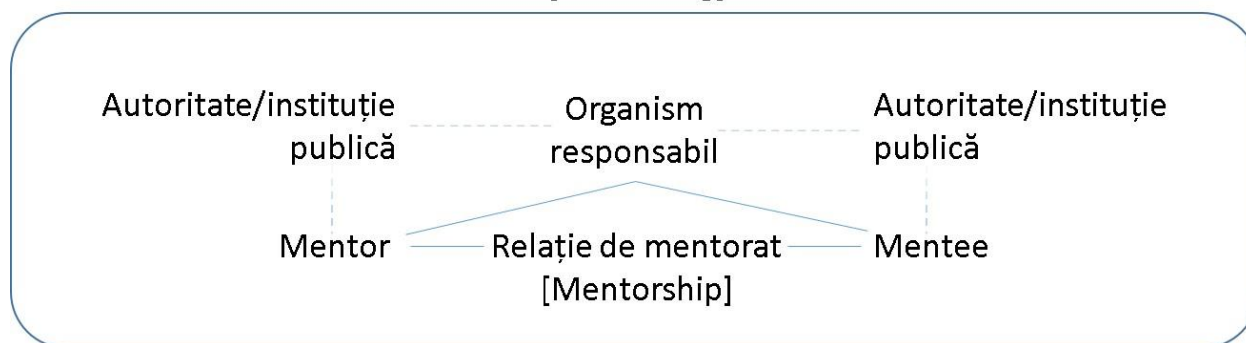


Figura 1 - Schema unui program de mentorat în administrația publică

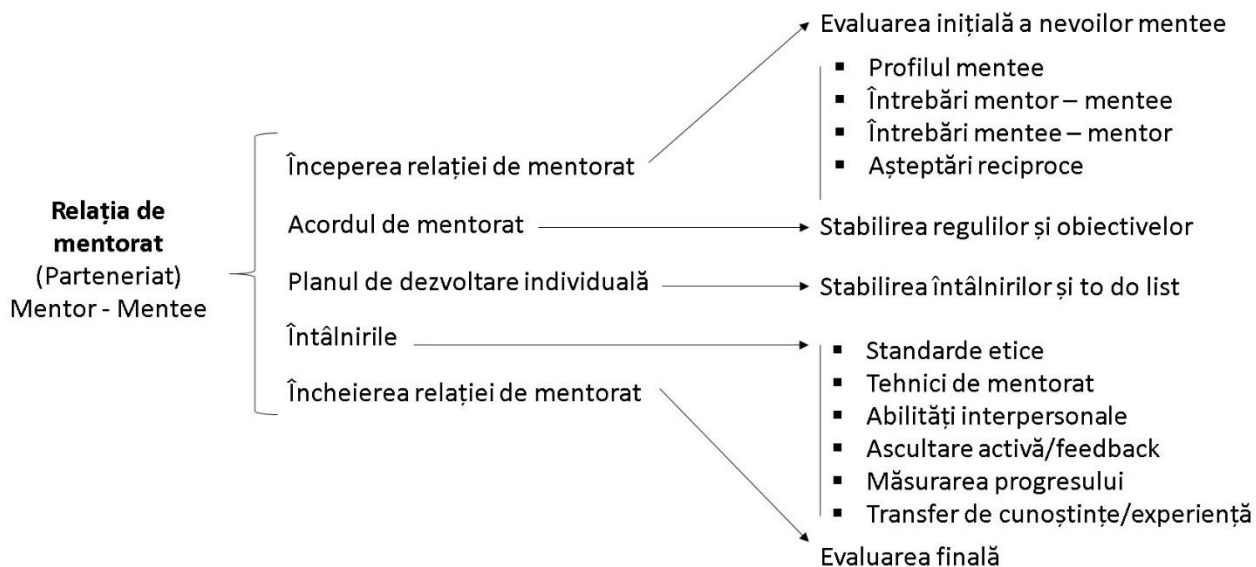


Figura 2 - Etapele unei relații de mentorat

⁵ Cristian Bîtea, *Modalitățile și condițiile de acces în funcția publică. Repere teoretice și practice*. Editura Universitară, București, 2021.

Exercițiu 1: SISTEMUL | Webinar 1 SINCRON (30 minute)

- Sistemul autorităților publice (*formatorul - prezentare schematică a elementelor componente*) - slide .ppt atașat
- Sistemul administrației publice (*formatorul - prezentare schematică a elementelor componente*) - slide .ppt atașat
- Tipologia organizațiilor publice (*participanții sunt rugați să identifice principalele caracteristici organizatorice și funcționale ale entității publice din care fac parte, precum și raporturile de relaționare intrasistemice*)

Exercițiul are rolul de a conștientiza mentorul de mediul complex al administrației publice din care provin mentees, de a anticipa o parte din nevoile acestora și din provocările pe care se va baza relația de mentorat.

1.2 Tipuri de mentorat aplicabile

Mentoratul poate fi de mai multe tipuri în funcție de mai multe criterii, permanent dezvoltate și care pot fi legate de: mentori individuali 1:1 și de grup, mentori formali și informali, mentori de același gen/sex cu mentees, mentori profesionali și personali, mentori interni și externi ș.a.

-Mentoratul clasic (convențional) și Mentoratul inversat (neconvențional/reverse-mentoring). Ambele presupun întâlnirea mentor-mentee 1:1 „în persoană”, care se poate realiza/adapta și prin intermediul tehnologiei informației și comunicațiilor / mijloacelor electronice (video, audio și text).

-Mentoratul clasic presupune un transfer de cunoștințe și inputuri de experiență, dpentru dezvoltarea de competențe specifice exercitării funcției de la un funcționar mai experimentat către unul mai tânăr, potrivit nevoilor identificate și acceptate.

-Mentoratul inversat este o modalitate de a cunoaște și accepta culturi și comportamente, precum și de a promova colaborarea și înțelegerea între diferite generații de funcționari. Acesta presupune o abordare în care funcționarul mai tânăr devine mentorul unui angajat mai experimentat, cu competențe deficitare specifice unor anumite situații particulare. Organizațiile caută să recruteze și să păstreze

9



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



“milenialii” talentați, iar mentoratul inversat este văzut ca un mijloc de a face ca noul angajat să fie mai conectat la organizație și de a crește gradul de conștientizare și transparență cu privire la managementul organizației. În plus, pe măsură ce abilitățile digitale și de social media devin din ce în ce mai importante pentru organizații, angajații mai tineri pot transfera aceste abilități angajaților mai în vârstă. De exemplu, Direcția Generală Educație, Tineret, Sport și Cultură din cadrul Comisiei Europene a dezvoltat în 2016 un program pilot pentru un mentorat inversat, ce avea ca obiectiv facilitarea schimbului de cunoștințe între angajații tineri și cei cu experiență (precum directorii) privind utilizarea tehnologiilor digitale. Programul a fost ulterior extins să acopere și utilizarea rețelelor sociale pentru consultări cu diferiți actori interesați (OCDE 2021).

Fostului CEO al General Electric Jack Welch, i se atribuie inventarea conceptului de mentorat inversat. El și-a recunoscut lipsa de abilități tehnologice la sfârșitul anilor 1990 și a crezut că cei mai tineri colegi care s-au alăturat companiei cunoșteau mult mai mult noile tehnologii decât managerii lor. Așadar, le-a cerut celor 500 dintre directorii săi de top să caute mentori dintre acești noi membri.

În mod tradițional, se așteaptă ca un mentor să fie mai în vârstă și mai experimentat decât menteeul său. Cu toate acestea, mentoratul inversat recunoaște că există lacune de competențe de ambele părți și că fiecare persoană își poate aborda punctele slabe cu ajutorul punctelor forte ale celeilalte.

1.3 Utilitatea/beneficiile programului de mentorat în sectorul public

- Individuale (mentor/mentee).

- **Mentee** își dezvoltă competențele, contribuind prin valorificarea acestora la performanța organizației și la dezvoltarea profesională individuală. Are oportunitatea de a urmări și a urma exemple de succes, de a primi idei și asistență, posibilitatea de consolidare și mobilitate profesională, motivație suplimentară, susținere emoțională, conștientizare sporită a rolului personal și a sensului activității desfășurate.
- **Mentorul** acumulează informații și experiențe noi, având satisfacția consolidării profesionale proprii, dar și a rezultatelor obținute de mentee. În plus beneficiază de o reîmprospătare motivațională și consolidarea prestigiului de care se bucură în cadrul organizației/administrației.
- **Atât mentee, cât și mentorul** au parte de o valoare adăugată a competențelor lor, de descoperire, inspirație și stimulare.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



- **Organizaționale.** Organizațiile publice beneficiază de resurse umane mai performante, iar acest fapt ar trebui să influențeze performanța agregată la nivel organizațional.
- **Sistemic.** Cu cât organizațiile componente sunt mai performante, sistemul administrației publice este mai performant, aceasta reflectându-se într-un grad sporit de satisfacție a publicului asupra activității administrației în ansamblu.

Ehrich și Hansford (2008) au cercetat și concluzionat că mentoratul în administrația publică a fost de obicei targetat către absolvenți, personal nou angajat, stagiaari, persoane cu potențial de lideri, precum și persoane din grupuri specifice care au fost în centrul strategiilor de diversitate. Astăzi, există la nivel general, mai multe instituții publice care caută mentorat pentru a-și dezvolta profesional angajații aflați la jumătatea carierei și pentru a-i păstra. Sub acest aspect⁶, mentoratul este o modalitate rentabilă și dovedită de a:

- oferi angajaților, la orice nivel, un spațiu confidențial în care pot explora nevoile de dezvoltare și opțiunile de carieră
- învăța despre domenii ale compartimentelor cu care nu sunt familiarizați
- se reenergiza și reactiva/redescoperi cu rolul lor actual
- se simți susținuți și apreciați
- susține o mai bună comunicare și înțelegere între zonele/ariile de lucru și competență ale compartimentului

Exercițiu 2: INDIVIDUL | Webinar 1 ASINCRON (30 minute)

- Post / Funcție / Persoană
- Principalele condiții de acces, mobilitate și promovare

Participantii sunt rugați ca prin intermediul platformei de training secțiunea discuții/forum să identifice diferențe și similarități între itemii prezentați și să surprindă principalele condiții pentru accesul, mobilitatea și promovarea în funcția publică/contractuală/de demnitate publică (*mediul de lucru al viitorilor mentee*).

⁶ A se vedea în acest sens <https://artofmentoring.net/why-mid-career-public-servants-need-mentoring/>

Exercițiu 3: CARIERA | Webinar 1 ASINCRON (60 minute)

- Ce este cariera? Participanți/actori implicați
- Cât de continuu este procesul și care sunt limitele sale?
- Care sunt condiționalitățile aferente persoanei/organizației?

Participanții sunt rugați ca prin intermediul platformei de training secțiunea discuții/forum să răspundă la aceste întrebări.

2. Exemple interne și internaționale privind mentoratul în administrația publică

Într-un studiu al Băncii Mondiale (BM) pentru Institutul Național de Administrație (INA) privind instituționalizarea unui program de mentorat în administrația publică din România, sunt reliefate o serie de constatări și recomandări, precum și referințe la unele exemple interne și internaționale privind mentoratul în administrația publică.

În **România**, administrația publică are o experiență limitată în ceea ce privește programele structurate de mentorat. În cazurile în care mentoratul a fost utilizat ca instrument de dezvoltare a personalului (de exemplu, **“Mentor în diplomatie”** și **“Schema Tinerilor Profesioniști pentru managerii publici”**, intervenția a fost temporară, bazată pe proiecte și a fost inițiată și susținută prin intermediul unor inițiative mai ample de consolidare a capacităților finanțate de UE.

Programul **“Mentor în diplomatie”** a avut drept scop îmbunătățirea performanțelor profesionale ale diplomaților aflați la începutul carierei și dezvoltarea unei rețele de mentori, ambasadori de carieră ai României, și persoane mentorate (mentee), care să asigure transferul de cunoștințe și competențe între diferite etape de carieră și generații de diplomați. Acest program s-a desfășurat în perioada septembrie 2012 - februarie 2013 și a constat în derularea unor stagii profesionale la diferite ambasade ale României din Europa, America și Asia. În cadrul programului „Mentor în diplomatie”, cele 30 de persoane mentorate au fost implicate în activitățile specifice unei misiuni permanente în Serviciul Exterior, sub directa îndrumare a ambasadorilor. De asemenea, programul a permis stabilirea unor relații de lungă durată între mentor și mentee, contribuind în acest mod la dezvoltarea profesională continuă a tinerilor diplomați.



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Schema Tinerilor Profesioniști / Young Professional Scheme (YPS) a instituit primul și singurul program formal armonizat de mentorat la nivelul administrației publice. YPS a fost înființat în 2003 cu scopul de a promova reforma administrației publice prin recrutarea și dezvoltarea candidaților cu potențial ridicat în posturi de funcționari publici. Programul a fost coordonat în comun de către Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP), Institutul Național de Administrație (INA) și Ministerul Administrației și Internelor (MAI). Absolvenții programului au fost introduși în administrația publică în calitate de *manageri publici*, care au fost clasificați ca o categorie de funcționari publici specifici de execuție. Au existat patru cicluri succesive ale YPS din 2003 până în 2009, finanțate din surse externe (ulterior, programul a fost suspendat din lipsa finanțării și din cauza dificultăților întâmpinate la plasarea managerilor publici în instituții publice).

YPS a pus în aplicare o structură operațională, juridică și metodologică pentru un program de mentorat. **Institutul Național de Administrație (INA)** a fost desemnat în mod oficial drept coordonator al componentei de mentorat în cadrul YPS și a fost responsabil de selectarea, gestionarea și formarea mentorilor. O echipă dedicată, condusă de un coordonator de program, a fost creată în cadrul INA pentru YPS, care includea și un responsabil special desemnat pentru stagii și pentru componenta de mentorat. Criteriile de eligibilitate și de selecție au fost definite în mod formal pentru mentori, completate de îndrumări metodologice privind profilul necesar al mentorilor, care au inclus o listă de competențe și responsabilități profesionale preconizate. Aceste reglementări prevedeau ca mentorii să fie funcționari publici cu funcții de conducere, fără antecedente penale și să nu fie rude sau afini cu stagiarii respectiv. În cadrul YPS, în urma procesului de selecție, mentorii au urmat un program de perfecționare, care a inclus cursuri în persoană și la distanță și vizite de studiu în alte state membre ale UE. Mentorilor li s-au pus la dispoziție, de asemenea, instrumente (inclusiv modele de rapoarte de evaluare) și orientări privind cele mai bune practici pentru a le permite să își îndeplinească în mod eficace responsabilitățile. În plus, mentoratul în cadrul YPS a fost definit ca o activitate formală, care urma să se desfășoare în cadrul unui acord contractual între INA și instituția angajatoare a mentorului. Mentorii din cadrul YPS au avut dreptul, de asemenea, la o remunerație pentru serviciile lor, pe baza unui contract individual de muncă încheiat cu INA.

YPS a introdus și a extins progresiv, de-a lungul celor patru cicluri, o componentă de mentorat ca parte a etapei de formare a participanților. Rolul principal al mentorilor a fost acela de a sprijini participanții la YPS în ultima etapă a fazei de formare, care a



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



constat într-un stagiul practic în cadrul instituției publice angajatoare a mentorului respectiv. În acest scop, mentorii au facilitat inducția stagiilor YPS în instituție, au acționat ca puncte de legătură pentru aceștia în cadrul instituției pe toată durata stagiului practic și au propus obiectivele fiecărui stagiar (împreună cu acesta și validate de către coordonatorul YPS/INA), au oferit îndrumare continuă stagiilor în vederea atingerii acestora și, ulterior, le-au evaluat, printr-o procedură formală.

Cu aplicabilitate generală pentru **funcționarii publici**, normele⁷ privind formarea profesională a acestora prevăd posibilitatea participării la cvasi-programe de mentorat. Cu toate acestea, posibilitatea oferită de reglementarea amintită nu a fost exersată la nivelul administrației publice, dându-se prioritate “cursurilor” de perfecționare ca programe de formare continuă, având însă dezavantajul unor costuri mai ridicate.

Potrivit paradigmei reglementate, **mentorul** este funcționarul public cu experiență, abilități și competențe specifice recunoscute, care este desemnat în scopul îndrumării profesionale, pe perioadă determinată, conform unei planificări prealabile și în baza unor criterii specifice, a unui alt funcționar public, pe perioada stagiului practic.

Mentee este stagiarul, adică funcționarul public participant și beneficiar al unui stagiul practic. Acesta din urmă este definit ca programul de formare derulat sub îndrumarea mentorului, destinat dezvoltării de competențe și aptitudini specifice necesare ameliorării calității în exercitarea atribuțiilor sau, după caz, necesare exercitării unor atribuții cu un grad mai ridicat de complexitate și diversitate față de nivelul celor existente în fișa postului anterior începerii programului.

Stagiile practice pot avea loc în cadrul autorităților și instituțiilor publice, la nivel național sau internațional. Atestarea participării la stagiul practic/“programul de mentorat” se face prin adeverință eliberată de autoritatea sau instituția publică în care este numit funcționarul public ori, după caz, de autoritatea sau instituția publică în cadrul căreia s-a desfășurat stagiul practic.

⁷ A se vedea HG nr.1066/2008 pentru aprobarea normelor privind formarea profesională a funcționarilor publici

Și în **administrația școlară**, potrivit legii educației naționale⁸ și a normelor metodologice specifice se utilizează programele de mentorat în învățământul preuniversitar în vederea ocupării unei funcții didactice. Cu aplicabilitate către studenți, și la nivelul învățământului superior, universitățile derulează programe proprii de mentorat.

În **Marea Britanie** există programe de mentorat pentru anumite profesii din cadrul administrației publice. Un exemplu de succes și cu potențial replicabil este acela al **Serviciul de Comunicare al Guvernului (GCS)** care gestionează un program de mentorat pentru profesioniștii din domeniul comunicării. Acesta poate grupa până la 500 de mentori și mentee într-un singur an, în cadrul unui program care este luat în calcul, de asemenea, pentru credite pentru dezvoltarea profesională continuă.⁹

Programul de mentorat organizat de **Institutul de Administrație Publică din (IPAA)** din statul Victoria, **Australia**, este inter-instituțional, axat pe sectorul public și se adresează angajaților care au fost recent recrutați în sectorul public. Obiectivul general este de a-i ajuta pe angajați să se familiarizeze cu sectorul public, inclusiv cu diferite ramuri ale acestuia și de a dezvolta noi abilități care le vor fi utile pe parcursul carierei. Programul se adresează personalului care este relativ nou în sectorul public. Aspectele pe care beneficiarii mentoratului ar putea dori să le abordeze prin intermediul programului pot varia foarte mult, dar, de exemplu, pot fi legate de dezvoltarea cunoștințelor despre sectorul public, de cunoașterea unui anumit domeniu, cum ar fi achizițiile publice, sau de elaborarea unui plan de carieră¹⁰.

În cadrul programului din **Irlanda**, care este gestionat de **Institutul de Management din Irlanda (IMI)**, profilul tipic al unui beneficiar al mentoratului este cel al unui angajat cu potențial ridicat, cu vârsta cuprinsă între 28-38 de ani și cu cel puțin zece ani de experiență. Cu toate acestea, acest lucru nu este aplicat în mod rigid, iar organizațiile însele sunt cele care selectează și numesc beneficiarii mentoratului. Se așteaptă ca beneficiarii să fie pro-activi și trebuie să „dirijeze” relația de mentorat, să programeze întâlnirile și să propună domeniile în care doresc să fie îndrumați. Se așteaptă ca

⁸ A se vedea Legea educației naționale nr.1/2011 și Ordinul MECS nr. 5.485/2011 pentru aprobarea Metodologiei privind constituirea corpului profesorilor mentori pentru coordonarea efectuării stagiului practic în vederea ocupării unei funcții didactice

⁹ A se vedea <https://gcs.civilservice.gov.uk/academy/mentoring>

¹⁰ <https://www.vic.ipaa.org.au/peer-plus-mentoring>



mentorii să fie manageri de nivel înalt cu experiență, de obicei la nivelul echipei de management sau la un nivel similar în cadrul organizației.¹¹

Ministerul de Finanțe din **Austria** a înființat un program de mentorat pentru a facilita schimbul structurat de cunoștințe, experiență și, unde e posibil, rețele personale de la angajații cu experiență, care urmează să se pensioneze și care au fost identificați ca având cunoștințe cheie, către angajații nou-recrutați. Programul de mentorat face parte dintr-o strategie mai amplă a administrației federale austriece care are ca un obiectiv protejarea rezervorului de cunoștințe de specialitate de la nivelul instituțiilor, în contextul îmbătrânirii forței de muncă.

În **Statele Unite ale Americii (SUA)**, mentoratul a fost stabilit de mult timp ca o abordare generală a dezvoltării angajaților la nivelul guvernului federal. Acest lucru se poate datora, cel puțin în parte, mandatului legislativ pentru stabilirea și furnizarea de programe de mentorat în cadrul agențiilor guvernamentale. Legea federală din 2004 privind flexibilitatea forței de muncă cere agențiilor, în consultare cu Biroul pentru Managementul Personalului (**Office of Personnel Management - OPM**)¹², să ofere formare managerilor cu privire la mentoratul angajaților. OPM oferă orientări detaliate privind programele de mentorat și acționează ca o sursă centrală de consiliere și sprijin pentru astfel de programe în cadrul agențiilor guvernamentale federale.

 Exercițiu 4: MENTORATUL DE FORMĂ ȘI FORMA MENTORATULUI | Webinar 2
ASINCRON (90 minute)

- Experiențe autohtone în materie de mentorat (formatorul - *prezintă definițiile și principalele atribuții și referințe reglementate ale mentorului - HG nr.1066/2008 pentru aprobarea normelor privind formarea profesională a funcționarilor publici; OUG nr.92/ 2008 privind statutul funcționarului public denumit manager public; HG nr.78/2011 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 92/2008 privind statutul funcționarului public denumit manager public; HG nr.650/2017 pentru aprobarea Strategiei privind formarea profesională pentru administrația publică 2016-2020*)

¹¹ <https://www.imi.ie/>

¹² <https://www.opm.gov/>

- Sistemul de promovare rapidă (trecut fără prezent, dar cu viitor?) - Schema Tinerilor Profesioniști (YPS) (plusuri și minusuri +/-)
- Reperele unui program de mentorat (*sugestii și propuneri*)

Notă: După prezentarea făcută de formator (fișiere .ppt/.pdf) *prin intermediul platformei în secțiunea dedicată materialelor de studiu în format asincron*, participanții, sunt rugați ca prin intermediul platformei de training secțiunea discuții/forum să surprindă aspectele pozitive și negative ale mentoratului desfășurat în cadrul Schemei YPS și să formuleze sugestii și propuneri pentru instituționalizarea unui program de mentorat la nivelul administrației publice românești, identificând și actorul/actorii cheie responsabil/i.

3. Identificarea nevoilor și profilului beneficiarului de mentorat (mentee)

Mentorul va face diferența între dorințe și nevoi. Ele pot fi însă, contextual, corelate și, în acest sens, avute în vedere în procesul de mentorat. Deși ambele implică o provocare, **dorința** se axează pe emoție, în timp ce **nevoia** se axează pe rațiune, fiind o necesitate, reprezentând ceva esențial. După caz, anumite dorințe pentru unele persoane pot fi nevoi pentru alte persoane și viceversa. Atât pentru satisfacerea nevoilor, cât și a dorințelor, persoana manifestă *interese*, urmărind obiective și desfășurând activități.

Exercițiu 5: DORINȚE/NEVOI | Webinar 3 SINCRO (15 minute)

Participanții sunt rugați să identifice exemple de dorințe și nevoi adaptate unor situații reale/ipotetice.

Nevoile psihologice de bază sunt prezente pe tot parcursul vieții și implicit a vieții profesionale. Acestea își au sursa în Teoria autodeterminării/ Self-determination theory (potrivit lui Edward L. Deci și Richard Ryan)¹³ Una dintre principalele teorii care alcătuiesc teoria autodeterminării este cea a nevoilor psihologice de bază¹⁴.

¹³ <https://selfdeterminationtheory.org/application-basic-psychological-needs/>

¹⁴ <https://ro.warbletoncouncil.org/teoria-autodeterminacion-3542>



Aceste nevoi se referă la construcții psihice de care ființa umană are nevoie să simtă motivația față de comportament și se manifestă prin nevoia de:

- de autonomie (control)
- de competență
- de conectare-relaționare

Nevoile profesionale se manifestă în urma desfășurării unei activități/profesii și sunt de informare, cunoaștere, instruire/perfecționare, îndrumare, încurajare, confirmare.

O evaluare a nevoilor este un set sistematic de proceduri care sunt utilizate pentru a determina nevoile, a examina natura lor, cauzele și de a stabili prioritățile pentru acțiuni viitoare. Procesul se concentrează asupra obiectivelor care trebuie atinse și conduce la activități care vor îmbunătăți cadrul de manifestare a relației de mentorat pentru dezvoltarea competențelor mentee.

- **Mentorul** va încerca să afle cu referire la mentee: **Cine este? De ce dorește mentoratul?** identificând și analizând background-ul cultural/profesional, domenii de interes, cunoștințe, abilități, competențe deficitare, așteptări și temeri.

- **Mentorul** va încerca să afle cu referire la mentee: **Ce îl motivează? Ce poate? Ce este dispus să facă? Ce obiective are?** analizând:

- *Motivația intrinsecă* (pasiuni, valori, provocări curiozități, dorința de utilitate, satisfacția de sine)
- *Motivația extrinsecă* (salariu, apreciere/recunoaștere, recompense, evitarea constrângerilor/sanctiunilor/marginalizării).

- **Mentorul** va încerca să afle cu referire la mentee: **Ce știe?** urmărind măsura în care acesta:

- cunoaște misiunea, scopul, funcțiile, obiectivele, atribuțiile organizației/postului
- conștientizează locul, rolul și sarcinile alocate
- identifică rolul/rolurile actual/actuale în echipă

-Gama de interese căutate de către **mentees** poate avea în vedere:

- obținerea unei mai bune înțelegeri a mediului politic și a raporturilor cu administrația publică
- dezvoltarea de rețele de acces la și schimb de practici



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



- dezvoltarea unei expertize mai mari într-un anumit domeniu profesional
- ajutor în rezolvarea unei anumite probleme sau provocări

Analiza unor itemi în cadrul unei activități de mentorat orientat pe *relația* mentor-mentee și un mentorat orientat pe *sarcini* a fost realizată într-un studiu¹⁵ despre efectele mentoratului în sectorul public, la care participanții (mentees) au fost chestionați cu privire la o serie de afirmații, după cum urmează:

Mentorat (personal) orientat pe relație

- Eu și mentorul meu împărtășim valori profesionale similare
- Eu și mentorul meu suntem prieteni
- Mentorul meu are un mare respect pentru ideile mele
- Am un mare respect pentru ideile mentorului meu
- Dacă ar trebui să o fac din nou, aș fi/nu aș fi reticent să am această persoană ca mentor

Mentorat (profesional) orientat pe sarcini

- Mentorul meu m-a ajutat să fac cunoștință cu oameni influenți din organizație
- Mentorul meu m-a ajutat să fac cunoștință cu oameni influenți din afara organizației
- Mentorul meu m-a ajutat să înțeleg „politica organizației”
- În general, mentorul meu a contribuit foarte mult la succesul meu în organizație

Julie Starr (2021)¹⁶ arată că un mentor este cineva care acționează ca un consilier de încredere, suportor și educator înțelept pentru o altă persoană (mentee). Un mentor oferă sprijin, furnizând informații, sfaturi și asistență într-un mod care contribuie la dezvoltarea persoanei pe care o îndrumă. Aceasta arată că o relație de mentorat poate fi asemănată cu “ideea unei călătorii, o experiență în care îți propui să mergi undeva, să călătorești pentru o vreme, să depășești pericole și obstacole și, în cele din urmă, să ajungi în altă parte” urmărind în studiul său 3 idei majore și anume:

- unele lucruri pot fi predate, iar altele trebuie învățate
- în timp ce toate călătoriile beneficiază de o destinație și un scop, nicio mare aventură nu a fost vreodată planificată în detaliu
- pentru orice merită să ai, merită să lucrezi

¹⁵ Jungin Kim, *The Effect of Mentoring in the Public Sector*, The Korean Journal of Policy Studies, Vol. 26, No. 1 (2011), pp. 97-115.

¹⁶ Julie Starr, *The Mentoring Manual*, Pearson Education, 2021



Literatura de specialitate, dar și practica programelor de mentorat au surprins, utilizează și recomandă o serie de întrebări care să răspundă din start acestor provocări pentru viitorii *mentees*:

- Care este scopul meu pentru a fi mentorat? De ce fac asta?
- Cât de multe / ce trebuie să știu despre situația și profilul mentorului meu?
- Ce așteaptă să înțeleagă de la mine? Context, situație, obiective, provocări
- Care sunt potențialele mele obstacole în a profita la maximum de această activitate/oportunitate? Cum le voi/pot depăși?
- Ce solicitări aș dori să fac mentorului meu ? De exemplu, nivelul de provocare, tipul de sprijin pe care l-aș aprecia?

Pe de altă parte, *mentorii* au la dispoziție un instrumentar de întrebări precum :

- Cum a fost experiența ta educațională?
- Care a fost primul tău loc de muncă?
- Ce te-a condus către cariera ta actuală?
- Ai plănuit să ai această carieră sau s-a întâmplat pur și simplu?
- Care sunt valorile tale după care te ghidezi?
- Cât de importante sunt pentru tine și în ce măsură sau context ai fi dispus/ă la compromisuri?
- Ai un model pe care îl apreciezi sau oameni pe care îi admiri?
- Ce îți place să faci în afara serviciului?
- Ce te inspiră?
- Care sunt obiectivele tale pe termen scurt?
- Care sunt obiectivele tale pe termen lung?
- Ce te-a determinat/motivat să ai un mentor?
- Ce abilități dorești să dezvolți?
- Dacă ai putea să te întorci în timp, ai alege o altă carieră?
- Care consideri că sunt punctele tale forte?
- Rolul tău actual te ajută să-ți valorifi punctele forte?
- Ce parte din activitatea ta profesională este afectată de punctele tale slabe?
- În ce domenii crezi că trebuie să îmbunătățești?
- Cum îți atenuezi punctele slabe?
- Care este o provocare cu care te confrunți în prezent în cariera ta?



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



- Ce idei ai care să te ajute să depășești provocările și să-ți îndeplinești obiectivele?
- Ce obstacole vezi care te-ar putea împiedica să-ți atingi obiectivele?
- Ce vei face diferit mâine pentru a face față acestor provocări?
- Pentru ce ești cel mai recunoscător?
- Pe parcursul carierei tale, cine a avut o influență puternică asupra modului în care lucrezi profesional?
- Cine este persoana căruia îi ești recunoscător/are în viața ta? Ce ți-a dat/ofert?
- Care a fost o perioadă din viața sau cariera ta în care ai simțit că ai avut cea mai mare creștere?
- Ce relații ai în acest moment care par să se potrivească criteriilor de mentorat, de exemplu cineva pe care îl respecti, cineva de la care înveți, o relație în care se simte influența într-un mod pozitiv?
- Cum te pot sprijini eu în depășirea provocărilor tale?

La acestea se adaugă evaluări inițiale realizate prin:

- Analiză scrisoare de intenție/aplicație
- Curriculum vitae
- Interviu
- Test de personalitate
- Test de cunoștințe
- 80% din rezultate sunt produse cu aportul a 20% din personal. Ești/vrei să fii în cei 20%? (Analiza Pareto)
- Analiza SWOT
- Stabilirea obiectivelor SMART
- Analiza câmpului de forțe pentru determinarea schimbării la nivel personal/organizațional

Exercițiu 6: Webinar 3 ASINCRON (90 minute)

Participanții sunt rugați să audieze piesa de teatru radiofonic

<https://teatrulamicrofon.wordpress.com/2016/11/12/francois-de-salignac-de-la-mothe-fenelon-aventurile-lui-telemah-1994/> și apoi să menționeze prin intermediul platformei de training secțiunea discuții/forum: Ce nevoi psihologice și profesionale



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



avea Telemah? Cum a reușit Mentor să se achite de sarcina sa în răspuns la acestea? Exemplificați cu pasaje din *Peripețiile lui Telemah*.

4. Responsabilități așteptate de la mentori și de la beneficiarii mentoratului¹⁷

Mentorul:

- Prezintă mentee-ului ceea ce se poate sau nu se poate realiza prin mentorat
- Lucrează împreună cu mentee-ul la elaborarea unui plan individual de dezvoltare și a unui obiectiv de mentorat
- Propune și aplică cea mai potrivită tehnică de mentorat pentru a ajuta mentee-ul să își atingă obiectivul de dezvoltare
- Motivează și încurajează mentee-ul să își asume responsabilitatea pentru activitățile de învățare și de dezvoltare a carierei
- Ajută mentee-ul să identifice toate oportunitățile de învățare și de relaționare care susțin obiectivul de mentorat
- Oferă feedback mentee-ului pentru a îmbunătăți relația de mentorat
- Oferă un feedback continuu și constructiv și încurajează schimbul de idei
- Utilizează abilități interpersonale și o abordare de facilitare pentru a crește gradul de conștientizare a mentee-ului în ceea ce privește propriile puncte forte și puncte slabe
- Respectă confidențialitatea parteneriatului de mentorat și îl informează pe mentee cu privire la principiile cheie ale codului de conduită al mentoratului
- Își menține angajamentul față de parteneriatul de mentorat
- Ajută mentee-ul să acționeze în mod independent, fără a da directive sau a fi critic
- Se pregătește pentru fiecare întâlnire de mentorat pentru a asigura cea mai bună utilizare a timpului atât pentru sine, cât și pentru mentee
- Respectă orarele convenite pentru întâlniri și folosește o abordare flexibilă pentru a se potrivi atât cu interesele mentorului, cât și cu cele ale mentee-ului
- Informează managerii de program cu privire la orice întrerupere a relației de mentorat și a motivelor

¹⁷ Surse: adaptat după Phillip- Jones, Linda (2003) „Skills for Successful Mentoring: Competencies of Outstanding Mentors and Mentees” și Government Communication Service (2021) „The mentor and mentee guide”, UK Cabinet Office; RAS -BM Livrabil 2.1 pp.62-63.

Caracteristicile mentorilor de succes:¹⁸

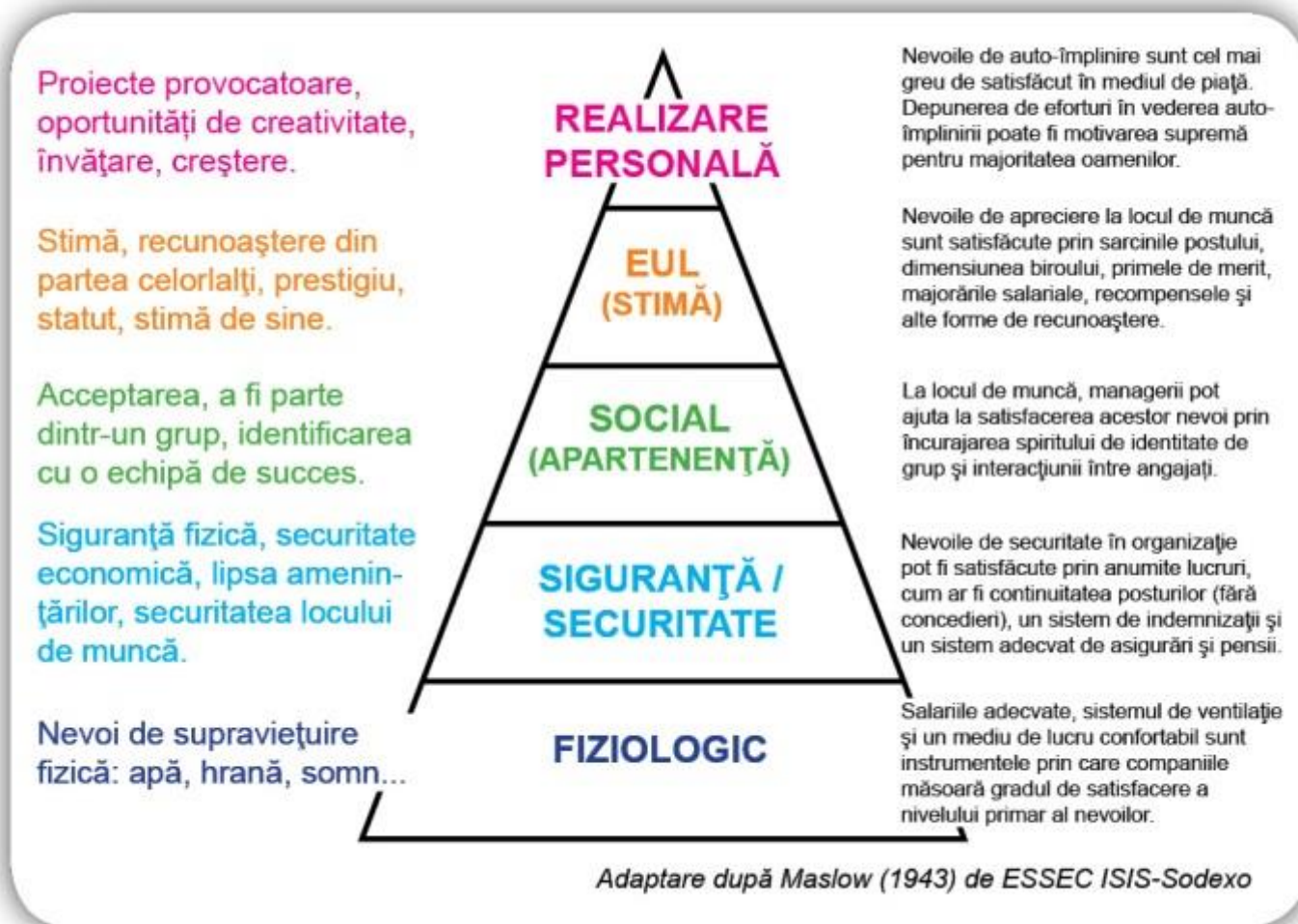
1. Le pasă de succesul noii generații profesionale
2. Sunt conștienți de sine și entuziaști
3. Dau un bun exemplu ca modele pozitive
4. Sunt voluntari cu timpul lor
5. Împărtășesc experiența, mai degrabă decât să ofere doar sfaturi
6. Acceptă provocarea de a ieși din zona de confort
7. Învăță pe tot parcursul vieții
8. Oferă feedback de calitate
9. Sunt ascultători, deschiși și activi
10. Sunt preocupați de dezvoltarea unei rețele profesionale

Mentee:

- Își asumă responsabilitatea pentru gestionarea propriei dezvoltări în vederea atingerii obiectivului de mentorat convenit
- Stabilește obiective clare și realiste de autoperfecționare și inițiază activitățile de dezvoltare a învățării convenite cu mentorul
- Dă dovadă de considerație față de timpul mentorului, respectă întâlnirile programate cu acesta și le reprogramează dacă este necesar
- Menține o comunicare deschisă cu mentorul, rămâne deschis la feedback și receptiv la idei noi
- Oferă feedback mentorului pentru a îmbunătăți relația de mentorat
- Respectă confidențialitatea parteneriatului de mentorat și raportează managerilor de program eventualele abateri de la etică
- Își menține angajamentul față de parteneriatul de mentorat
- Informează managerii de program cu privire la orice întrerupere a relației de mentorat și a motivelor

¹⁸ Ghid - 10 Key Qualities and Habits of Highly Effective Mentors, Mentorloop.com

Mentorul și mentee pe cale de observație și analiză (ex. SWOT, analiza câmpului de forțe, discuții follow-up nevoi inițiale, analiza Pareto, reevaluarea obiectivelor SMART, evaluarea unor indicatori (KPI) stabiliți inițial) pot actualiza nevoile identificate și adapta relația de mentorat atunci când reiese o astfel de necesitate.



Sursa: <https://oficialmedia.com/ce-trasaturi-au-oamenii-aflati-aproape-de-autorealizare/>

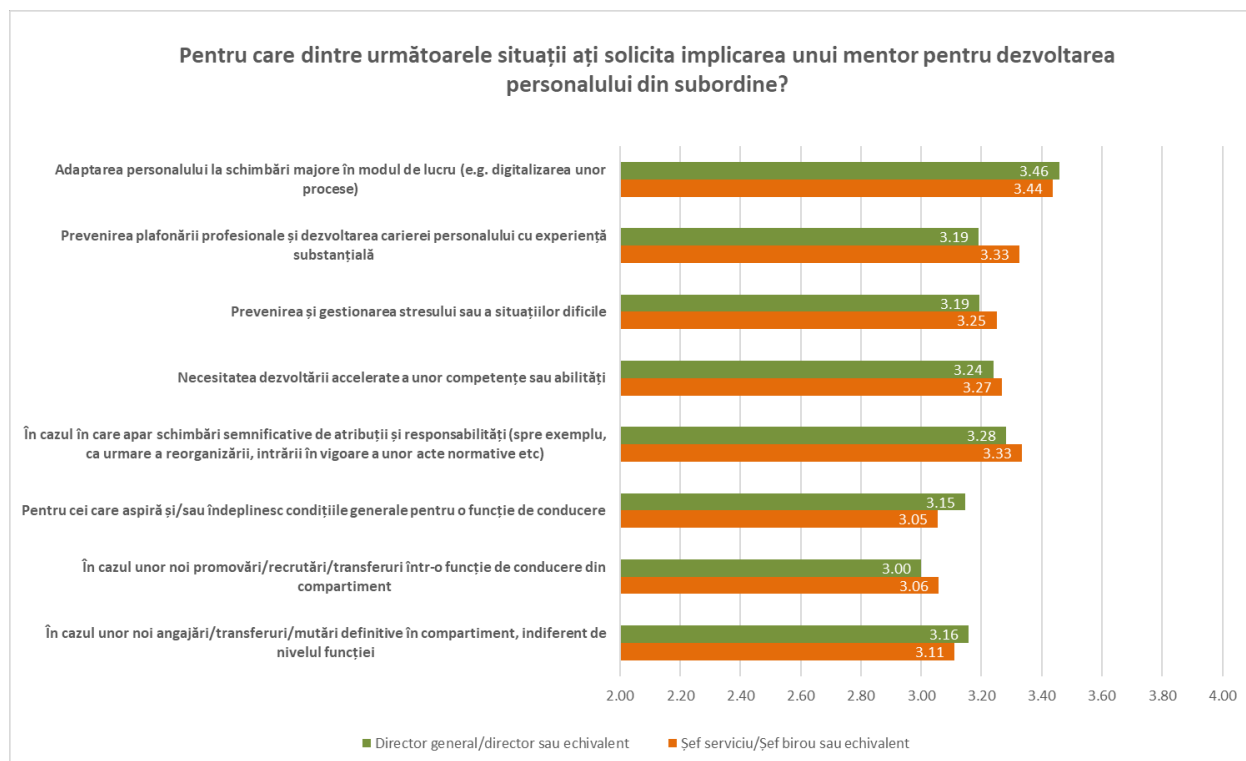


Figura 2 - Percepțiile personalului cu privire la situațiile în care ar fi necesar mentoratul, așa cum reiese din răspunsurile la sondajul privind mentoratul

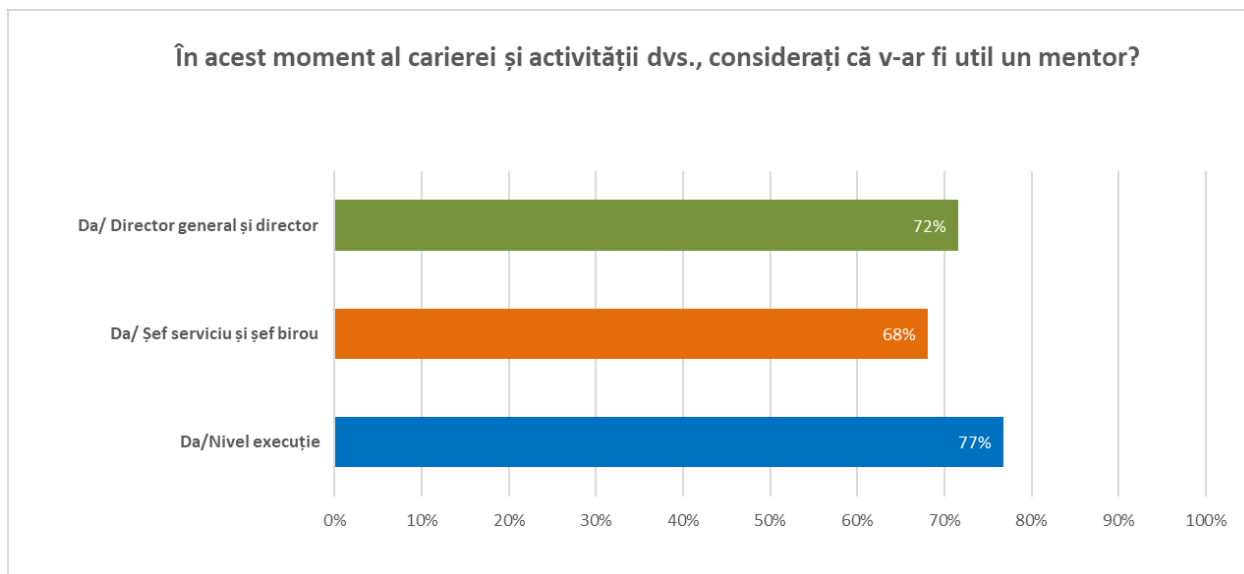


Figura 3 - Percepțiile personalului cu privire la nevoia lor individuală de a avea un mentor



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



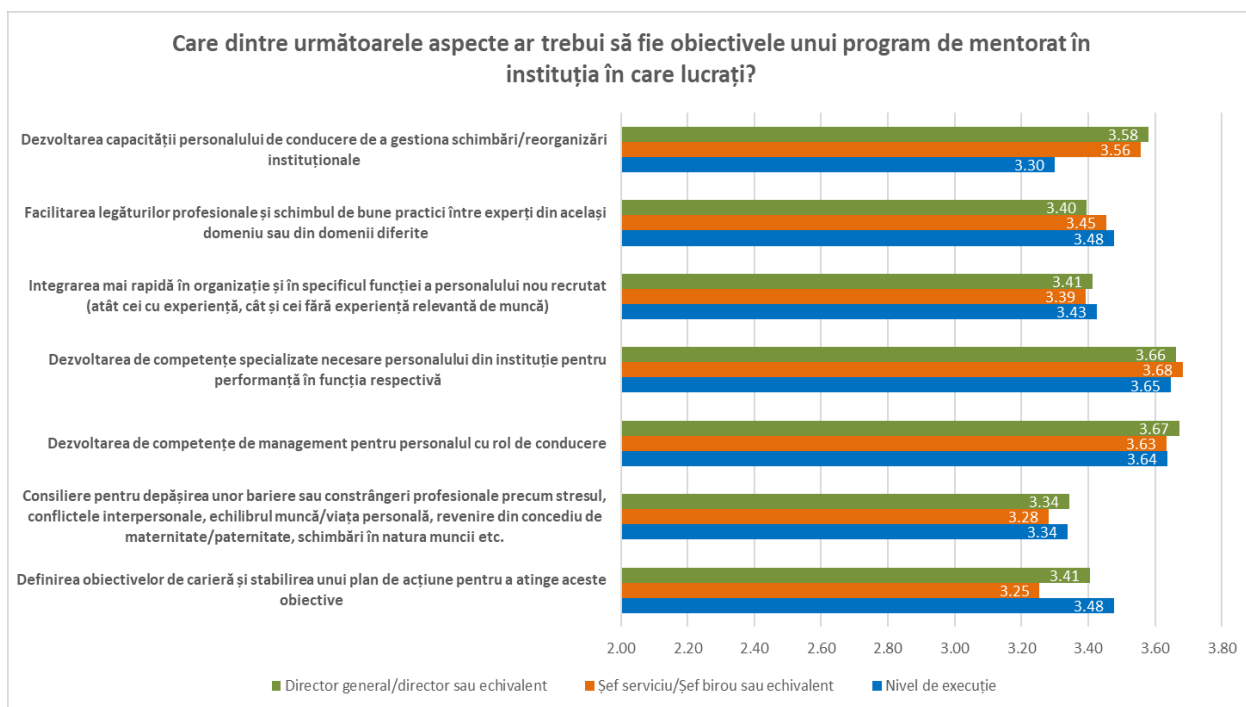


Figura 4 - Percepțiile personalului cu privire la obiectivele unui program de mentorat

Exercițiu 7: Webinar 4 ASINCRON (90 minute)

Instrumente pentru a monitoriza evoluția nevoilor beneficiarului(mentee)



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



Bibliografie

- Aaron Ganesh, Alec Bozas, Mogie Subban, Elias Munapo, *The benefits of mentoring and coaching in the public sector*, în Journal of Governance and Regulation / Volume 4, Issue 3, 2015, pp.16-29
- Cristian Bitea, *Modalitățile și condițiile de acces în funcția publică. Repere teoretice și practice*. Editura Universitară, București, 2021.
- Jungin Kim, *The Effect of Mentoring in the Public Sector*, The Korean Journal of Policy Studies, Vol. 26, No.1 (2011), pp. 97-115.
- Julie Starr, *The Mentoring Manual*, Pearson Education, 2021
- Phillip- Jones, Linda (2003) „Skills for Successful Mentoring: Competencies of Outstanding Mentors and Mentees” și Government Communication Service (2021) „The mentor and mentee guide”, UK Cabinet Office
- Ghid - *10 Key Qualities and Habits of Highly Effective Mentors*, Mentorloop.com
- Raport cu recomandări privind instituționalizarea unui program de mentorat în administrația publică din România - *Livrabil 2.1, Banca Mondială - Institutul Național de Administrație*, 2022
- <https://www.trainingjournal.com/blog/16-mentoring-definitions>
- <https://gcs.civilservice.gov.uk/academy/mentoring>
- <https://www.vic.ipaa.org.au/peer-plus-mentoring>
- <https://www.imi.ie/>
- <https://www.opm.gov/>
- <https://selfdeterminationtheory.org/application-basic-psychological-needs/>
- <https://ro.warbletoncouncil.org/teoria-autodeterminacion-3542>
- <https://artofmentoring.net/why-mid-career-public-servants-need-mentoring/>
- <https://teatrulamicrofon.wordpress.com/2016/11/12/francois-de-salignac-de-la-mothe-fenelon-aventurile-lui-telemah-1994/>
- <https://learn-me.ro/blog/cine-este-mentor/>
- www.mfinante.gov.ro
- www.mae.gov.ro
- Baze de date legislative / Monitorul Oficial al României