

AGENȚIA NAȚIONALĂ A FUNCȚIONARILOR PUBLICI

Livrabilul 10 - Raport privind actualizarea și dezvoltarea tipurilor de instruire aplicată în ceea ce privește implementarea utilizării cadrelor de competență pentru toate procesele de management al resurselor umane pentru toate funcțiile publice, de la nivel central, teritorial și local, iar ulterior și pentru personalul contractual (recrutare, promovare, evaluare)

Lot 2: Servicii de consultanță în vederea elaborării de studii/analize și proiecte de acte normative și acordarea de suport în vederea implementării jalonului 419-PNRR

COMPONENTA C14. BUNA GUVERNANȚĂ

Reforma 3 - Management performant al resurselor umane în sectorul public

Jalon 419 - Cadre de competență operaționale în administrația publică centrală

Contract de prestări servicii nr. 49313/26.10.2023

Prezentul livrabil a fost elaborat și predat în temeiul contractului aferent proiectului „Lot II Servicii de consultanță în vederea elaborării de studii / analize și proiecte de acte normative și acordarea de suport în vederea implementării jalonului 419 PNRR”, semnat între Agenția Națională a Funcționarilor Publici și Asocieria formată din SC Ernst & Young SRL, Ascendis Consulting SRL, Băncilă, Diaconu și Asociații - Societate Profesională de Avocați cu Răspundere Limitată, 42 Organizational Assessment SRL, EY Cyprus Advisory Services Limited - Ernst & Young Cyprus Limited la data de 26 octombrie 2023. Prezentul document constituie Livrabilul 10 - Raport privind actualizarea și dezvoltarea tipurilor de instruire aplicată în ceea ce privește implementarea utilizării cadrelor de competență pentru toate procesele de management al resurselor umane pentru toate funcțiile publice, de la nivel central, teritorial și local, iar ulterior și pentru personalul contractual (recrutare, promovare, evaluare).

Fișa documentului

Versiunea documentului	Data depunerii	Modificări operate
Versiunea inițială/ draft	30.09.2024	N/A
Versiunea revizuită	24.10.2024	- Incorporarea observațiilor primite din partea Comisiei de acceptanță; - Corectări de greșeli de ortografie, punctuație.
Versiune revizuită	12.11.2024	- Incorporarea observațiilor primite din partea Comisiei de acceptanță; - Corectări de greșeli de ortografie, punctuație; - Exemplificarea modalității de realizare a tipului de instruire 2 (ghid); - Includerea unei a doua versiuni de scenariu pentru tutorial.
Versiune revizuită	4.12.2024	- Incorporarea observațiilor primite din partea Comisiei de acceptanță; - Detalieri ale acronimelor; - Includerea versiunii revizuite a script-ului 2 pentru tutorial, pentru încadrarea în limita maximă de 12 minute indicată de Caietul de sarcini; - Adăugarea Anexei 11 ce cuprinde toate materialele de suport/instrumentele necesare care susțin metodele de instruire aplicată propuse pentru desfășurarea instruirii aplicate, ce pot fi livrate la acest moment, conform celor detaliate în cadrul Raportului.
Versiune revizuită	18.12.2024	- Remediere erori de redactare
Versiune finală	13.01.2024	- Remediere eroare de redactare

Cuprins

Acronime.....	4
1 Capitolul 1 - Context.....	5
1.1 Obiectivele proiectului	5
1.2 Obiectivele și structura livrabilului	6
2 Capitolul 2 - Cadrul general al realizării analizelor asupra normelor legale și documentelor de referință	9
2.1 Pregătirea și validarea conceptului metodologic	9
2.2 Colectarea datelor	10
2.2.1 Cadrul legislativ și instituțional	10
2.2.2 Rezultatele implementării concursului - pilot	24
2.2.3 Rezultatele experienței participanților la derularea concursului național	27
2.2.4 Rezultatele derulării instruirii aplicate în ceea ce privește procesul de recrutare și selecție.....	32
2.3 Concluziile analizei	36
2.4 Validarea constatărilor și concluziilor preliminare	37
2.5 Redactarea livrabilului	38
3 Capitolul 3 - Tipuri de instruire aplicată, materiale și instrumente recomandate	39
3.1 WEBINARII	43
3.2 GHID.....	56
3.3 TUTORIAL.....	63
3.3.1 Subiectul tutorialului	63
3.3.2 Realizarea videoclipului	64
3.4 FORMARE DE FORMATORI.....	73
3.5 MICROLEARNING (CODE OF TALENT).....	80
4 Capitolul 4 - Plan de instruire personalizată.....	82
4.1.1 Tip de instruire aplicată 1	82
4.1.2 Tip de instruire aplicată 2	84
4.1.3 Tip de instruire aplicată 3	89
4.1.4 Tip de instruire aplicată 4	90
4.1.5 Tip de instruire aplicată 5	92
5 Capitolul 5 - Rapoarte de activitate	94

Acronime

Acronim	Explicație
ANFP	Agenția Națională a Funcționarilor Publici
Asocierea EY	Asocierea SC Ernst & Young SRL, Ascendis Consulting SRL, Băncilă, Diaconu și Asociații - Societate Profesională de Avocați cu Răspundere Limitată, 42 Organizational Assessment SRL, EY Cyprus Advisory Services Limited - Ernst & Young Cyprus Limited
BM	Banca Mondială
CRU	Compartimente de resurse umane
MMSS	Ministerul Muncii și Solidarității Sociale
MRU	Managementul resurselor umane
OPANFP nr. 332/19.02.2024	Ordinul Președintelui Agenției Naționale a Funcționarilor Publici pentru aprobarea Metodologiei-cadru de analiză a posturilor
OUG	Ordonanța de urgență a Guvernului
OUG nr. 57/2019	Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare
OUG nr. 191/2022	Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 191/2022 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ
OUG nr. 121/2023	Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 121/2023 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, precum și pentru modificarea art. III din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 191/2022 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ
OPANFP nr. 332/2024	Ordinul președintelui Agenției Naționale a Funcționarilor Publici (OPANFP) nr. 332/2024 pentru aprobarea Metodologiei-cadru de analiză a posturilor
PNRR	Planul Național de Redresare și Reziliență
SGG	Secretariatul General al Guvernului

1 Capitolul 1 - Context

Prezentul document reprezintă livrabilul aferent *Activității 10 - Actualizarea și dezvoltarea tipurilor de instruire aplicată în ceea ce privește implementarea utilizării cadrelor de competență pentru toate procesele de management al resurselor umane pentru toate funcțiile publice, de la nivel central, teritorial și local, iar ulterior și pentru personalul contractual (recrutare, promovare, evaluare)*, derulate în cadrul proiectului privind realizarea contractului de servicii de consultanță în vederea elaborării de studii/ analize și proiecte de acte normative și acordarea de suport în vederea implementării jalonului 419 - PNRR - Operaționalizarea cadrelor de competențe în administrația publică centrală.

1.1 Obiectivele proiectului

Proiectul „Lot II Servicii de consultanță în vederea elaborării de studii / analize și proiecte de acte normative și acordarea de suport în vederea implementării jalonului 419 PNRR” este implementat în cadrul contractului de prestări servicii nr. 49313/26.10.2023. Contractul este încheiat între Agenția Națională a Funcționarilor Publici și Asociera formată din SC Ernst & Young SRL, Ascendis Consulting SRL, Băncilă, Diaconu și Asociații - Societate Profesională de Avocați cu Răspundere Limitată, 42 Organizational Assessment SRL, EY Cyprus Advisory Services Limited - Ernst & Young Cyprus Limited.

Tabelul de mai jos prezintă un sumar al principalelor caracteristici ale proiectului:

Numărul contractului	49313/26.10.2023
Țara	România
Autoritate Contractantă	Agenția Națională a Funcționarilor Publici
Data de început a proiectului	30.10.2023
Durata	29 luni de la data semnării contractului, corelată cu termenul prevăzut pentru atingerea jalonului 419 din PNRR 31.12.2025

Obiectivul inițiativei B2 - Introducerea cadrelor de competențe și evaluarea bazată pe performanțe, cuprinsă în Componenta C14 - Bună guvernare, Reforma 3 - Management performant al resurselor umane în sectorul public din cadrul PNRR are următoarele obiective:

- Implementarea unui sistem integrat de management al resurselor umane și financiare bazat pe competență și performanță, asigurând corelarea permanentă a nevoilor de personal cu competențele corespunzătoare și dezvoltarea acestui sistem prin raportare la acestea;
- Îmbunătățirea sistemului de management al performanțelor la nivel individual (management al talentelor, inclusiv prin utilizarea cadrelor de competențe și a centrelor de evaluare și în etapa de promovare);
- Extinderea utilizării cadrelor de competențe pentru toate procesele de MRU (inclusiv evaluarea și promovarea în carieră pe baza competențelor și rezultatelor atinse), pentru toate funcțiile publice, de la nivel central la nivel teritorial și local, iar ulterior și pentru personalul contractual.

Astfel, beneficiile așteptate ale proiectului derulat prin intermediul contractului identificat anterior, prevăd implementarea de măsuri privind operaționalizarea cadrelor de competență din administrația publică centrală prin:

- promovarea **cadrului de competențe generale și introducerea cadrului de competențe specifice**, prin care să se specifice cunoștințele, abilitățile și atitudinile de care are nevoie personalul pentru a performa; acestea vor susține integrarea armonizată a funcțiilor de resurse umane, de la identificarea nevoilor de personal, până la recrutare și evoluția în carieră, ducând la integrarea pe verticală a personalului în instituție și la integrarea orizontală a proceselor de resurse umane din instituție;
- **dezvoltarea/actualizarea de metodologii/ analize/ ghiduri/ studii**, precum și **derularea de instruiți** care să faciliteze utilizarea cadrelor de competențe;
- elaborarea unui **studiu privind cadrul legal și instituțional care reglementează cadrele de competențe** generale și specifice;
- elaborarea unui **document cu opțiuni de politică publică** privind clarificarea rolurilor specifice posturilor și simplificarea clasificării posturilor, extinderea utilizării cadrelor de competențe pentru toate procesele de MRU pentru toate funcțiile publice, de la nivel central, teritorial și local, iar ulterior și pentru personalul contractual;
- realizarea unei **analize care să cuprindă propuneri de reglementare** și instrumentele de fundamentare și motivare aferente.

1.2 Obiectivele și structura livrabilului

Obiectivul prezentului document este actualizarea și, ulterior, dezvoltarea și aplicarea unor metode inovative, care să asigure **îndrumare, transfer de cunoștințe și de know-how și să faciliteze înțelegerea și punerea în aplicare a cadrelor de competențe pentru toate procesele de MRU pentru toate funcțiile publice, de la nivel central, teritorial și local, iar ulterior și pentru personalul contractual (recrutare, promovare, evaluare).**

Instruirea are ca scop consolidarea capacității administrative a compartimentelor de resurse umane pentru asigurarea implementării cadrelor de competențe pentru toate procesele de MRU pentru toate funcțiile publice, de la nivel central, teritorial și local, iar ulterior și pentru personalul contractual (recrutare, promovare, evaluare). Astfel, tipurile de instruire descrise în prezentul document nu reprezintă un program de formare și perfecționare profesională pentru reprezentanții compartimentelor de resurse umane în cadrul autorităților și instituțiilor publice.

Analiza derulată în cadrul acestui Raport, concluziile și propunerile incluse în paginile următoare au în vedere facilitarea înțelegerii, îndrumarea și transferul de cunoștințe cu privire la utilizarea cadrelor de competențe pentru:

- ✓ Personalul din cadrul compartimentelor de resurse umane, din perspectiva rolului acestora pe parcursul desfășurării proceselor de resurse umane cu utilizarea cadrelor de competențe;
- ✓ Funcționarii publici de conducere în procesul de evaluare a performanțelor profesionale individuale;
- ✓ Membrii comisiilor de concurs ce derulează etapa de selecție, respectiv concursul pe post prin care sunt verificate competențele specifice și cunoștințele de specialitate ale candidaților, necesare ocupării unei funcții publice.
- ✓ Experții responsabili cu verificarea competențelor implicați în desfășurarea etapei de probă suplimentară a concursului pe post.

Capitolul 2 prezintă cadrul general al realizării analizelor realizate în vederea identificării tipurilor de instruire aplicată potrivite, pe trei paliere:

- prevederile legislative cele mai recente cu privire la aplicarea cadrelor de competențe în procesele de RU aplicabile pentru funcția publică, atât la nivel central și teritorial, cât și local;
- principalele modificări cuprinse în propunerea de reglementare realizată în cadrul *Livrabilului 8 - [Analiza care cuprinde propuneri de reglementare și instrumentele de fundamentare și motivare aferente](#)*¹, din perspectiva utilizării cadrelor de competențe în procesele de MRU;
- principalele aspecte reținute de analiza ex-post a *proiectului - pilot al concursului de ocupare a unor funcții publice vacante (funcții publice de execuție vacante de grad profesional debutant și funcții publice din categoria înalților funcționari publici, prevăzute la art. 385 alin. (1) și (2) din Codul adm.)*, precum și cele identificate în urma analizei de birou, urmărind să puncteze elementele de avut în vedere în identificarea celor mai potrivite instrumente de instruire aplicată;
- experiența personalului din administrația publică ce a participat în activitățile implicate de derularea concursului-pilot, din perspectiva utilizării cadrelor de competențe în procesul de recrutare, și informațiile colectate pe parcursul implementării Activității nr. 4, respectiv concluziile și recomandările *Livrabilului 4 - [Raport privind derularea instruirii aplicate în ceea ce privește procesul de recrutare](#)*².

În sub-capitolele sale sunt extrase patru concluzii principale ce stau la baza identificării tipurilor de instruire aplicată, dar și a conținutului acestora, personalizat pe fiecare tip de instruire și pe nevoile extrase din analiză.

Capitolul 3 identifică și descrie conceptul fiecăruia dintre cele cinci tipuri de instruire aplicată:

- Sub-capitolul 3.1 - 108 webinarii (livrate în module asincron și sincron, 40 pentru autoritățile și instituțiile centrale și teritoriale, 68 pentru instituțiile și autoritățile de la nivel local) pentru personalul din cadrul compartimentelor de resurse umane și personalul de conducere din cele 4382³ de instituții și autorități centrale, teritoriale și de la nivel local⁴; Sub-capitolul descrie metodele de invitare/confirmare a participării, planificarea lor temporală, conținuturile diferențiate (central & teritorial, local) ale acestora.
- Sub-capitolul 3.2 - Prezintă două Ghiduri practice pentru evaluarea performanței - unul pentru evaluator și unul pentru evaluat. Un ghid sintetic, “de buzunar” ce conține aspecte practice atât pentru evaluator, cât și pentru evaluat, explicații, exemplificări de metode și instrumente.
- Sub-capitolul 3.3 - Tutorialul - destinat procesului de evaluare a performanței ce ilustrează derularea interviului/discuției de evaluare anuale dintre evaluator și evaluat.
- Sub-capitolul 3.4 - Descrie tipul suplimentar de instruire propus de Asocieră, respectiv seria de instruiți de tip “formare de formatori” cu detalieră criteriilor de selecție a

¹ https://www.anfp.gov.ro/media/40ioc2j3/livrabil_8_analiz%C4%83-propuneri-reglementare.docx

² <https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-in-implementare/proiecte-pnrr/proiecte-pnrr-lista/operationalizarea-cadrelor-de-competenta-din-administratia-publica-centrala/livrabile/raport-privind-derularea-instruirii-aplicate-in- ceea-ce-privește-procesul-de-recrutare/>

³ Caietul de sarcini menționează un număr de “aproximativ 4332 de autorități și instituții publice” cărora li se adresează activitățile de instruire. Ori de către ori ne referim la aspecte solicitate în Caietul de sarcini, se face vorbire despre cele aproximativ 4332 de autorități și instituții. În fapt, în cadrul activității precedente de instruire (Activitatea 4), baza de date a ANFP a cuprins 4382 de instituții către care au fost îndreptate toate tipurile de instruire livrate în cadrul Activității 4 și către care se vor direcționa și cele ce se vor derula în cadrul Activității 11.

⁴ Conform datelor furnizate de ANFP prin exportare din baza de date a instituției. Datele pot fi accesate și de pe <https://www.anfp.gov.ro/opendata.aspx>

celor 100 de viitori formatori, detalii logistice, agenda detaliată a celor două zile de instruire.

- Sub-capitolul 3.5 - Prezintă al doilea tip suplimentar de instruire propus, menit a asigura expunerea la informațiile prezentate în webinarii pentru cei ce vor dori să consolideze, să exerseze înțelegerea proceselor expuse în webinarii, respectiv platforma de microlearning “Code of Talent”.

Capitolul 4 prezintă planul de instruire personalizată pe cele 5 tipuri de instruire aplicată, precum și recomandări pentru sustenabilitatea acestora (acolo unde este posibil), după finalizarea prezentului proiect.

Capitolul 5 este unul de natură administrativă, prezentând modul de raportare al Asocierii EY cu privire la derularea și rezultatele implementării celor cinci tipuri de instruire.

2 Capitolul 2 - Cadrul general al realizării analizelor asupra normelor legale și documentelor de referință

În derularea sarcinilor asumate de către Asocieria EY în cadrul acestei activități s-a avut în vedere faptul că tipurile de instruire propuse trebuie să asigure îndrumare, transfer de cunoștințe și de know-how și să faciliteze înțelegerea și punerea în aplicare a cadrelor de competențe în toate procesele de resurse umane de către instituțiile și autoritățile din cadrul administrației publice.

Metodologia utilizată în vederea obținerii rezultatelor așteptate în cadrul *Activității 10 - Actualizarea și dezvoltarea tipurilor de instruire aplicată în ceea ce privește implementarea utilizării cadrelor de competență pentru toate procesele de MRU pentru toate funcțiile publice, de la nivel central, teritorial și local, iar ulterior și pentru personalul contractual (recrutare, promovare, evaluare)* a presupus o abordare etapizată, detaliată în sub-capitolele care urmează.

2.1 Pregătirea și validarea conceptului metodologic

Această etapă inițială a fost derulată de către reprezentanții Asocierii EY cu scopul de a asigura o organizare corectă și eficientă a activității, care să permită atingerea obiectivelor și rezultatelor așteptate, conform celor ilustrate în capitolul introductiv al prezentului livrabil. În acest sens, anterior derulării activităților de colectare, centralizare și analiză a datelor, următoarele aspecte au fost agreate în cadrul unor ședințe de lucru cu reprezentanții ANFP:

- actualizarea cadrului metodologic (i.e., preluarea și utilizarea datelor colectate odată cu cele necesare derulării *Activității 6 - Elaborare document cu opțiuni de politică publică cu privire la clarificarea rolurilor specifice posturilor și simplificarea clasificării posturilor, extinderea utilizării cadrelor de competență pentru toate procesele de MRU pentru toate funcțiile publice, de la nivel central, teritorial și local, iar ulterior și pentru personalul contractual*, a *Activității 7 - Studiu privind cadrul legal și instituțional care reglementează cadrele de competență generale și specifice*, a *Activității 8 - Analiză care să cuprindă propuneri de reglementare și instrumentele de fundamentare și motivare aferente*, a *Activității 9 - Ghiduri/metodologii necesare pentru implementarea utilizării cadrelor de competență pentru toate procesele de MRU*, dar și a feedback-ului primit și al observațiilor și recomandărilor formulate în *Livrabilul 4 - Raport privind derularea instruirii aplicate în ceea ce privește procesul de recrutare*⁵);
- confirmarea obiectivelor *Activității 10 - Actualizarea și dezvoltarea tipurilor de instruire aplicată în ceea ce privește implementarea utilizării cadrelor de competență pentru toate procesele de MRU pentru toate funcțiile publice, de la nivel central, teritorial și local, iar ulterior și pentru personalul contractual (recrutare, promovare, evaluare)* și a contextului instituțional, legal și metodologic în cadrul căruia se vor desfășura activitățile de instruire;
- actualizarea modalităților de comunicare în vederea obținerii tuturor informațiilor necesare analizelor derulate și atingerii obiectivelor acesteia;

⁵ Toate materialele enumerate pot fi regăsite la: <https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-in-implementare/proiecte-pnrr/proiecte-pnrr-lista/operationalizarea-cadrelor-de-competenta-din-administratia-publica-centrala/#sec1>

- stabilirea interlocutorilor relevanți în vederea derulării procesului de invitare-desemnare-confirmare a participanților la webinarii, în vederea realizării și testării metodelor de instruire, în vederea respectării identității vizuale, etc.

2.2 Colectarea datelor

Etapă de colectare a datelor a fost realizată prin intermediul activităților de cercetare documentară calitativă și cantitativă și ca urmare a organizării și derulării de interviuri structurate, cu scopul de a verifica, identifica și selecta datele relevante din studii/ analize/ rapoarte relevante interne sau externe precum și din experiențele reprezentanților ANFP și ai autorităților și instituțiilor publice implicați în procesul de avizare a cadrelor de competență specifice. Această etapă a presupus inclusiv cercetarea documentelor ce stabilesc perimetrul legislativ și cadrul instituțional descrise în *Livrabilul 7 - Studiu privind cadrul legal și instituțional care reglementează cadrele de competență generale și specifice*⁶, precum și a propunerilor de reglementare detaliate în cadrul *Livrabilului 8 - Analiză care să cuprindă propuneri de reglementare și instrumentele de fundamentare și motivare aferente*⁷, în vederea conturării unei imagini cât mai clare asupra situației actuale și, implicit, asupra modului în care s-au derulat procesele de resurse umane până în prezent.

2.2.1 Cadrul legislativ și instituțional

Reglementările legale în vigoare definesc cadrele de competență generale și specifice, conținutul acestora, modalitatea de verificare și procedura de avizare și elaborare a cadrelor de competență, precum și modalitatea de verificare a acestora.

Avizarea cadrelor de competență urmează a se realiza pentru toate categoriile de funcții publice, astfel:

- Pentru funcțiile publice de stat și teritoriale vacante, până la data de 31 martie 2024;
- Pentru funcțiile publice de stat și teritoriale, până la data de 30 iunie 2024;
- Pentru funcțiile publice locale, până la data de 31 decembrie 2026.

Competențele generale și specifice, astfel cum au fost definite în Anexa nr. 8 la Codul administrativ pot fi utilizate în toate procesele de resurse umane, aspect constatat și de legiuitor, care a stabilit, la art. 5 și 6 din Anexa nr. 8 la Codul administrativ, utilizarea cadrelor de competență în următoarele procese de resurse umane:

- La recrutare: competențele generale, în etapa de recrutare din cadrul concursului național pentru funcția publică de stat și teritorială și la concursurile pe post, pentru funcția publică locală, iar competențele specifice, în etapa de selecție din cadrul concursului național pentru funcția publică de stat și teritorială, și tot în cadrul aceluiași concurs pe post, pentru funcția publică locală.
- În evaluarea performanțelor profesionale individuale, atât competențele generale, cât și competențele specifice,
- La concursurile de promovare în funcțiile publice de conducere, o parte din competențele generale, precum și competențele specifice (promovare în clasă și în grad profesional);
- La modificarea raporturilor de serviciu, competențele specifice.

⁶ <https://www.anfp.gov.ro/media/fx2l50cl/studiu-privind-cadrul-legal-%C8%99i-institutional-care-reglementeaz%C4%83-cadrele-de-competen%C8%9B%C4%83-generale-%C8%99i-specifice.docx>

⁷ https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2024/Proiecte/PNRR%20J-419/Livrabil_8_jalon%20_419_clean.docx

2.2.1.1 Recrutare și selecție

Concursul pentru ocuparea funcțiilor publice vacante de stat și teritoriale, cu excepția celor care beneficiază de statute speciale în condițiile legii, are două etape:

- etapa de recrutare care constă în verificarea cunoștințelor generale și competențelor generale necesare ocupării unei funcții publice vacante, realizată prin concurs național;
- etapa de selecție care constă în verificarea cunoștințelor de specialitate și competențelor specifice necesare ocupării unei funcții publice vacante, realizată prin concurs pe post.

O caracteristică specifică a etapei de recrutare este aceea că se desfășoară sub forma unui concurs național, iar persoanele care promovează această etapă nu dobândesc calitatea de funcționar public. Promovarea concursului național conferă doar dreptul de participare la concursul pe post pentru o perioadă de maximum 3 ani de la data promovării concursului național. Concursul național se organizează pe baza unui plan de recrutare a funcționarilor publici⁸ care se elaborează de către Agenția Națională a Funcționarilor Publici și prin care se previzionează, pentru o perioadă de 2 ani, necesarul de resurse umane din funcția publică de la nivelul autorităților și instituțiilor publice în cadrul cărora sunt stabilite funcțiile publice de stat și teritoriale, cu excepția celor care beneficiază de statute speciale în condițiile legii.

Etapetele concursului pentru funcțiile publice centrale și teritoriale sunt reglementate în detaliu în Anexa nr. 10 la Codul administrativ, ale cărei prevederi răspund nevoii de implementare a concursului național extins prevăzut de Jalonul 417 și valorifică rezultatele analizei evaluării ex-post.

În ceea ce privește etapele de desfășurare a concursului pentru ocuparea funcțiilor publice locale, preambulul O.U.G nr. 121/2023 precizează faptul că dimensiunea aparatului local și impactul major pe care o eventuală reglementare la acest moment a concursului pe post l-ar crea, precum și faptul că implementarea normelor privind cadrele de competență generale și specifice ar putea genera consecințe negative, confirmând necesitatea reglementării unor termene mai îndelungate pentru normele privind ocuparea funcțiilor publice locale. Totodată, art. VII alin. (2) din O.U.G nr. 121/2023, stabilește termenul de 31 decembrie 2026 până la care se suspendă aplicarea prevederilor art. 467 alin. (7)⁹ și (9)³, art. 467¹ alin. (2)¹⁰, art. 469 alin. (4)¹¹ și ale art. 482 alin. (8)-(10)¹² din Codul administrativ. Până la data menționată anterior, concursurile de recrutare pentru ocuparea funcțiilor publice de conducere vacante și de

⁸ La data de 5 februarie 2024 a fost publicat în Monitorul Oficial Ordinul nr. 243/2024 privind aprobarea Planului de recrutare a funcționarilor publici pentru ocuparea funcțiilor publice de execuție de grad profesional debutant și asistent, vacante, precum și a funcțiilor publice de conducere de director și director adjunct, vacante, prevăzute la art. XIII alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 121/2023 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, precum și pentru modificarea art. III din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 191/2022 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, din autoritățile și instituțiile publice în cadrul cărora sunt stabilite funcțiile publice prevăzute la art. 385 alin. (1) și (2) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare, cu excepția celor care beneficiază de statute speciale, în condițiile legii.

⁹ Concursul pe post pentru ocuparea unei funcții publice vacante și temporar vacante din administrația publică locală în care se verifică cunoștințele generale și competențele generale, precum și cunoștințele de specialitate și competențele specifice.

¹⁰ Punerea la dispoziția autorităților și instituțiilor publice ale administrației publice locale a funcționalităților specifice platformei informatice de concurs pentru concursurile pe post pentru funcțiile publice locale.

¹¹ Organizarea și desfășurarea concursurilor pe post pentru funcțiile publice locale.

¹² Concursul de promovare în funcțiile publice locale de conducere.

execuție vacante sau temporar vacante, precum și concursurile de promovare în funcțiile publice de conducere vacante din cadrul autorităților și instituțiilor publice prevăzute la art. 369 lit. b) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, sunt organizate și se desfășoară potrivit prevederilor art. VII din O.U.G nr. 121/2023.

Precizăm, de asemenea, că prin prevederile art. VII din OUG nr. 115/2023 se suspendă ocuparea prin concurs a posturilor vacante sau temporar vacante, cu excepția (i) posturilor unice, (ii) posturilor care devin vacante în 2024 și (iii) posturilor aprobate prin memorandum.

Concursurile organizate pentru ocuparea funcțiilor publice vacante și temporar vacante din cadrul autorităților și instituțiilor publice din administrația publică locală se organizează și se desfășoară în condițiile reglementate de art. VII din O.U.G. nr. 121/2023.

Procedura de organizare și desfășurare a concursului de recrutare prevăzută în art. VII din O.U.G. nr. 121/2023 se aplică în mod corespunzător și pentru concursurile de promovare în funcții publice de conducere vacante. Acest articol se completează cu prevederile anexei nr. 10 la Codul administrativ, indicate prin norme de trimitere în cuprinsul articolului, și în măsura în care acestea nu contravin acestor prevederi specifice.

Prin art. XI din O.U.G. nr. 121/2023 este reglementată, cu titlu de excepție, modalitatea de organizare a concursului pe post astfel: până la data intrării în vigoare a hotărârii Guvernului prevăzute la art. 467 alin. (5) din Codul administrativ, prin care se aprobă primul plan de recrutare a funcționarilor publici, concursurile pentru ocuparea funcțiilor publice vacante și temporar vacante funcțiile publice prevăzute la art. 385 alin. (1) și (2) din aceeași ordonanță de urgență, cu excepția celor care beneficiază de statute speciale în condițiile legii, se organizează și se desfășoară de către aceste autorități și instituții publice, cu aplicarea corespunzătoare a prevederilor art. VII alin. (3) - (41) din O.U.G. nr. 121/2023. În cadrul organizării concursului pe post în conformitate cu prevederile art. VII din O.U.G. nr. 121/2023, nu se verifică competențele generale și specifice.

2.2.1.2 Evaluarea performanțelor

Procesul de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici de execuție și ale funcționarilor publici de conducere reprezintă aprecierea obiectivă a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici, prin compararea gradului și a modului de îndeplinire a obiectivelor individuale și a criteriilor de performanță stabilite cu rezultatele obținute în mod efectiv de către funcționarul public.

Prevederile legale în vigoare reglementează următoarele tipuri de evaluare a performanței profesionale individuale a funcționarilor publici :

- evaluarea anuală a performanței profesionale individuale a funcționarilor publici,
- evaluare parțială a performanței profesionale individuale a funcționarilor publici (la modificarea, suspendarea sau încetarea raportului de serviciu ori, după caz, a raportului de muncă al evaluatorului, în condițiile legii, dacă perioada efectiv coordonată este de cel puțin 30 de zile consecutive) și
- evaluarea performanței profesionale individuale la finalul perioadei de stagiu a funcționarilor publici debutanți.

Evaluarea performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici cuprinde următoarele elemente:

- evaluarea gradului și a modului de atingere a obiectivelor individuale;
- evaluarea gradului de îndeplinire a criteriilor de performanță.

Pentru evaluarea performanței profesionale individuale, la acest moment este stabilit un model de notare format din note de la 1 la 5 și calificative. În concret, se acordă o notă pentru fiecare componentă a evaluării obiectivelor individuale, prin consemnarea rezultatelor deosebite și a dificultăților întâmpinate în perioada evaluată, se stabilește punctajul final - medie aritmetică și se acordă calificativul în funcție de acest punctaj.

În mod specific pentru secretarul general al unității administrativ-teritoriale/subdiviziunii administrativ-teritoriale, evaluarea performanțelor profesionale individuale se realizează de către o comisie de evaluare formată din primar, respectiv președintele consiliului județean și doi consilieri locali, respectiv județeni, desemnați în acest scop, cu majoritate simplă, prin hotărâre a consiliului local sau județean, după caz.

Evaluarea performanțelor profesionale individuale se realizează în mod obligatoriu la modificarea, suspendarea și încetarea raporturilor de serviciu ale funcționarilor publici.

În cadrul procesului de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici se stabilesc cerințele de formare profesională a funcționarilor publici.

La acest moment, procesul de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici se desfășoară cu respectarea metodologiei de evaluare a performanțelor individuale ale funcționarilor publici din Anexa nr. 6 la Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare¹³.

Perioada evaluării este prevăzută în cazul evaluării anuale, ca fiind 1 ianuarie- 31 decembrie a fiecărui an, în conformitate cu prevederile art. 2 alin. (2) din Anexa nr. 6 la Codul administrativ. Evaluarea se desfășoară în intervalul 1 ianuarie-31 martie a anului următor pentru perioada de un an anterioară evaluată, în conformitate cu prevederile art. 14 alin. (1) din Anexa nr. 6 la Codul administrativ.

Evaluarea anuală a performanțelor profesionale individuale pe bază de competențe se realizează pentru toți funcționarii publici de conducere și pentru funcționari publici de execuție care ocupă funcții publice de stat și teritoriale care au desfășurat efectiv activitate, minimum 6 luni, în anul calendaristic pentru care se realizează evaluarea.

Evaluarea performanțelor profesionale individuale se realizează în mod obligatoriu la modificarea, suspendarea și încetarea raporturilor de serviciu ale funcționarilor publici sau la modificarea, suspendarea sau încetarea raportului de serviciu ori, după caz, a raportului de muncă al evaluatorului, în condițiile legii, dacă perioada efectiv coordonată este de cel puțin 30 de zile consecutive.

Procesul de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici de conducere și ale funcționarilor publici de execuție care ocupă funcții publice de stat și teritoriale, pe bază de competențe, reprezintă aprecierea obiectivă a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici, prin verificarea modului de îndeplinire a obiectivelor individuale, utilizând cadrele de competențe generale și nivelurile de complexitate aferente, precum și descriptorii și indicatorii comportamentali aferenți competențelor generale stabilite pentru funcțiile publice prevăzute la art. 390 și 392, conform art. 17 din Anexa nr. 8 la Codul administrativ și, de principiu, la momentul elaborării prezentului livrabil, este reglementat faptul că urmează a se realiza începând cu 1 ianuarie 2025.

¹³ METODOLOGIA pentru realizarea procesului de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici aplicabilă pentru activitatea desfășurată începând cu 1 ianuarie 2020, precum și pentru realizarea procesului de evaluare a activității funcționarilor publici debutanți numiți în funcția publică ulterior datei de 1 ianuarie 2020.

Calificativele obținute în procesul de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici sunt avute în vedere la:

- promovarea într-o funcție publică superioară;
- acordarea de prime, în condițiile legii;
- diminuarea drepturilor salariale cu 10% până la următoarea evaluare anuală a performanțelor profesionale individuale, pentru funcționarii publici care au obținut calificativul „satisfăcător“;
- eliberarea din funcția publică.

În cadrul procesului de evaluare a performanțelor profesionale individuale, pe bază de competențe, se stabilesc cerințele de formare profesională a funcționarilor publici. Procesul de evaluare a performanțelor profesionale individuale, pe bază de competențe, se va desfășura cu respectarea metodologiei de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici pe bază de competențe, care se aprobă prin lege.

Utilizarea competențelor generale și a competențelor specifice în procesul de evaluare este menționată, de asemenea, în art. 5 coroborat cu art. 6 din Anexa nr. 8 la Codul administrativ.

2.2.1.3 Modificarea raporturilor de serviciu

Modificarea raporturilor de serviciu ale funcționarilor publici are loc prin:

- **Delegarea** - reprezintă o modalitate de modificare a raporturilor de serviciu ale funcționarului public prin schimbarea locului muncii și în legătură cu atribuțiile stabilite prin fișa de post a acestuia. Delegarea se dispune în interesul autorității sau instituției publice în care este încadrat funcționarul public, pe o perioadă de cel mult 60 de zile calendaristice într-un an calendaristic. **Dispozițiile legale în vigoare nu prevăd obligația verificării competențelor generale sau specifice în ipoteza delegării;**
- **Detașarea** - se dispune în interesul autorității sau instituției publice în care urmează să își desfășoare activitatea funcționarul public, pentru o perioadă de cel mult 6 luni într-un an calendaristic. În cursul unui an calendaristic un funcționar public poate fi detașat mai mult de 6 luni numai cu acordul său scris. Detașarea se poate dispune pe o funcție publică vacantă sau temporar vacantă, de același nivel, cu respectarea categoriei, clasei și gradului profesional al funcționarului public, sau într-o funcție publică de nivel inferior. Funcționarul public poate fi detașat pe o funcție publică de nivel inferior numai cu acordul său scris. Dat fiind că detașarea se dispune pe o funcție de același nivel (categorie, clasă și grad profesional) sau într-o funcție publică de nivel inferior, legiuitorul a prevăzut exclusiv obligația verificării competențelor specifice, potrivit art. 505 alin. 5¹ din Codul administrativ. Legiuitorul a prevăzut exclusiv obligația verificării competențelor specifice pentru funcțiile publice de conducere sau din categoria înalților funcționari publici, potrivit art. 505 alin. 5¹ din Codul administrativ, deși detașarea se poate dispune pe o funcție publică de execuție de același nivel (categorie, clasă și grad profesional) sau într-o funcție publică de nivel inferior¹⁴;
- **Transferul** se poate face pe o funcție publică vacantă de același nivel, cu respectarea categoriei, clasei și gradului profesional al funcționarului public, sau într-o funcție publică vacantă de nivel inferior. Transferul poate fi în interesul serviciului sau la cerere. În vederea realizării transferului, autoritățile și instituțiile publice verifică îndeplinirea de către funcționarul public a competențelor specifice prevăzute în fișa postului aferentă funcției publice în care urmează să fie transferat, conform

¹⁴ În acord cu prevederile art. VIII alin. (4) din O.U.G nr. 121/2023, aceste reglementări se aplică începând cu data de 1 iulie 2024

prevederilor art. 21 alin. (1)-(7) din Anexa nr. 8 la Codul administrativ. Autoritatea sau instituția publică în cadrul căreia se află funcția publică vacantă are obligația de a publica pe pagina de internet a acesteia un anunț care cuprinde fișa postului corespunzătoare funcției publice, modalitatea de verificare a îndeplinirii competențelor specifice în condițiile prevăzute la art. 21 alin. (1)-(7) din Anexa nr. 8 la Codul administrativ, documentele necesare și perioada de înscriere, data, ora și locația stabilită pentru verificarea îndeplinirii competențelor specifice privind funcția publică respectivă. Anunțul se publică cu cel puțin 30 de zile calendaristice înainte de data stabilită pentru verificarea îndeplinirii competențelor specifice pentru funcția publică respectivă. **Dat fiind că transferul se poate face pe o funcție publică vacantă de același nivel (categorie, clasă și grad profesional) sau într-o funcție publică vacantă de nivel inferior, legiuitorul a prevăzut doar obligativitatea verificării competențelor specifice¹⁵;**

- **Mutarea** se realizează în cadrul aceleiași autorități sau instituții publice ori în cadrul altei structuri fără personalitate juridică a respectivei autorități sau instituții. Pentru această formă de modificare a raporturilor de serviciu legiuitorul nu a prevăzut obligativitatea verificării competențelor generale sau specifice.
- **Mobilitatea în cadrul categoriei înalților funcționari publici** reprezintă o situație de modificare a raporturilor de serviciu, realizată cu respectarea principiilor privind legalitatea, imparțialitatea, obiectivitatea și transparența:
 - în interes public;
 - pentru desfășurarea activității autorităților și instituțiilor publice și/ sau
 - pentru dezvoltarea profesională a înalților funcționari publici.

În anumite condiții, mobilitatea se poate realiza și la solicitarea înaltului funcționar public.

Conducătorul autorității sau instituției publice unde este dispusă mobilitatea are obligația verificării îndeplinirii competențelor specifice aferente acesteia.

2.2.1.4 Promovarea

Aceasta este modalitatea de dezvoltare a carierei prin:

- ocuparea unei funcții publice de execuție de grad profesional imediat superior celui deținut;
- ocuparea unei funcții publice de execuție dintr-o clasă corespunzătoare studiilor absolvite;
- ocuparea unei funcții publice din categoria înalților funcționari publici vacante și a unei funcții publice de conducere vacante.

Tipuri de promovare în funcția publică:

- **Promovarea în grad profesional** - Aceasta se face prin concurs sau examen, organizat de către autoritățile și instituțiile publice, cu încadrarea în fondurile bugetare alocate, prin transformarea postului ocupat de funcționarul public.

¹⁵ În conformitate cu prevederile art. VIII alin. (4) din O.U.G. nr. 121/2023, aceste prevederi legale se aplică începând cu data de 1 iulie 2024 pentru funcțiile publice de stat și teritoriale și pentru funcțiile publice locale detașate în cadrul autorităților și instituțiilor publice de la nivel central și teritorial.

În acest caz, fișa postului funcționarului public care a promovat în grad profesional se completează cu noi atribuții și responsabilități sau, după caz, prin creșterea gradului de complexitate a atribuțiilor exercitate.

În acest context și anterior transformării postului, pentru funcțiile publice centrale și teritoriale, autoritatea sau instituția publică va efectua analiza postului, conform prevederilor art. 22 din Anexa nr. 8 la Codul administrativ pentru identificarea competențelor generale și specifice aferente postului transformat.

În situația promovării în gradul profesional imediat superior celui deținut de funcționarul public care ocupă o funcție publică temporar vacantă, postul aferent funcției publice se transformă până la data încetării raporturilor de serviciu ale acestuia.

Pentru a participa la concursul sau examenul de promovare în grad profesional, funcționarul public trebuie să îndeplinească cumulativ următoarele condiții:

- să aibă cel puțin 3 ani vechime în gradul profesional al funcției publice din care promovează;
- să fi obținut un număr minim de credite prin participarea la programe de formare, de perfecționare, seminare, conferințe, schimburi de experiență sau vizite de studiu, în condițiile legii sau să fi urmat o formă de perfecționare profesională cu durată de minimum 30 de ore în ultimii 3 ani de activitate¹⁶;
- să fi obținut cel puțin calificativul „bine” la evaluarea performanțelor individuale în ultimii 2 ani de activitate;
- să nu aibă o sancțiune disciplinară neradiată în condițiile prevăzute de Codul administrativ.

În cadrul concursului sau examenului de promovare în grad profesional se vor verifica competențele specifice în acord cu art. 147 alin. (2)¹⁷ din Anexa nr. 10 la Codul administrativ.

- o **Promovarea în clasă** - Autoritățile sau instituțiile publice pot organiza examen de promovare în clasă pentru funcționarii publici care îndeplinesc condițiile specifice, inclusiv condițiile pentru examenul de promovare în clasă reglementate de art. 481 din Codul administrativ, în măsura în care apreciază că transformarea postului ocupat de funcționarul public într-un post cu atribuții corespunzătoare studiilor de nivel superior este utilă autorității sau instituției publice.

Promovarea în clasă se face prin examen, care se organizează de către autoritățile și instituțiile publice, cu încadrarea în fondurile bugetare alocate, prin transformarea postului ocupat de funcționarul public ca urmare a promovării examenului într-o funcție publică de execuție dintr-o clasă superioară, de grad profesional asistent.

Totodată, fișa postului funcționarului public care a promovat în clasă se completează cu noi atribuții și responsabilități corespunzătoare studiilor de nivel superior sau, după caz, prin creșterea gradului de complexitate a atribuțiilor exercitate. În acest context și anterior transformării postului, pentru funcțiile publice centrale și teritoriale, autoritatea sau instituția publică va efectua analiza postului, conform prevederilor art. 22 din Anexa nr. 8 la Codul

¹⁶ Art. 597 alin. (1) lit h) din Codul administrativ prevede că art. 479 alin. (1) lit. b) și 483 alin. (2) lit. f) intră în vigoare la un an de la data intrării în vigoare a hotărârii Guvernului prevăzute la art. 483 alin. (3), respectiv cea care prevede sistemul de credite necesar promovării prevăzute la art. 479 alin. (1) lit. b) din Codul administrativ.

¹⁷ În conformitate cu art. VIII alin. (1) și (2) din O.U.G nr. 121/2023 aceste reglementări se vor aplica începând cu 1 iulie 2024 pentru funcția publică de stat și teritorială și nu se vor aplica până la 31 decembrie 2026 pentru funcția publică locală.

administrativ pentru identificarea competențelor generale și specifice aferente postului transformat.

În situația promovării funcționarului public care ocupă o funcție publică temporar vacantă postul aferent funcției publice se transformă până la data încetării raporturilor de serviciu ale funcționarului public numit pe perioadă determinată, în condițiile legii.

Pentru a participa la examenul de promovare în clasă, funcționarul public trebuie să îndeplinească următoarele condiții:

- să dobândească, ulterior intrării în corpul funcționarilor publici, o diplomă de studii de nivel superior, în specialitatea în care își desfășoară activitatea sau într-un domeniu considerat util pentru desfășurarea activității de către conducătorul autorității sau instituției publice;
- să nu aibă o sancțiune disciplinară neradiată în condițiile Codului administrativ.

În cadrul concursului sau examenului de promovare în clasă pentru funcția publică de stat și teritorială se vor verifica competențele specifice în acord cu art. 147 alin. (2) din Anexa nr. 10 la Codul administrativ¹⁸.

- o **Promovarea într-o funcție publică de conducere** - este modalitatea de dezvoltare a carierei unui funcționar public prin ocuparea, în urma promovării concursului, a unei funcții publice de conducere vacante, de același nivel sau de nivel superior celei deținute, potrivit ierarhizării prevăzute la art. 390 alin. (1) din Codul administrativ.

Prin excepție de la regula menționată anterior, la concursurile de promovare pot participa și funcționari publici care dețin o funcție publică de conducere de nivel superior celei pentru care candidează. Concursul se organizează pe baza unui plan de promovare în funcții publice de conducere, elaborat de către Agenția Națională a Funcționarilor Publici și prin care se previzionează, pentru o perioadă de 2 ani, necesarul pentru ocupare prin promovare a unor funcții publice de conducere la nivelul autorităților și instituțiilor publice în cadrul cărora sunt stabilite funcțiile publice de stat și teritoriale, cu excepția celor care beneficiază de statute speciale în condițiile legii.

Pentru a participa la concursul de promovare într-o funcție publică de conducere vacantă, funcționarii publici trebuie să îndeplinească cumulativ următoarele condiții:

- să fie numiți într-o funcție publică din clasa I;
- să îndeplinească condițiile minime de vechime în specialitate;
- să îndeplinească condițiile pentru ocuparea funcției publice prevăzute la art. 465 alin. (1) lit. f)- g²) din Codul administrativ, după caz, conform fișei postului;
- să fie absolvenți cu diplomă ai studiilor universitare de master în domeniul administrației publice, management sau în specialitatea studiilor necesare ocupării funcției publice sau cu diplomă echivalentă conform prevederilor art. 57 alin. (2) din Legea nr. 199/2023;
- să nu aibă o sancțiune disciplinară neradiată în condițiile prezentului cod;
- să fi obținut un număr minim de credite prin participarea la programe de formare, de perfecționare, seminare, conferințe, schimburi de experiență sau vizite de studiu, în

¹⁸ În conformitate cu art. VIII alin. (1) și (2) din O.U.G nr. 121/2023 aceste reglementări se vor aplica începând cu 1 iulie 2024 pentru funcția publică de stat și teritorială și nu se vor aplica până la 31 decembrie 2026 pentru funcția publică locală.

condițiile legii, sau să fi urmat o formă de perfecționare profesională cu o durată de minimum 30 de ore în ultimii 3 ani de activitate¹⁹.

În cadrul concursului de promovare se verifică atât competențele generale necesare ocupării unei funcții publice de conducere, cât și cunoștințele de specialitate și competențele specifice necesare ocupării unei funcții publice de conducere.

Competențele generale se consideră a fi îndeplinite dacă la data depunerii dosarului de concurs funcționarul public fie ocupă o funcție publică de conducere de același nivel sau o funcție publică de conducere de nivel superior celei pentru care candidează, fie a ocupat pentru o perioadă de minimum 3 ani o funcție publică de conducere de același nivel și/sau o funcție publică de conducere de nivel superior celei pentru care candidează.

Competențele generale se verifică:

- pentru funcția publică de stat și teritorială în cadrul probei testării avansate organizate de Agenția Națională a Funcționarilor Publici în condițiile prevăzute la art. 50-53 din Anexa nr. 10 la Codul administrativ;
- Pentru funcția publică locală, de către autoritățile și instituțiile publice locale, utilizând instrumentele informatice puse la dispoziție de ANFP conform OPANFP nr. 436/2024²⁰. Competențele specifice se verifică prin concurs pe post²¹.

În concluzie, date fiind reglementările legale în vigoare prezentate pe larg în analiza anterioară referitoare la modificarea raporturilor de serviciu, se desprind următoarele concluzii:

- În ipoteza delegării, care se poate dispune pentru o perioadă de 60 zile, dispozițiile legale în vigoare nu prevăd obligația verificării competențelor generale sau specifice;
- În ipoteza detașării, care se poate dispune pentru o perioadă de cel mult 6 luni într-un an calendaristic, pe o funcție de același nivel sau inferioară, legiuitorul a prevăzut exclusiv obligația verificării competențelor specifice pentru funcțiile publice de conducere sau din categoria înalților funcționari publici, potrivit art. 505 alin. 5¹ din Codul administrativ;
- În ipoteza transferului, fie în interesul serviciului, fie la cerere, dat fiind că se poate face pe o funcție publică vacantă de același nivel (categorie, clasă și grad profesional) sau într-o funcție publică vacantă de nivel inferior, legiuitorul a prevăzut doar obligativitatea verificării competențelor specifice²²;
- În ipoteza promovării în grad și clasă, dat fiind că acestea nu sunt condiționate de existența unui post vacant și se realizează prin transformarea postului și adăugarea de noi atribuții și responsabilități, legiuitorul a prevăzut, pe de o parte obligația
 - o realizării analizei postului în conformitate cu procedura prevăzută în Anexa nr. 8 la Codul administrativ și

¹⁹ Idem 17

²⁰ Prevedere legală suspendată până la data de 31 decembrie 2026.

²¹ În conformitate cu art. VIII alin. (1) și (2) din O.U.G. nr. 121/2023 aceste reglementări se vor aplica începând cu 1 iulie 2024 pentru funcția publică de stat și teritorială și nu se vor aplica până la 31 decembrie 2026 pentru funcția publică locală.

²² În ipoteza detașării și transferului, potrivit art. VIII alin. (4) din O.U.G. nr. 121/2023, prevederile legale privind cadrele de competență se aplică de la 1 iulie 2024 pentru toți funcționarii publici detașați sau transferați în cadrul autorităților și instituțiilor publice centrale.

- verificării, în cadrul examenului sau a concursului de promovare a competențelor specifice pentru funcțiile publice de stat și teritoriale²³;
- În ipoteza promovării în funcție publică de conducere, care este condiționată de existența unui post vacant, legiuitorul a prevăzut obligația verificării competențelor generale și specifice în cadrul concursului de promovare. Competențele generale se consideră a fi îndeplinite, în condițiile reglementate de art. 467 alin. (9¹) și alin. (9²) din Codul administrativ, dacă la data depunerii dosarului de concurs funcționarul public fie ocupă o funcție publică de conducere de același nivel sau o funcție publică de conducere de nivel superior celei pentru care candidează, fie a ocupat pentru o perioadă de minimum 3 ani o funcție publică de conducere de același nivel și/sau o funcție publică de conducere de nivel superior celei pentru care candidează.
- Competențele specifice se verifică și în ipoteza mobilității în cadrul categoriei înalților funcționari publici și a exercitării cu caracter temporar a unei funcții publice de conducere sau din categoria înalților funcționari publici și nu se verifică în ipoteza mutării.

2.2.1.5 Schimbări preconizate

Pentru a pregăti funcționarii publici pentru modificările anticipate ale legislației privind implementarea cadrelor de competențe în toate procesele de resurse umane, instruirile vor fi axate pe prezentarea informațiilor incluse în propunerea de reglementare elaborată în cadrul *Livrabilului 8- [Analiza care cuprinde propuneri de reglementare și instrumentele de fundamentare și motivare aferente](#)*.

Modificările și completările privesc, în principal, Titlul II Statutul funcționarilor publici din cuprinsul Părții VI din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare.

Modificarea și completarea prevederilor specifice ce țin de cariera funcționarului public și Anexele 5, 5¹, 8 și introducerea a două noi anexe, respectiv Anexa nr. 6¹ și Anexa nr. 11.

Modificările și completările propuse pentru reglementare prin respectivul proiect de lege au ca scop crearea unui cadru legal care să sprijine un management performant al resurselor umane din administrația publică, bazat pe principiile performanței și meritocrației. Noul cadru legal, alături de livrabilul denumit *[Document cu opțiuni de politică publică](#)*²⁴ cu privire la clarificarea rolurilor specifice posturilor și simplificarea clasificării posturilor, extinderea utilizării cadrelor de competență pentru toate procesele de MRU pentru toate funcțiile publice, de la nivel central, teritorial și local, iar ulterior și pentru personalul contractual, vor oferi o soluție optimă în contextul național actual pentru creșterea performanței resurselor umane din administrația publică, adaptabile la schimbare și orientate către cetățeni.

Acest deziderat necesită crearea unui mediu profesional care să pună valoare pe competență, performanță și merit și care să ofere angajaților un parcurs de carieră clar,

²³ În conformitate cu art. VIII alin. (1) și (2) din O.U.G. nr. 121/2023 aceste reglementări se vor aplica începând cu 1 iulie 2024 pentru funcția publică de stat și teritorială și nu se vor aplica până la 31 decembrie 2026 pentru funcția publică locală, pentru toate tipurile de promovare.

²⁴ <https://www.anfp.gov.ro/media/j0upy1am/livrabil-6-anexa-i-document-politica-publicadocx.pdf>

echitabil, motivant și competitiv. Un sistem performant de management al resurselor umane trebuie să permită angajaților să înțeleagă și să-și asume rolul pe care îl îndeplinesc atât în cadrul administrației cât și în societate și să își dezvolte propriile competențe profesionale în acest sens. Trebuie să creeze cadrul în care angajații se simt motivați să se perfecționeze, să performeze și să devină profesioniști în domeniul lor activitate.

Prin [proiectul de lege](#) se propune modificarea și/sau completarea sau abrogarea unor norme din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019.

Printre acestea se numără următoarele:

1. Ca urmare a introducerii unui nou concept, respectiv “*domeniul funcțional*”, la art. 383 se introduce un nou alineat, alin. (4), prin care se urmărește definirea responsabilităților și a atribuțiilor funcției publice generale pe baza domeniilor funcționale și a nivelurilor atribuțiilor, prevăzute în anexa nr. 8 a a Codului Administrativ. Scopul modificării legislative este o definire mai clară a rolurilor aferente posturilor din instituțiile și autoritățile publice prin corelare cu domeniile funcționale, indiferent de modul în care aceste domenii sunt reflectate la nivelul structurilor organizaționale.
2. Art. 392 alin. (1) se modifică în sensul eliminării funcțiilor de expert, ca urmare a comasării funcțiilor de consilier și expert. Astfel, urmare a modificării, sunt funcționari publici de execuție din clasa I persoanele numite în următoarele funcții publice generale: consilier, consilier juridic, auditor, inspector, consilier achiziții publice, precum și în funcțiile publice specifice asimilate acestora. În același sens se modifică și anexa nr. 5 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare.
3. Art. 398¹ alin. (2) se modifică în sensul utilizării cadrelor de competențe generale și nivelurile de complexitate aferente, precum și descriptorii și indicatorii comportamentali aferenți competențelor generale stabilite pentru funcțiile publice prevăzute la art. 389, conform art. 17 din anexa nr. 8, în evaluarea înalților funcționari publici, prin faptul că se menționează expres desfășurarea evaluării prin verificarea modului de îndeplinire a obiectivelor individuale și a competențelor generale.
4. Art. 478 se completează cu un nou alineat, alin. (2¹), prin care se stipulează că în cadrul concursului sau examenului de promovare în grad profesional, se verifică cunoștințele de specialitate și competențele specifice necesare ocupării funcției publice de execuție de grad profesional imediat superior.
5. Art. 480 se completează cu un nou alineat, alin. (3¹), prin care se prevede că, în cadrul examenului de promovare în clasă, se verifică cunoștințele de specialitate și competențele specifice necesare ocupării funcției publice de execuție dintr-o clasă superioară celei în care se află funcția publică deținută de funcționarul public.
6. Art. 485¹ se completează cu două noi alineate, alin. (1¹) și (1²) și propun ca evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici să se facă în mod obligatoriu prin intermediul unor instrumente informatice puse la dispoziție de Agenția Națională a Funcționarilor Publici. Normele privind utilizarea instrumentelor informatice puse la dispoziție de către Agenția Națională a Funcționarilor Publici se aprobă prin hotărâre a Guvernului la propunerea Agenției Naționale a Funcționarilor Publici.
7. Art. 485¹ alin. (2) se modifică prin menționarea expresă a faptului că evaluarea funcționarilor publici care ocupă funcții publice de conducere sau de execuție, pe bază de competențe, reprezintă aprecierea obiectivă a performanțelor profesionale

- individuale ale funcționarilor publici, prin verificarea modului de îndeplinire a obiectivelor individuale și de manifestare a competențelor generale prin raportare la nivelurile de complexitate aferente, precum și la descriptorii și indicatorii comportamentali aferenți competențelor generale stabilite pentru funcțiile publice prevăzute în anexa nr. 8 la Codul administrativ.
8. După 485¹, se introduce un nou articol, articolul 485², prin care a fost prevăzută în mod expres evaluarea performanțelor profesionale individuale, pe bază de competențe, ale funcționarilor publici care ocupă funcții publice prevăzute de art. 385 alin. (3).
 9. Art. 505 se completează cu două noi alineate, alin. (11) și (12), prin care se prevede expres că autoritățile și instituțiile publice în cadrul cărora se va realiza detașarea verifică îndeplinirea competențelor specifice, la detașare, cu trimitere expresă la art. 21 din anexa nr. 8. Totodată, pentru posibilitatea utilizării cu mai mare ușurință a instituției detașării, se propune completarea art. 505 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare cu o situație de excepție, menționată la alin. (12) și anume, pentru funcțiile publice generale, prevăzute la art. 383 alin. (2), în cazul în care detașarea se realizează pe o funcție publică din cadrul aceluiași domeniu funcțional, nu este obligatorie verificarea îndeplinirii competențelor specifice asociate acelor domenii funcționale prevăzute în fișa postului de pe care are loc detașarea.
 10. Art. 506 se completează cu alin. (8²) în sensul că, prin derogare de la prevederile art. (8¹), pentru funcțiile publice generale, dacă transferul se realizează pe o funcție publică din cadrul aceluiași domenii funcționale, nu este obligatorie verificarea îndeplinirii competențelor specifice asociate domeniilor funcționale prevăzute în fișa postului de pe care are loc transferul.
 11. La alineatul 1 al articolului 597, după lit.j) se introduc trei noi litere, cu următorul cuprins:
 - k) prevederile art. 392 alin. (1) și ale art. 505 alin. (11) intră în vigoare la data de 1 ianuarie 2026;
 - l) prevederile art. 478 alin. (2¹), art. 480 alin. (3¹, art. 438 alin. (13) și (14), art. 505 alin. (12) și art. 506 alin. (8²), pentru funcțiile publice prevăzute la art. 385 alin. (3), intră în vigoare la data de 1 ianuarie 2027;
 - m) prevederile art. 485² intră în vigoare la data de 1 ianuarie 2028;
 - n) prevederile anexei nr. 11 intră în vigoare la data de 1 ianuarie 2027.
 12. La art. 597 se adaugă un nou alineat, alin. (5) prin care se reglementează abrogarea art. 485 la data de 1 aprilie 2028.
 13. Art. 598 se modifică în sensul menționării anexelor de la 1 la 11.
 14. Urmare a eliminării funcției de expert din categoria funcționarilor publici de execuție, se modifică, în mod corespunzător, anexele 5 și 5¹.
 15. Se introduce o nouă anexă, respectiv anexa nr. 6¹. Având în vedere obiectivul principal de operaționalizare și aplicare a cadrelor de competențe, realizarea acestuia presupune reformarea procesului de evaluare anuală a performanțelor profesionale individuale, astfel încât acesta să permită evaluarea modului de îndeplinire a obiectivelor individuale, utilizând cadrele de competențe generale și nivelurile de complexitate aferente, precum și descriptorii și indicatorii comportamentali aferenți acestora, astfel cum sunt prevăzuți în art. 17 din anexa nr. 8 la Codul administrativ.
 16. La anexa nr. 8 se modifică mai multe articole, pe de o parte, pentru a se asigura operaționalizarea cadrelor de competență în procesele de resurse umane și pe de altă parte, pentru a fi definit conceptul de “domeniu funcțional”.
- Astfel, se modifică:

- art. 3 prin introducerea literei l¹) conținând definiția *domeniului funcțional* definit ca tipul de activitate îndeplinită în scopul exercitării prerogativelor de putere publică care are la bază atribuții și responsabilități similare sau înrudite, identificate transversal în instituțiile și autoritățile publice, indiferent de domeniul de politici sectoriale. Domeniile funcționale diferențiază funcțiile publice generale în cadrul Familiei ocupaționale de funcții bugetare „Administrație,” definită în Legea-cadru nr. 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice.”
- art. 11 prin introducerea alin. (2)¹) ce reglementează faptul că sunt folosite obligatoriu pentru ocuparea unei funcții publice competențele specifice prevăzute la alin. (2) lit. d), de mai sus;
- art. 18 în sensul că:
 - i. verificarea competențelor se realizează în cadrul concursului pentru ocuparea unei funcții publice, organizat în condițiile prevăzute la art. 467 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, la modificarea raporturilor de serviciu potrivit prevederilor art. 482, 505, 506 și 509 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, precum și la evaluarea performanțelor profesionale individuale a funcționarilor publici potrivit prevederilor art. 485¹ și art. 485² din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ;
 - ii. verificarea competențelor în cadrul concursului pentru ocuparea unei funcții publice, organizat în condițiile prevăzute la art. 467 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ și la modificarea raporturilor de serviciu potrivit prevederilor art. 482, 505, 506 și 509 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, se realizează potrivit prevederilor Capitolului III din Anexa 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ;
 - iii. Verificarea competențelor la evaluarea performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici pe bază de competențe, se realizează potrivit anexei nr. 6¹ la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
- articolul 20, alineatul (2) se modifică în sensul precizării faptului că notarea cu 3 a indicatorului comportamental reprezintă un comportament manifestat într-o măsură acceptabilă;
- art. 28 alin. (1), prin introducerea după lit. a), a lit. a¹), care prevede că analiza postului se face prin identificarea atribuțiilor specifice posturilor ținând cont de nivelul de atribuții în cadrul unuia sau a mai multor domenii funcționale și introducerea lit. a²) care prevede că încadrarea postului pe domeniul sau domeniile funcționale se face ținând cont de atribuțiile identificate;
- art. 28 alin. (2) care prevede că dispozițiile alin. (1) lit. a), a¹) și c)-g) se aplică pentru analiza posturilor vacante/temporar vacante și a posturilor ocupate/temporar ocupate aferente funcțiilor publice;
- art. 28, prin introducerea a cinci noi alineate, alin. (4)-(8) referitoare la definirea și detalierea conceptului de “domeniu funcțional”;
- art. 31, prin introducerea a două noi alineate, alin. (1⁴)-(1⁵) referitoare la completarea fișei postului cu domeniile funcționale;

- art. 31 alin. (2) privind fișa postului standardizată se modifică prin menționarea expresă a domeniului funcțional în cuprinsul său.
- 17. În vederea reglementării normelor pentru organizarea și desfășurarea concursului pentru ocuparea funcțiilor publice prevăzute la art. 385 alin. (3), cu excepția celor care beneficiază de statute speciale în condițiile legii, după anexa nr. 10 se va introduce o nouă anexă, anexa nr. 11, având cuprinsul prevăzut în anexa nr. 2 la *proiectul de lege propus*.
- 18. În ceea ce privește aplicarea noilor prevederi ale legii, în cadrul dispozițiilor tranzitorii și finale se prevede că:
 - a. Până la data de 1 ianuarie 2026, autoritățile și instituțiile publice au obligația să transforme funcțiile publice de expert, clasa I, și respectiv de inspector, clasa I, care nu au prevăzute în fișa postului atribuții de inspecție și control, în funcții publice de consilier, clasa I, cu menținerea gradelor profesionale corespunzătoare pentru funcțiile publice ocupate.
 - b. Prevederile art. 402 și 407 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare, se aplică în mod corespunzător.
 - c. Numirea funcționarilor publici care dețin funcțiile publice de expert, clasa I și inspector, clasa I și care nu au prevăzute în fișa postului atribuții de inspecție și control în funcțiile publice de consilier, clasa I, stabilite în condițiile prevăzute la alin. (1) și (2), se face cu încadrarea în termenul prevăzut la alin. (1).
 - d. Definirea responsabilităților funcției publice, a atribuțiilor, a competențelor specifice din fișele de post se determină în funcție de domeniul funcțional căruia îi aparține funcția publică respectivă.
 - e. Pentru funcțiile publice prevăzute la art. 385 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, cu excepția celor care beneficiază de statute speciale în condițiile legii, care nu au prevăzute competențe specifice potrivit art. 11 alin. (2) lit. d) din anexa nr. 8 etapele procedurii de elaborare și avizare a cadrelor de competență se desfășoară de către autoritățile și instituțiile publice până la data de 30 iunie 2026."
 - f. Pentru funcțiile publice care nu au fost supuse unui proces de analiză a postului potrivit prevederilor art. 28 din anexa nr. 8, dar care au prevăzute competențe specifice potrivit art. 11 alin. (2) lit. d) din anexa nr. 8, persoanele prevăzute la art. 31 alin. (1¹)- (1³) din aceeași anexă vor completa fișa postului cu domeniul funcțional aferent în funcție de atribuțiile prevăzute în fișa de post actuală, până la data de 1 ianuarie 2027.
 - g. Până la data de 1 ianuarie 2027, autoritățile și instituțiile publice au obligația să actualizeze fișele de post, în conformitate cu prevederile art. 31 alin. (2) pct. III din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare.
 - h. Până la data de 1 ianuarie 2027, autoritățile și instituțiile publice au obligația să actualizeze fișele de post pentru personalul contractual, în conformitate cu prevederile art. 104 din Hotărârea Guvernului nr. 1336/2022, cu modificările și completările ulterioare.

- i. Evaluarea performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici de execuție și de conducere care ocupă funcții publice prevăzute la art. 385 alin. (3), pentru activitatea desfășurată până la 31 decembrie 2027, se face până la data de 31 martie 2028 cu respectarea prevederilor art. 485 și ale anexei nr. 6 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare.
- j. Concursurile de recrutare și promovare pentru funcțiile publice prevăzute la art. 385 alin. (3) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, vacante și temporar vacante, pentru care a fost începută procedura de organizare și desfășurare a concursului prin transmiterea înștiințării către Agenția Națională a Funcționarilor Publici, până la data intrării în vigoare a normelor propuse prin respectivul proiect de lege, se desfășoară în continuare până la finalizarea acestora, în conformitate cu prevederile legale în vigoare la data demarării procedurii de concurs.
- k. Procedurile privind modificarea raporturilor de serviciu ale funcționarilor publici care ocupă funcțiile publice prevăzute la art. 385 alin. (3) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, prin modalitățile prevăzute la art. 502 alin. (1) din aceeași ordonanță de urgență, inițiate anterior datei de 1 ianuarie 2027, se finalizează în conformitate cu prevederile legale în vigoare la data inițierii modalităților de modificare a raportului de serviciu.

Aceste schimbări preconizate vor fi prezentate în cadrul tipurilor de instruire cu titlu de informare, considerând importantă diseminarea acestor informații cât de curând posibil, anterior intrării în vigoare a noii legislații.

2.2.2 Rezultatele implementării concursului - pilot

Concursul-pilot s-a derulat pentru funcțiile publice generale de grad profesional **debutant** (cu excepția celor care beneficiază de statute speciale) și funcțiile publice din categoria **înalților funcționari publici**. **Etapă de recrutare a concursului-pilot s-a desfășurat în perioada 22 martie 2023-10 aprilie 2023, fiind înregistrate 1.130 dosare aferente funcțiilor publice de execuție de grad profesional debutant și 245 dosare aferente funcțiilor publice din categoria înalților funcționari publici.**²⁵

Cruciale pentru derularea proiectului - pilot al concursului de ocupare a unor funcții publice vacante de grad profesional debutant și din categoria înalților funcționari publici, prevăzute la art. 385 alin. (1) și (2) din Codul administrativ, au fost prevederile art. V din OUG nr. 191/2022, anexa nr. 8 și anexa nr. 9 la OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, în temeiul cărora s-au organizat procedurile de desfășurare a acestuia.

Anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, privind cadrele de competență generale și specifice, definește detaliat:

- Categoriile de competențe necesare pentru funcționarii publici;
- Competențele generale ale funcționarilor publici, incluzând o descriere detaliată a sub-competențelor pentru unele dintre acestea, a nivelului de complexitate aferent

²⁵ ANFP, *Raportul final privind modul de desfășurare și rezultatele obținute de candidați în cadrul etapei de recrutare (concurs național) a proiectului-pilot al concursului de ocupare a unor funcții publice vacante*, p. 1. Documentul poate fi accesat la:

https://www.anfp.gov.ro/Anunt/Analiza_expost_a_concursului_national_pilot#:~:text=http%3A//bitly.ws/JRqb

diferitelor categorii de funcții publice, a descriptorilor și indicatorilor comportamentali aferenți competențelor generale;

- Criteriile și procedurile privind verificarea competențelor, care s-au completat cu prevederile din anexa nr. 9 la OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, în ceea ce privește verificarea competențelor generale, dar care trebuie aplicate ca atare, în etapa de selecție, de către fiecare autoritate sau instituție publică centrală și teritorială.
- Procedura de elaborare și avizare a cadrului de competențe specifice la nivelul autorităților și instituțiilor publice, avizarea competențelor specifice de către ANFP și obligațiile de îndrumare metodologică ale ANFP. Prin excepție de la prevederile referitoare la elaborarea cadrelor de competențe specifice la nivelul fiecărei autorități și instituții publice, prevederile art. 32 din anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, arată că analiza posturilor necesară elaborării cadrelor de competență se realizează la nivelul ministerelor de resort, respectiv la nivelul organelor de specialitate ale administrației publice centrale competente pentru serviciile publice deconcentrate ale ministerelor și ale celorlalte organe de specialitate ale administrației publice centrale din unitățile administrativ-teritoriale;
- Aplicarea cadrului de competențe reglementat de anexa nr. 8 în cadrul concursului-pilot.

Anexa nr. 9 la OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, privind organizarea și desfășurarea proiectului-pilot al concursului de ocupare a unor funcții publice vacante și modalitatea de previzionare a necesarului de funcții publice pentru organizarea proiectului-pilot, detaliază:

- Modalitatea de previzionare a necesarului de funcții publice;
- Procedura de înștiințare a ANFP și documentele necesare;
- Publicitatea etapei de recrutare;
- Constituirea comisiilor de concurs și de soluționare a contestațiilor, precum și atribuțiile acestora;
- Detalierea modului de desfășurare a etapei de recrutare a proiectului -pilot: etape ale concursului, înregistrarea candidaților, dosarul de concurs, verificarea eligibilității, testarea preliminară, testarea avansată, notarea probelor și comunicarea rezultatelor, soluționarea contestațiilor;
- Gestionarea grupului de candidați promovați;
- Organizarea etapei de selecție: înștiințarea ANFP, constituirea comisiilor de concurs și de soluționare a contestațiilor și atribuțiile acestora, publicitatea etapei de selecție, desfășurarea etapei de la dosarul de concurs la soluționarea contestațiilor și numirea pe post, etc.

Obiectivele principale ale concursului-pilot decurg din cele ale concursului național reglementat de art. 467 din OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare:

- asigurarea sistemului de recrutare transparent și incluziv pentru administrația publică, bazat pe competențe și în corelare directă cu necesitățile/nevoile instituționale de resurse umane identificate;
- dezvoltarea ANFP într-un centru național de recrutare și evaluare competențe²⁶.

²⁶ A se vedea și Obiectivul Reformei 3 - Management performant al resurselor umane în sectorul public din cadrul Programului Național de Redresare și Reziliență (PNRR), care face parte din Componenta C14 - Bună guvernare.

Concursul-pilot a inclus 2 etape, precedate de previzionarea necesarului de funcții publice, iar parcurgerea tuturor acestor etape a fost menită să conducă la atingerea obiectivelor formulate:

- etapa de recrutare (concurs național);
- etapa de selecție (concurs pe post).

Noutățile introduse de concursul-pilot au fost în special aferente etapelor de previzionare a necesarului de funcții publice și de recrutare, etapa de selecție pe post fiind asemănătoare cu procedura actuală aplicată pentru recrutarea în funcția publică.

Potrivit *Raportului final privind modul de desfășurare și rezultatele obținute de candidați în cadrul etapei de recrutare (concurs național) a proiectului-pilot al concursului de ocupare a unor funcții publice vacante*²⁷, în urma probei de verificare a eligibilității candidaților au fost declarați „Admis” un procent de **aproape 85%** (958 candidați) dintre candidații pentru funcțiile publice de execuție de grad profesional debutant, respectiv un procent de **aproape 31%** (75 candidați) dintre candidații pentru funcțiile publice din categoria înalților funcționari publici.

Pe parcursul realizării activităților aferente concursului-pilot, consultările derulate cu funcționarii care au fost implicați în acest proces a relevat faptul că autoritățile și instituțiile publice au întâmpinat dificultăți în realizarea analizei posturilor și elaborarea cadrelor de competențe specifice, în conformitate cu anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare.

În ciuda eforturilor de informare și îndrumare metodologică realizate de ANFP și care au avut rezultate semnificative, gradul de noutate și complexitate al activităților de analiză a posturilor și elaborare a cadrelor de competențe specifice, precum și termenul foarte scurt la dispoziția autorităților publice, a făcut ca un număr mare de autorități să nu finalizeze prima etapă a proiectului-pilot. Un total de 154 de autorități și instituții au transmis spre avizare cadrele de competențe specifice, iar avizul a fost emis pentru 120 dintre acestea. Este însă semnificativ că 33 de autorități și instituții publice nu au putut participa la concursul-pilot din cauza sincopelor în avizarea cadrelor de competențe specifice²⁸.

De asemenea, interviurile realizate în cadrul exercițiului de evaluare au identificat faptul că s-a simțit lipsa unor sesiuni de instruire dedicate specialiștilor din departamentele de resurse umane din cadrul instituțiilor publice care realizează analiza posturilor, prin care să se prezinte metoda și să se realizeze exerciții practice de analiză a postului. Evenimentele în care ANFP a realizat prezentări ale unor exemple de documente deja completate pentru analiza unui post și materialele furnizate au fost utile și apreciate având în vedere cadrul de timp foarte scurt pe care și ANFP l-a avut la dispoziție. Totuși, realizarea unor exerciții este percepută ca fiind necesară.²⁹

Raportul privind evaluarea ex-post identifică în repetate rânduri nevoia creșterii capacității reprezentanților autorităților și instituțiilor publice pentru realizarea unor analize de posturi relevante și identificarea de competențe specifice.

²⁷ Ibidem.

²⁸ ANFP, *Raportul final privind modul de desfășurare și rezultatele obținute de candidați în cadrul etapei de recrutare (concurs național) a proiectului-pilot al concursului de ocupare a unor funcții publice vacante*, p.27-28. Documentul poate fi accesat la:

https://www.anfp.gov.ro/Anunt/Analiza_expost_a_concursului_national_pilot#:~:text=http%3A//bitly.ws/JRqb.

²⁹ Ibidem, p.35

Din perspectiva utilizării cadrelor de competențe în procesele de recrutare și selecție realizate prin intermediul concursului-pilot, ANFP a pus la dispoziția autorităților și instituțiilor publice o serie de materiale menite a sprijini demersurile acestora:

- Metodologie de analiză a posturilor pentru funcțiile publice stabilite în autorități și instituții publice centrale, teritoriale și locale³⁰;
- Recomandări cu privire la stabilirea competențelor specifice din cadrul autorităților și instituțiilor publice³¹;
- Instrucțiuni pentru completarea formularelor din metodologia de analiză a posturilor pentru funcțiile publice stabilite în autorități și instituții publice centrale, teritoriale și locale³²;
- Manual de utilizare a competențelor în procesele de management al resurselor umane³³;
- Cursuri privind Managementul resurselor umane, cu integrarea noutăților aduse în materia utilizării cadrelor de competențe³⁴.

2.2.3 Rezultatele experienței participanților la derularea concursului național

Pe parcursul anului 2024 s-au derulat două runde ale concursului național, astfel:

- Runda 1 - în perioada 9 februarie - 17 aprilie 2024.- pentru de ocupare a unor funcții publice de execuție de grad profesional debutant și asistent
- Runda 2 - în perioada 12 februarie - 24 aprilie 2024 - pentru ocuparea unor funcții publice de conducere de director și director adjunct

Prin cele două runde ale concursului național s-a urmărit ocuparea funcțiilor publice vacante cuprinse în planul de recrutare aprobat prin O.P.A.N.F.P. nr. 243/05.02.2024, respectiv 167 de funcții publice de execuție de grad profesional debutant, vacante, 130 de funcții publice de execuție de grad profesional asistent, vacante, precum și 21 de funcții publice de conducere de director și 5 funcții publice de conducere de director adjunct, vacante, cu excepția celor care beneficiază de statute speciale în condițiile legii.

Pentru Runda 1, ce a vizat funcțiile publice de execuție cu grad profesional de **asistent și debutant**, în urma analizei rezultatelor candidaților declarați **Admis** atât la testarea preliminară, cât și la cea avansată, am identificat următoarele concluzii³⁵ din rândul celor ce au vizat **gradul profesional asistent**:

1. **Numărul total de candidați admiși:** 294 candidați au fost declarați Admis la ambele teste (preliminară și avansată).
2. **Performanță la aptitudini cognitive:** Candidații admiși au obținut un punctaj mediu ridicat de **91.72** la aptitudini cognitive, indicând o capacitate cognitivă solidă printre acești candidați.

³⁰ <https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2023/Metodologii/Metodologia%20de%20analiza%20a%20posturilor%20final.pdf>

³¹

<https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2023/Anun%C8%9Buri/11.07.2023/Recomand%C4%83ri%20cu%20privire%20la%20stabilirea%20competen%C8%9Belor%20specifice%20din%20cadrul%20autorit%C4%83%C8%9Bilor%20C8%99i%20institu%C8%9Bilor%20publice.pdf>

³² <https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2023/Metodologii/Presentation.pdf>

³³ https://www.anfp.gov.ro/continut/MANUAL_DE_PROCEDURI_MRU

³⁴ Prin proiectul "Transparență și competență în sectorul public", Cod MySMIS2014+ 140086, SIPOCA 870

³⁵ Analiza a urmărit rezultatele obținute la cele 4 categorii de teste: în domeniul aptitudinilor cognitive, al cunoștințelor teoretice în domeniul IT, în domeniul legislației obligatorii din Bibliografia de concurs cu privire la administrația publică și în material legislației cu privire la demnitate și egalitate de șanse

3. **Performanță la cunoștințe IT:** Media punctajului pentru cunoștințele teoretice în IT a fost de **80.65**, ceea ce arată că acești candidați au avut un nivel satisfăcător de cunoștințe tehnice.
4. **Administrație publică:** Punctajul mediu a fost de **72.64**, sugerând că această categorie rămâne un domeniu mai provocator pentru candidați, dar cei admiși au performat peste medie comparativ cu ceilalți.
5. **Demnitate și egalitate de șanse:** Punctajul mediu pentru această categorie a fost de **78.50**, ceea ce indică o bună înțelegere a conceptelor legate de drepturile fundamentale și egalitatea de șanse.

În concluzie, candidații admiși au demonstrat abilități cognitive și tehnice remarcabile, însă există loc de îmbunătățire în ceea ce privește performanțele la testele de administrație publică și demnitate și egalitate de șanse, chiar și pentru cei declarați admis.

Pentru candidații declarați **Respins** la una dintre categoriile de testare pentru funcțiile cu grad profesional asistent (preliminară sau avansată), analiza arată următoarele:

1. **Numărul total de candidați respinși:** 40 de candidați au fost respinși la cel puțin una dintre testări.
2. **Performanță la aptitudini cognitive:** Punctajul mediu la aptitudinile cognitive pentru acești candidați a fost de **58.85**, ceea ce sugerează că aceștia au întâmpinat dificultăți majore în această categorie, comparativ cu cei admiși.
3. **Performanță la cunoștințe IT:** Media la testul de cunoștințe IT a fost de **64.00**, indicând un nivel mai scăzut de competențe tehnice față de candidații admiși.
4. **Administrație publică:** Candidații respinși au obținut un punctaj mediu de **57.92** la administrația publică, ceea ce confirmă dificultatea acestui domeniu pentru majoritatea celor respinși, cel mai probabil din cauza volumului mare de informații ce trebuie asimilate din studierea legislației.
5. **Demnitate și egalitate de șanse:** Punctajul mediu pentru această categorie a fost de **60.50**, indicând o înțelegere insuficientă a conceptelor legate de drepturile fundamentale și egalitatea de șanse, posibil tot din cauza faptului că pregătirea și testarea au la bază texte de lege.

Concluzionând, candidații respinși au avut performanțe mai scăzute în toate categoriile analizate, cu dificultăți notabile la **aptitudinile cognitive** și **administrația publică**. Aceasta sugerează că pregătirea suplimentară ar fi necesară în aceste domenii pentru a crește șansele de succes la testare. Suplimentarea testelor de antrenament disponibile și/sau expunerea la un mediu de învățare mai facil și structurat pentru a facilita internalizarea informațiilor parcurse la nivel de text de lege, ar putea asigura un nivel de promovabilitate mai mare.

Cei ce au vizat gradul profesional debutant, au obținut următoarele rezultate:

1. **Aptitudini cognitive:** La această categorie s-au înregistrat punctaje relativ ridicate pentru majoritatea candidaților, mulți obținând punctaje de 100, dar au existat și candidați care au avut dificultăți semnificative, cu punctaje chiar și sub 60, ceea ce indică o variație destul de mare a abilităților lor cognitive.

2. **Cunoștințe în domeniul IT:** Scorurile au variat între 55 și 100. Candidații au performat bine în general, dar au existat câțiva candidați cu punctaje sub 60, indicând că pentru unii, acest domeniu poate fi mai dificil de exprimat în scris.

3. **Administrație publică:** Mulți candidați au obținut punctaje de 70 sau mai mari, dar au existat și performanțe mai scăzute, cu scoruri de 40 și chiar mai mici. Acest lucru sugerează că reținerea informațiilor necesare din legislația obligatorie, poate reprezenta o provocare pentru unii candidați, care ar necesita pregătire suplimentară.

4. **Demnitate și egalitate de șanse:** În această categorie,

performanțele au fost variate, punctajele oscilând între 50 și 100. Există însă un număr considerabil de candidați care au obținut punctaje sub 60, sugerând că unele aspecte legate cuprinse în legislația relevantă ar putea necesita o atenție mai mare.

În concluzie, cele mai mari probleme par să fie la categoriile **Administrație publică** și **Demnitate și egalitate de șanse**, unde unii candidați au avut punctaje scăzute, având în vedere că testarea presupune o cunoaștere aprofundată a prevederilor legale incidente (incluse în bibliografia de concurs). În schimb, la **Aptitudinile cognitive** și **Cunoștințele IT**, majoritatea candidaților au performat bine, deși există încă variații în punctaje.

Rezultatele testării pentru candidații la funcțiile de debutant, iată câteva concluzii generale legate de performanțele celor **respinși** în diverse categorii:

1. **Aptitudini cognitive:** Există candidați care au avut rezultate sub medie, cum ar fi scoruri de 27.34 sau 32.35, ceea ce indică dificultăți semnificative în această categorie. Candidații respinși în această categorie au avut punctaje în jurul valorii de 50-60, ceea ce a contribuit la rezultatul final nefavorabil.

Analizând rezultatele, am identificat cazuri în care candidații au avut scoruri peste 80-90 la toate categoriile, dar au avut scoruri sub 50 la **Administrație publică**:

Spre exemplu, Candidatul cu identificatorul V6102A1B:

- **Aptitudini Cognitive:** 100
- **Cunoștințe IT:** 80
- **Administrație Publică:** 46.67
- **Demnitate și Egalitate de Șanse:** 100

Aceste rezultate sugerează că acești candidați au întâmpinat dificultăți la proba de **Administrație publică**, în ciuda performanțelor bune la celelalte teste. Aceasta poate fi atribuită faptului că testul de Administrație publică necesită memorarea unor texte legislative și răspunsuri grilă din memorie, o abordare diferită față de celelalte teste care evaluau mai mult abilități practice și de gestionare a situațiilor reale (comunicare, managementul timpului, soluționarea problemelor).

Candidații care excelează în abilități practice și cognitive pot întâmpina provocări semnificative atunci când testarea se bazează pe memorarea strictă a textelor de lege. Ar putea fi utilă o abordare mai echilibrată în testare, care să evalueze nu doar cunoștințele teoretice, ci și aplicabilitatea acestora în contexte practice sau antrenarea pre-concurs, prin teste de antrenament multiple sau chiar a unei platforme de antrenament, în mod special pentru secțiunile ce presupun memorarea și internalizarea informațiilor din legi.

2. **Cunoștințe în IT:** În această categorie, candidații respinși au obținut scoruri variabile, unii obținând chiar punctaje de 40 sau mai mici, indicând o înțelegere limitată a domeniului IT, ceea ce a contribuit la respingerea lor.
3. **Administrație publică:** Unii candidați respinși au obținut punctaje de 40-50, ceea ce arată o performanță slabă în această categorie. Punctajele scăzute în administrația publică au fost frecvente printre cei respinși. Sunt de asemenea situații n
4. **Demnitate și egalitate de șanse:** Deși au fost și punctaje bune, unii candidați respinși au avut punctaje de 40-50 în această categorie, ceea ce sugerează că acești candidați au avut dificultăți în înțelegerea aspectelor legate de egalitate și demnitate.

În concluzie, cei respinși au avut, în general, rezultate scăzute la **Aptitudinile cognitive și Administrație publică**, iar aceștia au avut în mod special dificultăți în a obține punctaje suficiente în aceste domenii esențiale.

Făcând analize similare și pentru Runda a 2a de concurs național, cea în care au fost vizate funcții de director și director adjunct, unde nivelul de dificultate a fost mai crescut, putem identifica următoarele aspecte:

Analizând datele din documentul atașat pentru testările preliminare la funcțiile de **director și director adjunct**, principalele probleme au apărut la următoarele categorii:

- **Aptitudini cognitive:** Punctajele la această categorie variază semnificativ, cu scoruri minime de 11 și maxime de 90. Candidații care au fost respinși au avut adesea punctaje mai mici de 50, ceea ce sugerează dificultăți în gestionarea testelor de aptitudini cognitive.
- **Cunoștințe în domeniul IT:** Candidații au obținut în general scoruri medii spre mari, cu punctaje între 50 și 100. Aceasta arată că mulți candidați au un nivel bun de competențe în IT, deși unii au întâmpinat dificultăți minore.
- **Administrație publică:** Au fost observate punctaje destul de scăzute în această categorie, mulți candidați obținând scoruri sub 50. Testul din legislația specifică administrației publice pare să fi fost o provocare majoră pentru unii candidați, ceea ce ar putea fi legat de dificultatea memorării și înțelegerii legislației.
- **Demnitate și Egalitate de Șanse:** Scorurile au variat între 40 și 90, cu o tendință generală spre punctaje medii și mari. Totuși, candidații respinși au avut uneori punctaje mai mici în această categorie, indicând o dificultate în înțelegerea sau aplicarea acestor concepte.

Concluzionând, candidații care au fost respinși la testările preliminare au întâmpinat cele mai mari probleme la **Aptitudinile cognitive și Administrația publică, Cunoștințele IT și Demnitatea și egalitatea de șanse** au fost în general mai bine gestionate, deși au existat câteva excepții. Dificultatea majoră pentru candidați a fost reprezentată de testele bazate pe memorarea și înțelegerea legislației, în special în domeniul **administrației publice**, unde punctajele sub 50 au fost frecvente.

Aceste rezultate sugerează că o pregătire suplimentară axată pe legislație și pe dezvoltarea aptitudinilor cognitive ar fi benefică pentru candidații la funcțiile de conducere.

Analizând atât raportul final³⁶ pentru concursurile pentru funcțiile de conducere, cât și datele din testările preliminare și avansate, putem trage următoarele concluzii și recomandări pentru îmbunătățirea promovabilității la aceste concursuri:

³⁶ <https://concurs-national.anfp.gov.ro/wp-content/uploads/Raport-final-functii-de-conducere-director-si-director-adjunct.pdf>

1. **Diferențele mari între cunoștințe teoretice și abilități practice:** Candidații au obținut scoruri mai mari la probele practice (aptitudini cognitive, cunoștințe IT), însă au avut rezultate scăzute la Administrație publică și Demnitate și egalitate de șanse, care se bazează pe memorarea textelor de lege. Această diferență sugerează că metodele de testare favorizează cunoștințele bazate pe experiență practică, iar memorarea legislativă este o provocare majoră pentru mulți candidați.
2. **Proba de administrație publică este principala sursă de dificultăți:** Majoritatea candidaților respinși au avut punctaje sub 50 la Administrație publică, ceea ce indică faptul că această probă necesită o pregătire specializată, axată pe învățarea și reținerea unor detalii legislative.
3. **Pregătire insuficientă pentru proba de Demnitate și egalitate de șanse:** Deși candidații au reușit să obțină scoruri rezonabile la această probă, rezultatele sugerează că înțelegerea profundă a acestor concepte este încă deficitară, cu multe punctaje sub 70. Aceste rezultate indică o nevoie de educație suplimentară cu privire la legislația și principiile drepturilor omului.
4. **Rezultate bune la testele practice:** Scorurile pentru aptitudinile cognitive și cunoștințele IT au fost în general bune, cu multe punctaje peste 80. Acest lucru demonstrează că majoritatea candidaților au abilități solide de gândire logică și de utilizare a tehnologiei.

Având în vedere că scopul principal al acestor concursuri este acela de a atrage pe funcțiile vacante persoane bine pregătite pentru roluri de conducere, atât teoretic, cât și practic este posibil să fie necesare anumite ajustări în etapa de pre-selecție a candidaților, care să le ofere acestora posibilitatea de a dobândi cunoștințele teoretice necesare, ce, de multe ori, se dobândesc sau îmbunătățesc prin practică, prin expunere repetată.

1. **Revizuirea formatului probelor de Administrație Publică:** Pentru a reduce accentul pe memorarea legislației, ANFP ar putea introduce teste care să evalueze capacitatea de aplicare a normelor legislative în contexte practice. Acest lucru ar ajuta candidații să facă o legătură între teorie și practică, îmbunătățind atât performanța, cât și relevanța testelor.
2. **Introducerea unor sesiuni de pregătire concentrate pe legislație:** ANFP ar putea oferi sesiuni de pregătire, tutoriale sau ghiduri specializate care să ajute candidații să înțeleagă mai bine legislația specifică administrației publice și principiile egalității de șanse. Aceste sesiuni ar putea include exemple practice și studii de caz care să facă memorarea mai ușoară și aplicabilă.
3. **Testarea abilităților de interpretare a legislației:** În loc să se concentreze strict pe cunoștințe brute, testele ar putea evalua și abilitatea candidaților de a interpreta și aplica legislația în situații reale, ceea ce ar putea crește relevanța și rata de promovabilitate a acestor teste.
4. **Mai multe resurse de pregătire online:** Platformele existente ar putea fi extinse pentru a include teste de antrenament suplimentare, împreună cu explicații detaliate ale răspunsurilor corecte. Candidații ar putea astfel să se familiarizeze mai bine cu tipologia întrebărilor și să-și evalueze nivelul de pregătire.

Implementarea acestor recomandări ar putea ajuta candidații să fie mai bine pregătiți și să înțeleagă mai bine cerințele specifice ale testărilor pentru funcțiile publice de conducere.

În ceea ce-i privește pe cei ce vizează posturi de debutanți sau asistenți, în cazul cărora putem presupune că se află la începutul carierei lor sau că au un minim de experiență de muncă, concluziile sunt similare celor de mai sus, iar recomandările ar fi benefice și acestora. Suplimentar, însă, tocmai luând în considerare experiența lor limitată de lucru și expunere la mediul riguros impus de legislație, ar fi recomandată **crearea unor materiale de pregătire interactive**. Platformele de învățare ar putea fi extinse pentru a include materiale interactive, precum simulări de situații reale, chestionare și jocuri educative care să ajute candidații să se familiarizeze mai bine cu cerințele concursului, aliniat la preferințele de învățare ale generațiilor mai tinere.

Deși poate părea un efort intens anterior intrării în corpul funcționarilor publici, parcurgerea etapelor de pregătire a candidaților ar putea avea mai multe beneficii

- Ar putea reprezenta un punct de triaj suplimentar, asigurând că doar cei care își doresc cu adevărat o astfel de funcție ajung în faza de concurs, pe când cei cu un angajament mai redus ar putea decide să renunțe în fața unei astfel de pregătiri;
- Ar putea asigura o competiție mai bună între cei cu adevărat pregătiți;
- Ar asigura că cei care intră în concurs, și mai cu seamă cei care îl trec cu succes, au beneficiat de o instruire consecventă iar la momentul începerii relațiilor de serviciu, chiar sunt pregătiți pe specificul muncii în administrația publică, asigurând o curbă de învățare mai mică;
- Baza de candidați eligibili pentru concursurile pe post ar fi, posibil, mai redusă, dar mai bine pregătită teoretic dar și cu o motivație mai mare (având în vedere că au parcurs atât învățarea pre-concurs, cât și testările concursului național).

Urmare a acestei analize, se consideră relevant pentru demersurile de instruire ce fac obiectul prezentului raport și al activităților de instruire în sine, faptul că expunerea prin citire/memorare a legislației nu este suficientă pentru a o înțelege din perspectiva punerii acesteia în practica de zi cu zi. Aspectele întâlnite și gestionate în practică conduc la un nivel de înțelegere și internalizare mai bună a prevederilor legislative sau a cerințelor procedurale. Expunerea la prevederile legislative pe medii variate de învățare, în mod repetat și la translatarea acesteia în practica curentă ar putea reprezenta o modalitate de transmitere a informațiilor, know-how-ului mai eficientă.

Astfel, demersul de instruire derulat prin prezentul proiect folosind cinci instrumente de transmitere a informațiilor - webinarii (asincron pentru teorie, sincron pentru practică), ghiduri practice, tutorial, micro-learning cu elemente de gamificare, formare de formatori pentru durabilitate și aprofundare), este unul potrivit.

2.2.4 Rezultatele derulării instruirii aplicate în ceea ce privește procesul de recrutare și selecție

Tipurile de instruire aplicată detaliate în cadrul [Livrabilului 3 - Raport privind identificarea tipurilor de instruire aplicată, materialele și instrumentele necesare în ceea ce privește utilizarea cadrelor de competențe în procesul de recrutare](#) și derulate în cadrul Activității 4 materializate în [Livrabilul 4 - Raport privind derularea instruirii aplicate în ceea ce privește procesul de recrutare](#), s-au concentrat pe tematica instruirii indicată în caietul de sarcini, respectiv punerea în aplicare a cadrelor de competențe în procesul de recrutare de către instituțiile și autoritățile din cadrul administrației publice și au fost destinate

reprezentanților din compartimentele de resurse umane din cele aproximativ 4.382 de autorități și instituții publice.

Astfel, în perioada 1 aprilie - 30 iulie 2024 au fost realizate și derulate următoarele tipuri de instruire aplicată:

- [Webinarii cu privire la utilizarea cadrelor de competențe în procesul de recrutare și selecție](#) a funcționarilor publici, cu discurs și materiale diferențiate pentru autoritățile și instituțiile centrale și teritoriale și pentru cele de la nivel local;
- [Ghid practic ”COMPETENȚA FACE DIFERENȚA ÎN RECRUTAREA ÎN FUNCȚIA PUBLICĂ”](#), ce parcurge aceeași materie precum cea din cadrul webinarilor, de asemenea diferențiată în funcție de tipul instituției - administrație publică centrală, teritorială sau locală;
- [Tutorial video](#) realizat pe suportul vizual al Ghidului, care trece prin toți pașii procesului de recrutare și selecție a funcționarilor publici în care sunt utilizate cadrele de competențe și care cad în sarcina instituțiilor și autorităților publice centrale, teritoriale și locale;
- Formarea de formatori în materia utilizării cadrelor de competențe în procesul de recrutare și selecție a funcționarilor publici;
- Parcursuri de învățare de tip micro-learning, diferențiate pentru funcționarii din instituțiile și autoritățile publice centrale și teritoriale și pentru locale, menite a trece cursantul care nu a putut participa la niciunul din webinarii, prin aceeași materie, livrată în “misiuni de învățare” scurte, livrate prin platforma Code of Talent, ce pot fi îndeplinite online, de pe orice fel de device, în ritmul propriu al cursantului.

O serie de aspecte relevante au reieșit din interacțiunea cu participanții la webinarii, sesiunile de formare de formatori, dar și din feedback-ul primit de la aceștia ca urmare a derulării tipurilor de instruire menționate.

Aspectele apreciate în derularea webinarilor:

- Modul de realizare și susținere a prezentărilor, respectiv structura, claritatea și coerența materialelor, prezentarea de slide-uri complete ce urmăresc cronologia desfășurării etapelor de proces, limbajul prietenos, ușor de înțeles, concentrat pe înțelegerea procesului, exemplele practice și instrumentele de lucru furnizate;
- Utilizarea Chat GPT/ inteligenței artificiale pentru a sprijini eforturile participanților în realizarea activităților subsumate procesului de recrutare și selecție a funcționarilor publici și în definirea competențelor specifice;
- Calitatea formatorilor, tactul pedagogic al acestora, elocvența, modul în care aceștia au comunicat cu participanții pe parcursul webinarilor, modul de menținere a atenției și implicării pe parcursul webinarilor.

Alte subiecte indicate pentru a fi livrate în mod asemănător:

- Modul practic de organizare și derulare a concursurilor pe post: pregătire- derulare- finalizare, cu implicarea membrilor comisiilor de concurs și a personalului de conducere;
- Evaluarea performanțelor profesionale individuale și promovarea funcționarilor publici;
- Evoluția carierei funcționarilor publici;
- Modul practic de utilizare a sistemelor informatice puse la dispoziție de ANFP - aplicația de extragere a subiectelor, portalul de management, platforma de concurs național;
- Modalități practice de verificare/ testare a competențelor specifice;
- Adaptarea la schimbările în domeniul recrutării și selecției.

De remarcat, din derularea webinarilor, faptul că:

- Pentru grupul țintă cu interes imediat (termen limită pentru avizarea competențelor) cu privire la materia predată la webinarii, respectiv instituțiile și autoritățile centrale și teritoriale, prezența a fost una ridicată, de aproximativ 70%, pe când pentru grupul țintă - autorități publice locale - pentru care materia predată devine relevantă din 2027, prezența a fost una relativ redusă (sub 25%);
- La nivel central și teritorial, instituțiile **cele mai interesate au fost din domeniile Statistică, Agricultură și Pensii cu prezență de peste 95%**. Pe de altă parte, numărul cel mai mare de persoane prezente în webinar, raportat la numărul de instituții reprezentate, se regăsește la nivelul grupei dedicate Guvernului;
- Cele mai puțin interesate instituții au fost cele din domeniul judiciar - în mod special de la nivelul tribunalelor și curților de apel, și cele din domeniul sportului, înregistrând o prezență de sub 30%;
- Dintre grupele de instituții și autorități locale, altele decât primăriile rurale, se evidențiază **un interes sporit în cadrul autorităților din categoria Asistență socială, Serviciu Public Local** - respectiv direcțiile locale de impozite și taxe, și primăriile de orașe și municipii;
- La nivelul primăriilor rurale, județele fruntașe din perspectiva prezenței la webinarii sunt Harghita și Bacău (~60%), Argeș și Alba (~38%), Giurgiu și Dâmbovița (~34%). La polul opus, județele Ialomița, Teleorman, Cluj, Călărași, Brăila, au avut cea mai redusă prezență (~5%).

Aspecte relevante pentru cursurile de formare de formatori:

- Cursuri aprofundate/ intensive/ de formare de formatori în domenii vaste au nevoie de minim 3 zile de predare;
- Organizarea unor astfel de cursuri aprofundate la fiecare modificare majoră de legislație.

Metodele noi, inovative (micro-learning) de învățare, utilizarea noilor tehnologii (AI) se bucură de interes în rândul funcționarilor publici, însă întâmpină și rezistență de adaptare la nou. Din derularea misiunilor și modul de rezolvare a acestora, putem identifica:

- curiozitate și interes pentru descoperire și testare de instrumente/ platforme noi;
- conștiinciozitate în îndeplinirea misiunilor și finalizarea parcursurilor de învățare;
- rigurozitate în răspunsurile primite la misiuni;
- inventivitate în răspunsuri și utilizarea inteligenței artificiale în formularea de răspunsuri complexe,

dar și

- dificultăți în a identifica beneficiile și limitările unor astfel de instrumente;
- abilități uneori reduse de a realiza sarcini simple (i.e. descarcă document pdf/ppt, încarcă poză/video realizate cu telefonul mobil), uzuale, nu doar în context profesional;
- renunțare facilă la sarcină sau tratarea acesteia cu superficialitate sau prin copierea răspunsurilor altor colegi.

Analizând feedback-ul participanților și observațiile rezultate din derularea webinarilor și sesiunilor de formare, este evident că programele de instruire viitoare trebuie să fie bine structurate și adaptate nevoilor specifice ale diferitelor grupuri de funcționari publici. Clasa, claritatea și coerența materialelor didactice sunt esențiale, la fel ca utilizarea eficientă a tehnologiei, cum ar fi Chat GPT sau alte forme de inteligență artificială, pentru a facilita înțelegerea și aplicarea cunoștințelor în procesele de recrutare și selecție. În plus, calitatea

pedagogică a formatorilor și capacitatea lor de a menține angajamentul și interacțiunea cu participanții sunt cruciale pentru succesul sesiunilor de instruire.

De asemenea, este important să se ia în considerare diversitatea interesului manifestat de diferitele categorii de autorități, reflectându-se în rate diferite de participare, pentru a personaliza și orienta conținutul programelor de instruire în funcție de relevanța și urgența aplicării competențelor în contextul profesional specific. Acest lucru sugerează că programele viitoare ar trebui să fie flexibile, adaptabile și capabile să răspundă la un spectru larg de nevoi de instruire. De asemenea, dezvoltarea unor module de formare care să abordeze competențele generale, precum comunicarea, lucrul în echipă și gestionarea schimbărilor, va fi crucială pentru a asigura că funcționarii publici sunt nu numai competenți din punct de vedere tehnic, dar și bine echipați pentru a face față provocărilor dinamice ale serviciului public.

Factori care au influențat participarea la instruire - Tipurile de instruire aplicată au fost puse în practică în perioada 1 aprilie - 30 iulie 2024. Perioada a fost caracterizată de câteva elemente ce au influențat într-o anumită măsură activitățile derulate, respectiv, în ordine cronologică:

- Zile libere cu ocazia sărbătoririi zilei de 1 mai și a Paștelui ortodox, respectiv 3-4-5 mai, ceea ce s-a translatat într-o serie de zile în care nu au putut fi susținute webinarii, respectiv în perioada 29 aprilie - 7 mai;
- Desfășurarea alegerilor locale și a alegerilor europarlamentare - în data de 9 iunie, s-a translatat în anticiparea unui grad de supraîncărcare ridicat la nivelul autorităților locale, motiv pentru care, de îndată ce data alegerilor a fost anunțată, a fost luată măsura extinderii perioadei de derulare a webinarilor cu încă o lună, pentru a permite cât mai multe opțiuni de participare pentru aceste autorități;
- Suprapunerea activităților cu perioada tradițională de concedii de vară (iunie-iulie), astfel încât, în urma prezenței reduse la webinarii, au fost decise ad-hoc, măsuri de re-invitate și de suplimentare a numărului de re-invități a celor ce nu au putut participa la webinarile la care au fost planificați precum și prin suplimentarea activității cu realizarea a două materiale video, similare derulării unor webinarii (fără public) prin care formatorii au parcurs materia prezentată în webinarii, pentru a da acces tuturor instituțiilor și autorităților vizate, prezente sau nu în webinarii, la informațiile relevante privind utilizarea cadrelor de competențe în procesul de recrutare și selecție a funcționarilor publici. Aceste aspecte sunt descrise în [sub-capitolul 3.1](#), al prezentului Raport.

Tipurile de instruire aplicată au fost realizate și livrate în contextul în care:

- Instituțiile și autoritățile publice centrale și teritoriale au avut, conform legii, termen la 30 iunie a.c. pentru parcurgerea etapelor procedurii de elaborare și avizare a cadrelor de competență de către autoritățile și instituțiile publice, pentru funcțiile publice prevăzute la art. 385 alin. (1) și (2) din Ordonanța de urgență a Guvernului (OUG) nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, cu excepția celor care beneficiază de statute speciale în condițiile legii. Acest aspect s-a translatat într-un interes mai mare al acestor tipuri de instituții pentru informația împărtășită prin metodele de instruire aplicată, pe de-o parte, și în programarea webinarilor dedicate acestor tipuri de instituții, cu prioritate, pe de altă parte, respectiv în perioada 1 aprilie - 14 mai, pentru a le putea imediat folosi în activitatea lor;
- Pentru instituțiile și autoritățile publice locale, însă, obligativitatea aplicării cadrelor de competențe în procesele de resurse umane ce vizează funcționarii publici, intră în

vigoare începând cu 1 ianuarie 2027, ceea ce a dus la un interes redus al acestora de a participa la webinarile la care au fost invitați;

- La momentul livrării tipurilor de instruire, pașii procedurali de parcurs în recrutarea și selecția funcționarilor publici, au fost diferențiați între instituțiile și autoritățile publice centrale și teritoriale și cele locale, astfel încât, în cadrul tuturor tipurilor de instruire este marcată această diferențiere fie prin realizarea a două parcursuri diferite (webinarii, platforma Code of Talent, materiale video pe baza materialelor de webinarii, ghid practic), fie prin diferențiere marcată explicit într-un singur material (tutorial, ghid).

Concluziile evidențiază importanța adaptării programelor de instruire la contextul socio-politic și la calendarul specific activităților și obligațiilor instituțiilor publice. Factorii identificați, precum sărbătorile legale, perioadele electorale și vacanțele de vară, au influențat semnificativ participarea la sesiunile de instruire programate. Aceste observații subliniază necesitatea unei planificări meticuloase, care să țină cont de aceste variabile pentru a maximiza participarea și eficiența instruirilor. De asemenea, diferența în termenele legale de aplicare a cadrelor de competențe între instituțiile centrale și cele locale a generat un nivel diferit de interes și angajament, indicând necesitatea unei abordări personalizate în funcție de specificul și nevoile fiecărei categorii de instituții.

Prin urmare, este esențial ca, în viitor, la elaborarea noilor programe de instruire, să se ia în considerare aceste aspecte pentru a optimiza rata de participare și impactul instruirilor. Se recomandă integrarea unei flexibilități mai mari în programarea sesiunilor de instruire, cum ar fi oferirea de alternative pentru perioadele aglomerate sau sensibile din punct de vedere politic și social. De asemenea, ar fi prudent să se dezvolte materiale de instruire asincrone, cum ar fi înregistrările video sau tutorialele, care să permită accesul la informație în orice moment, compensând astfel pentru perioadele cu prezență scăzută, data ulterioară la care cele predate vor putea fi aplicate de parte din grupul țintă. Aceste ajustări vor contribui la o mai bună adaptare a programelor de instruire la realitățile dinamică ale mediului instituțional și vor asigura o mai mare eficacitate a proceselor de formare profesională continuă.

2.3 Concluziile analizei

În urma analizei legislației, a rezultatelor și recomandărilor evaluării ex-post a concursului pilot, a experienței participanților la derularea concursului-pilot, dar și în urma analizei derulării instruirii aplicate din perioada 1 aprilie- 30 iulie 2024, se pot constata următoarele aspecte relevante pentru actualizarea și dezvoltarea tipurilor de instruire aplicată în ceea ce privește implementarea utilizării cadrelor de competență pentru toate procesele de MRU pentru toate funcțiile publice, de la nivel central, teritorial și local, iar ulterior și pentru personalul contractual (recrutare, promovare, evaluare);

C1. Nevoile de instruire sunt diferite între autoritățile și instituțiile centrale și teritoriale și cele din administrația locală. Aplicarea cadrelor de competențe în toate procesele de MRU este obligatorie la nivel central și teritorial, pe când la nivel local, acestea devin obligatorii, cel mai devreme, din 2027.

La nivel central și teritorial se evidențiază:

- Nevoia de a înțelege mai bine și de a deprinde mecanismele practice ale etapei de selecție pe post, ale promovării în funcția publică, precum și cele cu privire la evaluarea performanțelor profesionale individuale pe baza cadrelor de competențe;

- Dezvoltarea capacității de a identifica și stabili competente specifice în funcție de atribuțiile postului analizat rămâne un element central și de bază pentru toate celelalte procese de MRU, ce necesită expunere repetată atât la teoria, cât și practica activității de analiză a posturilor;
- Nevoia de conlucrare în cadrul grupului de lucru, în cadrul comisiilor de concurs, între specialiștii de resurse umane și personalul de conducere/ execuție ce dețin cunoștințe specifice cu privire la postul analizat rămâne des menționată de funcționarii publici de execuție participanți la instruirile derulate anterior;
- Modalități de testare/ verificare la concursul pe post a competențelor specifice identificate (altele decât cele digitale și lingvistice) ridică o serie de nelămuriri la nivel practic.

La nivel local nevoile se centrează în jurul concursului pe post și a probelor prin care sunt testate/ verificate competențele specifice postului. Cu toate acestea, expunerea reprezentanților compartimentelor de resurse umane și a personalului de conducere de la nivel local, la corpul de cunoștințe și practici cu privire la cadrele de competențe, în ciuda faptului că nu le sunt opozabile în acest moment, este un demers ce ar putea să ajute la o tranziție mai facilă, odată ce procesele de MRU vor fi aliniate și la nivel local celor de la nivel central și teritorial. În mod similar parcurgerea, cel puțin teoretică, a celorlalte procese de resurse umane având la bază cadrele de competențe, reprezintă un prim pas în operaționalizarea acestora la momentele indicate de legislație.

C2. Metodele de instruire preferate sunt cele de tip suport scris, vizual sau video (ghid, tutorial, webinar), structurate în pași și etape, într-un limbaj clar, cu includerea unei game largi de exemple și modele.

C3. Este necesară optimizarea timpului petrecut în instruire în termeni de durată necesară a fi petrecută în afara îndatoririlor de serviciu (mai cu seamă la nivel local unde personalul este redus numeric și îndeplinește o varietate de îndatoriri de serviciu, pe lângă cele destinate MRU).

C4. Implicarea activă a departamentelor tehnice și a personalului de conducere, alături de departamentele de resurse umane, nu doar în procesul de elaborare a cadrelor de competențe ci și în toate celelalte procese de resurse umane.

2.4 Validarea constatărilor și concluziilor preliminare

În vederea prezentării rezultatelor cu scopul validării constatărilor preliminare și obținerea de feedback privind conceptele propuse a fi incluse în cadrul metodelor de instruire propuse, echipa de proiect a Asocierii a participat la o întâlnire de lucru în data de 28 august 2024, dar și în cadrul ședinței lunare de status din 24 septembrie 2024 cu stakeholderii relevanți din cadrul ANFP în cadrul căreia au fost prezentate atât concluziile derulării instruirii aplicate din perioada 1 aprilie - 30 iulie 2024, cât și ajustările propuse pentru tipurile de instruire aplicată cuprinse în prezentul raport. Scopul acestui demers a fost acela de a valida concluziile preliminare, precum și propunerile de concept și design al programului de instruire gândit.

Conceptele și propunerile prezentate în acest livrabil sunt ajustate conform celor discutate cu echipa de proiect din cadrul ANFP.

2.5 Redactarea livrabilului

Prezentul livrabil a fost elaborat conform detaliilor agreate prin caietul de sarcini și oferta tehnică.

Eventualele observații / propuneri / completări / recomandări / revizuiți vor fi analizate și discutate în cadrul unei reuniuni cu membri ai echipei Beneficiarului urmând ca versiunea finală a livrabilului să ia în considerare rezultatele acestor discuții. Varianta finală a livrabilului a fost transmisă Beneficiarului pentru aprobare.

3 Capitolul 3 - Tipuri de instruire aplicată, materiale și instrumente recomandate

În capitolele următoare, pentru fiecare concluzie prezentată mai sus, sunt recomandate a fi implementate 1-2 tipuri de instruire aplicată:

Concluzia analizei	Tip de instruire recomandat	Instrumente
C1. Nevoile de instruire sunt diferite între autoritățile și instituțiile centrale și teritoriale și cele din administrația locală. Aplicarea cadrelor de competențe în toate procesele de MRU este obligatorie la nivel central și teritorial, pe când la nivel local, acestea devin obligatorii, cel mai devreme, din 2027.	Webinarii cu discurs și materiale diferențiate pentru autoritățile și instituțiile centrale și teritoriale și pentru cele de la nivel local.	CENTRAL: Materialele prezentate în webinarii vor urmări specificul proceselor de MRU (recrutare, selecție, promovare, evaluare) aplicabile autorităților și instituțiilor de la nivel central și teritorial. Se va pune accent pe procesul de selecție (concursul pe post) și diferitele aspecte relevante pentru compartimentele de Resurse Umane, secretarii comisiilor de concurs, membrii comisiilor de concurs și experții evaluatori de competențe specifice în cadrul probelor suplimentare, procesul de evaluare a performanțelor profesionale individuale, concursul de promovare în funcțiile publice de conducere și pe cele specifice modificării raporturilor de serviciu. LOCAL: Materialele prezentate în webinarii vor urmări specificul proceselor de MRU al autorităților locale, cu respectarea prevederilor art. VII din OUG nr. 121/2023 și aplicarea corespunzătoare a articolelor relevante din anexele nr. 6 și 10 la OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare. Se vor introduce noțiunile referitoare la evaluarea performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici, pe bază de competențe, și promovarea în funcția publică, cu titlu

Concluzia analizei	Tip de instruire recomandat	Instrumente
		informativ și în scopul acomodării cu aceste noțiuni. Se va pune accent pe metodele de practică de resurse umane folosite de acestora.
	Un set de 2 ghiduri pentru procesul de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici, pe bază de competențe, unul din perspectiva evaluatorului și unul din perspectiva evaluatului	Document de tip ghid “de buzunar” ce cuprinde memento-uri ale celor mai importante aspect de avut în vedere în procesul de evaluare a performanței, principalele acțiuni de întreprins, calendar al acestora, instrumente de lucru, aspect ce necesită observare și notare (evaluator), aspect ce necesită a fi avute în vedere în activitatea zilnică (evaluat), etc. Ghidurile vor fi realizate în mod special pentru autoritățile și instituțiile publice centrale și teritoriale, însă vor putea fi folosite și de cele locale odată ce legislația le va deveni opozabilă pentru acest proces. Ghidurile vor pune accent pe instrumente de lucru practice ce vor putea fi folosite indiferent de legislația în vigoare, ca parte a procedurilor interne de lucru sau ca bune practici interne. Ghidurile vor fi distribuite, în format electronic, după finalizarea seriilor de webinarii.
	Formarea formatorilor	Crearea unui corp de experți în utilizarea cadrelor de competențe, la nivel central și teritorial, în toate procesele de MRU, cu focus pe utilizarea acestora în procesul de selecție (concurs pe post) și în procesul de evaluare a performanței profesionale individuale ale funcționarilor publici, pe bază de competențe.
	Microlearning prin Code of Talent	Asigură expunerea la informația consolidată prezentată în webinarii, într-un mod dinamic

Concluzia analizei	Tip de instruire recomandat	Instrumente
		și aplicat, pentru persoanele care nu au putut, din motive obiective, să participe la webinarile programate sau de rezervă.
C2. Metodele de instruire preferate sunt cele de tip suport scris, vizual sau video (ghid, tutorial, webinar), structurate în pași și etape, într-un limbaj clar, cu includerea unei game largi de exemple și modele	Webinar	Webinariile vor fi susținute printr-un mix de livrare sincron și asincron: webinarii înregistrate ce vor prezenta partea teoretică cu privire la utilizarea cadrelor de competențe în toate procesele MRU, ce vor fi distribuite în prima parte a lunii noiembrie a.c., urmate apoi de o serie de 108 webinarii sincron, a câte 2 ore fiecare ce vor permite discutarea părții teoretice și clarificarea pasilor de proces prezentați în sesiunile asincron (webinariile filmate). Webinariile asincron vor putea fi vizualizate ori de câte ori consideră fiecare funcționar a fi necesar, putând a fi folosite și după finalizarea acestui contract, asigurând astfel sustenabilitatea demersului. Suportul scris al webinarului va servi drept ghidaj și aducere aminte cu privire la elementele supuse atenției participanților. Exercițiile practice, discuțiile de grup derulate în cadrul sesiunilor sincron vor fi realizate pe baza experienței participanților și a formatorilor, centrând discuția mai degrabă asupra instrumentelor practice de lucru ce vor fi distribuite odată cu webinarile asincron.
	Tutorial video ce va exemplifica o discuție evaluator - evaluat din procesul de evaluare a performanței, pornind de la folosirea Ghidurilor de “buzunar” realizate pentru evaluat și evaluator	Tutorialul va servi drept suport oricărui funcționar public fie în propriul proces de evaluare a performanței, fie în evaluarea performanței unui coleg.

Concluzia analizei	Tip de instruire recomandat	Instrumente
	Un set de 2 ghiduri pentru procesul de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici, pe bază de competențe, unul din perspectiva evaluatorului și unul din perspectiva evaluatului.	Setul de ghiduri și instrumente vor sta la baza realizării tutorialului. Acestea vor prezenta informațiile necesare într-un mod sintetic, oferind ghidaj practic atât evaluatorului, cât și evaluatului.
	Microlearning prin Code of Talent	Oferit celor care nu vor putea participa la niciunul din cele 8 webinarii sincron.
C3. Este necesară optimizarea timpului petrecut în instruirii în termeni de durată necesară a fi petrecută în afara îndatoririlor de serviciu (mai cu seamă la nivel local unde personalul este redus numeric și îndeplinește o varietate de îndatoriri de serviciu, pe lângă cele destinate MRU).	Webinar	Instruirile de tip webinar vor fi livrate în două module: sincron și asincron. Astfel, partea teoretică va putea fi urmărită oricând funcționarul public decide că are nevoie de instruire pe unul din subiectele abordate (ideal, înainte de a participa la webinarul sincron), iar modulul sincron cu o durată de 2-3h (în funcție de dinamica grupului prezent în sala virtuală) va putea pune accent pe instrumente de lucru și aspecte practice, de implementare a proceselor descrise în modulul asincron.
	Tutorial video	Tutorialul va sprijini atât personalul de resurse umane și personalul de conducere, cât și fiecare funcționar public în parte pentru a clarifica activitățile necesare în vederea realizării interviului de evaluare, parte din procesul de evaluare a performanțelor anuale acestora.
C4. Implicarea activă a departamentelor tehnice și a personalului de conducere, alături de departamentele de resurse umane, nu doar în procesul de elaborare a cadrelor de competențe specifice, ci și în toate celelalte procese de resurse umane .	Webinar Ghiduri Tutorial Code of Talent Formare de formatori	Toate metodele de instruire sunt dedicate atât funcționarilor publici din cadrul departamentelor de resurse umane/ cu responsabilități în procesele de MRU, cât și personalului de conducere, precum și oricărui funcționar care dorește să aibă o înțelegere mai aprofundată a proceselor de resurse umane care i se aplică.

3.1 WEBINARII

Având în vedere concluziile

- C2. Metodele de instruire preferate sunt cele de tip suport scris, vizual (ghid, tutorial, webinar), cu includerea unei game largi de exemple și modele,
- C4. Este necesară optimizarea timpului petrecut în instruiți în termeni de durată necesară a fi petrecută în afara îndatoririlor de serviciu (mai cu seamă la nivel local unde personalul este redus numeric și îndeplinește o varietate de îndatoriri de serviciu, pe lângă cele destinate MRU).
- Concluziile și recomandările formulate în cadrul Livrabilului 4 - Raport privind derularea instruirii aplicate în ceea ce privește procesul de recrutare³⁷

Se propune menținerea acestui tip de instruire aplicată, cu următoarele actualizări și ajustări față de metodologia detaliată în Livrabilul 3 - [Raport privind identificarea tipurilor de instruire aplicată, materialele și instrumentele necesare în ceea ce privește utilizarea cadrelor de competențe în procesul de recrutare](#):

- Se menține numărul total de webinarii derulate, respectiv 108, în conformitate cu oferta tehnică a Asocierii EY;
- Webinariile vor fi livrate în două module:
 - Un modul asincron, de tip webinar înregistrat³⁸, ce va prezenta partea teoretică a instruirii. În acest mod, funcționarii publici vor putea vizualiza informația ori de câte ori au nevoie, chiar și în lipsa formatorilor, iar aceste module asincron vor putea fi diseminate în cadrul tuturor instituțiilor, fără a mai limita disponibilitatea informațiilor doar la cei prezenți în sala virtuală sau doar la personalul din cadrul departamentelor de resurse umane;
 - Un modul sincron, facilitat de trainer, cu o durată de 2-3 ore (funcție de dinamica grupului prezent în sala virtuală), în cadrul căruia se va pune accent pe bunele practici aferente modulului de teorie, pe instrumentele de lucru ce pot fi folosite în implementarea proceselor de MRU prezentate în modulul asincron, pe detalierea și exemplificarea pașilor de proces. Acest modul nu este dedicat formulării de răspunsuri ancorate în legislația în vigoare, pentru spețe individuale, ci pentru a da posibilitatea participanților să capteze de la formatori cu vastă experiență în domeniul MRU cu privire la procese, metodologii, practici de gestionare a resurselor umane. Pentru spețe individuale și răspunsuri conform legislației în vigoare, participanții vor fi direcționați a formula întrebările în scris către ANFP pentru a putea primi un răspuns opozabil.

Webinariile astfel livrate asigură un plus de sustenabilitate și scalabilitate prin distribuirea modulelor asincron, având potențialul de a ajunge la cât mai mulți funcționari publici interesați de procesele de MRU, dar și un timp mai redus pe care participanții să-l petreacă alături de traineri, în detrimentul sarcinilor de serviciu.

³⁷ <https://www.anfp.gov.ro/media/of4m4n4b/raport-privind-derularea-instruirii-aplicate-%C3%AEn-ceea-ce-prive%C8%99te-procesul-de-recrutare.docx>

³⁸ Similar celor realizate în cadrul Activității 4: <https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-in-implementare/proiecte-pnrr/proiecte-pnrr-lista/operationalizarea-cadrelor-de-competenta-din-administratia-publica-centrala/livrabile/raport-privind-derularea-instruirii-aplicate-in-ceea-ce-priveste-procesul-de-recrutare/>

- Interesul vădit mai crescut al autorităților și instituțiilor publice de la nivel central și teritorial, coroborat și cu obligațiile legale în vigoare ale acestora în materia aplicării cadrelor de competențe, determină sporirea numărului de webinarii dedicate acestora de la 20 webinarii alocate anterior conform metodologiei prezentate în [Livrabilul 3](#), la 40 de webinarii. Pe cale de consecință, reducerea numărului de webinarii pentru autoritățile locale, la 68, având în vedere că la momentul livrării instruirilor, prevederile legale cu privire la cadrele de competențe nu le sunt, încă, opozabile.
- Modulul asincron va fi realizat și distribuit primul, înainte de lansarea modulelor sincron, astfel încât potențialii participanți să poată parcurge partea teoretică anterior modulului sincron, practic. Acesta va fi distribuit în principal prin intermediul portalului, dar și prin adresa de email instrurieanfp@ascendis.ro, către participanții la instruirea derulate în cadrul [Activității 4](#). Odată cu modulul asincron va fi distribuită și planificarea calendaristică a tuturor webinarilor sincron pentru fiecare grup țintă (autorități și instituții publice centrale și teritoriale, și autorități publice locale), astfel încât fiecare potențial participant să aibă o vedere de ansamblu asupra calendarului instruirilor și pentru a-și putea planifica participarea.
- Ulterior, săptămânal (ideal în fiecare vineri), se va transmite prin Portalul ANFP programarea webinarilor sincron pentru săptămâna următoare ce va încorpora datele, calupurile orare disponibile și linkurile de conectare la webinar. Astfel funcționarii publici din cadrul departamentelor de resurse umane, cât și cei de conducere vor avea multiple oportunități de a participa la unul dintre webinarile sincron, în funcție de programul propriu.
- Oferta tehnică a Asocierii prevedea un număr de aproximativ de 40 de participanți/webinar, însă experiența derulării instruirilor de tip webinar din cadrul Activității 4, demonstrează faptul că gradul de participare raportat la numărul de invitații trimise, variază, în general, între 2-10/15% dintre cei invitați. Astfel, pentru a veni în sprijinul grupului țintă al webinarilor, lăsăm deschisă participarea către cât mai mulți dintre cei ce pot, conform programului lor, să participe, fără a mai impune o limită de prezență.
- În această configurație de livrare a webinarilor se asigura distribuirea și accesul la partea teoretică a webinarilor către toate cele 4382 de instituții și autorități publice înrolate în Portalul ANFP, precum și variante multiple de participare la modulul practic asociat celui teoretic, indiferent de evenimentele socio-politice în derulare, de sărbătorile legale de iarnă și perioadele tradiționale de concedii.
- Tuturor participanților la webinarile sincron li se vor elibera diplome de participare. Acestea vor fi generate nominal, în format electronic de către furnizor și vor constitui Anexă la Raportul de formare, urmând a fi distribuite de echipa ANFP participanților.

Webinarul asincron - *“COMPETENȚA FACE DIFERENȚA ÎN RECRUTAREA ȘI SELECȚIA, EVALUAREA PERFORMANȚELOR ȘI PROMOVAREA ÎN FUNCȚIA PUBLICĂ”* - va fi filmat pentru a parcurge următoarea structură indicativă:

- 1) Recrutarea și selecția pe bază de competențe (pe scurt, cu trimitere la webinarile filmate, ghidul interactiv “Competența face diferența în recrutarea în funcția publică”, tutorialul realizate în cadrul Activității 4.)
 - a) Definirea competențelor generale și specifice funcțiilor publice din administrația publică;
 - b) Procesul de recrutare și selecție;
 - c) Analiza posturilor;
 - d) Concurs național - etapa de recrutare (brief, doar pentru nivel central și teritorial);
 - e) Concurs pe post - etapa de selecție.

- 2) Verificarea/ testarea competențelor specifice în etapa de selecție:
 - a) Rolul personalului din compartimentele de resurse umane (diferențiat pentru nivel central și teritorial și pentru nivel local)
 - b) Rolul secretarului comisiei de concurs (diferențiat pentru nivel central și teritorial și pentru nivel local)
 - c) Rolul membrilor comisiilor de concurs (diferențiat pentru nivel central și teritorial și pentru nivel local)
 - d) Proba scrisă
 - e) Proba suplimentară
 - f) Interviu
- 3) Aprecierea competențelor generale și specifice în procesul de evaluare a performanței profesionale individuale ale funcționarilor publici, pe bază de competențe, (conform propunerii de reglementare incluse în *Livrabilul 8 - [Analiza care cuprinde propuneri de reglementare și instrumentele de fundamentare și motivare aferente](#)*)
 - a) Când?
 - b) Cine?
 - c) Cum?
 - i) Evaluarea performanței profesionale individuale ale funcționarului public, pe bază de competențe, din perspectiva evaluatorului
 - ii) Evaluarea performanței profesionale individuale, pe bază de competențe din perspectiva funcționarului public evaluat
- 4) Evaluarea/testarea competențelor generale/specifice la modificarea raporturilor de serviciu
 - a) Când trebuie evaluate/testate competențele ca urmare a modificării raporturilor de serviciu
 - b) Cine?
 - c) Cum?
- 5) Evaluarea/testarea competențelor generale și/sau specifice la promovarea funcționarului public
 - a) Când trebuie evaluate/testate competențele în procesul de promovare
 - b) Cine?
 - c) Cum?
- 6) Recapitulare și instrumente de lucru.

Webinarul sincron va complementa partea teoretică prezentată asincron, cu exemple practice și instrumente de lucru:

9:00 - 9:10	Deschiderea și prezentarea webinarului	Prezentarea facilitatorului Informații despre structura și modul de desfășurare a sesiunii. Captarea așteptărilor participanților și prezentarea scopului și obiectivelor webinarului.
9:10 - 10:00	Sesiunea 1: Recrutare și selecție	Definirea competențelor generale și specifice funcțiilor publice din administrația publică. (sumar, trimitere către webinar filmat, ghid, tutorial) Analiza posturilor (sumar, trimitere către webinar filmat, ghid, tutorial) Concurs național - etapa de recrutare (brief)

		Concurs pe post - etapa de selecție - probele de concurs, aspecte practice: Proba scrisă Proba suplimentară Interviu
10:00 - 11:00	Sesiunea 2: Evaluarea performanțelor	Evaluarea competențelor din perspectiva evaluatorului, aspecte practice Evaluarea competențelor din perspectiva evaluatului, aspecte practice
11.00 - 11:30	Sesiunea 3: Modificarea raporturilor de serviciu	Evaluarea competențelor
11.30 - 12.00	Sesiunea 4: Promovarea	Testarea competențelor generale și/sau specifice, aspecte practice

Cele 108 webinarii sincron sunt programate a se derula în perioada 3 decembrie 2024 - 18 februarie 2025, astfel:

Decembrie			Centrale& Teritoriale	Locale
L	2-Dec		x	x
			x	x
Ma	3-Dec	09:00 -11.00	x	L1
		12.00-14.00	x	L2
Mi	4-Dec	09:00 -11.00	x	L3
		12.00-14.00	x	L4
J	5-Dec	09:00 -11.00	x	L5
		12.00-14.00	x	L6

Ianuarie			Centrale& Teritoriale	Locale
L	13-Jan	09:00 -11.00	CT15	x
		12.00-14.00	CT16	x
Ma	14-Jan	09:00 -11.00	CT17	L21
		12.00-14.00	CT18	L22
Mi	15-Jan	09:00 -11.00	CT19	L23
		12.00-14.00	CT20	L24
J	16-Jan	09:00 -11.00	CT21	L25
		12.00-14.00	CT22	L26

Februarie			Centrale& Teritoriale	Locale
L	3-Feb	09:00 -11.00	CT39	L43
		12.00-14.00	CT40	L44
Ma	4-Feb	09:00 -11.00	L51	L45
		12.00-14.00	L52	L46
Mi	5-Feb	09:00 -11.00	L53	L47
		12.00-14.00	L54	L48
J	6-Feb	09:00 -11.00	L55	L49
		12.00-14.00	L56	L50

L	9-Dec	09:00 -11.00	CT1	L7
		12.00-14.00	CT2	L8
Ma	10-Dec	09:00 -11.00	CT3	L9
		12.00-14.00	CT4	L10
Mi	11-Dec	09:00 -11.00	CT5	L11
		12.00-14.00	CT6	L12
J	12-Dec	09:00 -11.00	CT7	L13
		12.00-14.00	CT8	L14

L	20-Jan	09:00 -11.00	CT23	L27
		12.00-14.00	CT24	L28
Ma	21-Jan	09:00 -11.00	CT25	L29
		12.00-14.00	CT26	L30
Mi	22-Jan	09:00 -11.00	CT27	L31
		12.00-14.00	CT28	L32
J	23-Jan	09:00 -11.00	CT29	L33
		12.00-14.00	CT30	L34

L	10-Feb	09:00 -11.00		L57
		12.00-14.00		L58
Ma	11-Feb	09:00 -11.00		L59
		12.00-14.00		L60
Mi	12-Feb	09:00 -11.00		L61
		12.00-14.00		L62
J	13-Feb	09:00 -11.00		L63
		12.00-14.00		L64

L	16-Dec	09:00 -11.00	CT9	L15
		12.00-14.00	CT10	L16

L	27-Jan	09:00 -11.00	CT31	L35
		12.00-14.00	CT32	L36

L	17-Feb	09:00 -11.00		L65
		12.00-14.00		L66

Ma	17-Dec	09:00 -11.00	x	L17
		12.00-14.00	x	L18
Mi	18-Dec	09:00 -11.00	CT11	x
		12.00-14.00	CT12	x
J	19-Dec	09:00 -11.00	CT13	L19
		12.00-14.00	CT14	L20

Ma	28-Jan	09:00 -11.00	CT33	L37
		12.00-14.00	CT34	L38
Mi	29-Jan	09:00 -11.00	CT35	L39
		12.00-14.00	CT36	L40
J	30-Jan	09:00 -11.00	CT37	L41
		12.00-14.00	CT38	L42

Ma	18-Feb	09:00 -11.00		L67
		12.00-14.00		L68
Mi	19-Feb	09:00 -11.00		
		12.00-14.00		
J	20-Feb	09:00 -11.00		
		12.00-14.00		

Obiectivul acestui tip de instruire aplicată este acela de a ne asigura că informația și cunoștințele transmise prin intermediul webinarilor ajung la toate instituțiile vizate, astfel încât, pe parcursul derulării seriei de webinarii, împreună cu reprezentanții ANFP vom continua să luăm măsuri de reorganizare și replanificare adecvate.

Raportul de activitate final va descrie toate momentele de decizie și schimbările survenite pe parcursul derulării seriei de webinarii, având ca scop principal diseminarea cunoștințelor și a informațiilor la un număr cât mai mare dintre instituțiile invitate, fără a afecta calitatea webinarilor și a interacțiunii dintre facilitator și grupul de participanți.

Indiferent de calendarul în implementare, fiecare instituție va primi prin portalul de management al ANFP

- Link către secțiunile webinarului asincron (format video);
- Invitație (Anexa nr. 2 la prezentul livrabil - Invitație webinar,) de a desemna cel puțin o persoană, funcționar public din cadrul compartimentelor de resurse umane și/sau personal de conducere cu responsabilități în procesele de MRU - recrutare, selecție, promovare, evaluarea performanțelor), pentru a participa la webinarile asincron organizate în cadrul proiectului. Odată cu invitația, instituțiile vor primi și planificarea tuturor webinarilor asincron precum și o informare cu privire la prelucrarea datelor cu caracter personal ale participanților la sesiunile de formare organizate în cadrul proiectului *Servicii de consultanță în vederea elaborării de studii/analize și proiecte de acte normative și acordarea de suport în vederea implementării jalonului 419 PNRR* cu aplicarea și respectarea prevederilor Regulamentul (UE) 2016/679, precum și a legislației naționale în materie (Anexa nr. 1 la prezentul livrabil).

Invitațiile și webinarul asincron vor fi transmise cu cel puțin două săptămâni înainte de data derulării primelor webinarii sincron. Săptămânal se va reveni printr-un mesaj în Portalul ANFP și/sau prin intermediul adreselor de e-mail disponibile la nivelul ANFP, pentru a reaminti despre webinarile disponibile în săptămâna următoare.

Odată cu desemnarea, instituția va fi solicitată să pună la dispoziția organizatorului numele, prenumele, funcția și departamentul persoanei(lor) desemnate, precum și adresa(ele) de e-mail pe care aceasta o va folosi la înregistrarea în platforma online și un număr de telefon de contact. Adresa de e-mail folosită la înregistrare este importantă pentru a putea identifica în mod corect apartenența participantului la o anumită instituție și pentru transmiterea link-ului necesar pentru conectare. Numărul de telefon de contact este de asemenea important pentru a putea comunica posibile schimbări de ultim moment, defecțiuni tehnice sau alte tipuri de informații, ce ar putea apărea în mod neașteptat. Instituția va transmite detaliile persoanei(lor) desemnate către reprezentantul organizatorului, nominalizat în invitația primită. Orice informații suplimentare referitoare la webinar, vor putea fi obținute, direct, de la acesta.

La primirea datelor de contact ale persoanelor desemnate, reprezentanții furnizorului vor transmite la adresele de e-mail indicate de acestea, link-ul și detaliile necesare participării la webinar, agenda webinarului (Anexa nr.3 la prezentul livrabil - Primul e-mail după desemnare), informarea GDPR (Anexa nr. 1 la prezentul livrabil) precum și orice alte informații considerate necesare pentru buna desfășurare a webinarilor.

În acest context, fiecare webinar va fi susținut de câte doi facilitatori principali cu vastă experiență în domeniul resurselor umane. Toți facilitatorii (principali și de rezervă) au beneficiat de un amplu program de formare formatori în utilizarea cadrelor de competențe în procesele de MRU din administrația publică susținut intern de unul dintre experții cheie.

Facilitatorii vor fi susținuți pe parcursul webinarilor de personal tehnic și de suport care vor interveni ori de câte ori facilitatorul îi solicită.

Pentru situații excepționale, în care starea de sănătate a unuia dintre facilitatorii menționați mai sus, sau altele similare, care împiedică facilitatorul să susțină un anumit webinar sau o serie de webinarii, vom avea facilitatori de rezervă.

Webinariile sincron se vor derula în intervalele orare 10:00-12:00 și 14:00-16:00 (cu posibilitatea de extindere până la ora 13:00, respectiv 17:00) având structura agendelor prezentată mai sus, cu informații diferențiate pentru nivelurile central și teritorial, și cel local:

Webinariile sincron sunt concepute cu un nivel de interactivitate scalabil în funcție de numărul de participanți, oferindu-se posibilitatea acestora să adreseze întrebări și să participe la exerciții practice. Obiectivul derulării webinarilor este acela de a crea posibilitatea participanților de a deprinde modalitatea de lucru, demersul analitic și cognitiv necesar a fi aplicat pentru a aplica în procesele de MRU, cadrele de competențe.

Webinariile sincron vin ca suport adițional în învățare, transfer de cunoștințe și know how, pe lângă materialele de instruire realizate și implementate în cadrul *Activității 4 - Derularea instruirii aplicate în ceea ce privește procesul de recrutare*³⁹, precum și pe lângă ghidurile realizate în cadrul *Activității 9 - Ghiduri și metodologii necesare pentru implementarea utilizării cadrelor de competență pentru toate procesele de management al resurselor umane*⁴⁰;

³⁹ <https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-in-implementare/proiecte-pnrr/proiecte-pnrr-lista/operationalizarea-cadrelor-de-competenta-din-administratia-publica-centrala/livrabile/raport-privind-derularea-instruirii-aplicate-in- ceea-ce-privește-procesul-de-recrutare/>

⁴⁰ <https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-in-implementare/proiecte-pnrr/proiecte-pnrr-lista/operationalizarea-cadrelor-de-competenta-din-administratia-publica-centrala/#sec1> - Livrabilul 9

Pe parcursul webinarilor sincron, facilitatorii furnizorului vor putea răspunde tuturor întrebărilor de proces, specifice activităților incluse în procesele de resurse umane. Întrebările de legalitate, de tratare a unor situații specifice, individuale, vor fi colectate și transmise ANFP pentru a formula răspunsuri fundamentate legal. Întrebările și răspunsurile colectate în urma întregii serii de webinarii vor fi consolidate și integrate în biblioteca de spețe a ANFP.

La finalul fiecărui webinar sincron, participanții vor fi rugați să completeze un formular de feedback online, accesibil printr-un cod QR/ link. Formularul va conține următoarele întrebări:

1. Cum ați caracteriza experiența dumneavoastră de învățare în cadrul webinarului de astăzi? (de la 1 la 5, unde 1 - Deloc bună, 2 - Acceptabilă, 3 - Bună, 4 - Foarte bună, 5 - Excelentă)
2. Ce părere aveți despre calitatea și relevanța informațiilor prezentate în timpul webinarului? (de la 1 la 5, unde 1 - Deloc bună, 2 - Acceptabilă, 3 - Bună, 4 - Foarte bună, 5 - Excelentă)
3. Cum evaluați eficacitatea și utilitatea webinarului asincron (video) transmis prin Portalul ANFP? (de la 1 la 5, unde 1 - Deloc bună, 2 - Acceptabilă, 3 - Bună, 4 - Foarte bună, 5 - Excelentă)
4. Cum percepeți întâlnirea și interacțiunea cu tehnologiile de inteligență artificială în cadrul webinarului? (de la 1 la 5, unde 1 - Deloc bună, 2 - Acceptabilă, 3 - Bună, 4 - Foarte bună, 5 - Excelentă)
5. Ce v-a plăcut cel mai mult în cadrul webinarului de astăzi? (întrebare deschisă)
6. Ce teme sau aspecte ați dori să fie abordate în mai mare detaliu în viitoarele sesiuni? (întrebare deschisă)

Feedback-ul astfel primit, va fi valorizat, pe cât posibil, în webinarile următoare, iar analiza acestuia va fi realizată în Raportul privind webinarile.

Materialele folosite pe parcursul webinarului ⁴¹ vor fi transmise pe e-mailurile participanților, după finalizarea sesiunii și ulterior publicate pe website-ul ANFP.

Lista de prezență va fi generată din platforma Teams, pentru fiecare webinar și va fi inclusă în Raportul de eveniment, alături de capturi de ecran. În acest sens, subliniem că prezența persoanelor desemnate de autorități și instituții publice la aceste evenimente, pe întreaga perioadă de desfășurare a acestora, este importantă.

Materialul folosit în susținerea webinarilor va putea fi folosit ulterior de către formatorii instruiți în cadrul proiectului, precum și de facilitatorii Institutului Național de Administrație, dacă se va dori reluarea acestora, după încheierea activităților proiectului, asigurând astfel, sustenabilitatea activității.

Având în vedere natura acestui livrabil, respectiv de a propune metodele și instrumentele cele mai potrivite, așa cum rezultă din analiza derulată, pentru a atinge obiectivul de a oferi îndrumare, transfer de cunoștințe și de know-how și care să faciliteze înțelegerea și punerea în aplicare a cadrelor de competențe în procesul de MRU pentru cele aproximativ 4.382 de autorități și instituții publice, evidențiem mai jos acele aspecte identificate și propuse care diferă față de cele inițial propuse în oferta tehnică a asocierii:

Nr. crt.	Cerință în Caietul de sarcini	Oferta tehnică	Propunere în livrabil	Justificare
1.	Se va avea în vedere faptul că		Participanții sunt selectați/desemnați de	Având în vedere numărul mare de

⁴¹ La momentul redactării prezentului Raport, materialele ce vor fi utilizate pe parcursul livrării webinarilor asincron și sincron (prezentare Power Point, exerciții, etc.) sunt într-un proces de feedback- îmbunătățire dinamic între furnizor și echipa ANFP. Acestea vor fi finalizate și agreeate cu achizitorul anterior demarării webinarilor.

Nr. crt.	Cerință în Caietul de sarcini	Oferta tehnică	Propunere în livrabil	Justificare
	tipurile de instruire, materialele suport și metodele de îndrumare și transfer de cunoștințe și know-how trebuie să se adreseze cel puțin reprezentanților din cadrul compartimentelor de resurse umane din cele aproximativ 4.332 de autorități și instituții publice.	Definirea criteriilor de selecție a participanților	către conducătorul instituției invitate din rândul funcționarilor publici din cadrul departamentelor de resurse umane/ cu responsabilități în procesele de MRU aplicabile funcționarilor publici și personal de conducere. Materialele de instruire (webinarii, ghiduri, tutorial) vor fi distribuite tuturor celor 4382 de autorități și instituții publice prin intermediul Portalului ANFP.	instituții și diversitatea acestora, conducătorul instituției cunoaște cel mai bine ce funcționar public este cel mai potrivit pentru a participa la acest webinar, elaborarea unei liste de participanți, fără implicarea directă a conducerii instituțiilor vizate comportă riscul de a nu include cele mai potrivite persoane.
		Confirmarea listei finale de participanți și a listei de rezerve (rezervele vor înlocui participanții selectați în cazul în care aceștia nu pot participa din motive obiective)	Confirmarea listei finale de instituții invitate să desemneze participanți, respectiv 4382 de instituții înrolate în portalul ANFP. Webinariile sunt livrate atât asincron pentru partea teoretică (trimise în format video către toate cele 4382 de instituții înrolate în Portalul ANFP), cât și sincron pentru partea practică. Acestea se adresează în mod special reprezentanților din cadrul compartimentelor de resurse umane, cât și personalului de conducere din cele 4382 de autorități și instituții publice .	Având în vedere că la nivelul ANFP nu există o listă nominală a tuturor membrilor din compartimentele de resurse umane din toate instituțiile înrolate/ a persoanelor cu responsabilități în procesul de recrutare și selecție a funcționarilor publici, o astfel de listă de participanți realizată anterior demarării webinarilor, nu s-ar fi putut realiza. Abordarea propusă în livrabil are la bază experiența livrării de webinarii din cadrul Activității 4 și are în vedere atingerea obiectivului final al acestei activități, respectiv asigurarea

Nr. crt.	Cerință în Caietul de sarcini	Oferta tehnică	Propunere în livrabil	Justificare
				faptului că toate cele 4382 de instituții vizate au acces la informația diseminată. Propunem o modalitate deschisă de participare la webinarii, bazată pe transparența completă a întregului calendar de livrare a webinarilor și pe o varietate extinsă de opțiuni de participare la acestea, astfel încât să nu mai existe limitări nici de perioade și nici de număr de participanți/webinar.
2.	Se vor organiza instruirii tip webinarii, agreeate cu Achizitorul, pentru personalul din departamentele de resurse umane și personalul de conducere din autoritățile și instituțiile publice, centrale și locale selectate de autoritatea contractantă în cadrul cărora se va prezenta implementarea metodologiei de analiză a posturilor, se va răspunde la întrebările participanților și vor fi clarificate problemele	Împărțirea participanților pe grupe de aproximativ 40 persoane pe tipuri de organizații / instituții	Seria de webinarii - asincron și sincron - va fi livrată diferențiat, pentru instituții și autorități publice centrale și teritoriale și pentru cele locale, luând în considerare atât prevederile legale în vigoare cu privire la utilizarea cadrelor de competențe în toate procesele de MRU, precum și propunerile de reglementare cuprinse în Livrabilul 8 - Analiza care cuprinde propuneri de reglementare și instrumentele de fundamentare și motivare aferente. Webinariile - asincron și sincron - sunt destinate personalului din cadrul compartimentelor de resurse umane și	Pornind de la experiența livrării de webinarii în cadrul Activității 4 (prezentate în cadrul Livrabilului 4 - Raport privind identificarea tipurilor de instruire aplicată, materialele și instrumentele necesare în ceea ce privește utilizarea cadrelor de competențe în procesul de recrutare), și luând în considerare limitările de timp, gradul de încărcare al funcționarilor publici vizați, nevoia de a flexibiliza participarea dar și de a transmite informațiile specifice operaționalizării

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

Nr. crt.	Cerință în Caietul de sarcini	Oferta tehnică	Propunere în livrabil	Justificare
	întâmpinate de către participanți. Webinarile vor avea o durată agreată cu Achizitorul și vor conține explicații detaliate și demonstrații practice privind activitățile aferente implementării cadrelor de competență și procesului de recrutare.		personalului de conducere din cele 4382 de instituții și autorități publice centrale, teritoriale și locale. Numărul de participanți/ webinar sincron este flexibilizat, fără a impune o limită superioară sau inferioară a acestora, urmărind mai degrabă oferirea de variante multiple de a participa, astfel încât funcționarii publici interesați să poată alege să participe la oricare din cele 40 (pentru centrale și teritoriale), respectiv 68 (locale), de webinarii sincron. Webinarile asincron vor fi distribuite tuturor celor 4382 de instituții și autorități publice, oferindu-le posibilitatea de a distribui intern webinarul către oricât de mulți funcționari publici consideră necesar.	cadrelor de competențe în cadrul tuturor proceselor de MRU către cât mai mulți dintre funcționarii publici implicați în aceste procese, s-a propus actualizare și ajustarea (față de metodologia inițial propusă în oferta tehnică a Asocierii și în Metodologia propusă în Livrabilul 3) modului de livrare și a timpilor alocați.
3.		Programarea webinarilor	Se ajustează programarea webinarilor în sensul oferirii unei palete largi de variante de participare, respectiv în perioada 3 decembrie 2024 - 18 februarie 2025, instituțiile și autoritățile publice centrale și teritoriale vor avea la dispoziție 40 de slot-uri orare (10:00-12:00, 14:00-16:00) pentru a participa la webinar asincron, iar autoritățile publice locale, vor avea la dispoziție 68 de astfel de opțiuni.	Alături de webinarul asincron ce trece în revistă partea teoretică, cele sincron, axate pe partea practică timp de 2-3 ore, oferă participanților multiple opțiuni de cunoaștere atât a prevederilor legale, cât și a propunerilor de reglementare avute în vedere, cât și expunerea la aspecte practice și instrumente de lucru utile în aplicarea cadrelor de

Nr. crt.	Cerință în Caietul de sarcini	Oferta tehnică	Propunere în livrabil	Justificare
				competențe în toate procesele de MRU.
4.		Transmiterea invitațiilor de participare și link-ului de acces (cu cel puțin 3 săptămâni înainte de desfășurare a webinarului)	Invitațiile de participare vor fi transmise (prin Portalul ANFP și pe adresele de e-mail furnizate) cu cel puțin 2 săptămâni înainte de începerea seriilor de webinarii sincron. Invitațiile vor conține și link către webinarile asincron ce vor trebui vizualizate înainte de webinarile sincron. De asemenea, odată cu invitațiile se va transmite și calendarul tuturor webinarilor sincron, pentru întreaga perioadă cu posibilitatea de confirmare a prezenței la oricare dintre acestea. Săptămânal vor fi transmise, spre reamintire, slot-urile orare disponibile pentru săptămâna următoare, astfel încât, funcționarii publici interesați să poată participa oricând le permite programul.	Astfel, fiecare instituție primește iterații multiple ale invitației de participare, într-un efort comun de a asigura o prezență crescută și diseminarea informațiilor către cât mai mulți dintre funcționarii vizați.
5.		Transmiterea emailului de aducere aminte/ reminder (cu 2 zile înainte de desfășurarea webinarului)	Săptămânal vor fi transmise, spre reamintire, slot-urile orare disponibile pentru săptămâna următoare, astfel încât, funcționarii publici interesați să poată participa oricând le permite programul. Oferta tehnică propunea transmiterea unui email de aducere aminte cu 2 zile înainte de webinar. Am propus în schimb transmiterea datelor și	Transmiterea doar a e-mailului de aducere aminte cu 2 zile înainte de webinar nu ar fi dat ocazia și timp suficient celor care nu au văzut prima invitație să facă demersurile necesare la nivelul instituției pentru a desemna participant. Astfel, fiecare instituție primește iterații multiple ale

Nr. crt.	Cerință în Caietul de sarcini	Oferta tehnică	Propunere în livrabil	Justificare
			calupurilor orare disponibile săptămânal pentru a oferi o paleta largă de opțiuni de participare. Acestea vor fi transmise atât prin Portalul ANFP cât și prin intermediul adresei de e-mail special constituite în acest sens, instruireanfp@ascendis.ro, către adresele de e-mail furnizate fie de ANFP, fie de participanții la sesiunile livrate în cadrul Activității 4.	invitației de participare, într-un efort comun de a asigura o prezență crescută și diseminarea informațiilor către cât mai mulți dintre funcționarii vizați.
6.	Durata programului: 8h/ zi, incluzând 3-4 secvențe de învățare	Durata programului: Webinar asincron cu 6 secvențe de învățare conform structurii propuse mai sus Webinar sincron cu 4 secvențe de învățare practică, conform agendei propuse mai sus.	Durata programului: Webinar asincron cu 6 secvențe de învățare conform structurii propuse mai sus Webinar sincron cu 4 secvențe de învățare practică, conform agendei propuse mai sus.	Pe parcursul interviurilor realizate în faza de analiză, coroborat cu observațiile făcute de reprezentanții compartimentelor de resurse umane în cadrul webinarilor tehnice susținute de ANFP în ianuarie - februarie 2024, dar și prin observarea gradului de participare la webinarile din cadrul Activității 4 și a nivelului de interacțiune al participanților, am propus împărțirea webinarilor în cele două module - asincron și sincron, pentru a oferi acestora posibilitatea de a urmări partea teoretică oricând timpul le permite și de a se desprinde de sarcinile de serviciu preț de numai 2-3 ore pentru partea

Nr. crt.	Cerință în Caietul de sarcini	Oferta tehnică	Propunere în livrabil	Justificare
				practică a webinarului.
7.		Număr de facilitatori/ speakeri: 2 facilitatori principali, un facilitator care gestionează mesageria webinarului și aplicarea instrumentelor utilizate (întrebări, instrucțiuni de lucru pentru sarcinile individuale etc.).	Pentru claritate, în fiecare webinar sunt 2 facilitatori ai asocierii: unul prezintă materialul, iar al doilea răspunde mesajelor/întrebărilor din Chat-ul webinarului și intervine dacă facilitatorul - prezentator are nevoie de sprijin în prezentare. Personalul tehnic și de suport gestionează situațiile tehnice (participanți care nu se pot conecta, care nu găsesc link-ul transmis, etc)	

3.2 GHID

Având în vedere concluzia C2. *Metodele de instruire preferate sunt cele de tip suport scris, vizual (ghid, tutorial, webinar), cu includerea unei game largi de exemple și modele*, considerăm acesta a fi un tip de instruire aplicată esențial de furnizat compartimentelor de resurse umane.

Astfel, propunem elaborarea unui set de două Ghiduri sintetice, practice cu privire la evaluarea competențelor în cadrul procesului de evaluare a performanțelor profesionale individuale, pe bază de competențe, funcționarilor publici - unul dedicat evaluatorului și unul dedicat persoanei evaluate, în care oferim ghidaj și instrumente de lucru pentru a asigura o cât mai bună surprindere a activităților ce necesită a fi întreprinse în vederea derulării unui proces echitabil și obiectiv de evaluare a performanțelor.

Ghidurile practice “Aprecierea competențelor în evaluarea performanței - ghidul evaluatorului” și “Auto-aprecierea competențelor în evaluarea performanței - ghidul evaluatului” vor fi realizate pornind de la prevederile OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare, Ghid de aplicare a cadrelor de competențe pentru funcționarii publici de conducere implicați în procesul de evaluare a performanțelor profesionale individuale⁴², prevederile propunerii de reglementare cuprinse în Anexa nr. 6¹ la OUG nr. 57/2019 (prezentată în *Livrabilul 8 - Analiza care cuprinde propuneri de reglementare și instrumentele de fundamentare și motivare aferente*), urmărind să ofere exemple de acțiuni efective și

⁴² <https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-in-implementare/proiecte-pnrr/proiecte-pnrr-lista/operationalizarea-cadrelor-de-competenta-din-administratia-publica-centrala/#sec1>, realizat în cadrul Livrabilului 9 - Ghiduri/metodologii necesare pentru implementarea utilizării cadrelor de competență pentru toate procesele de management al resurselor umane.

instrumente de lucru universal valabile, menite a facilita întregul proces de apreciere a competențelor odată cu evaluarea performanțelor funcționarilor publici.

Ghidurile vor avea, fiecare, un minim de 20 de pagini de conținut, și vor fi prezentate și distribuite sub formă de serie de “carduri de cunoștințe” ce vor purta fiecare un cod QR care va direcționa utilizatorul către un document sintetic în care se vor regăsi răspunsurile la întrebările de pe card. Exemplificăm mai jos⁴³. O astfel de prezentare are următoarele avantaje, față de un document/ ghid clasic:

- Vor putea fi folosite în campanii online prin postare pe canalele de social media ale ANFP ca pastile de învățare;
- Vor putea fi tipărite sub formă de set de cartonașe, de dimensiunea unor cărți de vizită/ a unui card bancar (cât să intre în portofel sau port-card, de exemplu);
- Vor putea fi refolosite (machetele editabile vor fi oferite ANFP) prin simpla înlocuire a codului QR pentru informații actualizate, dacă va fi cazul.

Ghidurile⁴⁴, spre deosebire de cele realizate în cadrul Activității 9, ce detaliază procesul așa cum este el prevăzut de OUG nr. 57/2019 cu completările și modificările ulterioare și de Anexa nr. 6¹ din propunerea de reglementare, oferă indicații practice de tip “cum să”, de folosit în practica evaluării, detaliind de la aspecte comportamentale pentru evaluator și evaluat, modalități de gestionare a situațiilor dificile, modul de oferire a feedback-ului, la instrumente de lucru (i.e. jurnalul de performanță), aspecte neacoperite de legislație, ci mai degrabă ce ar putea fi incorporate în procedurile de lucru specifice.

Ghidul sintetic destinat celui care evaluează performanța unui alt funcționar public va avea următorul cuprins indicativ:

1. Introducere

- **Scopul ghidului:** Explică de ce este importantă evaluarea în sectorul public și cum contribuie aceasta la eficiența organizațională și la dezvoltarea personalului.
- **Beneficiile evaluării:** Subliniază impactul pozitiv al unei evaluări bine făcute asupra motivației angajaților și îmbunătățirii serviciilor publice.

2. Definirea celor două standarde de performanță⁴⁵

a. Obiectivele

- **Ce sunt obiectivele?:** Explică ce reprezintă obiectivele individuale și cum trebuie aliniate cu strategia și prioritățile organizației.
- **Tipuri de obiective:** Subliniază distincția între obiectivele cantitative și calitative
- **Criterii SMART:** Detaliază faptul că obiectivele trebuie să fie specifice, măsurabile, realizabile, relevante și delimitate în timp (SMART).

b. Competențele

- **Ce sunt competențele?:** Definește competențele specifice și comportamentale necesare pentru succesul în roluri specifice.
- **Categorii de competențe**
- **Cum se măsoară competențele:** Detaliază metodele prin care competențele pot fi evaluate, de exemplu, prin observație directă, feedback 360°, autoevaluări etc.

3. Procesul de evaluare

⁴³ În procesul de creație este posibil să sufere îmbunătățiri din perspectiva atractivității vizuale, păstrând însă elementele de identitate vizuală, cele 2-3 subiecte atinse, codul QR.

⁴⁴ La momentul redactării prezentului Raport, Ghidurile sunt în fază de concept, urmând a fi finalizate și trecute printr-un proces de feedback-revizuire cu echipa ANFP, de îndată ce ghidurile realizate în cadrul Activității 9 sunt finalizate, asigurând, astfel complementaritatea dintre acestea.

⁴⁵ În procesul de evaluare a performanței profesionale individuale, standardele de performanță constituie baza de referință pentru aprecierea rezultatelor obținute de fiecare angajat. În administrația publică, acestea sunt reprezentate de obiective și competențe.

a. Etapele evaluării

- **Planificarea evaluării:** Explică necesitatea stabilirii obiectivelor și a criteriilor de evaluare la începutul perioadei de evaluare. Acest proces ar trebui să fie unul colaborativ, între evaluator și evaluat.
- **Monitorizarea și feedback-ul continuu:** Subliniază importanța monitorizării progresului și oferirea de feedback continuu, nu doar la finalul ciclului de evaluare.
- **Evaluarea finală:** Detaliază cum trebuie colectate și analizate datele la finalul perioadei de evaluare pentru a obține o imagine completă a performanței.



b. Instrumentele de evaluare

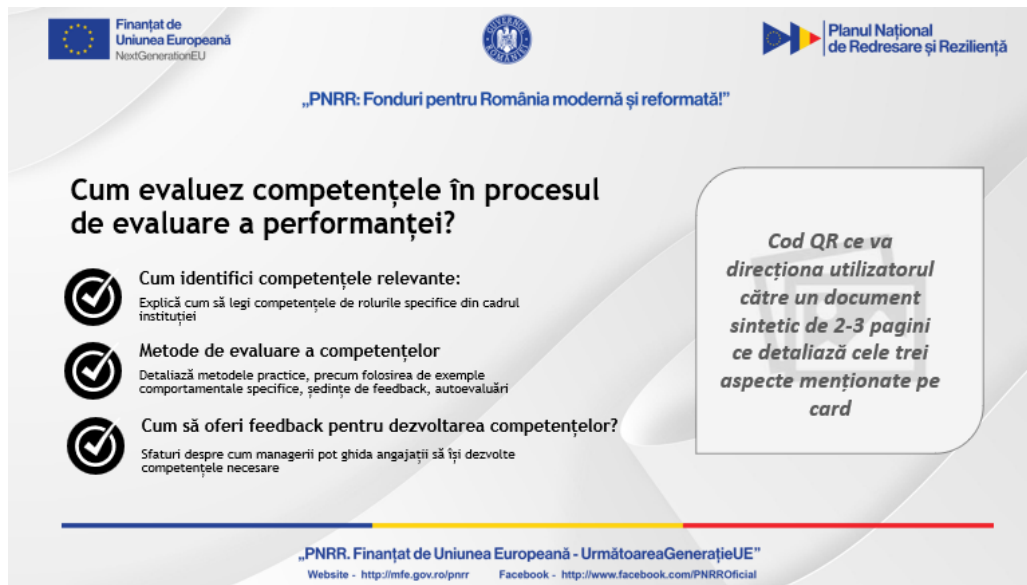
- **Raportul de evaluare:** Furnizează îndrumări privind completarea acestuia.
- **Interviuri de evaluare:** Ghidează evaluatorii asupra modului în care să desfășoare discuții constructive cu angajații, axându-se pe dezvoltare, feedback constructiv și stabilirea de noi obiective.

4. Evaluarea pe baza obiectivelor

- **Cum să stabilești obiectivele individuale:** Oferă exemple concrete de obiective bine definite.
- **Cum se evaluează realizarea obiectivelor:** Explică cum se măsoară gradul de realizare a obiectivelor, inclusiv ponderarea obiectivelor (în cazul în care unele sunt mai importante decât altele).
- **Exemple de situații:** Prezentarea unor cazuri practice pentru diverse tipuri de posturi din sectorul public.

5. Evaluarea competențelor

- **Cum să identifici competențele relevante:** Explică cum să legi competențele de rolurile specifice din cadrul instituției.
- **Metode de evaluare a competențelor:** Detaliază metodele practice, precum folosirea de exemple comportamentale specifice, rapoarte de feedback 360°, autoevaluări.
- **Cum să oferi feedback pentru dezvoltarea competențelor:** Sfaturi despre cum managerii pot ghida angajații să își dezvolte competențele necesare.



6. Corelarea obiectivelor cu competențele specifice

- **Importanța corelării:** Subliniază cum obiectivele și competențele sunt interconectate. De exemplu, realizarea unui obiectiv specific poate necesita dezvoltarea anumitor competențe.
- **Exemple practice:** Oferă exemple concrete care să arate cum performanța pe baza obiectivelor poate fi influențată de nivelul de competențe.

7. Planuri de dezvoltare și îmbunătățire continuă

- **Planuri de acțiune personalizate:** Oferă exemple de planuri de dezvoltare personalizate care să abordeze atât atingerea obiectivelor, cât și dezvoltarea competențelor.
- **Îmbunătățirea continuă a performanței:** Descrie cum ar trebui managerii să încurajeze angajații să-și dezvolte în mod constant competențele și să se implice în atingerea obiectivelor.

8. Gestionarea cazurilor dificile

- **Cum să abordezi performanțele sub așteptări:** Oferă strategii pentru managerii care se confruntă cu evaluări sub nivelul așteptat, inclusiv planuri de remediere și sesiuni de coaching.
- **Rolul coaching-ului și mentoratului:** Subliniază importanța coaching-ului și mentoratului în sprijinirea dezvoltării continue a angajaților.

9. Concluzie și resurse suplimentare

- **Întărirea conceptului de evaluare ca proces continuu:** Concluzionează cu un mesaj despre necesitatea unei evaluări continue și nu doar ca un eveniment anual.
- **Resurse și referințe:** Include linkuri sau referințe la legislație aplicabilă, ghiduri suplimentare sau instrumente online de evaluare.

Anexe

- Rapoarte de evaluare tipice.
- Exemple de competențe pentru diverse funcții.
- Șabloane de planuri de dezvoltare.

Ghidul sintetic destinat celui evaluat va avea următorul cuprins indicativ:

1. Introducere

- **Scopul ghidului:** Explică rolul evaluării în creșterea performanței și dezvoltarea carierei. Subliniază faptul că evaluarea este un proces continuu, nu doar un eveniment anual.
- **Beneficiile pentru persoana evaluată:** Evidențiază cum evaluarea poate ajuta la obținerea clarității în privința obiectivelor de muncă, la identificarea oportunităților de dezvoltare și la îmbunătățirea performanței.

2. Ce sunt obiectivele și competențele?

a. Obiectivele

- **Definiție:** Explică ce sunt obiectivele și de ce sunt importante pentru activitatea fiecăruia.
- **Tipuri de obiective:** Distincția între obiective cantitative (măsurabile, de ex. realizarea unui anumit număr de proiecte) și obiective calitative (legat de calitatea muncii, cum ar fi rezolvarea problemelor în mod eficient).
- **Cum se stabilesc obiectivele:** Explică cum persoana evaluată poate colabora cu managerul său pentru a-și stabili obiective SMART (specifice, măsurabile, realizabile, relevante, delimitate în timp).

b. Competențele

- **Definiție:** Ce reprezintă competențele? Acestea includ abilități, cunoștințe și comportamente necesare pentru succesul în rolul tău.
- **Categorii de competențe:** Prezintă diferite tipuri de competențe, cum ar fi cele tehnice (abilitățile necesare pentru a îndeplini sarcinile zilnice) și cele comportamentale (colaborare, leadership, comunicare).
- **Dezvoltarea competențelor:** Cum evaluarea te poate ajuta să identifici competențele în care excelezi și acelea care trebuie dezvoltate.

3. Rolul tău în procesul de evaluare

a. Înțelegerea rolului tău

- **Implicarea activă:** Explică importanța de a fi activ în acest proces, participând la discuțiile cu managerul tău despre obiective și competențe.
- **Autoevaluarea:** Încurajează persoana evaluată să își facă o autoevaluare înainte de întâlnirea de evaluare pentru a reflecta asupra realizărilor și asupra zonelor în care poate progresa.

b. Comunicarea cu managerul tău

- **Stabilirea obiectivelor:** Cum să colaborezi cu managerul pentru a-ți stabili obiective realiste și relevante, aliniate cu prioritățile organizației.
- **Discuții regulate:** Recomandă menținerea unei comunicări continue cu managerul pentru a primi feedback periodic și a ajusta obiectivele dacă este necesar.

Finanțat de
Uniunea Europeană
NextGenerationEU

GUVERNUL
ROMÂNIEI

Planul Național
de Redresare și Reziliență

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Care este rolul meu în evaluarea performanței mele?

- Implicarea activă**
Explică importanța de a fi activ în acest proces, participând la discuțiile cu managerul tău despre obiective și competențe
- Autoevaluarea**
Completarea raportului de evaluare din perspectiva evaluatului înainte de întâlnirea de evaluare pentru a reflecta asupra realizărilor și asupra zonelor în care poate progresa
- Stabilirea obiectivelor**
Cum să colaborezi cu managerul pentru a-ți stabili obiective realiste și relevante, aliniate cu prioritățile instituției
- Discuții regulate**
Recomandă menținerea unei comunicări continue cu managerul pentru a primi feedback periodic și a ajusta obiectivele dacă este necesar

Cod QR ce va direcționa utilizatorul către un document sintetic de 2-3 pagini ce detaliază cele trei aspecte menționate pe card

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

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

4. Cum să îți îndeplinești obiectivele

- **Planificarea acțiunilor:** Sugestii despre cum să îți planifici sarcinile pentru a atinge obiectivele stabilite.
- **Monitorizarea progresului:** Încurajează persoana să monitorizeze constant progresul și să discute eventualele provocări cu managerul.
- **Gestionarea obstacolelor:** Oferă soluții pentru a depăși dificultățile care ar putea apărea în atingerea obiectivelor (de exemplu, lipsa resurselor sau schimbări de priorități).

5. Cum să îți dezvolt competențele

- **Identificarea competențelor cheie:** Explică importanța identificării competențelor esențiale pentru rolul tău și cum le poți dezvolta (de exemplu, prin cursuri de formare sau mentorat).
- **Solicitarea de feedback:** Încurajează cererea de feedback constant de la manager sau colegi pentru a-ți evalua corect nivelul competențelor.
- **Îmbunătățirea continuă:** Propune angajarea într-un proces de învățare continuă pentru a te adapta schimbărilor din domeniul tău profesional.

6. Evaluarea finală: Cum să te pregătești

a. Pregătirea pentru discuția de evaluare

- **Revizuirea obiectivelor și competențelor:** Recomandă persoanei să revizuiască obiectivele și competențele stabilite la începutul perioadei și să evalueze cât de bine au fost îndeplinite.
- **Pregătirea de exemple concrete:** Încurajează persoana evaluată să vină la discuția de evaluare cu exemple clare despre cum și-a atins obiectivele și cum și-a dezvoltat competențele.

b. Participarea la interviul de evaluare

- **Cum să abordezi discuția:** Oferă sfaturi despre cum să abordezi discuția de evaluare într-un mod deschis și constructiv. Fii dispus să primești feedback și să discuți despre zonele de dezvoltare.
- **Stabilirea de noi obiective:** Discută importanța stabilirii de noi obiective la finalul evaluării, pentru perioada următoare, bazate pe feedback și performanță.

7. După evaluare: Ce urmează?

a. Planul de dezvoltare

- **Cum să construiești un plan de acțiune:** Ghidează persoana evaluată să construiască un plan de dezvoltare pe baza feedback-ului primit, concentrându-se pe competențele și obiectivele viitoare.
- **Înțelegerea zonelor de îmbunătățire:** Încurajează o abordare proactivă în ceea ce privește corectarea deficiențelor sau îmbunătățirea competențelor identificate ca având nevoie de dezvoltare.

b. Monitorizarea progresului

- **Feedback continuu:** Subliniază importanța de a solicita feedback regulat, chiar și în afara evaluării formale, pentru a rămâne pe drumul cel bun în atingerea obiectivelor.
- **Actualizarea obiectivelor:** Explică cum obiectivele pot fi ajustate pe parcursul perioadei de evaluare în funcție de schimbările din cadrul organizației sau rolului.

8. Gestionarea feedback-ului dificil

- **Cum să abordezi feedback-ul negativ:** Oferă sfaturi pentru a primi feedback constructiv într-o manieră deschisă și pentru a folosi acest feedback ca o oportunitate de dezvoltare.
- **Cum să propui soluții de îmbunătățire:** Recomandă să vii cu soluții concrete pentru a îmbunătăți performanța acolo unde este necesar.

9. Resurse și suport pentru dezvoltare

- **Cursuri de formare:** Subliniază oportunitățile de învățare și dezvoltare disponibile în cadrul organizației sau externe, pentru a îmbunătăți competențele necesare.
- **Mentorat și coaching:** Încurajează persoana evaluată să caute sprijin prin mentorat sau coaching pentru a accelera dezvoltarea competențelor.

10. Concluzie

- **Importanța evaluării continue:** Reiterează ideea că evaluarea nu este un proces singular, ci unul continuu, care are ca scop atât dezvoltarea profesională, cât și îmbunătățirea performanței la locul de muncă.
- **Angajamentul față de dezvoltare:** Încurajează angajații să fie proactivi în privința propriului lor progres și să folosească evaluarea ca o unealtă pentru a-și atinge potențialul maxim.

Având în vedere natura acestui livrabil, respectiv de a propune metodele și instrumentele cele mai potrivite, așa cum reies din analiza derulată, pentru a atinge obiectivul de a oferi îndrumare, transfer de cunoștințe și de know-how și să faciliteze înțelegerea și punerea în aplicare a cadrelor de competențe în toate procesele de MRU pentru cele aproximativ 4.332 de autorități și instituții publice, evidențiem mai jos acele aspecte identificate și propuse care diferă față de cele inițial propuse în oferta tehnică a asocierii:

Nr. crt.	Cerință în Caietul de sarcini	Oferta tehnică	Propunere în livrabil	Justificare
1.	Pentru tipurile de instruire care îmbracă formă scrisă se vor preciza cel puțin următoarele: număr de pagini, structură cadru, secțiuni, etc. Livrabilele de acest tip vor fi tipărite, numărul tipăriturilor urmând să fie	Stabilirea subiectului și temelor ce vor abordate prin intermediul ghidului, în colaborare cu ANFP	Setul de Ghiduri (evaluator - evaluat) vor urmări să ofere funcționarilor publici care sunt în postura de a evalua/aprecia manifestarea competențelor funcționarului pe care-l evaluează, dar și celor ce urmează a fi evaluați, îndrumări metodologice sintetice cu privire la aceste activități,	Evaluarea/ aprecierea competențelor ca parte din procesul de evaluare a performanței va reprezenta un sub-proces important pentru fiecare funcționar public. Legislația în vigoare, inclusiv cea propusă prin Livrabilul 8, nu poate detalia metodologic și

Nr. crt.	Cerință în Caietul de sarcini	Oferta tehnică	Propunere în livrabil	Justificare
	agreat împreună cu achizitorul.		instrumente de lucru, și ghidaj pentru a putea aprecia corect competențele sale/ evaluărilor.	comportamental acest sub-proces, astfel încât aceste Ghiduri (realizate unitar pentru toate instituțiile și autoritățile publice) reprezintă instrumente de MRU valabile și aplicabile, indiferent de prevederile legale, atâta timp cât procesul are la baza aprecierea competențelor.
2.	Se va avea în vedere faptul că tipurile de instruire, materialele suport și metodele de îndrumare și transfer de cunoștințe și know-how trebuie să se adreseze cel puțin reprezentanților din cadrul compartimentelor de resurse umane din cele aproximativ 4.332 de autorități și instituții publice.	Număr de pagini: 1 volum = coperte (2) + minimum 20 de pagini (pentru fiecare tip de ghid)	Ghidurile vor putea fi folosite atât în format electronic, cât și în format tipărit.	Din perspectiva criteriilor de sustenabilitate și pentru respectarea principiilor de dezvoltare durabilă, propunerea este de a le distribui și folosi mai degrabă în format digital, limitând astfel atât impactul asupra mediului, cât și distribuirea lor în format tipărit unui număr limitat de utilizatori.

3.3 TUTORIAL

Cadrul realizării tutorialului video se bazează pe cele patru elemente necesare pentru ca un videoclip să fie unul de succes și ca acesta să fie produs: **Fundație, Organizare, Conținut și Îndemnul dorit/recapitulare** care, într-un final vor determina aspectul videoclipului și modul în care informațiile sunt organizate și prezentate audienței.

3.3.1 Subiectul tutorialului

Noutatea absolută a procesului de evaluare a performanțelor este reprezentată de necesitatea de a aprecia demonstrarea competențelor de către funcționarul evaluat. Complementar setului de Ghiduri descris mai sus, un pas important în procesul de evaluare, îl

reprezintă interviul/ dialogul/discuția de evaluare dintre evaluator și evaluat. Aceasta, pentru a aduce plus valoare atât pentru evaluator, cât mai ales, pentru evaluat, ar trebui să conducă la feedback constructiv cu privire la aspectele ce necesită îmbunătățire, competențele ce trebuie dezvoltate, precum și cu obiective de dezvoltare profesională pentru perioada următoare.

Derularea unei astfel de discuții poate fi dificilă, în lipsa unor exemple, a unor bune practici în acest sens. Astfel, tutorialul va prezenta simularea unei discuții de evaluare între doi funcționari publici, din care unul de conducere (evaluator) și unul de execuție (evaluat), exemplificând atât modele de abordări recomandate, cât și modele de abordări de evitat, conversații dificile în situațiile în care aprecierea evaluatului este complet diferită de aprecierea evaluatorului, situații în care evaluarea are calificative mici, etc. Tutorialul va exemplifica punerea în practică a îndrumărilor cu privire la interviul de evaluare descrise în Ghidul evaluatorului și Ghidul evaluatului, astfel încât acesta va fi realizat după finalizarea celor două tipuri de ghiduri.

Videoclipul realizat va avea următoarele caracteristici:

- ✓ va respecta cerințele tehnice solicitate, respectiv: durată de 05-15 minute, rezoluție Full HD/4k, înaltă rezoluție, variantă online, extensie mp4/.mov, nivel audio foarte bun, realizat în limba română;
- ✓ va avea o coloană sonoră (orchestrală) asigurată prin cumpărare a drepturilor de autor cu obținerea drepturilor de utilizare a acesteia;
- ✓ va avea voice-over realizat de către vorbitor/i fluent, cu dicție, limbă standard, cu obținerea drepturilor de utilizare a acestora;
- ✓ va conține imagini grafice, din arhiva filmată a prestatorului, imagini generice (stock) sau imagini din arhiva ANFP. Imaginile folosite nu vor mai fi fost oferite altor beneficiari în țară și în străinătate, iar imaginile generice (stock) incluse în videoclip vor fi folosite cu obținerea drepturilor de autor;
- ✓ va fi realizat într-un limbaj simplu, prietenos, colocvial, urmărind internalizarea la nivel uman, individual a mesajului său, prin realizarea unei conexiuni emoționale.

3.3.2 Realizarea videoclipului

În realizarea videoclipului vom urmări câteva aspecte esențiale:

1. Conținutul scenariului

- **Claritatea obiectivelor:** Obiectivul tutorialului este clar de la început, respectiv exemplificarea unei discuții constructive de evaluare a performanțelor.
- **Structura discuției:**
 - **Introducerea:** Managerul ar trebui să înceapă prin a stabili contextul evaluării și să ofere un feedback general.
 - **Discuția despre competențe:** Evaluează fiecare competență în parte și folosește exemple concrete din activitatea angajatului.
 - **Punctele tari și ariile de îmbunătățit:** Prezintă aspectele pozitive ale performanței și zonele unde se poate îmbunătăți, într-o manieră echilibrată.
 - **Planificarea dezvoltării viitoare:** Încurajează dialogul despre obiective viitoare și dezvoltarea competențelor.
 - **Încheierea:** Încheie într-o notă pozitivă și motivantă, cu un rezumat al principalelor concluzii și pași de acțiune.

- **Empatie și comunicare nonverbală:** Actorii trebuie să transmită empatie, ascultare activă și să mențină un ton colaborativ.
- **Feedback constructiv:** Oferă sugestii pentru îmbunătățire într-un mod care să nu demoralizeze angajatul, ci să îl încurajeze să se dezvolte.

2. Aspecte tehnice ale filmării

- **Lumină și setare:** Se va asigura o iluminare uniformă, care să evidențieze clar fața și expresiile actorilor. O scenă bine iluminată ajută la păstrarea atenției audienței.
- **Sunet clar:** Ne vom asigura că sunetul este de calitate, fără ecou sau zgomot de fundal. Microfoanele lavalier sunt recomandate pentru captarea clară a dialogului.
- **Cadre și unghiuri de filmare:**
 - **Cadre statice:** Folosim cadre statice sau un minim de mișcare, pentru a menține atenția asupra dialogului.
 - **Prim-planuri și cadre largi:** Alternăm între prim-planuri pe fețele actorilor pentru a surprinde reacțiile și cadre mai largi care să surprindă limbajul corporal și contextul discuției.
- **Mediul de filmare:** Alegerea locației este importantă. Un birou care sugerează un mediu profesional, fără elemente care să distragă atenția, este ideal.
- **Editare și post-producție:**
 - **Tăieri de montaj:** Evitam pauzele lungi și tăierile bruște. Trecerea de la un cadru la altul va fi fluidă.
 - **Subtitrări și grafice:** Vom putea adăuga subtitrări/ callouts pentru claritate, precum și elemente grafice care să scoată în evidență punctele cheie ale discuției.

3. Elemente suplimentare de efect

- **Repetiție și naturalețe:** Ne vom asigura că actorii sunt bine pregătiți, dar nu roboți. Dialogul trebuie să fie cât mai natural, pentru a reflecta o discuție autentică.
- **Încorporarea pauzelor:** În discuțiile reale de evaluare există momente de reflecție sau gândire. Includem aceste momente pentru realism.
- **Exemplificarea gesturilor de sprijin:** Limbajul corporal contează mult. Arată un manager care sprijină, care oferă feedback cu un zâmbet și o atitudine deschisă.

Mai jos, sunt exemplificate două potențiale scenarii pentru tutorial:

Scenariul 1

Scena 1: Introducerea Discuției de Evaluare (Abordare corectă)

Evaluator (Mihai): Bună ziua, Andrei! Mulțumesc că ai venit la această întâlnire de evaluare. Scopul nostru este să discutăm despre performanța ta din ultimul an, să analizăm obiectivele stabilite și cum le-ai atins, și să vedem cum putem să-ți oferim sprijin pentru a-ți dezvolta în continuare competențele. Cum te simți în legătură cu această evaluare?

Evaluat (Andrei): Bună ziua! Mulțumesc pentru invitație. Cred că am făcut progrese, deși sunt câteva aspecte care ar putea fi îmbunătățite.

Evaluator (Mihai): Mă bucur să aud asta. Vom analiza fiecare dintre obiectivele tale și modul în care ai performat, iar apoi vom discuta despre pașii următori. Înainte de a începe, cum ai evalua tu performanța ta în acest an? Ce puncte forte și ce zone de îmbunătățire ai identifica?

Evaluat (Andrei): Cred că am fost destul de eficient în coordonarea proiectelor, dar poate că în câteva situații am avut probleme cu volumul de muncă.

Evaluator (Mihai): Este o observație corectă. Vom reveni la acest subiect. Hai să începem cu primele obiective.

Scena 2: Feedback corect și constructiv (Abordare recomandată)

Evaluator (Mihai): În legătură cu obiectivul tău de a implementa noul sistem de raportare, am observat că nu ai reușit să utilizezi Microsoft Project așa cum era prevăzut pentru gestionarea programului. Este o competență esențială pentru acest proiect, iar acest aspect a îngreunat respectarea termenelor. Cum ai gestionat acest lucru?

Evaluat (Andrei): Da, recunosc că nu am reușit să mă familiarizez complet cu Microsoft Project și am optat pentru metodele tradiționale de gestionare, care mi-au fost mai confortabile.

Evaluator (Mihai): Înțeleg că tranziția poate fi dificilă, însă este esențial să folosești acest instrument pentru a asigura eficiența gestionării proiectelor. Îți propun să discutăm despre un program de formare pentru a te sprijini să îți dezvoltăm această competență. Cum ți se pare?

Evaluat (Andrei): Da, cred că ar fi foarte util.

Evaluator (Mihai): Bine, voi include în planul de dezvoltare participarea la un curs intensiv pentru Microsoft Project.

Scena 3: Feedback despre stilul interpersonal (Aprecieri corecte și incorecte)

Evaluator (Mihai): Vreau să discutăm și despre stilul tău de comunicare, în special în contextul întâlnirii Comisiei inter-guvernamentale din aprilie. Unul dintre indicatorii comportamentali importanți pe care îi evaluăm este capacitatea de a identifica și adopta cel mai potrivit stil interpersonal în funcție de tipul de public și context. Am observat că în acea întâlnire, limbajul pe care l-ai folosit a fost destul de colocvial, ceea ce a afectat impactul mesajului pe care încercai să-l transmiți.

Evaluat (Andrei): Îmi aduc aminte de acea întâlnire, dar nu mi-am dat seama atunci că stilul meu de comunicare nu a fost potrivit.

Evaluator (Mihai): Înțeleg, și tocmai de aceea este important să conștientizăm aceste situații. În astfel de contexte formale, este esențial să adaptezi stilul de comunicare pentru a reflecta importanța discuțiilor și profesionalismul necesar. Crezi că ar fi de ajutor să lucrăm împreună pentru a îmbunătăți acest aspect?

Evaluat (Andrei): Da, ar fi foarte bine să primesc câteva sfaturi în acest sens.

Evaluator (Mihai): Îți voi propune câteva sesiuni de coaching pe comunicare, în special pentru întâlniri formale, și vom identifica împreună câteva exemple de stiluri interpersonale potrivite pentru diverse contexte. Este în regulă pentru tine?

Evaluat (Andrei): Absolut. Mi-ar prinde bine o astfel de dezvoltare.

Scena 4: Feedback incorect și neconstructiv (Abordare de evitat)

Evaluator (Mihai): Sincer, Andrei, ai greșit complet la întâlnirea din aprilie. Limbajul tău colocvial a fost total nepotrivit și ai fost complet neprofesionist.

Evaluat (Andrei): Nu am vrut să par neprofesionist, doar am încercat să fac discuția mai relaxată.

Evaluator (Mihai): Fără scuze. În astfel de contexte trebuie să fii impecabil. Nu mai vreau să văd astfel de greșeli.

Scena 5: Gestionarea unei discuții dificile (Aprecieri diferite)

Evaluat (Andrei): Eu cred că am făcut o treabă foarte bună cu proiectul X, dar evaluarea ta nu reflectă asta.

Evaluator (Mihai): Înțeleg că percepția ta este diferită, Andrei. Ai avut rezultate bune pe alocuri, dar există aspecte care ar putea fi îmbunătățite, precum folosirea Microsoft Project și adaptarea stilului tău de comunicare în contexte formale. Hai să analizăm exemplele împreună pentru a vedea cum putem lucra la aceste aspecte.

Evaluat (Andrei): Eu simt că am gestionat bine situațiile, dar înțeleg punctul tău de vedere.

Evaluator (Mihai): Este bine că discutăm deschis. E important să îți dezvolti aceste competențe pentru a-ți îmbunătăți performanța. Vom stabili un plan concret de acțiune.

Scena 6: Încheierea Discuției (Abordare recomandată)

Evaluator (Mihai): Îți mulțumesc pentru deschiderea ta, Andrei. Vom continua să lucrăm la aceste aspecte și sunt sigură că vei vedea îmbunătățiri semnificative. Îți voi trimite un rezumat al discuției noastre și planul de acțiune, iar dacă ai nevoie de sprijin, sunt aici.

Evaluat (Andrei): Mulțumesc, Maria. Îmi doresc să fac progrese și voi lucra la aceste aspecte.

Scenariul 2

Episod 1 - Pregătirea evaluării - stabilirea întâlnirii

Fixarea întâlnirii
Comunicarea scopului
Solicitarea autoevaluării
Utilizarea resurselor pentru pregătire

Așa, nu

Manager: „Trebuie să discutăm despre evaluarea ta. Când ai timp, să treci pe la mine.”

Angajat: „Sigur, când?”

Manager: „Nu știu, vedem noi. Oricum, e doar o formalitate - așa e procedura. Nu e mare lucru. A și nu pierde timpul cu raportul de evaluare, n-avem timp de nimicuri. Dacă ai ceva de spus despre performanța ta, îmi spui direct în întâlnire.”

Manager: „Ar trebui să ai o copie pe undeva cu obiectivele tale și competențele pentru postul tău. Nu mai știu exact unde sunt toate formularele sau ce trebuia să urmărești anul trecut. Caută și tu în email sau întreabă la Resurse Umane dacă nu găsești și trimite-mi-l și mie.”

Așa, da

Manager: „Salut, vreau să stabilim o întâlnire pentru evaluarea performanței tale. Propun să discutăm de azi în două săptămâni joi pe 19 februarie, la ora 14:00, dacă ești și tu ok. Vreau să avem timp suficient pentru această discuție. E ok și pentru tine o oră și jumătate?”

Angajat: *(După ce verifică pe telefon în calendarul propriu.)* „Da, e perfect.”

Manager: „Discuția va fi despre evaluarea performanței, adică despre realizările tale, zonele de îmbunătățit și planurile pentru dezvoltare. Sunt convins că o să fie o discuție constructivă.”

Angajat: „Excelent! Chiar voiam să discutăm despre ce-mi doresc să fac în perioada următoare.”

Manager: „Am rugăminte la tine ca cel puțin cu 3 zile înainte, dacă poți, să-mi trimiți completat raportul de evaluare și gradul de realizare a obiectivelor din perspectiva ta. Nu uita de exemplele care să explice cum vezi tu lucrurile

(BURTIERĂ - EXEMPLE PRIVIND MANIFESTAREA COMPETENȚELOR GENERALE ȘI SPECIFICE ÎN PERIOADA
EVALUATĂ).

„Dacă e nevoie, îți retrimite fișa de post cu obiectivele și competențele tale, cu ultimele modificări aprobate. Și dacă mai ai nevoie de ceva, te rog să-mi spui, ”

Carton

Episod 2 - Pregătirea evaluării - Angajatul

Așa, nu

Varianta 1 (dialog interior)

Angajat (gândindu-se):

„Normal că am făcut totul perfect anul acesta. Nimeni nu s-a plâns de mine. Am venit mereu la timp, mi-am îndeplinit toate sarcinile. Merit 5 pe linie, ce rost are să mă gândesc mai mult? Dacă șefu' îmi zice altceva, e clar că nu știe ce face.”

Varianta 2 (dialog interior)

Angajat (gândindu-se):

„Știu cum fac...mă evaluez mai jos... Am făcut multe lucruri bune anul ăsta, dar îl las pe șefu' să observe și să corecteze el. Dacă vede că am fost prea dur cu mine, sigur îmi ridică notele. Așa o să arăt mai bine și o să fiu mai apreciat.”

Așa, da

Angajat (gândindu-se):

„Dacă mă gândesc bine la ce-am făcut anul ăsta, pot să-mi dau seama de ce a mers bine și ce a fost mai puțin bine... Uite...

- la PNRR am avut ceva probleme și de luat decizii și m-am descurcat (burtieră: Angajatul se uită la competența *Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor*). Mi-a fost cam greu să anticipez riscuri, însă și mai greu mi-a fost să planific în detaliu ce ar fi trebuit să facem pentru fiecare situație neprevăzută...
- în proiectul PEO, m-am descurcat bine să stabilesc obiective clare pentru mine și echipa mea, dar trebuie să fiu mai atent la termenele limită...
- la competențe specifice...am delegat bine sarcinile și am discutat mereu cu echipa ce merge bine și ce trebuie îmbunătățit...eh...mi-ar plăcea să contribui mai mult la nivel strategic, la planurile de dezvoltare ale echipei ...

(BURTIERĂ: ANGAJATUL ANALIZEAZĂ FIECARE COMPETENȚĂ GENERALĂ ȘI COMPORTAMENTUL ASOCIATE ACESTORA PRECUM ȘI COMPETENȚELE SPECIFICE. MANAGERUL FACE ACELAȘI LUCRU.)

Carton

Episod 3 - Pregătirea evaluării - Managerul

Așa, nu

Varianta 1 (dialog interior)

Manager (gândindu-se):

„Nu am timp să mă uit peste obiective și competențe.... Mai bine pun nota 5 peste tot, e mai simplu și termin și mai repede.”

(BURTIERĂ: EROARE DE EVALUARE - ÎNGĂDUINȚA EVALUATORULUI)

Varianta 2 (dialog interior)

Manager (gândindu-se):

„Nu vreau să se supere dacă îi dau note prea mici, dar nici să-i dau doar 5, că i se urcă la cap. Pun note pe mijloc, undeva la 3 sau 4 și nu trebuie să mă justific prea mult.”

(BURTIERĂ - EROARE DE EVALUARE - TENDINȚA CENTRALĂ)

Varianta 3 (dialog interior)

Manager (gândindu-se):

„Mai bine îi dau note mai mici, să nu-mi ia locul. Dacă vede că i-am dat doar 2 și hai, un 3, pe ici pe colo, n-o să și-o ia în cap.”

(BURTIERĂ: EROARE DE EVALUARE - STRICTEȚA EVALUATORULUI)

Așa, da

Manager (gândindu-se):

„Să o iau metodic. Mă uit la notițele mele din jurnalul angajatului, cum m-au învățat la webinar. Încep cu competențele generale, iau fiecare comportament în parte..

Apoi mă uit la competențele specifice.....

La obiectivele stabilite la începutul anului.....

Hai să vedem și zonele de dezvoltare....îmbunătățirea planificării detaliate
comunicarea mai clară cu alte departamente. E important să fiu echilibrat, să mă
bazez pe fapte,
(*sunet de mail intrat in inbox*) A, am primit și raportul de evaluare completat de el.
Să mă uit și pe acesta”

Carton

Episod 4 - Interviu / Dialogul de evaluare

Așa, nu:

Varianta 1 Abordare superficială

Manager: „Bun, să o facem și pe asta, evaluarea vreau să zic. Nu e mare lucru, e doar o formalitate. Uite, am trecut deja notele. Dacă vrei să adaugi ceva, spune acum, dar oricum nu mai schimbăm mare lucru.”

Angajat: „Dar cum s-a ajuns la aceste note? Am trimis raportul cu completările mele...”

Manager: „Am decis eu ce e mai bine. Nu am timp de povești.”

(BURTIERĂ: ABORDARE SUPERFICIALĂ)

Varianta 2: Ton defensiv sau manipulativ

Manager: „Hai...stai jos... Am văzut că ai fost ok anul acesta, dar am pus și câteva note mai mici pentru că nu-i așa? nimeni nu-i perfect. Cred că e bine să rămâi cu picioarele pe pământ.”

Angajat: „Dar am avut câteva realizări importante...”

Manager: „Am zis eu că nu?”

(BURTIERĂ: TON DEFENSIV SAU MANIPULATIV)

Așa, da

Manager:

„Bună, mă bucur că avem această discuție. Am citit raportul tău și am revizuit notițele mele, dar aș vrea să începem cu perspectiva ta. Zi-mi, din punctul tău de vedere, care au fost realizările dar și provocările pe care le-ai avut.”

Angajat:

„Sigur, mulțumesc! Consider că principalele mele realizări au fost în zona de coordonare a proiectului PNRR și contribuția la eficientizarea procesului de integrare la locul de muncă a noilor angajați. Am întâmpinat câteva provocări, în special legate de anticiparea unor riscuri, dar am reușit să le gestionez cu ajutorul echipei.”

Manager:

„Foarte bine, îmi place că ești realist. Hai să trecem în revistă fiecare obiectiv și fiecare competență și apoi să discutăm zonele pe care ți-ai dori să le dezvolti.”

(BURTIERĂ: ÎNCEPEȚI CU PERSPECTIVA ANGAJATULUI)

Carton

Episodul 5 - Întrebări în interviul de evaluare

La început puneți angajatului doar întrebări deschise

Dacă aveți nevoie de clarificări puneți întrebări închise

Întrebări deschise și închise

1. Pentru realizări / obiective:

- **Manager:** „Ce consideri că a contribuit cel mai mult la succesul tău în proiectul PNRR?” (Accentul cade pe întrebarea managerului care trebuie să se audă clar)
- **Angajat:** „Cred că principalul factor a fost modul în care mi-am structurat munca și ... (răspunsul angajatului se aude mai încet și se pierde)

Întrebare închisă:

- ✓ **Manager:** „Consideri că sprijinul primit de la echipă a fost suficient pentru reușita proiectului?”

Angajat: „Da, sprijinul echipei a fost esențial în depășirea provocărilor.”

2. Pentru competențe generale:

- **Manager:** „Cum crezi că te-ai dezvoltat în ceea ce privește luarea deciziilor rapide sau anticiparea riscurilor?”
- **Angajat:** „Am făcut progrese în luarea deciziilor rapide, mai ales în proiectul PNRR, dar simt că partea de anticipare a riscurilor poate fi îmbunătățită. Uneori mă bazez prea mult pe date incomplete.” (răspunsul angajatului se aude mai încet și se pierde)

3. Pentru competențe specifice:

„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>

- **Manager:** „Cum ai aplicat cunoștințele și abilitățile specifice în atingerea obiectivelor tale?”
Întrebare închisă
- Manager:** „Ai schimbat ceva în ceea ce privește procesele de lucru?”
- Angajat:** „Da, am implementat un flux de lucru simplificat care a redus timpul de procesare.”
- 4. **Pentru autoevaluare:**
 - **Manager:** „Dacă ai putea să te evaluezi într-un cuvânt sau o frază, ce ai spune despre performanța ta?”
 - **Angajat:** „Cred că aș spune ‘consistent’. Am încercat să mențin un nivel constant al performanței, chiar dacă uneori au fost momente dificile.”

Carton

Episod 6 - Discutarea notelor

Cum gestionam lucrurile când nu suntem de acord cu angajatul în ceea ce privește performanța sa.

Așa, nu

Manager: „Am citi raportul tău și nu sunt de acord. Eu te văd mult mai jos.”

Angajat: „Dar eu am crezut că am fost mai bine, mai ales în proiectul PNRR.”

Manager: „Eh, eu văd altfel. Ai avut probleme în respectarea termenelor și la coordonarea echipei. Nu are rost să discutăm mai mult. De aia ai notele pe care ți le-am dat.”

Angajat: „Aș vrea să înțeleg mai bine motivele...”

Manager: „Nu mai este nimic de discutat. Am luat deja o decizie.”

Așa, da

Manager: „Am citit raportul tău și apreciez că ai fost atent la realizările și provocările din acest an. Aș vrea să mai discutăm un aspect.”

Angajat: „Sigur, sunt deschis la feedback. Poate mi-au scăpat anumite lucruri.”

Manager: „De exemplu, la proiectul PNRR, deși rezultatul final a fost bun, termenul a fost depășit și asta a afectat în lanț alte proiecte. Cum vezi acest lucru?”

Angajat: „E adevărat că termenul a fost depășit, dar ce-a ieșit a fost foarte bine.”

Manager: „Așa este, însă termenele astea au afectat alte proiecte. Cum crezi că ai fi putut face mai bine?”

Angajat: „Poate ar fi trebuit să-mi dau seama că nu pot respecta termenele și să cer ajutor mai repede.”

Manager: „Exact. Și acesta este un punct pe care aș vrea să-l includem ca o zonă de dezvoltare. Un alt exemplu este proiectul PEO, unde ai menționat că totul a mers bine. Am fost însă câteva conflicte în echipă în care nu ai intervenit iar lucrurile au scăpat de sub control. Ce părere ai despre acest lucru?”

Angajat:

„Așa e, am ezitat să intervin în acel conflict.”

Manager: „E firesc să apară astfel de situații, iar ceea ce contează este să le gestionăm cât mai bine. Având în vedere aceste aspecte, ce notă crezi că reflectă corect lucrurile?”

Carton

Dacă angajatul propune nota corectă. Discuția se încheie.

Manager: „Faptul că-ți înțelegi punctele tari dar și că ai deschidere față de punctele slabe îmi spune multe despre potențialul tău. Doar angajații cu potențial mare au această capacitate.”

Carton

Dacă angajatul, în ciuda, evidențelor crede că nota trebuie să fie mare (4 sau 5)

Manager: Apreciez realizările tale dar cred că la acest punct mai sunt lucruri de îmbunătățit așa că nota la această competență va fi de 3. Vreau să includem aceste puncte în planul tău de dezvoltare, pentru că sunt sigur că poți mai mult.”

Angajat: „Da, cred că sunt aspecte pe care le pot îmbunătăți.”

Episod 7 - Discuția despre dezvoltare

Așa, nu

Manager: „Mai caută și tu niște cursuri mai interesante...trimite-mi și mie și dacă am timp mă uit...”

Angajat: „Dar aş avea nevoie de ajutor să-mi dau seama de priorități...”

Manager: „Ești băiat mare, te descurci. Dacă găsești ceva interesant, anunță-mă.”

Așa, da

Întrebări deschise pentru dezvoltarea în colaborare cu angajatul a unui plan

Manager: „Hai să vorbim de planul de dezvoltare... Există vreo competență pe care ai vrea să ți-o dezvolti?”

Angajat: „Cred că ar fi util să lucrez la anticiparea riscurilor”

BURTIERĂ: ÎNTREBĂRI DESCHISE PENTRU DEZVOLTAREA ÎN COLABORARE CU ANGAJATUL A UNUI PLAN

Manager: „E un punct foarte bun. Cum crezi că ar fi mai bine - vrei să te implic efectiv în proiecte din ce în ce mai complexe, vrei să lucrezi cu un manager de proiect senior cu multă experiență de la care să primești feedback sau crezi că în primul rând ai nevoie de niște cursuri specifice?”

Angajat: „Cred că o combinație ar fi ideală. Poate să lucrez direct pe proiecte mai complexe și să am pe cineva cu experiență ca să îmi ofere feedback.”

BURTIERA: ÎNTREBARE ÎNCHISĂ CU MAI MULTE VARIANTE DE RĂSPUNS (MODELUL 70-20-10)

Concluzia discuției și planul

Manager: „Atunci, propun să ne concentrăm pe trei direcții. În primul rând, vom identifica un proiect complex unde să poți lucra la anticiparea riscurilor. Apoi, voi discuta cu un coleg cu experiență pentru a stabili o sesiune de mentoring. În final, putem găsi un curs online care să îți ofere o bază teoretică solidă. Ce părere ai despre acest plan?”

Angajat:

„Mi se pare un plan bine structurat și realist. Mulțumesc pentru sprijin!”

Carton

Episod 8 - Încheierea discuției de evaluare

Recapitularea concluziilor

Așa, nu

Manager: „Bun... Am trecut notele...hai că am terminat repede.... Le trimit mai departe. Dacă ai întrebări, dă-mi un email, îți răspund când am timp. O zi bună!”

Angajat: „Aș fi vrut să discutăm puțin despre ce urmează sau despre planul de dezvoltare...”

Manager: „Nu mai avem timp acum. Vom vedea asta poate la anul.”

Așa, da

Manager:

„Mulțumesc pentru discuția de astăzi. Hai să facem un scurt rezumat să ne asigurăm că suntem pe aceeași lungime de undă.

Am analizat performanța ta pe proiectele PNRR și PEO, iar punctele tale forte au inclus coordonarea echipei și calitatea livrabilelor. Am vorbit și despre câteva aspecte unde putem lucra împreună, cum ar fi anticiparea riscurilor și gestionarea conflictelor în echipă.

Evaluarea efectivă, adică notele din formular, ca să fiu mai precis, reflectă atât realizările, cât și zonele de îmbunătățire, iar planul de dezvoltare va include cele trei direcții discutate: proiectul complex unde să poți lucra la anticiparea riscurilor, mentoring-ul oferit de un manager de proiect cu experiență în gestionarea riscurilor și un curs online care să îți ofere o bază teoretică solidă. Am lăsat ceva pe dinafară?”

Angajat: “Nu, nu, e perfect!”

Manager: “Îți trimit și ție planul de dezvoltare pentru feedback-ul tău.”

Angajat: „Mulțumesc și eu. Apreciez discuția avută și planul propus.”

Carton

Discuția despre obiectivele viitoare

Așa, da

Manager: „Și acum, să vedem, pornind de la obiectivele strategice ale instituției, care ar putea fi cele mai potrivite obiective pentru tine și echipa ta în anul ăsta. Mi-ar

plăcea să stabilim împreună câteva direcții care să fie relevante și realizabile. Ce părere ai?”

Angajat:

„Sună bine, cred că putem începe cu...”

Carton de final

Pentru mai multe sfaturi practice despre cum ar fi bine ca managerul și angajatul să se pregătească pentru evaluarea anuală a performanțelor individuale, vizitați site-ul ANFP, secțiunea Proiecte - Proiecte PNRR și descărcați Ghidul evaluatorului și Ghidul evaluatului

[cod QR]

Din cele două scenarii prezentate, se recomandă alegerea celui de-al doilea, întrucât exemplifică o varietate mai mare de situații.

În urma derulării a cel puțin jumătate dintre webinarile sincron dar și a formării de formatori este posibil să identificăm aspecte din practică curentă de derulare a discuției de evaluare, situații specifice, dificultăți anume care ar putea fi exemplificate/ exploatate în cadrul tutorialului pentru a asigura că vine în sprijinul a cât mai multor funcționari publici, astfel încât exemplul de scenariu de mai sus poate suferi modificări semnificative, izvorâte din nevoile identificate în practică. Versiunile de scenarii⁴⁶ ce vor rezulta din urma colectării posibilelor nevoi identificate pe parcursul webinarilor sincron și a cursurilor de formare formatori, vor fi discutate și agreeate cu ANFP, anterior demarării filmărilor.

Un astfel de tutorial trebuie să fie atractiv vizual și totodată ușor de urmărit, iar tehnica de filmare trebuie să sprijine mesajul clar și pedagogic.

Având în vedere natura acestui livrabil, respectiv de a propune metodele și instrumentele cele mai potrivite, așa cum reies din analiza derulată, pentru a atinge obiectivul de a oferi îndrumare, transfer de cunoștințe și de know-how și să faciliteze înțelegerea și punerea în aplicare a cadrelor de competențe în toate procesele de MRU pentru cele aproximativ 4.382 de autorități și instituții publice, evidențiem mai jos acele aspecte identificate și propuse care diferă față de cele inițial propuse în oferta tehnică a asocierii:

Nr. crt.	Cerință în Caietul de sarcini	Oferta tehnică	Propunere în livrabil	Justificare
1.	Tutorialul va îmbrăca forma unui videoclip în care sunt prezentați pașii celor mai importante proceduri/ activități din cadrul departamentelor de resurse umane. Structura tutorialului se va alege de comun acord cu Achizitorul, după semnarea contractului, pe baza	Scriptul va fi agreeat cu reprezentanții ANFP înainte de filmarea tutorialului	Tutorial sub forma unui videoclip filmat, cu actori, ce exemplifică principalele aspecte de avut în vedere pentru derularea interviului/discuției ocazionate de evaluarea performanței, respectiv aprecierea	Spre deosebire de tutorialul realizat în cadrul Activității 4, ce prezintă pașii necesari a fi derulați, cu utilizarea cadrelor de competențe, în procesul de recrutare și selecție, tutorialul propus în prezentul document exemplifică aspectele esențiale pentru a derula un interviu de evaluare eficient și eficace, în concordanță cu

⁴⁶ Se va păstra structura scenariului ales, însă exemplele, competențele, obiectivele descrise în scenariul final vor fi adaptate, dacă este cazul, la aspectele ridicate de participanții de la webinarii și de la sesiunile l de formare formatori.

Nr. crt.	Cerință în Caietul de sarcini	Oferta tehnică	Propunere în livrabil	Justificare
	propunerii Prestatorului.		competențelor celui evaluat.	îndrumările cuprinse în Ghidul evaluatorului și Ghidul evaluatului descrise în sub-capitolul 3.2 al prezentului document.

3.4 FORMARE DE FORMATORI

Programul de Formare de formatori are drept scop principal durabilitatea învățării, întrucât formatorii vor putea oferi în viitor experiențe de învățare de calitate aplicând metode de livrare moderne și modalități de actualizare a conținutului materialelor de curs în funcție de nevoi.

Mai mult, formatorii vor putea îndruma membrii grupurilor de lucru, membrii comisiilor de concurs și personalul de conducere cu privire la folosirea cadrelor de competențe în toate procesele MRU.

Având în vedere faptul că autoritățile locale nu au, în acest moment, obligativitatea aplicării cadrelor de performanță, ci le vor fi opozabile abia din ianuarie 2027, este necesar a crea o echipă de formatori care să poată instrui reprezentanții compartimentelor de resurse umane și personalul de conducere din cadrul autorităților locale la momentul oportun.

Formatorii vor fi desemnați, câte cel puțin unul din partea fiecărei autorități sau instituții publice, conform următoarelor criterii propuse:

- ✓ Se va folosi criteriul “primul venit, primul servit”, până la ocuparea locurilor disponibile (100);
- ✓ Să fie personal implicat în procesele de MRU aplicabile funcționarilor publici din autorități și instituții publice centrale sau aflate în coordonarea/subordinea/ sub autoritatea acestora, fie în calitate de membri ai compartimentelor de resurse umane, fie ca personal de conducere;
- ✓ Să fi participat la unul din webinarile derulate începând cu luna noiembrie 2024 (cel puțin să fi vizualizat webinarul asincron transmis prin Portalul ANFP);
- ✓ Să își poată organiza, în regie proprie sau cu sprijinul autorității sau instituției reprezentate, deplasarea și cazarea în București, la locul de desfășurare a cursului (zona Parc Herăstrău), acestea nefiind acoperite de bugetul proiectului;
- ✓ Suplimentar/alternativ putem viza funcționarii publici care au dobândit deja certificarea de evaluatori de competențe - „EVALUATOR DE COMPETENȚE PROFESIONALE” (COR 242405), obținute în cadrul cursurilor gratuite oferite de ANFP, prin intermediul Jalonului 417 din Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR) și/sau funcționari publici care au participat la cursul de formare formatori organizat în cadrul Activității 4 din Jalonul 419, în perioada mai-iunie 2024.

Cursurile de Formare de formatori, 5 sesiuni inițial programate, pregătite pentru aproximativ 20 participanți/ sesiune, vor fi organizate în București, la o sală de curs furnizată de Ascendis fără costuri suplimentare pentru achizitor, pe durata a două zile, în timpul săptămânii.

Menționăm că în cadrul celorlalte proiecte aflate în implementare la nivelul ANFP au fost și încă sunt în derulare o serie de formări extinse, pe subiecte complementare, care vizează și

grupul țintă al instruirilor derulate în cadrul Activității 4 (i.e. Cursurile de formare derulate prin intermediul jalonului 417, cursurile derulate în proiectul SIPOCA 870, cursurile derulate prin intermediul jalonului 185, etc.). Astfel, fără a afecta calitatea livrării cursului sau numărul de persoane pentru care sesiunile sunt pregătite a fi livrate (100 pers.), dar luând în considerare și perioada aglomerată în care Activitatea 11 este programată a se derula (decembrie - ianuarie) au fost programate inițial 5 sesiuni de formare formatori.

Planificarea și dispunerea grupelor propuse se regăsesc mai jos:

Grupa	Perioada	Participanți
TT1	4-5 decembrie 2024	Formatori desemnați (primul venit - primul servit)
TT2	11-12 decembrie 2024	Formatori desemnați (primul venit - primul servit)
TT3	15-16 ianuarie 2025	Formatori desemnați (primul venit - primul servit)
TT4	21-22 ianuarie 2025	Formatori desemnați (primul venit - primul servit)
TT5	28-29 ianuarie 2025	Formatori desemnați (primul venit - primul servit)

Fiecare instituție de la nivel central va primi prin portalul de management al ANFP o invitație (Anexa nr. 5, la prezentul livrabil) de a desemna cel puțin o persoană din cadrul departamentului de resurse umane sau personal de conducere, implicată în procesele de MRU aplicabile funcționarilor publici din instituție sau din cele aflate sub autoritatea/ în coordonarea/ în subordinea acesteia pentru a participa la una din grupele de Formare Formatori disponibile. Odată cu invitația, instituțiile vor primi și o informare cu privire la prelucrarea datelor cu caracter personal ale participanților la sesiunile de formare organizate în cadrul proiectului “Servicii de consultanță în vederea elaborării de studii/analize și proiecte de acte normative și acordarea de suport în vederea implementării jalonului 419 PNRR” cu aplicarea și respectarea prevederilor Regulamentul (UE) 2016/679, precum și a legislației naționale în materie (Anexa nr. 1, la prezentul livrabil).

Invitațiile vor fi transmise prin Portalul ANFP și la adresele de e-mail indicate de ANFP, cu cel puțin două săptămâni înainte de data derulării cursurilor, indicând linkul la care se va putea face înscrierea persoanei(lor) desemnate, la oricare dintre grupele disponibile. Înscrierile se vor închide cu cel mult 3 zile înainte de data cursului sau la ocuparea tuturor locurilor disponibile pentru fiecare dintre grupe. În situația în care numărul participanților înscriși/ sesiune nu este unul optim (minim 15), împreună cu echipa ANFP, se va lua cea mai potrivită decizie de reorganizare cu menținerea realizării obiectivului propus al tipului de instruire.

La înscriere se va solicita să se pună la dispoziția organizatorului numele, prenumele, funcția și departamentul persoanei desemnate, precum și adresa de e-mail pe care aceasta o folosește în mod frecvent și un număr de telefon de contact. Adresa de e-mail folosită la înregistrare este importantă pentru a putea identifica în mod corect apartenența participantului la o anumită instituție și pentru transmiterea informărilor logistice menționate mai sus. Numărul de telefon de contact este de asemenea important pentru a putea comunica posibile schimbări de ultim moment, alte tipuri de informații, ce ar putea apărea în mod neașteptat și pentru a putea păstra contactul cu participantul înainte de a ajunge la destinație. Instituția va transmite detaliile persoanei desemnate către reprezentantul organizatorului

nominalizat în invitația primită. Orice informații suplimentare referitoare la curs, vor putea fi obținute, direct, de la acesta.

La primirea datelor de contact ale persoanelor desemnate prin formularul de înscriere, reprezentanții furnizorului vor transmite la adresele de e-mail indicate de acestea, detaliile necesare participării la curs, agenda acestuia (Anexa nr. 6 la prezentul livrabil- Primul e-mail după desemnare), informarea GDPR (Anexa nr. 1 la prezentul livrabil) precum și orice alte informații considerate necesare pentru buna desfășurare a cursurilor.

Cu cel mult două zile înainte, participanții vor primi un e-mail de aducere aminte (Anexa nr. 7 la prezentul livrabil - E-mail aducere aminte).

Cursul se va desfășura după următoarea agendă propusă:

Ziua 1		
8:30 - 9:00	Welcome coffee	Socializare
9:00 - 9:30	Introducere	Culegerea așteptărilor participanților
9:30 - 11:00	Procesul de recrutare și selecție (I)	Competențe generale, competențe specifice Analiza posturilor Stabilirea competențelor specifice Concursul național
11:00 - 11:20	Pauza de cafea	
11:20 - 13:00	Procesul de recrutare și selecție (II)	Concurs pe post - etapa de selecție Constituirea Comisiei de concurs și de soluționare a contestațiilor Rolul și responsabilitățile CRU și ale secretarului Comisiei Rolul și responsabilitățile membrilor comisiilor de concurs Proba scrisă Interviul Interviuri structurate sau semi-structurate Interviuri situaționale și comportamentale Metodologia de intervievare STAR și metodologia de evaluare ORCE
13:00 - 14:00	Pauza de prânz	
14:00 - 15:30	Procesul de recrutare și selecție (III)	Concurs pe post - etapa de selecție Proba suplimentară Rolul experților evaluator implicați în derularea probei suplimentare Modalități practice de elaborare și evaluare a diferitelor tipuri de probe
15:30 - 15:45	Pauză de cafea	
15.45 - 17:00	Evaluarea performanței (I)	Baza legală în vigoare Propunere de reglementare cu aplicarea cadrelor de competențe Practica evaluării Pregătirea evaluării Obiective Indicatori de performanță Interacțiunea cu evaluatul

		Documentarea evaluării Aprecieri competențelor (conform propunerii de reglementare)
--	--	---

Ziua 2		
8:30 - 9:00	Welcome coffee	Socializare
9:00 - 9:30	Recapitularea ziua 1	
9:30 - 11:00	Evaluarea performanței (II)	Aprecieri competențelor (conform propunerii de reglementare) Evaluarea competențelor generale Evaluarea competențelor specifice Tehnici de evaluare Metode de colectare a dovezilor Feedback Evaluarea pe baza comportamentelor observabile
11:00 - 11:20	Pauza de cafea	
11:20 - 13:00	Evaluarea performanței (III)	Aspecte etice în procesul de evaluare Erori frecvente în evaluare Eroarea de halo Eroarea de severitate sau indulgență Eroarea de centralizare Dezvoltarea profesională în urma evaluării Nevoi de dezvoltare Plan de dezvoltare Monitorizarea progresului
13:00 - 14:00	Pauza de prânz	
14:00 - 15:30	Modificarea raporturilor de serviciu	Evaluarea competențelor la modificarea raporturilor de serviciu Delegare Detașare Transfer Mutarea definitivă/temporară Exercitarea cu caracter temporar a unei funcții publice de conducere Mobilitatea înalților funcționari publici
15:30 - 15:45	Pauză de cafea	
15.45 - 16:30	Promovarea funcționarilor publici	Evaluarea competențelor la promovare Promovarea în grad (concurs) Promovarea în clasă (examen) Promovarea în funcție publică de conducere (concurs)
16:30 - 17:00	Finalizarea cursului	Verificarea îndeplinirii așteptărilor participanților Pași următori

Având în vedere feedback-ul primit după derularea seriei de cursuri de formare a formatorilor derulate în cadrul Activității 4, respectiv acela că durata de 2 zile este prea scurtă

pentru a acoperi cât mai multe aspecte practice referitoare la utilizarea cadrelor de competențe în procesele de MRU, participanții la această serie de cursuri de formare de formatori vor fi solicitați să parcurgă webinarul asincron, anterior participării la cursul cu prezență fizică, astfel încât partea de teorie să fie cât de mult acoperită prin studiu individual, iar cele două zile de curs să se poată concentra pe aspectele practice, pe exerciții, studii de caz, punerea în practică a părții teoretice⁴⁷.

Dat fiind caracterul profund practic și dinamic al cursului, facilitatorul își va putea adapta discursul, exercițiile și abordarea în funcție de nevoile grupului din sală, astfel încât să ofere posibilitatea fiecărui participant de a-și lămuri toate aspectele pe care acesta le ridică.

Pe parcursul sesiunilor, facilitatorul furnizorului va putea răspunde tuturor întrebărilor legate de proces, specifice activităților incluse în procesele de resurse umane. Întrebările de legalitate, de tratare a unor situații specifice, individuale, vor fi colectate și transmise ANFP pentru a formula răspunsuri fundamentate legal. Întrebările și răspunsurile colectate în urma întregii serii de cursuri vor fi consolidate și integrate în biblioteca de spețe a ANFP sau transmise prin Portalul ANFP.

La finalul fiecărui curs, participanții vor fi rugați să completeze un formular de feedback online, accesibil printr-un cod QR. Formularul va conține următoarele întrebări:

1. Cum ați caracteriza experiența dumneavoastră de învățare în cadrul cursului de astăzi? (de la 1 la 5, unde 1 - Deloc bună, 2 - Acceptabilă, 3 - Bună, 4 - Foarte bună, 5 - Excelentă)
2. Ce părere aveți despre calitatea și relevanța informațiilor prezentate în timpul cursului? (de la 1 la 5, unde 1 - Deloc bună, 2 - Acceptabilă, 3 - Bună, 4 - Foarte bună, 5 - Excelentă)
3. Cum evaluați eficacitatea și utilitatea exercițiilor utilizate pe parcursul prezentării? (de la 1 la 5, unde 1 - Deloc bună, 2 - Acceptabilă, 3 - Bună, 4 - Foarte bună, 5 - Excelentă)
4. Cum percepeți întâlnirea și interacțiunea cu tehnologiile de inteligență artificială în cadrul cursului? (de la 1 la 5, unde 1 - Deloc bună, 2 - Acceptabilă, 3 - Bună, 4 - Foarte bună, 5 - Excelentă)
5. Ce v-a plăcut cel mai mult în cadrul cursului de astăzi? (întrebare deschisă)
6. Ce teme sau aspecte ați dori să fie abordate în mai mare detaliu în viitoarele sesiuni? (întrebare deschisă)

La începutul fiecărei zile de curs, participanții și facilitatorul vor semna o listă de prezență ce va include următoarele informații: titlul cursului, perioada de desfășurare, locația cursului, detaliile participantului, respectiv nume, prenume, instituția, număr de telefon, adresă de e-mail, semnătură. Acestea vor fi atașate Raportului de eveniment și transmise ANFP.

Tuturor participanților la cursurile de formare de formatori li se vor elibera certificate de participare. Acestea vor fi generate nominal, în baza listelor de înscrieri la curs, în format fizic de către furnizor și vor fi distribuite participanților prezenți la ambele zile de curs.

Având în vedere natura acestui livrabil, respectiv de a propune metodele și instrumentele cele mai potrivite, așa cum rezultă din analiza derulată, pentru a atinge obiectivul de a oferi îndrumare, transfer de cunoștințe și de know-how și să faciliteze înțelegerea și punerea în aplicare a cadrelor de competențe în toate procesele de MRU pentru cele aproximativ 4.382 de autorități și instituții publice, evidențiem mai jos acele aspecte identificate și propuse care diferă față de cele inițial propuse în oferta tehnică a asocierii:

⁴⁷ Formatorul va folosi materialele utilizate în elaborarea webinarului asincron și extensii, variațiuni ale exercițiilor incluse pentru webinarul sincron, scopul formării formatorilor fiind de a prelua know-how-ul și de a-l transmite ulterior la nivelul instituțiilor/ autorităților din care fac parte, pe baza materialelor disponibile.

Nr. crt.	Cerință în Caietul de sarcini	Oferta tehnică	Propunere în livrabil	Justificare
1.		Vom organiza și derula sesiunile aferente Programului de Formare a formatorilor și vom elabora raportul de activitate; vom derula 7 (șapte) sesiuni de formare de formatori în cadrul programului (100 participanți vizați, împărțiți pe grupe de maxim 15 persoane).	Au fost programate 5 sesiuni de formare formatori, în scopul atragerii numărului de participanți țintă într-un calendar optimizat de livrare - până la finalul lunii ianuarie 2025, în aliniere cu programarea activităților proiectului. Totodată, alte două sesiuni sunt păstrate ca rezervă pentru eventualitatea în care cele programate inițial nu reușesc să atragă numărul de participanți propus.	A fost preferată o abordare în doi pași cu intenția de a atrage întregul bazin de participanți cât mai rapid în program. Desigur, dacă acest obiectiv se va dovedi dificil de atins, cele două sesiuni de rezervă vor fi desfășurate.
2.		Agrearea criteriilor de selecție a formatorilor (din cadrul ANFP și din cadrul instituțiilor beneficiare) și confirmarea acestora cu ANFP. Formatorii vor fi selectați din participanții la webinarii, asigurându-ne că sunt reprezentate toate tipurile de instituții publice.	✓ Se va folosi criteriul “primul venit, primul servit”, până la ocuparea locurilor disponibile (100); ✓ Să fie personal implicat în procesul de recrutare a funcționarilor publici din autorități și instituții publice centrale sau din cele aflate sub autoritatea/ în coordonarea/ în subordinea acestora; ✓ Să fi participat la unul din webinarile derulate începând cu luna noiembrie 2024 (cel puțin să fi vizualizat webinarul asincron transmis prin Portalul ANFP); ✓ Să își poată organiza, în regie proprie sau cu sprijinul autorității sau instituției reprezentate, deplasarea și cazarea în București, la locul	Am inclus cerința de a fi vizualizat cel puțin webinarul asincron (partea teoretică) înainte de a participa la cursul cu prezență fizică, astfel încât la nivel teoretic toți participanții să aibă un nivel similar de cunoștințe ce vor permite derularea activităților practice planificate. Aceste criterii au fost incluse ca recomandări de avut în vedere la desemnarea persoanei ce va reprezenta instituția la cursul de formare de formatori. Având în vedere că pentru următorii aprox. 1 an și jumătate (până la 31 decembrie 2026), aplicarea cadrelor de competențe în procesele de MRU

Nr. crt.	Cerință în Caietul de sarcini	Oferta tehnică	Propunere în livrabil	Justificare
			de desfășurare a cursului (zona Parc Herăstrău), acestea nefiind acoperite de bugetul proiectului; ✓ Suplimentar/alternativ putem viza funcționarii publici care au dobândit deja certificarea de evaluatori de competențe - „EVALUATOR DE COMPETENȚE PROFESIONALE” (COR 242405), obținute în cadrul cursurilor gratuite oferite de ANFP, prin intermediul jalonului 417 din Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR) și/sau funcționari publici care au participat la cursul de formare formatori organizat în cadrul Activității 4 din jalonul 419, în perioada mai-iunie 2024.	este/ va deveni o obligație legală doar pentru instituțiile centrale și teritoriale, se consideră eficient și eficace să fie formați formatori din această categorie de instituții.
3.		• Transmiterea invitațiilor de participare la sesiunea de formare a formatorilor și linkul (cu cel puțin 3 săptămâni înaintea datei de desfășurare a acesteia)	Propunem transmiterea cu cel puțin 2 săptămâni înainte prin Portalul ANFP și e-mail a invitației prezentate în Anexa nr. 5 la prezentul livrabil, cu indicarea linkurilor de înscriere pentru fiecare dintre cursurile programate. La nevoie, în funcție de situația înscrierilor, se va reveni cu invitația, într-o abordare similară cu cea de la webinarii.	Doar transmiterea invitației poate să nu fie suficientă, astfel încât am căutat metode suplimentare de contact, la intervale de timp mai scurte între acestea, pentru a ne asigura că invitația este diseminată către persoanele interesate.

Nr. crt.	Cerință în Caietul de sarcini	Oferta tehnică	Propunere în livrabil	Justificare
			Fiecare persoană înscrisă va fi ulterior contactată de personalul asocierii pentru a i se confirma înregistrarea și a i se furniza detaliile logistice.	

3.5 MICROLEARNING (CODE OF TALENT)

Microînvățarea (Microlearning) este o metodă de instruire ce vizează crearea de activități de învățare prin pași foarte scurți, utilizând medii multimedia. Avantajul principal al acestei metode este acela că activitățile pot fi incluse cu ușurință în rutina zilnică a cursantului/angajatului.

Astfel, materialele de instruire folosite în cadrul webinarilor vor fi transpuse în platforma Code of Talent, sub forma unor misiuni de învățare prin a căror parcurgere și rezolvare, cursantul va putea trece prin teoria și practica descrise în materialele suport, asigurându-ne, astfel că putem acoperi o gamă variată de preferințe de învățare.

Alegerea microînvățării ca modalitate **alternativă** de transmitere a cunoștințelor sau ca instrument de consolidare a cunoștințelor dobândite în urma participării la webinarii/cursuri/instruiri, are la bază garantarea unei experiențe de învățare antrenantă și motivantă pentru participanți, și un randament al investiției în instruire superior, prin executarea sa multi-dimensională:

- ✓ La nivel social, comunicare și învățare în comunitate;
- ✓ La nivel personal, învățare în ritm propriu și centrată pe propria persoană;
- ✓ Un parcurs de învățare concentrat pe utilizator, oferit prin intermediul unui joc digital garantat de platforma Code of Talent, platformă considerată cea mai bună la nivel internațional în domeniul soluțiilor de microînvățare.

Prin folosirea acestei metode de microînvățare, participanții vor primi misiuni / provocări de învățare în secvențe scurte de 3 - 7 minute, ce vor aborda temele incluse în metoda de instruire prin webinarii. Această metodă de învățare/ consolidare le va oferi participanților următoarele beneficii:

- ✓ Învățarea într-o comunitate cu așteptări, dorințe și nevoi similare;
- ✓ Provocări (misiuni) incitante, actuale, care produc efecte rapide în punerea în practică a conceptelor prezentate în agenda webinarilor. (a se vedea metoda 1 de instruire);
- ✓ Abordarea învățării într-o manieră ludică și competitivă, prin mecanismul de „gamefication”, care stimulează competiția sănătoasă în rândul participanților;
- ✓ Învățarea facilă, concomitent cu punerea în practică a celor învățate, care este partea cea mai provocatoare după orice sesiune de formare;
- ✓ Împărtășirea de bune practici în ceea ce privește temele vizate de formarea liderilor
- ✓ Timp scurt de „rezolvare” a provocărilor (3-7 min / provocare);
- ✓ Utilizarea unei soluții digitale (platforma Code of Talent) care a fost evaluată ca platforma de microlearning numărul unu din lume, în ianuarie 2023.

Metoda de instruire prin microînvățare va fi aplicată prin intermediul platformei informatice Code of Talent, din portofoliul Ascendis. În sine, platforma Code Of Talent poate fi utilizată ca mediu digital autonom de învățare pentru reprezentanții instituțiilor care nu au putut participa

la niciunul dintre webinarurile derulate (planificate sau de rezervă). Code of Talent garantează o experiență de învățare antrenantă și motivantă pentru angajați și un randament superior al instruirii prin aplicabilitatea sa multidimensională:

- ✓ Accesibil de pe orice dispozitiv mobil;
- ✓ Cele mai importante subiecte din curs transformate în provocări de tip microlearning;
- ✓ Diferite tipuri de interacțiuni de învățare (de la întrebări simple, de la demonstrații video, la idei, selectate în funcție de tipul misiunilor agreeate; pot fi folosite până la 8 tipuri de interacțiune);
- ✓ 12 provocări adaptate pentru realitatea organizațională a participantului;
- ✓ 30 de zile disponibile pentru finalizarea parcursului de învățare, în care cursantul beneficiază de interacțiune cu facilitatorul sub formă de feedback asupra misiunilor realizate;
- ✓ 12 luni de disponibilitate de a revizita cursul, odată finalizat;
- ✓ Carduri de cunoștințe/ knowledge card-uri pentru fiecare temă;
- ✓ Caracteristici sociale, inclusiv dezbateri deschise și mesagerie privată cu acces la toate răspunsurile echipei;
- ✓ Mecanica de gamificare⁴⁸ care utilizează scor de energie, puncte și insigne care pot fi acordate atât de către formator, cât și de către participanți;
- ✓ Învățare informală, implicare și metrică în timp real;
- ✓ Notificări instantanee, atât în interfața utilizatorului, cât și prin e-mail;
- ✓ Concepte inovative livrate în calupuri de 3-7 minute;
- ✓ Resurse de management al cunoștințelor.

Pe parcursul derulării misiunilor de învățare prin intermediul platformei Code of Talent, facilitatorii vor putea extrage și analiza în beneficiul ANFP diferite tipuri de rapoarte cu privire la activitatea cursanților: gradul de utilizare a cursului, nivelul de implicare (engagement), nivelul de finalizare cu succes a misiunilor și subiectele care au generat cele mai multe discuții/ dificultăți ca indicator al nevoilor ulterioare de instruire, exemplificare, detalieri, colectarea diferitelor practici indicate de cursanți, etc.

La finalul activităților în platforma Code of Talent, Ascendis va furniza un Raport analitic ce va conține:

- ✓ Lista utilizatorilor înrolați;
- ✓ Analiza gradului de utilizare a platformei și măsurile întreprinse pentru creșterea acestuia;
- ✓ Măsurarea gradului de finalizare a parcursului de învățare;
- ✓ Identificarea subiectelor ce ar putea necesita atenție viitoare pentru asigurarea aplicării cadrelor de competențe;
- ✓ Orice alte informații generate de utilizarea platformei ce ar putea sprijini, informa, ANFP în derularea unor noi acțiuni menite a sprijini, îmbunătăți utilizarea cadrelor de competențe în procesele de resurse umane.

⁴⁸ Din engleză - “gamification” - reprezintă practica de a utiliza elemente și tehnici de tip joc în contexte reale de non-joc, având ca scop creșterea angajamentului și motivarea participanților, captarea interesului lor pentru a continua învățarea.

4 Capitolul 4 - Plan de instruire personalizată

Pornind de la propunerile cuprinse în prezentul document, Planul de instruire personalizată pe nevoile grupului țintă așa cum au fost ele identificate în prezentul livrabil detaliază pentru fiecare metodă de instruire aplicată propusă:

- ✓ Numele tipului de instruire;
- ✓ Conținutul tipului de instruire;
- ✓ Grupul țintă vizat;
- ✓ Obiectivele de învățare;
- ✓ Metoda de implementare;
- ✓ Materiale și instrumente necesare pentru implementare.

4.1.1 Tip de instruire aplicată 1

Denumire	WEBINAR - COMPETENȚA FACE DIFERENȚA ÎN PROCESUL DE RECRUTARE ÎN FUNCȚIA PUBLICĂ	
Perioada de implementare	3 decembrie 2024 - 18 februarie 2025 ⁴⁹	
Metoda de implementare	Webinar	
Grupul țintă vizat	Personal din cadrul departamentelor / cu responsabilități de resurse umane și personal de conducere din autorități și instituții publice centrale, teritoriale și locale	
Obiective de învățare	Central și Teritorial	Local
	• Repetarea conceptelor cu privire la competențe generale, competențe specifice • Repetarea succintă a teoriei cu privire la analiza posturilor • Verificarea/ testarea competențelor specifice în faza de selecție • Clarificarea diferitelor roluri în proces: rolul departamentului CRU, al secretarului comisiei de concurs, al membrilor comisiei de concurs, al experților evaluatori implicați în administrarea probei suplimentare • Aspecte relevante din perspectiva cadrelor de competențe în cadrul probei scrise, probei suplimentare, interviului • Înțelegerea modalităților de apreciere a competențelor în procesul de evaluare a performanței • Înțelegerea nevoii de evaluare/testare a competențelor	• Repetarea conceptelor cu privire la competențe generale, competențe specifice • Repetarea succintă a teoriei cu privire la analiza posturilor • Verificarea/ testarea competențelor specifice prin concursul pe post (etapa de recrutare + etapa de selecție) • Clarificarea diferitelor roluri în proces: rolul departamentului CRU, al secretarului comisiei de concurs, al membrilor comisiei de concurs, al experților evaluatori implicați în administrarea probei suplimentare (specific la nivel local) • Aspecte relevante din perspectiva cadrelor de competențe în cadrul probei scrise, probei suplimentare, interviului (conform legislației aplicabile la zi, dar și din perspectiva celei aplicabile din 2027) • Aspecte relevante din perspectiva cadrelor de competențe în cadrul

⁴⁹ Webinarile asincron, vor fi, însă distribuite anterior datei de începere a webinarilor sincron.

	la modificarea raporturilor de serviciu Înțelegerea rolului competențelor în cazul promovării	probei scrise, probei suplimentare, interviului - privire de ansamblu asupra modului de realizare a diferitelor probe pentru a testa abilitățile și comportamentele necesare postului - Înțelegerea modalităților de apreciere a competențelor în procesul de evaluare a performanței, aspecte de bune practici de MRU pentru un proces de evaluare a competențelor eficient și eficace. - Înțelegerea nevoii de evaluare/testare a competențelor la modificarea raporturilor de serviciu - aspecte de bune practici de MRU - Înțelegerea rolului competențelor în cazul promovării - aspecte de bune practici de MRU
Conținut	Asincron - Recrutarea și selecția pe bază de competențe (pe scurt, cu trimitere la webinarile filmate, ghidul interactiv “Competența face diferența în recrutarea în funcția publică”, tutorialele realizate în cadrul Activității 4.) - Definirea competențelor generale și specifice funcțiilor publice din administrația publică; - Procesul de recrutare și selecție; - Analiza posturilor; - Concurs național - etapa de recrutare (brief, doar pentru nivel central și teritorial); - Concurs pe post - etapa de selecție. - Verificarea/ testarea competențelor specifice în etapa de selecție: - Rolul personalului din compartimentele de resurse umane (diferențiat pentru nivel central și teritorial și pentru nivel local) - Rolul secretarului comisiei de concurs (diferențiat pentru nivel central și teritorial și pentru nivel local) - Rolul membrilor comisiilor de concurs (diferențiat pentru nivel central și teritorial și pentru nivel local) - Proba scrisă - Proba suplimentară - Interviul - Evaluarea competențelor generale și specifice în procesul de evaluare a performanței (conform propunerii de reglementare incluse în Livrabilul 8 - Analiza care cuprinde propuneri de reglementare și instrumentele de fundamentare și motivare aferente) - Când? - Cine? - Cum? - Evaluarea din perspectiva evaluatorului - Evaluarea din perspectiva evaluatului - Evaluarea/testarea competențelor generale/specifice la modificarea raporturilor de serviciu - Când trebuie evaluate/testate competențele ca urmare a modificării raporturilor de serviciu - Cine?	

	c) Cum? 5) Evaluarea/testarea competențelor generale și/sau specifice la promovarea funcționarului public a) Când trebuie evaluate/testate competențele în procesul de promovare b) Cine? c) Cum? 6) Recapitulare și instrumente de lucru. Parcursul de învățare este similar pentru nivel central și teritorial și pentru cel local, punctând în livrare, aspectele specifice nivelului local, suplimentat cu exemple și bune practici de MRU. Sincron: Instrumentele de lucru enumerate succint pe parcursul webinarului asincron, vor fi exemplificate și testate în cadrul webinarului sincron, dedicat punerii în practică, exersării și lămuririi informațiilor ce țin de procesele descrise în webinarul asincron.	
Metoda de implementare	✓ Webinar asincron, video filmat în care formatorul prezintă teoria de curs	✓ Webinar asincron, video filmat în care formatorul prezintă teoria de curs
	✓ Webinar sincron ○ Prezentare - suport vizual pentru aspectele ce țin de practică ○ Exemple practice ○ Exerciții în grup urmat de discuții în plen ○ Exerciții individuale ○ Testare cunoștințe acumulate ○ Colectare întrebări	✓ Webinar sincron ○ Prezentare - suport vizual pentru aspectele ce țin de practică ○ Exemple practice ○ Exerciții în grup urmat de discuții în plen ○ Exerciții individuale ○ Testare cunoștințe acumulate ○ Colectare întrebări
Materiale și instrumente necesare	✓ Prezentare ppt ✓ Instrumente de lucru practice, relevante pentru procesele tratate ✓ Survey	✓ Prezentare ppt ✓ Instrumente de lucru practice, relevante pentru procesele tratate ✓ Survey
Recomandări privind sustenabilitatea	✓ Webinarile asincron vor putea fi distribuite și vizionate de un număr nelimitat de ori, putând fi descărcate pe computerul oricărui funcționar public sau contractual, atunci când procesele de MRU se uniformizează și pentru aceștia.	

4.1.2 Tip de instruire aplicată 2

Denumire	Ghiduri sintetice: Ghidul evaluatorului - aprecierea competențelor în procesul de evaluare a performanței profesionale individuale a funcționarilor publici, pe bază de competențe Ghidul evaluatului - auto-aprecierea competențelor în procesul de evaluare a performanței profesionale individuale a funcționarilor publici, pe bază de competențe
Perioada de implementare	După finalizarea webinarilor (19 februarie 2025) dedicate instituțiilor centrale și teritoriale, dar nu mai târziu de finalul lunii februarie 2025

Metoda de implementare	Documente sintetice, în format electronic.
Grupul țintă vizat	Primar: Personal din cadrul structurilor de resurse umane și personal de conducere din autorități și instituții publice centrale, teritoriale și locale; Secundar: Toți funcționarii publici interesați de proces, publicul larg
Obiective de învățare	Central, Teritorial, Local
	✓ Dezvoltarea abilităților de a aprecia și auto-aprecia competențele în procesul de evaluare a performanței; ✓ Parcurgerea etapelor necesare derulării unei evaluări obiective cu folosirea instrumentelor de evaluare; ✓ Gestionarea cazurilor dificile; ✓ Întărirea scopului evaluării și anume acela de a conduce la dezvoltarea profesională a evaluatului.
Conținut	<u>Ghidul evaluatorului - aprecierea competențelor în procesul de evaluare a performanței profesionale individuale a funcționarilor publici, pe bază de competențe (cuprins indicativ)</u> 1. Introducere • Scopul ghidului: Explică de ce este importantă evaluarea în sectorul public și cum contribuie aceasta la eficiența organizațională și la dezvoltarea personalului. • Beneficiile evaluării: Subliniază impactul pozitiv al unei evaluări bine făcute asupra motivației angajaților și îmbunătățirii serviciilor publice. 2. Definirea celor două standarde de performanță a. Obiectivele • Ce sunt obiectivele?: Explică ce reprezintă obiectivele individuale și cum trebuie aliniate cu strategia și prioritățile organizației. • Tipuri de obiective: Subliniază distincția între obiectivele cantitative și calitative • Criterii SMART: Detaliază faptul că obiectivele trebuie să fie specifice, măsurabile, realizabile, relevante și delimitate în timp (SMART). b. Competențele • Ce sunt competențele?: Definește competențele specifice și comportamentale necesare pentru succesul în roluri specifice. • Categorii de competențe • Cum se măsoară competențele: Detaliază metodele prin care competențele pot fi evaluate, de exemplu, prin observație directă, feedback, autoevaluări etc. 3. Procesul de evaluare a. Etapele evaluării • Planificarea evaluării: Explică necesitatea stabilirii obiectivelor și a criteriilor de evaluare la începutul perioadei de evaluare. Acest proces ar trebui să fie unul colaborativ, între evaluator și evaluat. • Monitorizarea și feedback-ul continuu: Subliniază importanța monitorizării progresului și oferirea de feedback continuu, nu doar la finalul ciclului de evaluare. • Evaluarea finală: Detaliază cum trebuie colectate și analizate datele la finalul perioadei de evaluare pentru a obține o imagine completă a performanței. b. Instrumentele de evaluare • Raportul de evaluare: Furnizează îndrumări privind completarea acestuia.

- **Interviuri de evaluare:** Ghidează evaluatorii asupra modului în care să desfășoare discuții constructive cu angajații, axându-se pe dezvoltare, feedback constructiv și stabilirea de noi obiective.

4. Evaluarea pe baza obiectivelor

- **Cum să stabilești obiectivele individuale:** Oferă exemple concrete de obiective bine definite.
- **Cum se evaluează realizarea obiectivelor:** Explică cum se măsoară gradul de realizare a obiectivelor, inclusiv ponderarea obiectivelor (în cazul în care unele sunt mai importante decât altele).
- **Exemple de situații:** Prezentarea unor cazuri practice pentru diverse tipuri de posturi din sectorul public.

5. Evaluarea competențelor

- **Cum să identifici competențele relevante:** Explică cum să legi competențele de rolurile specifice din cadrul instituției.
- **Metode de evaluare a competențelor:** Detaliază metodele practice, precum folosirea de exemple comportamentale specifice, rapoarte de feedback, autoevaluări.
- **Cum să oferi feedback pentru dezvoltarea competențelor:** Sfaturi despre cum managerii pot ghida angajații să își dezvolte competențele necesare.

6. Corelarea obiectivelor cu competențele

- **Importanța corelării:** Subliniază cum obiectivele și competențele sunt interconectate. De exemplu, realizarea unui obiectiv specific poate necesita dezvoltarea anumitor competențe.
- **Exemple practice:** Oferă exemple concrete care să arate cum performanța pe baza obiectivelor poate fi influențată de nivelul de competențe.

7. Planuri de dezvoltare și îmbunătățire continuă?

- **Planuri de acțiune personalizate:** Oferă exemple de planuri de dezvoltare personalizate care să abordeze atât atingerea obiectivelor, cât și dezvoltarea competențelor.
- **Îmbunătățirea continuă a performanței:** Descrie cum ar trebui managerii să încurajeze angajații să-și dezvolte în mod constant competențele și să se implice în atingerea obiectivelor.

8. Gestionarea cazurilor dificile

- **Cum să abordezi performanțele sub așteptări:** Oferă strategii pentru managerii care se confruntă cu evaluări sub nivelul așteptat, inclusiv planuri de remediere și sesiuni de coaching.
- **Rolul coaching-ului și mentoratului:** Subliniază importanța coaching-ului și mentoratului în sprijinirea dezvoltării continue a angajaților.

9. Concluzie și resurse suplimentare

- **Întărirea conceptului de evaluare ca proces continuu:** Concluzionează cu un mesaj despre necesitatea unei evaluări continue și nu doar ca un eveniment anual.
- **Resurse și referințe:** Include linkuri sau referințe la legislație aplicabilă, ghiduri suplimentare sau instrumente online de evaluare.

Anexe

- Rapoarte de evaluare tipice.
- Exemple de competențe pentru diverse funcții.
- Șabloane de planuri de dezvoltare.

Ghidul evaluatului - auto-aprecierea competențelor în procesul de evaluare a performanței profesionale individuale a funcționarilor publici, pe bază de competențe (cuprins indicativ)

1. Introducere

- **Scopul ghidului:** Explică rolul evaluării în creșterea performanței și dezvoltarea carierei. Subliniază faptul că evaluarea este un proces continuu, nu doar un eveniment anual.

- **Beneficiile pentru persoana evaluată:** Evidențiază cum evaluarea poate ajuta la obținerea clarității în privința obiectivelor de muncă, la identificarea oportunităților de dezvoltare și la îmbunătățirea performanței.

2. Ce sunt obiectivele și competențele?

a. Obiectivele

- **Definiție:** Explică ce sunt obiectivele și de ce sunt importante pentru activitatea fiecăruia.
- **Tipuri de obiective:** Distincția între obiective cantitative (măsurabile, de ex. realizarea unui anumit număr de proiecte) și obiective calitative (legat de calitatea muncii, cum ar fi rezolvarea problemelor în mod eficient).
- **Cum se stabilesc obiectivele:** Explică cum persoana evaluată poate colabora cu managerul său pentru a-și stabili obiective SMART (specifice, măsurabile, realizabile, relevante, delimitate în timp).

b. Competențele

- **Definiție:** Ce reprezintă competențele? Acestea includ abilități, cunoștințe și comportamente necesare pentru succesul în rolul tău.
- **Categorii de competențe:** Prezintă diferite tipuri de competențe, cum ar fi cele tehnice (abilitățile necesare pentru a îndeplini sarcinile zilnice) și cele comportamentale (colaborare, leadership, comunicare).
- **Dezvoltarea competențelor:** Cum evaluarea te poate ajuta să identifici competențele în care excelezi și acelea care trebuie dezvoltate.

3. Rolul tău în procesul de evaluare

a. Înțelegerea rolului tău

- **Implicarea activă:** Explică importanța de a fi activ în acest proces, participând la discuțiile cu managerul tău despre obiective și competențe.
- **Autoevaluarea:** Încurajează persoana evaluată să își facă o autoevaluare înainte de întâlnirea de evaluare pentru a reflecta asupra realizărilor și asupra zonelor în care poate progresa.

b. Comunicarea cu managerul tău

- **Stabilirea obiectivelor:** Cum să colaborezi cu managerul pentru a-ți stabili obiective realiste și relevante, aliniate cu prioritățile organizației.
- **Discuții regulate:** Recomandă menținerea unei comunicări continue cu managerul pentru a primi feedback periodic și a ajusta obiectivele dacă este necesar.

4. Cum să îți îndeplinești obiectivele

- **Planificarea acțiunilor:** Sugestii despre cum să îți planifici sarcinile pentru a atinge obiectivele stabilite.
- **Monitorizarea progresului:** Încurajează persoana să monitorizeze constant progresul și să discute eventualele provocări cu managerul.
- **Gestionarea obstacolelor:** Oferă soluții pentru a depăși dificultățile care ar putea apărea în atingerea obiectivelor (de exemplu, lipsa resurselor sau schimbări de priorități).

5. Cum să îți dezvoltți competențele

- **Identificarea competențelor cheie:** Explică importanța identificării competențelor esențiale pentru rolul tău și cum le poți dezvolta (de exemplu, prin cursuri de formare sau mentorat).
- **Solicitarea de feedback:** Încurajează cererea de feedback constant de la manager sau colegi pentru a-ți evalua corect nivelul competențelor.
- **Îmbunătățirea continuă:** Propune angajarea într-un proces de învățare continuă pentru a te adapta schimbărilor din domeniul tău profesional.

6. Evaluarea finală: Cum să te pregătești

	a. Pregătirea pentru discuția de evaluare • Revizuirea obiectivelor și competențelor: Recomandă persoanei să revizuiască obiectivele și competențele stabilite la începutul perioadei și să evalueze cât de bine au fost îndeplinite. • Pregătirea de exemple concrete: Încurajează persoana evaluată să vină la discuția de evaluare cu exemple clare despre cum și-a atins obiectivele și cum și-a dezvoltat competențele. b. Participarea la interviul de evaluare • Cum să abordezi discuția: Oferă sfaturi despre cum să abordezi discuția de evaluare într-un mod deschis și constructiv. Fii dispus să primești feedback și să discuți despre zonele de dezvoltare. • Stabilirea de noi obiective: Discută importanța stabilirii de noi obiective la finalul evaluării, pentru perioada următoare, bazate pe feedback și performanță. 7. După evaluare: Ce urmează? a. Planul de dezvoltare • Cum să construiești un plan de acțiune: Ghidează persoana evaluată să construiască un plan de dezvoltare pe baza feedback-ului primit, concentrându-se pe competențele și obiectivele viitoare. • Înțelegerea zonelor de îmbunătățire: Încurajează o abordare proactivă în ceea ce privește corectarea deficiențelor sau îmbunătățirea competențelor identificate ca având nevoie de dezvoltare. b. Monitorizarea progresului • Feedback continuu: Subliniază importanța de a solicita feedback regulat, chiar și în afara evaluării formale, pentru a rămâne pe drumul cel bun în atingerea obiectivelor. • Actualizarea obiectivelor: Explică cum obiectivele pot fi ajustate pe parcursul perioadei de evaluare în funcție de schimbările din cadrul organizației sau rolului. 8. Gestionarea feedback-ului dificil • Cum să abordezi feedback-ul negativ: Oferă sfaturi pentru a primi feedback constructiv într-o manieră deschisă și pentru a folosi acest feedback ca o oportunitate de dezvoltare. • Cum să propui soluții de îmbunătățire: Recomandă să vii cu soluții concrete pentru a îmbunătăți performanța acolo unde este necesar. 9. Resurse și suport pentru dezvoltare • Cursuri de formare: Subliniază oportunitățile de învățare și dezvoltare disponibile în cadrul organizației sau externe, pentru a îmbunătăți competențele necesare. • Mentorat și coaching: Încurajează persoana evaluată să caute sprijin prin mentorat sau coaching pentru a accelera dezvoltarea competențelor. 10. Concluzie • Importanța evaluării continue: Reiterează ideea că evaluarea nu este un proces singular, ci unul continuu, care are ca scop atât dezvoltarea profesională, cât și îmbunătățirea performanței la locul de muncă. • Angajamentul față de dezvoltare: Încurajează angajații să fie proactivi în privința propriului lor progres și să folosească evaluarea ca o unealtă pentru a-și atinge potențialul maxim.
Metoda de implementare	✓ Document electronic
Materiale și instrumente necesare	✓ Suita Microsoft Office (pentru redare și modificare conținut) ✓ Conexiune Internet (pentru accesare document și paginile referențiate prin link-uri/ coduri QR, din afara documentului)

Recomandări privind sustenabilitatea	✓ Documentul va putea fi actualizat, îmbogățit ulterior de formatorii ANFP, în baza unui îndrumar realizat de Ascendis și pus la dispoziția formatorilor ANFP până la finalizarea Activității 11.
--------------------------------------	---

4.1.3 Tip de instruire aplicată 3

Denumire	Tutorial “DERULAREA INTERVIULUI DE EVALUARE ÎN PROCESUL DE EVALUARE A PERFORMANȚEI”
Perioada de implementare	Începând cu luna ianuarie 2025 ⁵⁰ , dar nu mai târziu de luna februarie 2025
Metoda de implementare	Videoclip filmat, cu actori, durata 5- 12 min.
Grupul țintă vizat	Primar: Personal implicat în procesul de evaluare a performanței (evaluator și evaluat) din autorități și instituții publice centrale, teritoriale și locale; Secundar: Toți funcționarii publici interesați de proces, publicul larg
Obiective de învățare	Central, Teritorial, Local
	✓ Crearea unei înțelegeri comune cu privire la modalitatea de derulare a unui interviu de evaluare în cadrul procesului de evaluare a performanței ✓ Exemplificarea comportamentelor dezirabile - evaluator și evaluat- în cadrul discuției de evaluare, a acordării și primirii de feedback.
Conținut	• Tutorialul va exemplifica punerea în practică a îndrumărilor cu privire la interviul de evaluare descrise în Ghidul evaluatorului și Ghidul evaluatului, astfel încât acesta va fi realizat după finalizarea celor două tipuri de ghiduri.
Metoda de implementare	✓ Videoclip cu următoarele caracteristici tehnice: • Durata - 5-15 minute • Rezoluție - Full HD/4K, înaltă rezoluție, variantă online • Extensie - mp4/.mov • Nivel audio foarte bun • Limba de realizare - română • Coloană sonoră (orchestrală) • Voice-over realizat de către vorbitor/i fluent/i, cu dicție, limbă standard • Imagini din aria eligibilă (maximum 50% din durata totală) din arhiva filmată a prestatorului, imagini generice (stock) sau imagini din arhiva Achizitorului
Materiale și instrumente necesare	✓ Final Cut Pro, DaVinci Resolve Studio (editare video); ✓ Motion (producție și pre-producție); ✓ Affinity Designer (grafică); ✓ Affinity Photo (editare foto); ✓ Affinity Publisher (layout-uri); ✓ Compressor (compresie vide și export); ✓ Orice tip de video player (pentru redare); ✓ Conexiune Internet (pentru accesare online).

⁵⁰ După finalizarea a jumătate din webinarile sincron și a jumătate din sesiunile de formare de formatori, respectiv după 20 ianuarie 2025.

Recomandări privind sustenabilitatea	✓ Indiferent de legislația în vigoare, tutorialul va fi realizat din perspectiva celor mai bune practici în conducerea/ participarea la o discuție de evaluare a performanțelor, putând astfel fi folosit o perioadă îndelungată de timp de către toți aceia care doresc să se pregătească anterior unei astfel de discuții
--------------------------------------	---

4.1.4 Tip de instruire aplicată 4

Denumire	Curs Formare de Formatori “COMPETENȚA FACE DIFERENȚA ÎN RECRUTAREA ȘI SELECȚIA, EVALUAREA PERFORMANȚELOR ȘI PROMOVAREA ÎN FUNCȚIA PUBLICĂ”
Perioada de implementare	4 decembrie 2024 - 22 ianuarie 2025
Metoda de implementare	Curs cu prezență fizică, durată 2 zile, program 9-17
Grupul țintă vizat	Personal din cadrul departamentelor de conducere și personal de conducere din autorități și instituții publice centrale și/sau teritoriale;
Obiective de învățare	Central și/sau teritorial
	✓ Deprinderea (teoretică și practică) modalității de lucru, a demersul analitic și cognitiv necesar a fi aplicat pentru a transpune utilizarea cadrelor de competențe în toate procesele de MRI - recrutare și selecție, evaluarea performanțelor, promovare ✓ Familiarizare cu materialul prezentat în webinarii astfel încât să îl poată susține independent
Conținut	Cursul va beneficia de partea teoretică prezentată în webinarul asincron în sensul în care participanții vor fi solicitați să fi parcurgă webinarul înainte de participa la cursul de formare de formatori, pentru a putea rezerva cele 2 zile de curs în sală, eventualelor neclarități referitoare la proces și, mai cu seamă, activităților practice. Activitățile practice, exercițiile, studiile de caz se vor desfășura pe marginea următoarelor subiecte: <u>Procesul de recrutare și selecție</u> ✓ Competențe generale, competențe specifice ✓ Analiza posturilor ✓ Stabilirea competențelor specifice ✓ Concursul național ✓ Concurs pe post - etapa de selecție ○ Constituirea Comisiei de concurs și de soluționare a contestațiilor ▪ Rolul și responsabilitățile CRU și ale secretarului Comisiei ▪ Rolul și responsabilitățile membrilor comisiilor de concurs ○ Proba scrisă ○ Interviuul ▪ Interviuuri structurate sau semi-structurate ▪ Interviuuri situaționale și comportamentale ▪ Metodologia de interviuare STAR și metodologia de evaluare ORCE ○ Proba suplimentară ▪ Rolul experților evaluator implicați în derularea probei suplimentare ○ Modalități practice de elaborare și evaluare a diferitelor tipuri de probe <u>Evaluarea performanței</u>

	✓ Baza legală în vigoare ✓ Propunere de reglementare cu aplicarea cadrelor de competențe ✓ Practica evaluării ○ Pregătirea evaluării ▪ Obiective ▪ Indicatori de performanță ○ Interacțiunea cu evaluatul ○ Documentarea evaluării ✓ Aprecierea competențelor (conform propunerii de reglementare) ▪ Evaluarea competențelor generale ▪ Evaluarea competențelor specifice ✓ Tehnici de evaluare ○ Metode de colectare a dovezilor ○ Feedback ○ Evaluarea pe baza comportamentelor observabile ✓ Aspecte etice în procesul de evaluare ✓ Erori frecvente în evaluare ○ Eroarea de halo ○ Eroarea de severitate sau indulgență ○ Eroarea de centralizare ✓ Dezvoltarea profesională în urma evaluării ○ Nevoi de dezvoltare ○ Plan de dezvoltare ○ Monitorizarea progresului <u>Modificarea raporturilor de serviciu</u> ✓ Evaluarea competențelor la modificarea raporturilor de serviciu ○ Delegare ○ Detașare ○ Transfer ○ Mutarea definitive/temporară ○ Exercițarea cu caracter temporar a unei funcții de conducere ○ Mobilitatea înalților funcționari publici <u>Promovarea funcționarilor publici</u> ✓ Evaluarea competențelor la promovare ○ Promovarea în grad (concurs) ○ Promovarea în clasă (examen) ○ Promovarea în funcție de conducere (concurs)
Metoda de implementare	✓ Curs cu prezență fizică, 2 zile, 9-17
Materiale și instrumente necesare	✓ Prezentare ppt ✓ Tabel competente ✓ Ghid interviu ✓ Exerciții practice ✓ Metodologia STAR ✓ Metodologia ORCE ✓ Metoda de predare experiențială ✓ Taxonomia lui Bloom
Recomandări privind sustenabilitatea	✓ Cursul va putea fi livrat ulterior de formatorii ANFP către autoritățile locale, odată ce aplicabilitatea prevederilor privind cadrele de competențe le devin opozabile.

4.1.5 Tip de instruire aplicată 5

Denumire	Microlearning, Code of Talent, “COMPETENȚA FACE DIFERENȚA ÎN RECRUTAREA ȘI SELECȚIA, EVALUAREA PERFORMANȚELOR ȘI PROMOVAREA ÎN FUNCȚIA PUBLICĂ”
Perioada de implementare	După finalizarea tuturor webinarilor. Accesul în platformă va fi furnizat către tot grupul țintă după data de 20 februarie 2025, iar accesul va rămâne disponibil până la finalul contractului de prestări servicii, respectiv martie 2026 .
Metoda de implementare	Platforma Code of Talent - microînvățarea, metodă de instruire ce vizează crearea de activități de învățare prin pași foarte scurți, utilizând medii multimedia
Grupul țintă vizat	Personal din cadrul compartimentelor de resurse umane și personal de conducere din autorități și instituții publice centrale, teritoriale și locale ce nu au putut, din motive obiective, să participe la niciunul din cele 90 de webinarii programate și 18 webinarii de rezervă
Obiective de învățare	Central, Teritorial, Local
	✓ Consolidarea, prin misiuni practice de 3-7 minute, a noțiunilor prezentate în webinarii, Ghidul practic și Îndrumarul metodologic; ✓ Învățarea demersurilor de întreprins și prin funcția de învățare socială (social learning⁵¹)
Conținut	Cuprins indicativ al parcursului de învățare va urma structura webinarilor asincron, coroborând și informația metodologică din Ghidurile evaluatorului și celui evaluat.
Metoda de implementare	• Platforma Code of Talent; • Accesibil de pe orice dispozitiv mobil; • Cele mai importante subiecte din curs transformate în provocări de tip microlearning; • Diferite tipuri de interacțiuni de învățare (de la întrebări simple, la demonstrații video, la idei, selectate în funcție de tipul misiunilor); • 12 provocări adaptate pentru realitatea organizațională a participantului; • 30 de zile disponibile pentru finalizarea parcursului de învățare, în care cursantul beneficiază de interacțiune cu facilitatorul sub formă de feedback asupra misiunilor realizate; • 12 luni de disponibilitate de a revizita cursul, odată finalizat; • Carduri de cunoștințe/ knowledge card-uri pentru fiecare temă; • Caracteristici sociale, inclusiv dezbateri deschise și mesagerie privată cu acces la toate răspunsurile echipei; • Mecanica de gamificare care utilizează scor de energie, puncte și insigne care pot fi acordate atât de către formator, cât și de către participanți; • Învățare informală, implicare și metrica în timp real; • Notificări instantanee, atât în interfața utilizatorului, cât și prin e-mail; • Concepte inovative livrate în calupuri de 3-7 minute; • Resurse de management al cunoștințelor.
Materiale și instrumente necesare	✓ Platforma Code of Talent (www.codeoftalent.com); ✓ Computer/laptop/tabletă/telefon mobil conectate la internet; ✓ Conexiune Internet (pentru accesare online); ✓ Browser Google Chrome.

⁵¹ “Învățare socială” presupune că odată ce un cursant a finalizat o misiune, poate vedea răspunsurile date și de ceilalți cursanți care au rezolvat aceeași misiune, fiind astfel expus la păreri, situații, bune practici cu care s-au confruntat ceilalți participanți la parcursul de învățare

**Recomandări
privind
sustenabilitatea**

- ✓ Platforma de microlearning Code of Talent este proprietară Ascendis și utilizarea este pusă la dispoziție în baza prezentului contract de prestări servicii.

5 Capitolul 5 - Rapoarte de activitate

După implementarea fiecărui tip de instruire aplicată, vom elabora Raportul de activitate (Anexa nr. 8 la prezentul livrabil - Model Raport activitate) privind aplicarea tipurilor de instruire aplicată, care va include:

- Obiectivele instruirii;
- Grup țintă vizat;
- Metoda de instruire utilizată, materialele și instrumentele aferente;
- Calendarul implementării metodei de instruire, inclusiv numărul de iterații/ evenimente;
- Liste centralizate de participanți, inclusiv analiza statistică a ratei de participare în funcție de diverse criterii (per tip de instituție, per tip de rol al participantului etc.);
- Raport centralizat de feedback al participanților;
- Recomandări pentru ANFP privind organizarea și derularea de evenimente similare.

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

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

Document elaborat în cadrul contractului de prestări servicii nr. 49313/26.10.2023
Lot 2: Servicii de consultanță în vederea elaborării de studii/analize și proiecte de acte normative și acordarea de suport în vederea implementării jalonului 419-PNRR

COMPONENTA C14. BUNA GUVERNANȚĂ

Reforma 3 - Management performant al resurselor umane în sectorul public
Jalon 419 - Cadre de competență operaționale în administrația publică centrală

Livrabil 10 - Raport privind actualizarea și dezvoltarea tipurilor de instruire aplicată în ceea ce privește implementarea utilizării cadrelor de competență pentru toate procesele de management al resurselor umane pentru toate funcțiile publice, de la nivel central, teritorial și local, iar ulterior și pentru personalul contractual (recrutare, promovare, evaluare)

ianuarie 2025

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

Material distribuit gratuit

Agencia Națională a Funcționarilor Publici

Bulevardul Mircea Vodă nr. 44, tronsonul III, intrarea C, sectorul 3, cod poștal 030669
București, România

www.anfp.gov.ro

comunicare@anfp.gov.ro

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