



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Servicii de consultanță și dezvoltare software personalizat pentru dezvoltarea și implementarea Sistemului pentru Concurs Național PNRR

WP IV. Servicii pentru dezvoltarea ANFP în centru național de recrutare și evaluare

Lvr IV.2.1 Metodologie de organizare concurs si instrumente

IV.2.2.1(c) Metodologia Centrului de Evaluare



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



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Cuprins

1	CADRUL GENERAL	3
2	DEFINIȚII ȘI CONCEPTE UTILIZATE.....	5
3	CADRUL DE COMPETENȚE PENTRU FUNCȚIA PUBLICĂ DIN ROMÂNIA	8
4	PRINCIPII APLICABILE ÎN PROCESUL DE TESTARE A COMPETENȚELE GENERALE NECESARE OCUPĂRII UNEI FUNCȚII PUBLICE	10
5	ABORDARE ȘI METODOLOGIE	11
6	TESTARE AVANSATĂ ÎN CENTRUL DE EVALUARE	13
7	DERULAREA TESTĂRII AVANSATE ÎN CENTRUL DE EVALUARE.....	20
7.1	Cadrul organizatoric – recomandări pentru candidați.....	20
7.2	Structură și organizare	20
7.3	Competențe evaluate și tipuri de exerciții.....	25
7.4	Descrierea tipurilor de exerciții din cadrul Centrului de evaluare.....	28
7.4.1	Exercițiu de tip Analiză/Prezentare (Individual-scris)	28
7.4.2	Exercițiu de tip „In Basket” (Individual-scris).....	29
7.4.3	Interviu bazat pe competențe – probă scrisă	31
7.5	Modalitatea de notare a testării avansate	33
	Anexa 1. Modele raporte de evaluare individuală.....	35
	Anexa 2. Lista indicatorilor comportamentali.....	42



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

1 CADRUL GENERAL

Agencia Națională a Funcționarilor Publici (ANFP) este principalul actor din România în cadrul proceselor de recrutare și promovare a funcționarilor publici, precum și în ceea ce privește evidența posturilor și a funcționarilor publici. În conformitate cu prevederile Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul Administrativ, cu modificările și completările ulterioare, precum și cele ale legislației secundare, respectiv Hotărârea Guvernului nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare, ANFP este implicată în concursurile pentru recrutarea și promovarea tuturor funcționarilor publici din România. De asemenea, Agenția gestionează în mod centralizat structura de posturi de funcționari publici din aprox. 4335 de instituții și autorități publice din România.

Recomandarea specifică de țară prevede ca România să „îmbunătățească eficacitatea și calitatea administrației publice, precum și previzibilitatea procesului decizional, inclusiv printr-o implicare adecvată a partenerilor sociali”.

În conformitate cu Acordul de finanțare privind implementarea reformelor și/sau investițiilor finanțate prin Planul național de redresare și reziliență nr. 38921/05.04.2022, semnat între Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene, în calitate de coordonator național pentru PNRR, și Agenția Națională a Funcționarilor Publici, în calitate de coordonator de reformă și investiții pentru PNRR, Agenția este responsabilă pentru implementarea unor măsuri de reformă în cadrul Componentei C14 - Bună guvernare, Reforma 3 - Management performant al resurselor umane în sectorul public, corelate cu investițiile aferente Componentei C7 – Transformare digitală, Investiția 10 - Transformarea digitală în managementul funcției publice.

3

Măsurile vizate în cadrul reformei 3. Management performant al resurselor umane în sectorul public din PNRR se concentrează pe îmbunătățirea proceselor de management al resurselor umane în sectorul public, prin care este vizată realizarea tranziției către management strategic, modern, digital și verde al resurselor umane. Obiectivul este de modernizare a managementului funcției publice, promovând un nou sistem de recrutare transparent și incluziv, utilizând un cadru de competențe adecvat realităților sectorului public, în corelare directă cu nevoile instituționale și cu cele ale cetățenilor și mediului de afaceri pe care îl deservește.

Sunt vizate, astfel, intervenții care să asigure reforma funcției publice, prin digitalizare și managementul parcursului de carieră, prin identificarea și implementarea unor soluții privind creșterea prestigiului funcției publice, concomitent cu organizarea concursului național în administrația publică, corelat cu concursul pe post și introducerea cadrelor de competențe și evaluarea bazată pe performanțe.

Reforma funcției publice prin digitalizare și managementul parcursului de carieră adresează astfel, o serie de provocări care, de-a lungul timpului, au condus la dezvoltarea unei birocratii excesive.

Totodată, prin PNRR se are în vedere organizarea etapizată a concursului la nivel național pentru alte categorii de funcții publice conform legislației în vigoare (minimum 2 concursuri naționale pe an



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

pentru minimum 3 categorii de funcții publice/clase/grade, la momentul derulării concursului) – categorii care sunt stabilite în urma realizării unor analize și consultări cu privire la nevoile instituționale și la planurile de recrutare elaborate în cadrul instituțiilor publice. Tranziția etapizată va include externalizarea serviciilor de testare a competențelor (teste psihometrice, de cunoștințe generale din administrația publică, testare competențe IT și lingvistice, testare avansată) și ulterior transformarea ANFP într-un centru național de testare (preliminară și avansată) și de evaluare a competențelor.

Concursul național de intrare în corpul funcționarilor publici, la nivelul administrației publice centrale, va fi corelat cu selecția pe post, organizată ulterior de autoritățile și instituțiile publice în ale căror structuri se regăsesc posturile vacante.

Stabilirea unui sistem de management al resurselor umane bazat pe meritocrație, care vine să sprijine dezvoltarea și diversificarea abilităților profesionale ale angajaților, cu un sistem de evaluare a performanțelor individuale, pe baza cadrelor de competențe, în care performanța este recompensată concomitent cu asigurarea unui sistem de recrutare transparent și incluziv pentru administrația publică, bazat pe competențe și în corelare directă cu necesitățile/nevoile instituționale de resurse umane, se vor realiza prin respectarea principiilor de egalitate de șanse și gen prevăzute în Pilonul european al drepturilor sociale.

Astfel, organizarea concursului național va avea în vedere asigurarea și promovarea egalității de tratament și de șanse între femei și bărbați în toate domeniile, inclusiv în ceea ce privește participarea pe piața forței de muncă, condițiile de angajare și evoluția carierei.

Se va crea un sistem de evaluare a performanțelor bazat pe meritocrație, din care criteriile de gen, origine rasială sau etnică, religie sau credință, handicap, vârstă sau orientare sexuală, să fie eliminate, astfel încât să se asigure dreptul la egalitate de tratament și de șanse.

Prezenta metodologie de testare avansată în centru de evaluare este elaborată în cadrul contractului de Servicii de consultanță și dezvoltare software personalizat pentru dezvoltarea și implementarea Sistemului pentru Concurs Național PNRR, **Activitatea 4 - Servicii pentru dezvoltarea ANFP în centru național de recrutare și evaluare.**



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

2 DEFINIȚII ȘI CONCEPTE UTILIZATE

Termenii și noțiunile folosite în prezenta metodologie au următoarele semnificații:

- a) **analiză comportamentală** – metodă principală folosită în evaluarea competențelor generale, ce constă în crearea unei situații practice în care un candidat trebuie să efectueze mai multe sarcini, demonstrând comportamental pe parcursul întregului proces de verificare că deține aceste competențe;
- b) **barem de notare** – instrument de repartizare a punctajului maxim care se acordă pentru fiecare subiect rezolvat corect și complet, respectiv pentru fiecare criteriu de evaluare, pe baza căruia se evaluează probele etapei de recrutare și ale etapei de selecție pe post, precum și răspunsurile corecte;
- c) **cadrul de competențe pentru funcția publică din România** – model de referință pentru organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, exprimat prin totalitatea standardelor, indicatorilor și descriptorilor utilizați cu referire la capacitatea unei persoane de a selecta, combina și utiliza cunoștințe, abilități și alte achiziții constând în valori și atitudini, pentru rezolvarea cu succes a sarcinilor stabilite în exercitarea unei funcții publice, precum și pentru dezvoltarea profesională și personală, în condiții de eficacitate și eficiență. Modelul descrie competențele necesare candidaților care doresc să ocupe o funcție publică fiind definite 5 categorii, fiecare dintre acestea cuprinzând un set de competențe, descriptori pentru competență și indicatori comportamentali. Prin raportare la categoria de funcții publice căreia i se aplică și la nivelul de complexitate, competențele generale se completează cu subcompetențe;
- d) **centru de evaluare** – persoana juridică de drept public sau privat, acreditată în condițiile legii să organizeze procese de verificare și atestare ale competențelor generale, definite prin indicatori comportamentali observabili, prin parcurgerea unui șir de exerciții menite să evidențieze nivelul fiecărei competențe generale evaluate;
- e) **comisie de organizare și desfășurare a concursului** - organ colegial special constituit în vederea luării unor decizii, conform legii, cu privire la îndeplinirea condițiilor logistice, administrative și tehnice necesare pentru organizarea și desfășurarea probelor de testare preliminară și testare avansată organizată în centrele de testare din cadrul etapei de recrutare a concursului prevăzut la art. 467 alin. (3) lit. a) din Codul Administrativ;
- f) **comisie de soluționare a contestațiilor** – organ colegial special constituit în vederea luării unor decizii, conform legii, în urma solicitării primite din partea unuia sau mai multor candidați la ocuparea unei funcții publice, asupra menținerii sau, după caz, modificării rezultatelor stabilite de către comisia de organizare și desfășurare a concursului;
- g) **competență** – set de caracteristici personale demonstrabile și măsurabile, ce cuprinde: cunoștințe, atitudini, aptitudini și abilități, care fac posibilă îndeplinirea eficace și eficientă a unei activități;
- h) **comportament** – modalitate observabilă de acțiune a unei persoane în anumite situații;
- i) **concurs pentru ocuparea funcțiilor publice** – procedură care reglementează modalitatea de ocupare a funcțiilor publice vacante prevăzute la art. 385 alin. (1) și (2), cu excepția celor care beneficiază de statute speciale în condițiile legii, din Codul Administrativ, cuprinzând etapele prevăzute la art. 467 alin. (3);



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată”

- j) **concurs național** – modalitatea de realizare a etapei de recrutare organizată de Agenția Națională a Funcționarilor Publici pentru funcțiile publice prevăzute la art. 385 alin. (1) și (2), cu excepția celor care beneficiază de statute speciale în condițiile legii, din Codul Administrativ, prevăzute în planul de recrutare a funcționarilor publici, prin care candidații sunt testați cu privire la cunoștințele generale și competențele generale deținute, iar pe baza rezultatului obținut dobândesc, după caz, dreptul de participare la etapa de selecție pentru o perioadă de maximum 3 ani de la data promovării concursului național, calculată din momentul publicării raportului final;
- k) **etalon de performanță** – reprezintă un model de referință care identifică acele caracteristici aptitudinale și/sau comportamentale care asigură o predicție despre probabilitatea de succes pe un post și reprezintă etalonul la care se va raporta profilul candidatului evaluat prin testele de evaluare psihometrică pentru a realiza compatibilitatea cu funcțiile pentru care se candidează;
- l) **expert** – persoana care are pregătire de specialitate atestată, potrivit legii, în domeniul în care se testează competențele specifice ale candidatului și cu care autoritatea organizatoare a concursului a contractat servicii de consultanță;
- m) **indicatori comportamentali** – totalitatea comportamentelor observabile asociate competențelor generale pe care o persoană trebuie să le manifeste;
- n) **niveluri de competență** – o clasificare bazată pe gradul de complexitate care definește o competență și care diferențiază competențele între diferitele categorii de funcții publice, inclusiv între gradele profesionale ale funcțiilor publice de execuție;
- o) **platformă informatică de concurs** – soluție IT care cuprinde funcționalități necesare organizării și desfășurării concursului de ocupare a unei funcții publice vacante și la care accesul este permis numai pe baza unui cont de utilizator creat individual;
- p) **promovare** – modalitatea de dezvoltare a carierei funcționarilor publici prin ocuparea unei funcții publice de execuție de grad imediat superior celui deținut, a unei funcții publice de execuție dintr-o clasă superioară sau a unei funcții publice de conducere vacante, ca urmare a îndeplinirii condițiilor prevăzute de Codul Administrativ și a promovării concursului sau examenului organizat în vederea promovării;
- q) **subcompetență** – set de caracteristici personale demonstrabile și măsurabile, ce cuprinde: cunoștințe, atitudini, aptitudini și abilități care fac posibilă îndeplinirea eficientă a unei activități și care, prin raportare la categoria de funcții publice căreia i se aplică, crește nivelul de complexitate al competenței generale;
- r) **testare preliminară** – probă eliminatorie în cadrul etapei de recrutare a concursului prevăzut la art. 467 alin. (3) din Codul Administrativ, care constă în: verificarea cunoștințelor generale privind competențele generale lingvistice de comunicare într-o limbă străină pentru funcțiile publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici, verificarea cunoștințelor teoretice în domeniul tehnologiei informației, teste de aptitudini cognitive și verificarea cunoștințelor generale în domeniul respectării demnității umane, protecției drepturilor și libertăților fundamentale ale omului, prevenirii și combaterii incitării la ură și discriminare, egalității de șanse și de tratament, precum și a cunoștințelor generale despre administrația publică;



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

- s) **testare avansată** – probă eliminatorie în cadrul etapei de recrutare prin care se testează competențele generale necesare ocupării unei funcții publice prevăzută la art. 385 alin. (1) și (2), cu excepția celor care beneficiază de statute speciale în condițiile legii, din Codul Administrativ.
- t) **verificarea competenței** – ansamblu de procese și proceduri prin care se verifică dacă o persoană deține competența necesară ocupării unei funcții publice la nivelul de complexitate solicitat.

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

3 CADRUL DE COMPETENȚE PENTRU FUNCȚIA PUBLICĂ DIN ROMÂNIA

Cadrul de competențe generale reprezintă un model care descrie competențele necesare candidaților care doresc să ocupe o funcție publică fiind definite 5 categorii, fiecare dintre acestea cuprinzând un set de competențe, descriptori pentru competență și indicatori comportamentali. Prin raportare la categoria de funcții publice căreia i se aplică și la nivelul de complexitate, competențele generale se completează cu subcompetențe.

Competențe generale	Set de competențe asociate	Aplicabilitate
1. Eficiență personală	a) rezolvarea de probleme și luarea deciziilor; b) inițiativă; c) planificare și organizare.	Se verifică pentru toate categoriile de funcții publice.
2. Eficiență interpersonală	a) comunicare; b) lucru în echipă.	
3. Răspundere socială	a) orientare către cetățean; b) integritate.	
4. Competențe manageriale	a) managementul performanței; b) dezvoltarea echipei.	Se verifică pentru funcțiile publice de conducere, precum și pentru funcțiile publice din categoria înalților funcționari publici.
5. Leadership	a) generarea angajamentului; b) promovarea inovației și inițierea schimbării.	Se verifică pentru funcțiile publice de conducere prevăzute la art. 390 alin. (1) lit. a)-f) din Codul administrativ, precum și pentru funcțiile publice din categoria înalților funcționari publici.

8

Competențele generale au următoarele niveluri de complexitate:

- a) nivel elementar** - presupune că fiecare competență generală inclusă în acest nivel are definite cerințe minime necesare exercitării funcției publice și se caracterizează prin:
- capacitatea de înțelegere și deținerea de cunoștințe de bază în vederea îndeplinirii atribuțiilor curente;
 - aplicarea competenței presupune îndrumare și supraveghere.
- b) nivel operațional** - presupune că fiecare competență generală inclusă în acest nivel are definite cerințe optime necesare exercitării funcției publice și se caracterizează prin:
- capacitatea de înțelegere și deținerea de cunoștințe detaliate în vederea îndeplinirii atribuțiilor curente;
 - aplicarea competenței presupune îndrumare și supraveghere minimă;
 - capacitatea de a oferi sprijin în vederea aplicării competenței.
- c) nivel extins** - presupune că fiecare competență generală inclusă în acest nivel are definite cerințe complexe necesare exercitării funcției publice și se caracterizează prin:



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

- capacitatea de înțelegere și deținerea de cunoștințe aprofundate în vederea îndeplinirii atribuțiilor curente;
- capacitatea de a asigura ghidare și coordonare în vederea aplicării competenței.
- d) nivel strategic** - presupune că fiecare competență generală inclusă în acest nivel este definită dintr-o perspectivă strategică, în vederea atingerii obiectivelor autorității sau instituției publice și se caracterizează prin:
 - capacitatea de înțelegere și deținerea de cunoștințe aprofundate pentru aplicarea competenței;
 - capacitatea de a lucra transversal;
 - capacitatea de evaluare a impactului deciziilor pe termen lung;
 - capacitatea de a asigura coordonare și acțiune strategică pentru aplicarea competenței.

Conform Codului Administrativ, cu modificările și completările ulterioare, Cadrul de competențe generale se utilizează:

- a) în etapa de recrutare** realizată prin concurs național, **pentru ocuparea funcțiilor publice prevăzute la art. 385 alin. (1) și (2)** din cod (Funcțiile publice de stat și teritoriale);
- b) la concursurile pe post**, pentru ocuparea funcțiilor publice vacante prevăzute la **art. 385 alin. (3)** din cod (Funcțiile publice locale);
- c) în cadrul procesului de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici** bazat pe competențe, în condițiile prevăzute la art. 398¹ și 485¹ din Codul Administrativ, cu modificările și completările ulterioare;
- d) la concursurile de promovare în funcțiile publice de conducere** prevăzute la art. 385 din Codul Administrativ, în condițiile prevăzute la art. 482 alin. (4), după caz, alin. (6) sau alin. (8) lit. a), alin. (9) și (10), după caz.



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

4 PRINCIPII APLICABILE ÎN PROCESUL DE TESTARE A COMPETENȚELOR GENERALE NECESARE OCUPĂRII UNEI FUNCȚII PUBLICE

Principiile aplicate în procesul de testare a competențelor generale necesare ocupării unei funcții publice integrează principiile cheie care guvernează procesul de recrutare:

- a) **competiția**, principiu potrivit căruia verificarea cunoștințelor și a competențelor necesare exercitării unei funcții publice se face prin concurs;
- b) **transparența**, principiu potrivit căruia autoritățile și instituțiile publice organizatoare ale etapelor concursului au obligația de a pune la dispoziția tuturor celor interesați informațiile de interes public referitoare la modalitatea de organizare și desfășurare a concursului, precum și la rezultatele etapelor din cadrul concursului, cu respectarea prevederilor legale privind protecția persoanelor cu privire la prelucrarea datelor cu caracter personal și libera circulație a acestor date;
- c) **competența**, principiu conform căruia persoanele care doresc să accedă la o funcție publică trebuie să demonstreze deținerea competențelor generale și a competențelor specifice necesare exercitării funcției publice respective;
- d) **egalitatea accesului la funcțiile publice pentru fiecare cetățean**, principiu conform căruia are dreptul să se înscrie la concurs orice persoană care îndeplinește condițiile legale de ocupare a unei funcții publice, indiferent de rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, sex, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenență la o categorie defavorizată, opinii politice sau de orice altă natură.

10



5 ABORDARE ȘI METODOLOGIE

Ordonanța de urgență nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare, prevede la art. 467 introducerea unui sistem de recrutare în două etape pentru ocuparea funcțiilor publice prevăzute la art. 385 alin. (1) și (2) din Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare: un concurs național, urmat de concursul pe post.

În cadrul **concursului național** se vor testa cunoștințele generale și alte competențe generale necesare pentru a putea dobândi vocația de funcționar public, în timp ce în a doua etapă se vor testa cunoștințele specifice și alte competențe specifice necesare pentru ocuparea unui anumit post dintr-o instituție.

Concursul național pentru ocuparea funcțiilor publice generale și specifice, prevăzute la art. 385 alin. (1) și (2) din Codul Administrativ are la bază planul de recrutare a funcționarilor publici elaborat în condițiile art. 467 alin. (5) din același act normativ și se organizează în conformitate cu *Anexa 10 la Codul Administrativ - Norme privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici*.

Etapă de recrutare se organizează de Agenția Națională a Funcționarilor Publici și constă în verificarea cunoștințelor și a competențelor generale necesare ocupării unei funcții publice. Desfășurarea etapei de recrutare se realizează între prima zi de constituire a dosarului de concurs și comunicarea raportului final.

Etapă de recrutare constă în 3 probe succesive, după cum urmează:

- a) verificarea eligibilității candidaților;
- b) testarea preliminară;
- c) testarea avansată.

La etapa de selecție/concursul pe post pot participa candidații care sunt declarați admiși după etapa de recrutare/concursul național, precum și persoane care au deja calitatea de funcționar public. Această etapă constă în verificarea cunoștințelor de specialitate și competențelor specifice necesare ocupării unei funcții publice pentru care a fost demarat procesul de recrutare prin Concurs Național.

Testarea preliminară se realizează exclusiv prin intermediul platformei informatice de concurs pentru toate categoriile de funcționari publici, în centre de testare.

Testarea avansată se realizează prin 2 metode:

1. *prin intermediul platformei informatice de concurs, în centrele de testare*, în cazul funcțiilor publice prevăzute la art. 390 lit. c), d), g) și la art. 392 din Codul Administrativ, astfel:
 - **director** din cadrul autorităților și instituțiilor publice prevăzute la art. 385 alin. (1), precum și funcțiile publice specifice echivalente acesteia;
 - **director adjunct** din cadrul autorităților și instituțiilor publice prevăzute la art. 385 alin. (1), precum și funcțiile publice specifice echivalente acesteia;
 - **șef serviciu** din cadrul autorităților și instituțiilor publice prevăzute la art. 385 alin. (1) și (2), precum și în funcțiile publice specifice echivalente acesteia;
 - **funcționarii publici de execuție**.
2. *în centre de evaluare* conform metodologiei centrului de evaluare pentru funcțiile publice din categoria funcțiilor publice prevăzute la art. 389 și la art. 390 lit. a), b), e) și f) din Codul Administrativ, astfel:



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

- **Înalții funcționari publici;**
- **Funcționari publici de conducere:**
 - **director general** din cadrul autorităților și instituțiilor publice prevăzute la art. 385 alin. (1) și (2) din Codul Administrativ, precum și funcțiile publice specifice echivalente acestora, cu excepția celor din categoria înalților funcționari publici parlamentari;
 - **director general adjunct** din cadrul autorităților și instituțiilor publice prevăzute la art. 385 alin. (1) și (2) din Codul Administrativ, precum și funcțiile publice specifice echivalente acestora;
 - **director executiv** din cadrul autorităților și instituțiilor publice prevăzute la art. 385 alin. (2) din Codul Administrativ, precum și în funcțiile publice specifice echivalente acestora;
 - **director executiv adjunct** din cadrul autorităților și instituțiilor publice prevăzute la art. 385 alin. (2) din Codul Administrativ, precum și în funcțiile publice specifice echivalente acestora.

Testarea preliminară și testarea avansată în centrul de testare (online) fac obiectul unor metodologii distincte.



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

6 TESTARE AVANSATĂ ÎN CENTRUL DE EVALUARE

Testarea avansată este proba etapei de recrutare care constă în verificarea competențelor generale conform normelor privind cadrele de competențe generale și specifice, prevăzute în anexa nr. 8 la Codul Administrativ.

Testarea avansată în centre de evaluare se realizează pentru funcțiile publice din categoria funcțiilor publice prevăzute la art. 389 și la art. 390 lit. a), b), e) și f) din Codul Administrativ și anume:

- a) **Înălții funcționari publici;**
- b) **Funcționari publici de conducere:**
 - **director general** din cadrul autorităților și instituțiilor publice prevăzute la art. 385 alin. (1) și (2) din Codul Administrativ, precum și funcțiile publice specifice echivalente acestora, cu excepția celor din categoria înalților funcționari publici parlamentari;
 - **director general adjunct** din cadrul autorităților și instituțiilor publice prevăzute la art. 385 alin. (1) și (2) din Codul Administrativ, precum și funcțiile publice specifice echivalente acestora;
 - **director executiv** din cadrul autorităților și instituțiilor publice prevăzute la art. 385 alin. (2) din Codul Administrativ, precum și în funcțiile publice specifice echivalente acestora;
 - **director executiv adjunct** din cadrul autorităților și instituțiilor publice prevăzute la art. 385 alin. (2) din Codul Administrativ, precum și în funcțiile publice specifice echivalente acestora.

13

Centrele de evaluare asigură resursele logistice necesare pentru derularea întregii probe, respectiv resurse materiale, locație, experți certificați în domeniul evaluării de competențe.

La testarea avansată în centrul de evaluare sunt invitați să participe **doar candidații care fac parte din categoriile sus-menționate și sunt declarați „admis” la proba de testare preliminară**. Aceștia sunt notificați atât prin e-mail, cât și în profilul individual din platforma informatică de concurs, cu privire la data și ora susținerii testării avansate, centrul de evaluare, precum și condițiile privind accesul în centru, pe baza planificării participării candidaților în sălile de testare avansată, realizată de către centrul de evaluare.

Testarea avansată în centrul de evaluare se realizează prin analiză comportamentală - observarea directă a indicatorilor comportamentali ai candidatului care definesc competențele generale la nivelul de complexitate solicitat astfel cum este prevăzut în cadrul de competențe pentru funcția publică din România. Observarea directă a indicatorilor comportamentali se realizează prin aplicarea de metode specifice, precum și fără a se limita la: exerciții individuale, simulări, interviu comportamental etc. care sunt selectate de centrul de evaluare și aduse la cunoștința candidaților anterior susținerii testării avansate.

Nivelul de complexitate solicitat pentru cele 2 categorii de funcționari care participă la testarea avansată în centrul de evaluare este după cum urmează:

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Crt.	Categorie/competențe generale asociate	Definiție	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 390 alin. (1) lit. a)-f) din OUG nr.57/2019	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 389 din OUG nr.57/2019
1	Categoria eficiență personală			
1.1	Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor (inclusiv gândirea predictivă conceptuală, sistemică și strategică)	Competența generală de a utiliza raționamentele logice și metode riguroase pentru a rezolva diverse probleme și a obține soluții eficiente, de a lua decizii la timp, uneori fără a avea toate informațiile necesare și sub presiunea unor termene strânse; luarea de decizii pe baza unei combinații de analiză, experiență și judecăți valide. <i>La nivelul extins</i>, competența este dezvoltată cu componenta Proactivitate și gândire conceptuală, reprezentând competența de a anticipa implicațiile și consecințele unor situații, de a lucra cu ipoteze, de a lua măsurile corespunzătoare pentru a fi pregătiți pentru posibilele situații neprevăzute, de a identifica paternuri, principii și conexiuni între concepte. <i>La nivelul strategic</i>, competența include Proactivitate și gândire conceptuală și este dezvoltată cu componenta Gândire strategică: Competența de a dezvolta o viziune și strategii pe termen lung, ținând seama de oportunități, evoluții tehnologice, tendințe sociale, precum și de a asigura legătura între viziunea pe termen lung și obiectivele pe termen scurt.	<i>(nivel extins)</i> Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor + Proactivitate și gândire conceptuală	<i>(nivel strategic)</i> Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor + Proactivitate și gândire conceptuală + Gândire strategică
1.2	Inițiativă (inclusiv răspundere)	Competența generală de a identifica măsurile sau activitățile necesare și îndeplinirea acestora înainte de a fi solicitate sau chiar înainte ca starea de fapt să necesite	<i>(nivel extins)</i> Inițiativă	<i>(nivel extins)</i> Inițiativă

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Crt.	Categorie/competențe generale asociate	Definiție	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 390 alin. (1) lit. a)-f) din OUG nr.57/2019	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 389 din OUG nr.57/2019
		acest lucru în mod esențial; evaluarea și inițierea unor activități și măsuri în mod independent. <i>La nivelul său extins</i> , competența este dezvoltată cu componenta Asumarea răspunderii – reprezentând competența de a-și asuma responsabilitatea pentru rezolvarea unor probleme iminente, pentru inițiative personale, de a face propuneri, de a menține atenția echipei asupra oportunităților de îmbunătățire a calității rezultatelor cât și pentru dezvoltarea personală și cea a echipei.	+ <i>Asumarea răspunderii</i>	+ <i>Asumarea răspunderii</i>
1.3	Planificare și organizare (inclusiv planificare strategică și organizare)	Competența generală de a defini și a pune în aplicare măsuri și planuri concrete în scopul atingerii obiectivelor, utilizând resursele în mod eficient și eficace. <i>La nivel extins</i> , competența este dezvoltată cu Planificarea activității echipei : reprezentând competența de a planifica și a organiza nu numai activitatea personală, ci și activitatea membrilor echipei, de a distribui eficient resursele și volumul de muncă între membrii echipei. <i>La nivel strategic</i> , competența include planificarea activității echipei și este dezvoltată cu componenta de Planificare și organizare strategică : Competența de a operaționaliza și implementa măsurile și politicile strategice, crescând complexitatea de la nivelul echipei și al organizației la cel al domeniului funcțional.	(<i>nivel extins</i>) <i>Planificare și organizare</i> + <i>Planificarea activității echipei</i>	(<i>nivel strategic</i>) <i>Planificare și organizare</i> + <i>Planificarea activității echipei</i> + <i>Planificare organizare strategică</i>
2	Eficacitate interpersonală			
2.1	Comunicare (inclusiv comunicare strategică)	Competența generală de a transmite clar și eficient concepte și informații, oral și în scris; de a asculta atent	(<i>nivel extins</i>)	(<i>nivel strategic</i>)

15

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

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Crt.	Categorie/competențe generale asociate	Definiție	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 390 alin. (1) lit. a)-f) din OUG nr.57/2019	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 389 din OUG nr.57/2019
		și de a asigura înțelegerea; de a potența mesajul prin gestică și ton; de a structura informațiile pentru a satisface nevoile și a asigura înțelegerea la nivelul publicului cărui i se adresează. <i>La nivel extins</i>, competența este dezvoltată prin Networking (construirea relațiilor) și influențare - reprezentând competența de a dezvolta relații intra și inter-instituționale, de a construi și a menține relații deschise și de încredere. <i>La nivelul strategic</i>, competența include Networking și Influențare și este dezvoltată cu componenta de Comunicare strategică – competența de a identifica provocările și oportunitățile privind comunicarea în cadrul instituției și de a coordona comunicarea externă pentru a consolida imaginea publică a instituției și obiectivele pe termen lung ale acesteia.	<i>Comunicare</i> + <i>Networking (construirea relațiilor) și influențare</i>	<i>Comunicare</i> + <i>Networking (construirea relațiilor) și influențare</i> + <i>Comunicare strategică</i>
2.2	Lucru în echipă (inclusiv medierea conflictelor)	Competența generală de a colabora cu alți membri ai unor grupuri formale sau informale pentru îndeplinirea unei misiuni și pentru implementarea unei viziuni comune, a unor valori și a unor obiective comune; plasarea nevoilor și priorităților echipei mai presus de nevoile individuale. <i>La nivel extins</i>, competența este dezvoltată cu Medierea conflictelor – competența de a gestiona conflictele într-o manieră constructivă și de a reduce probabilitatea intensificării conflictelor între membrii echipei.	<i>(nivel extins)</i> <i>Lucru în echipă</i> + <i>Medierea conflictelor</i>	<i>(nivel extins)</i> <i>Lucru în echipă</i> + <i>Medierea conflictelor</i>

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Crt.	Categorie/competențe generale asociate	Definiție	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 390 alin. (1) lit. a)-f) din OUG nr.57/2019	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 389 din OUG nr.57/2019
3	Răspundere socială			
3.1	Orientare către cetățean (inclusiv adaptarea la contextul politic și angajament public)	Competența generală de a acționa dedicat principiului binelui public; a acționa ținând seama de nevoile și interesele cetățenilor, utilizând în mod eficient resursele disponibile ale instituției; a demonstra responsabilitate civică și dedicare pentru serviciul public; se concentrează pe o calitate ridicată a muncii și pe grija explicită pentru nevoile cetățenilor. <i>La nivel extins</i>, competența este dezvoltată cu componenta Adaptare la contextul politic – Competența de a demonstra încredere și tact, de a relaționa cu persoane de la toate nivelurile, intern și extern, prin adaptarea la realitatea politică fără a compromite integritatea și interesele cetățenilor. <i>La nivelul strategic</i>, competența include Adaptare la contextul politic și este dezvoltată cu Responsabilitate civică – competența de a servi publicul, asigurându-se că acțiunile instituției răspund nevoilor publice; alinierea obiectivelor și practicilor organizaționale cu interesele publice.	<i>(nivel extins)</i> <i>Orientare către cetățean</i> + <i>Adaptare la contextul politic</i>	<i>(nivel strategic)</i> <i>Orientare către cetățean</i> + <i>Adaptare la contextul politic</i> + <i>Responsabilitate civică</i>
3.2	Integritate (inclusiv gestionarea vulnerabilităților)	Competența generală de a acționa onest, echitabil și etic față de alții; de a dovedi consecvență între declarații și fapte. Integritatea este o dedicare fără compromis față de principiile etice și morale, demonstrată de angajat atât în viața profesională cât și în interacțiunile	<i>(nivel extins)</i> <i>Integritate</i> +	<i>(nivel extins)</i> <i>Integritate</i> +

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

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Crt.	Categorie/competențe generale asociate	Definiție	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 390 alin. (1) lit. a)-f) din OUG nr.57/2019	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 389 din OUG nr.57/2019
		personale. <i>La nivel extins</i> , competența este dezvoltată cu componenta Managementul vulnerabilităților – Competența de a gestiona și a reduce sursele de vulnerabilitate din cadrul instituției, de a crea un mediu de lucru bazat pe înalte standarde etice și o cultură care cultivă protejarea acestor standarde.	<i>Managementul vulnerabilității</i>	<i>Managementul vulnerabilității</i>
4	Abilități manageriale			
4.1	Managementul performanței (inclusiv managementul resurselor și al proceselor)	Competența generală de a susține angajații să obțină rezultate într-un mod consecvent cu obiectivele instituției. Aceasta include definirea explicită a rezultatelor preconizate, abilitarea și motivarea personalului să realizeze rezultatele, monitorizarea și evaluarea progresului pentru a lua măsurile necesare în vederea optimizării performanței. <i>La nivel extins</i> , competența este dezvoltată cu componenta Managementul resurselor și proceselor – competența de a gestiona eficient toate resursele disponibile ale instituției pentru a realiza obiectivele stabilite.	(<i>nivel extins</i>) <i>Managementul performanței + Managementul resurselor și a proceselor</i>	(<i>nivel extins</i>) <i>Managementul performanței + Managementul resurselor și a proceselor</i>
4.2	Dezvoltarea echipei	Competența generală de a dezvolta un mediu de lucru colaborativ și productiv, de a îmbunătăți competențele echipei pentru a obține performanță pe termen lung.	(<i>nivel operațional</i>) <i>Dezvoltarea echipei</i>	(<i>nivel operațional</i>) <i>Dezvoltarea echipei</i>
5	Leadership			
5.1	Generarea angajamentului	Competența generală de a conduce instituția către realizarea obiectivelor prin crearea unui climat în care angajații sunt motivați să atingă nivele superioare de performanță.	(<i>nivel operațional</i>) <i>Generarea angajamentului</i>	(<i>nivel operațional</i>) <i>Generarea angajamentului</i>

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

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Crt.	Categorie/competențe generale asociate	Definiție	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 390 alin. (1) lit. a)-f) din OUG nr.57/2019	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 389 din OUG nr.57/2019
5.2	Promovarea inovației și inițierea schimbării (inclusiv agilitatea/gândirea strategică)	Competența generală de a iniția, de a gestiona, a conduce și a face posibil procesul de schimbare și tranziție, ajutându-i pe toți cei afectați de schimbare să se adapteze impactului. O abordare structurată pentru a se asigura că schimbările sunt implementate temeinic și lin și că sunt obținute beneficiile așteptate ale schimbării. Atenția se concentrează pe impactul general al schimbării, în special pe angajați și pe modul în care aceștia, ca indivizi și ca echipe, trec de la situația curentă la situația cea nouă. <i>La nivelul extins</i> , competența este dezvoltată cu componenta Agilitate strategică – Competența de a alinia direcția schimbărilor instituționale cu ritmul și cu direcția transformărilor sociale.	<i>(nivel operațional)</i> <i>Promovarea inovației și inițierea schimbării</i>	<i>(nivel extins)</i> <i>Promovarea inovației și inițierea schimbării</i> + <i>Agilitate strategică</i>



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

7 DERULAREA TESTĂRII AVANSATE ÎN CENTRUL DE EVALUARE

7.1 Cadrul organizatoric – recomandări pentru candidați

- Candidații sunt notificați atât prin e-mail, cât și în profilul individual din platforma informatică de concurs, cu privire la data și ora susținerii testării avansate, centrul de evaluare, precum și condițiile privind accesul în centru, pe baza planificării participării candidaților în sălile de testare avansată, realizată de către centrul de evaluare;
- Candidații se vor prezenta la data și ora prevăzute în notificare, neînsoțiți, cu cel puțin 15 minute înainte de ora începerii. Prietenii sau rudele nu vor avea voie să aștepte în sala de așteptare / în clădire. Contactul cu exteriorul în timpul susținerii exercițiilor este interzis.
- În cazul prezentării cu întârziere nu se va acorda timp suplimentar candidatului pentru a susține exercițiile. De asemenea, este posibilă excluderea din cadrul etapei Concursului Național, în cazul neprezentării la unul dintre exercițiile Centrului de Evaluare.
- Identificarea candidaților se va face pe baza cărții de identitate valabile.
- Candidații vor respecta calendarul individual comunicat și în care sunt specificate: sala, ora, durata probelor/exercițiilor.
- Participanții vor fi rugați să semneze o listă de prezență.
- Participanții nu vor părăsi Centrul de Evaluare cu niciunul dintre materialele furnizate de către organizatori, informații, notițe, ciorne, fotografii, înregistrări de orice fel.
- Proba de concurs este înregistrată audio-video. Informarea candidaților privind protecția și prelucrarea datelor cu caracter personal, la probele de concurs, este realizată prin publicarea pe pagina de internet a ANFP și prin comunicare pe e-mailul candidaților.

20

7.2 Structură și organizare

Centrul de Evaluare se va desfășura pe parcursul unei singure zile (poate dura între 4 și 6h).

Instrumentele utilizate asigură niveluri ridicate de obiectivitate și imparțialitate respectiv evaluarea competențelor generale în timpul exercițiilor fiind propuse următoarele tipuri de exerciții: Analiză/prezentare, “In Basket”, Interviu comportamental astfel cum acestea sunt descrise în paginile următoare. Activitățile fiind foarte specializate, sunt realizate exclusiv de specialiști Evaluatori certificați.

Exercițiile au fost stabilite în corelație directă cu competențele care vor fi evaluate, conform nivelului profesional/nivelului de expertiză solicitat de categoria publică pentru care se realizează etapa de recrutare prin această procedură.

Timpul alocat fiecărui tip de exercițiu, cu precizarea că *ordinea de derulare a acestora poate fi diferită*, este:

- **Exercițiu de tip „In Basket” – probă individual scrisă - 90 minute**
- **Exercițiu de tip Analiză/Prezentare – probă individual scrisă - 90 minute**
- **Interviu bazat pe competențe – probă individual scrisă - 90 minute**



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

În timpul **derulării testării avansate din cadrul Centrului de Evaluare** candidații sunt îndrumați:

- ✓ Să asculte cu atenție instrucțiunile și să citească cu atenție informațiile furnizate.
- ✓ Să se asigure că au înțeles instrucțiunile înainte de a începe.
- ✓ Să fie conștienți de constrângerile de timp în oricare exercițiu.
- ✓ Să-și mențină concentrarea și motivația pe parcursul întregii zile.
- ✓ Să fie ei înșiși (în cea mai bună formă).
- ✓ Este **strict interzisă** utilizarea:
 - telefonului mobil, sau a oricărui fel de dispozitiv electronic
 - cărților de referință, enciclopediilor, notițelor personale

! De asemenea, în timpul derulării testării avansate din cadrul Centrului de Evaluare, este strict interzisă deranjarea celorlalți candidați și consultarea acestora. Pregătirea tuturor exercițiilor este INDIVIDUALĂ.

În cazul în care aceste reguli nu sunt respectate, candidații pot fi excluși din Centrul de Evaluare.

Programul zilei pentru un candidat în cadrul Centrului de Evaluare este următorul cu mențiunea că ordinea de derulare a acestor exerciții poate fi diferită, însă parcurgerea acestora este obligatorie.

09.00 - 10.30	Exercițiu Analiza/Prezentare
10.30 - 10.45	Pauză
10.45 - 12.15	Exercițiu InBasket
12.15 - 12.30	Pauză
12.30 - 14.00	Interviu Bazat pe Competențe

21

Programul va fi predat personal Candidatului la sosirea în cadrul Centrului de evaluare, în ziua susținerii probelor.

Etape cheie parcurse:

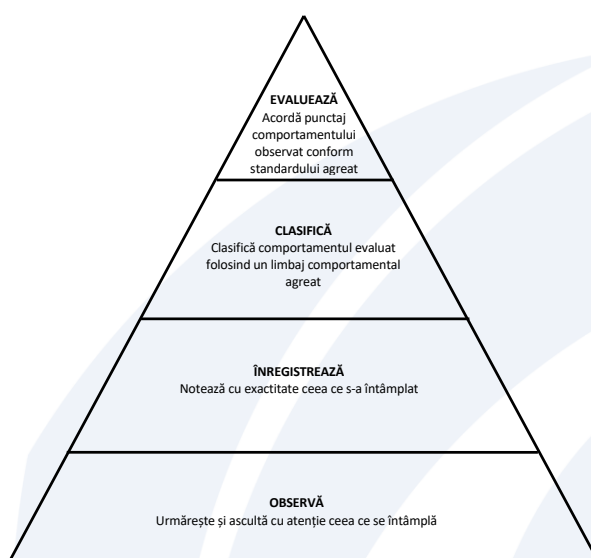
- a) **calibrarea instrumentelor utilizate**, pentru a se asigura un standard de obiectivitate ridicat. Prin acest proces se asigură un standard de obiectivitate comun tuturor evaluatorilor și faptul că același punctaj este acordat pe baza unor dovezi similare ale competențelor demonstrate de către candidați.
- b) **susținerea testării avansate de către candidați**, evaluarea competențelor demonstrate pe baza evaluării indicatorilor comportamentali, conform metodologiei de evaluare.
- c) **generarea rapoartelor, validarea și arhivarea materialelor de suport**. Pe baza evaluării realizate prin testarea avansată, se generează un raport individual pentru fiecare candidat care conține informații cu privire la competențele generale ale candidatului și nivelul de complexitate al acestora. Raportul individual pentru fiecare candidat care participă la testarea avansată se încarcă în platforma informatică de concurs de către centrul de evaluare.
- d) **comunicarea rezultatelor** individuale aferente etapei de testare avansată prin e-mail și pe profilul individual al candidatului din platforma informatică de concurs, precum și pe website-ul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, la secțiunea special creată în acest scop, la finalizarea susținerii acestei probe de către toți candidații.

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Procesul de evaluare comportamentală

O echipă de evaluatori se întrunește pentru a analiza toate probele existente la un moment dat, fără a avea discuții în prealabil. Acest lucru este deosebit de important deoarece înseamnă că evaluatorii nu se influențează reciproc. Într-un Centru de Evaluare un Evaluator individual nu ar trebui să dețină toate datele despre un anumit participant până la discuția cu ceilalți Evaluatori.

Evaluarea comportamentului trebuie să urmeze în mod obișnuit procesul „ORCE” în patru etape: **Observare, înRegistrare, Clasificare și Evaluare**. Acest proces este adesea ilustrat sub forma unei piramide pentru a sublinia faptul că fiecare etapă a procesului este solidă în măsura în care fundația este solidă:



22

La evaluarea Participanților în cadrul exercițiilor ce presupun **interacțiunea cu candidații** se aplică toate cele patru etape ale acestui proces. La evaluarea exercițiilor „In-Basket”, Analiză/Prezentare, dovezile comportamentale furnizate de Participant sunt în formă scrisă, astfel încât Evaluatorul este preocupat în primul rând de etapele de "Clasificare" și "Evaluare".

Observare

Pentru a observa comportamentul, acesta trebuie să fie în primul rând definit; în termeni simpli, comportamentul este „ceea ce spune sau face o persoană, sau nu spune sau nu face atunci când se așteaptă ceva din partea acesteia”. Drept urmare, ceea ce caută un Evaluator nu este ceea ce fac Participanții, ci ceea ce nu reușesc să facă în anumite circumstanțe.

Provocarea rolului de observator într-o situație de evaluare este de a evita tendința de a trage concluzii pripite și de a începe evaluarea lucrurilor observate. Astfel, observațiile evaluatorilor ar trebui să fie ca o cameră video: ele ar trebui să reflecte pur și simplu ceea ce s-a întâmplat și să nu cadă pradă interpretărilor. În acest fel, înregistrarea comportamentului observat asigură înregistrarea a tot ceea ce se observă, nu ceea ce se consideră a fi observat.



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Înregistrare

Deși procesul de evaluare a comportamentului este prezentat ca un proces în patru etape, primele două etape - observarea și înregistrarea - sunt greu de separat, întrucât au loc simultan.

În timpul exercițiului, rolul evaluatorului nu este de a evalua performanța Participantului, ci de a colecta date. Prin urmare, provocarea în această etapă este de a crea o evidență exactă a comportamentului Participantului, deoarece abilitatea de a clasifica performanța unui participant mai târziu va fi afectată în mare măsură dacă notițele privind ceea ce a avut loc nu sunt suficient de precise și detaliate. Luarea notițelor în abundență privind comportamentul unui participant într-un exercițiu este considerată de majoritatea evaluatorilor ca fiind o sarcină dificilă și iritantă; cu toate acestea, este extrem de importantă. Incapacitatea de a lua notițe poate duce la evaluarea Participantului de către evaluator pe baza unei "impresii generale", care la rândul său are ca rezultat o încercare de justificare sau raționalizare, după ce a avut loc evenimentul.

Atunci când se înregistrează comportamentul, trebuie respectate următoarele reguli:

- ✓ Citate exacte ori de câte ori este posibil.
- ✓ Cuvinte cheie, pentru a putea reconstrui ceea ce s-a spus.
- ✓ Notarea orei la intervale regulate, în special în cazul unui Participant care rareori vorbește într-un exercițiu de tip discuție de grup.
- ✓ Cât mai multe comportamente non-verbale înregistrate.
- ✓ O formă de stenografie, pentru a fi mai rapid, de exemplu, inițialele Participantului într-un exercițiu de grup.
- ✓ Când persoana observată este tăcută, revenire asupra notelor incomplete.

23

Clasificare

Aspectul final de luat în considerare la clasificarea dovezilor este că omisiunile de comportament pot fi la fel de importante ca și comportamentul real atunci când se identifică dovezi negative în raport cu un anumit criteriu. În timp ce, în multe cazuri, dovezile negative apar sub formă de acțiuni pe care Participantul le-a întreprins și care au fost slabe sau ineficiente (cum ar fi manifestarea excesivă a dominării într-un exercițiu de grup), acestea pot fi, de asemenea, datorate absenței unei acțiuni. Exemple în acest sens ar fi un Participant care nu abordează unul dintre itemii din cadrul unui Exercițiu „In-Basket”.

Evaluare

Evaluarea presupune examinarea tuturor probelor, pozitive și negative, pentru un criteriu și apoi acordarea unui rating care să rezume capacitatea Participantului de a îndeplini acest criteriu în cadrul exercițiului respectiv. Acest proces este apoi repetat pentru fiecare criteriu în parte.

Atunci când se decide un rating de la 1 la 5 pentru un anumit criteriu, trebuie luate în considerare atât calitatea, cât și cantitatea dovezilor furnizate. Cu toate acestea, importanța acestor doi factori variază



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

în funcție de competență. Pentru competențe în mai mare măsură „calitative”, este logic să vorbim despre "cât de bun" este un Participant. Pentru alte Competențe, este mai logic să facem referire la cantitate, adică la "cât de mult" au fost afișate de Participant. Pentru majoritatea competențelor, ambele elemente trebuie luate în considerare înainte de a realiza o evaluare.

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

7.3 Competențe evaluate și tipuri de exerciții

Notă: Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 389 și la art. 390 lit. a), b), e) și f) din Codul Administrativ aprobat prin OUG nr.57/2019, cu modificările și completările ulterioare, și nivelul de complexitate aferent sunt prevăzute în Anexa nr. 8 a OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare.

Categorii de competențe testate în Centrul de evaluare

Categorie de competențe	Descriere	Se evaluează
Eficiență personală	Valorificarea la maximum a cunoștințelor, informațiilor, raționamentului logic, energiei și timpului de lucru; utilizarea resurselor disponibile pentru a avea o performanță la standarde înalte. Se referă cu preponderență la capacitatea de a performa în raport cu sine însuși.	<i>La nivel extins (Înalți funcționari publici și Funcționari publici de conducere prevăzuți la art. 390 lit. a), b), e) și f) din Codul Administrativ):</i> • Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor • Proactivitate și gândire conceptuală • Inițiativă • Asumarea răspunderii • Planificare și organizare • Planificarea activității echipei <i>La nivel strategic (Înalți funcționari publici) acestea se completează cu:</i> • Gândire strategică • Planificare și organizare strategică
Eficiență interpersonală	Se referă la competențele implicate în comunicarea de idei, opinii, probleme sau propuneri pentru a orienta angajații către soluții, satisfacție, performanță. Se referă la capacitatea de a performa în raport cu ceilalți (colegi, superiori ierarhici, cetățeni etc.)	<i>La nivel extins (Înalți funcționari publici și Funcționari publici de conducere prevăzuți la art. 390 lit. a), b), e) și f) din Codul Administrativ):</i> • Comunicare • Networking (construirea relațiilor) și influențare • Lucru în echipă • Medierea conflictelor <i>La nivel strategic (Înalți funcționari publici) acestea se completează cu:</i> • Comunicare strategică
Răspundere socială	Se referă la competențele care au un impact direct	<i>La nivel extins (Înalți funcționari publici și Funcționari publici de conducere prevăzuți la</i>

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Categorie de competențe	Descriere	Se evaluează
	asupra normelor sociale, a bunăstării cetățenilor, eticii profesionale și valorilor instituției. <i>Orientarea către cetățeni</i> reprezintă și unul din principiile exercitării funcțiilor publice în România.	art. 390 lit. a), b), e) și f) din Codul Administrativ): • <i>Orientare către cetățean</i> • <i>Adaptare la contextul politic</i> • <i>Integritate</i> • <i>Managementul vulnerabilității</i> La nivel strategic (Înalți funcționari publici) acestea se completează cu: • <i>Responsabilitate civică</i>
Abilități manageriale	Competențele necesare pentru orice profesionist care dorește să realizeze performanță într-un rol managerial.	La nivel operațional (Înalți funcționari publici și Funcționari publici de conducere prevăzuți la art. 390 lit. a), b), e) și f) din Codul Administrativ): • <i>Dezvoltarea echipei</i> La nivel extins (Înalți funcționari publici și Funcționari publici de conducere prevăzuți la art. 390 lit. a), b), e) și f) din Codul Administrativ) se testează suplimentar: • <i>Managementul performanței</i> • <i>Managementul resurselor și a proceselor</i>
Leadership	Competențele de care are nevoie un manager de nivel mediu și înalt pentru a crea o viziune clară și genera implicare în proiecte de impact, a schimba procesele sau a realiza obiective ambițioase.	La nivel operațional (Înalți funcționari publici și Funcționari publici de conducere prevăzuți la art. 390 lit. a), b), e) și f) din Codul Administrativ): • <i>Generarea angajamentului</i> • <i>Promovarea inovației și inițierea schimbării</i> La nivel extins (Înalți funcționari publici) se testează suplimentar: • <i>Agilitate strategică</i>

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Candidații care fac parte din categoria **Funcționari publici de conducere prevăzuți la art. 390 lit. a), b), e) și f) din Codul Administrativ** vor parcurge următoarele **tipuri de exerciții** în cadrul Centrului de Evaluare, în corelație cu competențele generale care vor fi evaluate, la nivelul de complexitate prevăzut în CADRUL DE COMPETENȚE PENTRU FUNCȚIA PUBLICĂ DIN ROMÂNIA:

	Competențe	Exercițiu Analiză și Prezentare	Exercițiu In Basket	Interviu Bazat pe Competențe
Eficiență personală	Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor + Proactivitate și gândire conceptuală	x	x	x
	Inițiativă + Asumarea răspunderii	x	x	x
	Planificare și organizare + Planificarea activității echipei	x	x	x
Eficiență interpersonală	Comunicare + Networking (construirea relațiilor și influențare)	x		x
	Lucru în echipă + Medierea conflictelor	x		x
Responsabilitate socială	Orientare către cetățean + Adaptare la contextul politic		x	x
	Integritate + Managementul vulnerabilității		x	x
Abilități manageriale	Managementul performanței + Managementul resurselor și a proceselor	x		x
	Dezvoltarea echipei		x	x
Leadership	Generearea angajamentului	x		x
	Promovarea inovației și inițierea schimbării	x		x

27

Candidații care fac parte din categoria **Înalți Funcționari Publici** vor parcurge următoarele **tipuri de exerciții** în cadrul Centrului de Evaluare, în corelație cu competențele generale care vor fi evaluate, la nivelul de complexitate prevăzut în CADRUL DE COMPETENȚE PENTRU FUNCȚIA PUBLICĂ DIN ROMÂNIA:

	Competențe	Exercițiu Analiză și Prezentare	Exercițiu In Basket	Interviu Bazat pe Competențe
Eficiență personală	Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor + Proactivitate și gândire conceptuală + Gândire strategică	x	x	
	Inițiativă + Asumarea răspunderii	x		x
	Planificare și organizare + Planificarea activității echipei + Planificare și organizare strategică	x	x	
Eficiență interpersonală	Comunicare + Networking (construirea relațiilor și influențare) + Comunicare strategică	x		x
	Lucru în echipă + Medierea conflictelor	x		x
Responsabilitate socială	Orientare către cetățean + Adaptare la contextul politic + Responsabilitate civică		x	x
	Integritate + Managementul vulnerabilității		x	x
Abilități manageriale	Managementul performanței + Managementul resurselor și a proceselor		x	x
	Dezvoltarea echipei		x	x
Leadership	Generearea angajamentului	x		x
	Promovarea inovației și inițierea schimbării + Agilitate strategică	x		x

Lista indicatorilor comportamentali analizați în cadrul exercițiilor se regăsește în **Anexa 2**.



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

7.4 Descrierea tipurilor de exerciții din cadrul Centrului de evaluare

7.4.1 Exercițiu de tip Analiză/Prezentare (Individual-scris)

În cadrul Exercițiilor de Analiză, Participantului i se prezintă informații complexe referitoare la o situație specifică a unei instituții. Aceste informații sunt prezentate într-o varietate de formate care pot include text, tabele și grafice. Participantului i se cere să analizeze datele, iar apoi i se solicită să elaboreze un raport sau o prezentare scrisă/ă, în care să detalieze concluziile și recomandările sale. Alegerea raportului sau a prezentării se bazează pe activitățile sau sarcinile care se desfășoară în cadrul rolului profesional în cauză și pe criteriile-cheie care sunt necesare pentru acest rol. Participantul poate redacta raportul și/sau o prezentare realizată olograf sau utilizând un computer.

Exercițiile de Analiză plasează Participantul în contextul unei organizații fictive. Informațiile care îi sunt furnizate Participantului în cadrul exercițiului includ, de obicei, date care descriu organizația, situația, problema și parametrii financiari și de performanță. Aceste date sunt prezentate, de obicei, ca un amestec de informații cantitative și calitative, cu relevanță variabilă, ceea ce face necesar ca Participantul să fie selectiv în ceea ce privește ceea ce este utilizat în raportul sau prezentarea finală.

Participantul va preda prezentarea scrisă evaluatorilor în format fizic (pe hârtie) sau în format electronic (ppt/word/ excel/pdf).

28

Participantii vor primi exercițiul în format fizic/print și îl vor preda la ieșirea din sală. Materialele pot fi utilizate pentru notițe personale și pot fi folosite pe tot parcursul exercițiului.

Timp total alocat Exercițiului de Tip Analiză/Prezentare-probă scrisă: 90 minute.

Competențe generale evaluate:

- Eficiență personală:
 - Funcții publice de conducere¹
 - Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor (inclusiv gândirea predictivă conceptuală) - *nivel extins*
 - Inițiativă (inclusiv răspundere) - *nivel extins*
 - Planificare și organizare (inclusiv planificarea activității echipei) - *nivel extins*
 - Înalți funcționari publici
 - Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor (inclusiv gândirea predictivă conceptuală, sistemică și strategică) - *nivel strategic*
 - Inițiativă (inclusiv răspundere) - *nivel extins*
 - Planificare și organizare (inclusiv planificare strategică și organizare) - *nivel strategic*
- Eficiență interpersonală
 - Funcții publice de conducere⁽¹⁾
 - Comunicare (inclusiv Networking (construirea relațiilor) și influențare) - *nivel extins*

¹ art. 390 lit. a), b), e) și f) din Codul Administrativ

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

- Lucru în echipă (inclusiv medierea conflictelor) - *nivel extins*
- Înalți funcționari publici
 - Comunicare (inclusiv comunicare strategică) - *nivel strategic*
 - Lucru în echipă (inclusiv medierea conflictelor) - *nivel extins*
- Abilități manageriale
- Funcții publice de conducere⁽¹⁾
 - Managementul performanței (inclusiv managementul resurselor și al proceselor) - *nivel extins*
- Leadership
- Funcții publice de conducere⁽¹⁾
 - Generarea angajamentului – *nivel operațional*
 - Promovarea inovației și inițierea schimbării - *nivel operațional*
- Înalți funcționari publici:
 - Generarea angajamentului – *nivel operațional*
 - Promovarea inovației și inițierea schimbării (inclusiv agilitatea/gândirea strategică) - *nivel extins*

29

7.4.2 Exercițiu de tip „In Basket” (Individual-scris)

În cadrul exercițiului de tip „In Basket”, Participantul este rugat să analizeze o serie de documente care simulează ceea ce ar întâlni o persoană care ocupă postul vizat. Elementele care trebuie gestionate pot include scrisori, e-mailuri, rapoarte. De asemenea, sunt incluse documente de bază, organigrame, politici relevante, calendare și agende și o descriere a scenariului cu care se confruntă Participantul, precum și o scurtă descriere a raporturilor directe ale Participantului (dacă este cazul). În mod obișnuit, în scenariu, Participantul este nou în rol, astfel încât deciziile rapide trebuie să fie luate exclusiv pe baza informațiilor furnizate în cadrul exercițiului. În plus, scenariul este conceput astfel încât Participantul nu poate implica pe nimeni altcineva atunci când ia aceste decizii, de exemplu, este sfârșit de săptămână și nimeni altcineva nu este disponibil.

Participantului i se cere să răspundă la diverse situații și să ia decizii într-un interval de timp specificat. Sarcina implică analiza situațiilor, stabilirea priorităților, decizia dacă anumite acțiuni pot fi delegate și cui și cum să răspundă la ele, de exemplu, redactarea de e-mailuri, programarea de apeluri telefonice sau întâlniri. Întregul conținut al exercițiului „In Basket” este prezentat Participantului la începutul exercițiului, permițându-i acestuia să analizeze elementele după cum consideră necesar. Conținutul acestor exerciții caracterizează aspectele care se regăsesc adesea în mapa de documente și corespondență ale unei persoane de la nivelul de rol specificat, din punct de vedere al varietății, complexității și volumului.

Unul dintre principalele beneficii ale unui exercițiu „In-Basket” este că, prin definiție, acestea descriu cu acuratețe provocările din viața reală ale activităților *multitasking*. Exercițiile In-Basket sunt structurate ca sarcini deschise, solicitând Participantului să abordeze problemele așa cum crede de



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată”

cuviință. Prin urmare, acestea reprezintă o evaluare "pură" a capacității de a jongla cu priorități concurente, de a face legături între elementele care se referă la o problemă/subiect comun și de a pune în aplicare acțiuni. În cazul unui Exercițiu „In-Basket”, înțelegerea abordării pe care a adoptat-o Participantul este deosebit de importantă.

Participantii vor primi exercițiul în format fizic/print și îl vor preda la ieșirea din sală. Materialele pot fi utilizate pentru notițe personale și pot fi folosite pe tot parcursul exercițiului.

Timp total Exercițiu de In Basket – probă scrisă: 90 minute

Competențe generale evaluate:

- Eficiență personală:
 - *Funcții publice de conducere*⁽¹⁾
 - Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor (inclusiv gândirea predictivă conceptuală) - *nivel extins*
 - Inițiativă (inclusiv răspundere) - *nivel extins*
 - Planificare și organizare (inclusiv planificarea activității echipei) - *nivel extins*
 - Înalți funcționari publici
 - Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor (inclusiv gândirea predictivă conceptuală, sistemică și strategică) - *nivel strategic*
 - Planificare și organizare (inclusiv planificare strategică și organizare) - *nivel strategic*
- Răspundere socială
 - *Funcții publice de conducere*⁽¹⁾
 - Orientare către cetățean (inclusiv adaptarea la contextul politic) - *nivel extins*
 - Integritate (inclusiv gestionarea vulnerabilităților) - *nivel extins*
 - Înalți funcționari publici
 - Orientare către cetățean (inclusiv adaptarea la contextul politic și angajament public) - *nivel strategic*
 - Integritate (inclusiv gestionarea vulnerabilităților) - *nivel extins*
- Abilități manageriale
 - *Funcții publice de conducere*⁽¹⁾
 - Dezvoltarea echipei - *nivel operațional*
 - Înalți funcționari publici
 - Managementul performanței (inclusiv managementul resurselor și al proceselor) - *nivel extins*
 - Dezvoltarea echipei - *nivel operațional*

30

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

7.4.3 Interviu bazat pe competențe – probă scrisă

Participanții vor răspunde în scris la un număr de întrebări situaționale dând exemple din activitatea profesională curentă sau trecută.

Răspunsurile nu vor fi sub nicio formă ipotetice.

Participanții sunt rugați să descrie experiențele lor anterioare, în legătură cu un set de competențe predefinite care sunt menționate cu definițiile aferente la fiecare întrebare în așa fel încât răspunsurile să adreseze competența respectivă.

Participanții vor răspunde indicând 4 caracteristici ale situațiilor pe care le vor descrie. Aceste 4 caracteristici vor fi:

- **Situația** – Participanții vor descrie cadrul, contextul în care s-a petrecut acțiunea: organizația, postul/rolul, echipa, perioada.
- **Obiectiv** – Participanții vor menționa care a fost obiectivul acțiunilor lor, ce anume s-a urmărit ca rezultat final.
- **Acțiune** – Participanții vor descrie acțiunile proprii pe care le-au întreprins pentru a ajunge la rezultatul/obiectivul dorit.
- **Rezultat** – Participanții vor menționa care a fost rezultatul final în mod cât mai concret, oferind informații cât mai concrete și explicite pentru a descrie rezultatul final.

În cazul în care Participanții nu au exemple relevante pentru a răspunde la anumite întrebări, aceștia vor menționa “Nu pot oferi un răspuns relevant la această întrebare.”

31

Răspunsurile care vor adresa acțiuni ale grupului din care face parte Participantul (exemplu: noi am, echipa a făcut, departamentul a realizat...), sunt considerate răspunsuri care nu adresează acțiunea individuală cu excepția situației în care rolul Participantului în cadrul grupului este descris explicit.

Numărul întrebărilor adresate în cadrul Interviewului bazat pe competențe va fi de maximum 3 întrebări/competență evaluată.

Timp total Interviu bazat pe competențe-probă scrisă: 90 minute

Competențe generale evaluate:

- Eficiență personală:
 - *Funcții publice de conducere*²
 - Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor (inclusiv gândirea predictivă conceptuală) - *nivel extins*
 - Inițiativă (inclusiv răspundere) - *nivel extins*
 - Planificare și organizare (inclusiv planificarea activității echipei) - *nivel extins*
 - *Înalți funcționari publici*
 - Inițiativă (inclusiv răspundere) - *nivel extins*
- Eficiență interpersonală
 - *Funcții publice de conducere*⁽²⁾

² art. 390 lit. a), b), e) și f) din Codul Administrativ



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată”

- Comunicare (inclusiv Networking (construirea relațiilor) și influențare) - *nivel extins*
- Lucru în echipă (inclusiv medierea conflictelor) - *nivel extins*
- Înalți funcționari publici
 - Comunicare (inclusiv comunicare strategică) - *nivel strategic*
 - Lucru în echipă (inclusiv medierea conflictelor) - *nivel extins*
- Răspundere socială
- Funcții publice de conducere⁽²⁾
 - Orientare către cetățean (inclusiv adaptarea la contextul politic) - *nivel extins*
 - Integritate (inclusiv gestionarea vulnerabilităților) - *nivel extins*
- Înalți funcționari publici
 - Orientare către cetățean (inclusiv adaptarea la contextul politic și angajament public) - *nivel strategic*
 - Integritate (inclusiv gestionarea vulnerabilităților) - *nivel extins*
- Abilități manageriale
- Funcții publice de conducere⁽²⁾
 - Managementul performanței (inclusiv managementul resurselor și al proceselor) - *nivel extins*
 - Dezvoltarea echipei - *nivel operațional*
- Înalți funcționari publici
 - Managementul performanței (inclusiv managementul resurselor și al proceselor) - *nivel extins*
 - Dezvoltarea echipei - *nivel operațional*
- Leadership
- Funcții publice de conducere⁽²⁾
 - Generarea angajamentului – *nivel operațional*
 - Promovarea inovației și inițierea schimbării - *nivel operațional*
- Înalți funcționari publici:
 - Generarea angajamentului – *nivel operațional*
 - Promovarea inovației și inițierea schimbării (inclusiv agilitatea/gândirea strategică) - *nivel extins*

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

7.5 Modalitatea de notare a testării avansate

Evaluarea presupune examinarea tuturor probelor, pozitive și negative, pentru un criteriu și apoi acordarea unei note care să rezume capacitatea Participantului de a îndeplini acest criteriu în cadrul exercițiului respectiv. Acest proces este apoi repetat pentru fiecare criteriu în parte.

Modalitatea de notare a testării avansate se realizează conform *art. 20 din Anexa nr. 8 din OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare*.

Sunt declarați „admiși” la proba de testare avansată, candidații ale căror rapoarte individuale atestă deținerea fiecărei competențe generale prevăzute de normele privind cadrele de competențe generale și specifice, prevăzute în Anexa nr. 8 la Codul administrativ.

Verificarea competențelor generale se realizează pe o scală de la 1-5, pe baza observării de către evaluatorii Centrului a prezenței indicatorilor comportamentali, în modul de acțiune a candidatului. Atunci când se decide o notă de la 1 la 5 pentru un anumit criteriu, trebuie luate în considerare atât calitatea, cât și cantitatea dovezilor furnizate.

Fiecare indicator comportamental se notează astfel:

- a) 1 - nu corespunde;
- b) 2 - comportament manifestat într-o foarte mică măsură;
- c) 3 - comportament acceptabil;
- d) 4 - comportament manifestat în mare măsură;
- e) 5 - comportament manifestat.

33

Fiecărui indicator comportamental din cadrul unei competențe i se atribuie aceeași pondere astfel încât totalul acestora să însumeze 100%.

Nota competenței este media ponderată a notelor acordate pentru fiecare indicator comportamental aferent nivelului de complexitate al competenței și se calculează prin aplicarea următoarei formule:

Modalitate de calcul a punctajului pentru fiecare competență evaluată

$$C = [(N_1 \times P_1) + (N_2 \times P_2) + (N_3 \times P_3) + \dots (N_x \times P_x)] / 100,$$

unde:

C - notă atribuită pentru fiecare competență;

N - notă atribuită pentru fiecare indicator comportamental;

P - procent (egal distribuit pentru fiecare competență iar $\Sigma P = 100\%$).

Competența este la nivelul de complexitate solicitat dacă în urma evaluării candidatul a obținut minimum nota 3.

Ziua de testare este încheiată atunci când toți participanții își finalizează activitățile și părăsesc Centrul de evaluare. Participanții la testele din Centrul de evaluare pot avea o oră de încheiere diferită, în funcție de momentul în care finalizează ultimul exercițiu.



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Candidații sunt rugați din nou să predea orice materiale pregătitoare/ciorne pe care le-au folosit în timpul testelor, în cazul în care nu le-au predat până în acel moment.

Rezultate/Rapoarte și comunicarea rezultatelor

- Rezultatele centrului de evaluare constau în rapoarte pentru fiecare participant în parte întocmite conform modelului din **Anexa 1**.
- Fiecare raport se întocmește de către evaluatori luând în calcul toate exercițiile prin care a trecut participantul.
- Fiecare competență este analizată în raport cu comportamentele urmărite.
- Rapoartele vor conține matricea cu scorurile pentru fiecare competență în parte obținută în fiecare exercițiu, media pentru fiecare competență.
- Raportul individual pentru fiecare candidat care participă la testarea avansată se încarcă în platforma informatică de concurs de către centrul de evaluare, la momentul comunicării rezultatelor pentru toți candidații care participă la testarea avansată.
- Sunt declarați "admis" la proba de testare avansată, candidații ale căror rapoarte individuale atestă deținerea fiecărei competențe generale prevăzute de normele privind cadrele de competențe generale și specifice, prevăzute în anexa nr. 8 la OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare (**obțin minim nota 3 pentru fiecare competență evaluată**).
- Comunicarea rezultatelor la proba de testare avansată se realizează în contul candidatului din platforma informatică de concurs, acesta primind o notificare prin e-mail precum și pe website-ul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, la secțiunea special creată în acest scop, în termen de maximum 3 zile lucrătoare de la finalizarea susținerii acestei probe de către toți candidații care participă la etapa de recrutare organizată pentru aceeași categorie de funcții publice.
- În termen de cel mult 24 de ore de la data publicării rezultatelor obținute, candidații nemulțumiți pot depune contestație, prin intermediul platformei informatice de concurs, sub sancțiunea decăderii din acest drept.
- În cazul în care se vor depune contestații, centrul de evaluare analizează raportul individual al candidatului contestatar, în termen de maximum 3 zile lucrătoare de la expirarea termenului de depunere a contestațiilor, în conformitate cu prevederile art. 20 din normele privind cadrele de competențe generale și specifice, prevăzute în anexa nr. 8 la Codul administrativ, și încarcă în platforma informatică de concurs rezultatul contestațiilor.

34

Raportul individual (model Anexa 1) include minim informații despre:

- prezentare generală a procesului de evaluare;
- profil general individual - prezentare generală despre participant;
- evaluarea detaliată a competențelor - cu puncte forte și domenii de dezvoltare pentru fiecare competență;
- domeniile de dezvoltare și recomandări.



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Anexa 1. Modele rapoarte de evaluare individuală

MODEL RAPORT INDIVIDUAL

- funcții publice de conducere de director general, director general adjunct, director executiv, director executiv adjunct și echivalente acestora -

Descrierea generală a procesului de evaluare

În cadrul Centrului de Evaluare, Participanții au întreprins o serie de exerciții de simulare comportamentală, selectate pentru a obține informații relevante referitoare la competențele Participantului în vederea recrutării acestuia în cadrul **Agenciei Naționale a Funcționarilor Publici**.

Pe parcursul exercițiilor, Participantul a fost observat de către echipa de evaluatori, care a înregistrat dovezile (pozitive și negative) privind fiecare dintre cele unsprezece competențe generatoare de succes pentru poziția avută în vedere. Evaluatorii au partajat apoi datele și au evaluat punctele forte și domeniile de dezvoltare ale Participantului. Rezultatul acestor discuții este rezumat în raportul de evaluare.

Prezentare generală a exercițiilor din cadrul centrului de evaluare

Exercițiu Analiză și Prezentare

[această secțiune a raportului cuprinde o descriere generală a exercițiului parcurs]

Exercițiu „In Basket”

[această secțiune a raportului cuprinde o descriere generală a exercițiului parcurs]

Interviu bazat pe competențe

[această secțiune a raportului cuprinde o descriere generală a exercițiului parcurs]

35

Competențe evaluate

Categoria – Eficiență personală

Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor (inclusiv proactivitate și gândire conceptuală)

Competența generală de a utiliza raționamentele logice și metode riguroase pentru a rezolva diverse probleme și a obține soluții eficiente, de a lua decizii la timp, uneori fără a avea toate informațiile necesare și sub presiunea unor termene strânse; luarea de decizii pe baza unei combinații de analiză, experiență și judecăți valide.

La nivelul extins, competența este dezvoltată cu componenta **Proactivitate și gândire conceptuală**, reprezentând competența de a anticipa implicațiile și consecințele unor situații, de a lucra cu ipoteze, de a lua măsurile corespunzătoare pentru a fi pregătiți pentru posibilele situații neprevăzute, de a identifica paternuri, principii și conexiuni între concepte.

Inițiativă (inclusiv răspundere)

Competența generală de a identifica măsurile sau activitățile necesare și îndeplinirea acestora înainte de a fi solicitate sau chiar înainte ca starea de fapt să necesite acest lucru în mod esențial; evaluarea și inițierea unor activități și măsuri în mod independent. La nivelul său extins, competența este dezvoltată cu componenta **Asumarea răspunderii** – reprezentând competența de a-și asuma responsabilitatea pentru rezolvarea unor probleme iminente, pentru inițiative personale, de a face propuneri, de a menține atenția echipei asupra oportunităților de îmbunătățire a calității rezultatelor cât și pentru dezvoltarea personală și cea a echipei.

Planificare și organizare (inclusiv planificarea activității echipei)

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

La nivel extins, competența este dezvoltată cu **Planificarea activității echipei**: reprezentând competența de a planifica și a organiza nu numai activitatea personală, ci și activitatea membrilor echipei, de a distribui eficient resursele și volumul de muncă între membrii echipei.



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Categoria - Eficiență interpersonală

Comunicare (inclusiv networking (construirea relațiilor) și influențare)

Competența generală de a transmite clar și eficient concepte și informații, oral și în scris; de a asculta atent și de a asigura înțelegerea; de a potența mesajul prin gestică și ton; de a structura informațiile pentru a satisface nevoile și a asigura înțelegerea la nivelul publicului cărui i se adresează.

La nivel extins, competența este dezvoltată **prin Networking (construirea relațiilor) și influențare** - reprezentând competența de a dezvolta relații intra și inter-instituționale, de a construi și a menține relații deschise și de încredere.

Lucru în echipă (inclusiv medierea conflictelor)

Competența generală de a colabora cu alți membri ai unor grupuri formale sau informale pentru îndeplinirea unei misiuni și pentru implementarea unei viziuni comune, a unor valori și a unor obiective comune; plasarea nevoilor și priorităților echipei mai presus de nevoile individuale. La nivel extins, competența este dezvoltată cu **Medierea conflictelor** – competența de a gestiona conflictele într-o manieră constructivă și de a reduce probabilitatea intensificării conflictelor între membrii echipei.

Categoria - Răspundere socială

Orientare către cetățean (inclusiv adaptarea la contextul politic)

Competența generală de a acționa dedicat principiului binelui public; a acționa ținând seama de nevoile și interesele cetățenilor, utilizând în mod eficient resursele disponibile ale instituției; a demonstra responsabilitate civică și dedicare pentru serviciul public; se concentrează pe o calitate ridicată a muncii și pe grija explicită pentru nevoile cetățenilor.

La nivel extins, competența este dezvoltată cu componenta **Adaptare la contextul politic** – Competența de a demonstra încredere și tact, de a relaționa cu persoane de la toate nivelurile, intern și extern, prin adaptarea la realitatea politică fără a compromite integritatea și interesele cetățenilor.

Integritate (inclusiv gestionarea vulnerabilităților)

Competența generală de a acționa onest, echitabil și etic față de alții; de a dovedi consecvență între declarații și fapte. Integritatea este o dedicare fără compromis față de principiile etice și morale, demonstrată de angajat atât în viața profesională cât și în interacțiunile personale. *La nivel extins*, competența este dezvoltată cu componenta **Managementul vulnerabilităților** – Competența de a gestiona și a reduce sursele de vulnerabilitate din cadrul instituției, de a crea un mediu de lucru bazat pe înalte standarde etice și o cultură care cultivă protejarea acestor standarde.

36

Categoria - Abilități manageriale

Managementul performanței (inclusiv managementul resurselor și al proceselor)

Competența generală de a susține angajații să obțină rezultate într-un mod consecvent cu obiectivele instituției. Aceasta include definirea explicită a rezultatelor preconizate, abilitarea și motivarea personalului să realizeze rezultatele, monitorizarea și evaluarea progresului pentru a lua măsurile necesare în vederea optimizării performanței. *La nivel extins*, competența este dezvoltată cu componenta **Managementul resurselor și proceselor** – competența de a gestiona eficient toate resursele disponibile ale instituției pentru a realiza obiectivele stabilite.

Dezvoltarea echipei

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

Categoria - Leadership

Generarea angajamentului

Competența generală de a conduce instituția către realizarea obiectivelor prin crearea unui climat în care angajații sunt motivați să atingă nivele superioare de performanță.

Promovarea inovației și inițierea schimbării

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

Prezentarea Performanței Participantului

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Categorie	Competență	Exercițiu Analiză și Prezentare	Exercițiu „In basket”	Interviu bazat pe competențe	Nota	Puncte forte ⁽ⁱ⁾	Recomandări de dezvoltare ⁽ⁱ⁾
Eficiență personală	Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor ⁽²⁾						
	Inițiativă ⁽²⁾						
	Planificare și organizare ⁽²⁾						
Eficiență interpersonală	Comunicare ⁽²⁾						
	Lucru în echipă ⁽²⁾						
Răspundere socială	Orientare către cetățean ⁽²⁾						
	Integritate ⁽²⁾						
Abilități manageriale	Managementul performanței ⁽²⁾						
	Dezvoltarea echipei ⁽¹⁾						
Leadership	Generarea angajamentului ⁽¹⁾						
	Promovarea inovației și inițierea schimbării ⁽¹⁾						

(1) nivel operațional
(2) nivel extins

Nivelul scorurilor:

5	Comportament manifestat ⁽ⁱⁱⁱ⁾
4	Comportament manifestat în mare măsură ⁽ⁱⁱⁱ⁾
3	Comportament acceptabil ⁽ⁱⁱⁱ⁾
2	Comportament manifestat într-o foarte mică măsură ⁽ⁱⁱⁱ⁾
1	Nu corespunde ⁽ⁱⁱ⁾

Rezultatul general este: **admis³/respins**

Notă⁽ⁱ⁾: Raportat la indicatorii comportamentali prevăzuți în cadrul de competențe pentru funcția publică din România.

Notă⁽ⁱⁱⁱ⁾: Analiza se realizează pe baza observării prezenței indicatorilor comportamentali asociați fiecărei competențe evaluate, în modul de acțiune a candidatului.

³ Minim nota 3 pentru fiecare competență evaluată



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

MODEL RAPORT INDIVIDUAL

- Înalți funcționari publici -

Descrierea generală a procesului de evaluare

În cadrul Centrului de Evaluare, Participanții au întreprins o serie de exerciții de simulare comportamentală, selectate pentru a obține informații relevante referitoare la competențele Participanților în vederea recrutării acestuia în cadrul **Agenciei Naționale a Funcționarilor Publici**.

Pe parcursul exercițiilor, Participantul a fost observat de către echipa de evaluatori, care a înregistrat dovezile (pozitive și negative) privind fiecare dintre cele unsprezece competențe generatoare de succes pentru poziția avută în vedere. Evaluatorii au partajat apoi datele și au evaluat punctele forte și domeniile de dezvoltare ale Participanților. Rezultatul acestor discuții este rezumat în raportul de evaluare.

Prezentare generală a exercițiilor din cadrul centrului de evaluare

Exercițiu Analiză și Prezentare

[această secțiune a raportului cuprinde o descriere generală a exercițiului parcurs]

Exercițiu „In Basket”

[această secțiune a raportului cuprinde o descriere generală a exercițiului parcurs]

Interviu bazat pe competențe

[această secțiune a raportului cuprinde o descriere generală a exercițiului parcurs]

Competențe evaluate

Categoria - Eficiență personală

Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor (inclusiv gândirea predictivă conceptuală, sistemică și strategică)

Competența generală de a utiliza raționamentele logice și metode riguroase pentru a rezolva diverse probleme și a obține soluții eficiente, de a lua decizii la timp, uneori fără a avea toate informațiile necesare și sub presiunea unor termene strânse; luarea de decizii pe baza unei combinații de analiză, experiență și judecăți valide.

La nivelul extins, competența este dezvoltată cu componenta **Proactivitate și gândire conceptuală**, reprezentând competența de a anticipa implicațiile și consecințele unor situații, de a lucra cu ipoteze, de a lua măsurile corespunzătoare pentru a fi pregătiți pentru posibilele situații neprevăzute, de a identifica paternuri, principii și conexiuni între concepte.

La nivelul strategic, competența include Proactivitate și gândire conceptuală și este dezvoltată cu componenta **Gândire strategică**: Competența de a dezvolta o viziune și strategii pe termen lung, ținând seama de oportunități, evoluții tehnologice, tendințe sociale, precum și de a asigura legătura între viziunea pe termen lung și obiectivele pe termen scurt.

Inițiativă (inclusiv răspundere)

Competența generală de a identifica măsurile sau activitățile necesare și îndeplinirea acestora înainte de a fi solicitate sau chiar înainte ca starea de fapt să necesite acest lucru în mod esențial; evaluarea și inițierea unor activități și măsuri în mod independent. *La nivelul său extins*, competența este dezvoltată cu componenta **Asumarea răspunderii** – reprezentând competența de a-și asuma responsabilitatea pentru rezolvarea unor probleme iminente, pentru inițiative personale, de a face propuneri, de a menține atenția echipei asupra oportunităților de îmbunătățire a calității rezultatelor cât și pentru dezvoltarea personală și cea a echipei.

Planificare și organizare (inclusiv planificare strategică și organizare)

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

La nivel extins, competența este dezvoltată cu **Planificarea activității echipei**: reprezentând competența de a planifica și a organiza nu numai activitatea personală, ci și activitatea membrilor echipei, de a distribui eficient resursele și volumul de muncă între membrii echipei.

La nivel strategic, competența include planificarea activității echipei și este dezvoltată cu componenta de **Planificare și organizare strategică**: Competența de a operaționaliza și implementa măsurile și politicile strategice, crescând complexitatea de la nivelul echipei și al organizației la cel al domeniului funcțional.

Categoria - Eficiență interpersonală



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Comunicare (inclusiv comunicare strategică)

Competența generală de a transmite clar și eficient concepte și informații, oral și în scris; de a asculta atent și de a asigura înțelegerea; de a potența mesajul prin gestică și ton; de a structura informațiile pentru a satisface nevoile și a asigura înțelegerea la nivelul publicului cărui i se adresează.

La nivel extins, competența este dezvoltată **prin Networking (construirea relațiilor) și influențare** - reprezentând competența de a dezvolta relații intra și inter-instituționale, de a construi și a menține relații deschise și de încredere.

La nivelul strategic, competența include **Networking și Influențare** și este dezvoltată cu componenta de **Comunicare strategică** – competența de a identifica provocările și oportunitățile privind comunicarea în cadrul instituției și de a coordona comunicarea externă pentru a consolida imaginea publică a instituției și obiectivele pe termen lung ale acesteia.

Lucru în echipă (inclusiv medierea conflictelor)

Competența generală de a colabora cu alți membri ai unor grupuri formale sau informale pentru îndeplinirea unei misiuni și pentru implementarea unei viziuni comune, a unor valori și a unor obiective comune; plasarea nevoilor și priorităților echipei mai presus de nevoile individuale. *La nivel extins*, competența este dezvoltată cu **Medierea conflictelor** – competența de a gestiona conflictele într-o manieră constructivă și de a reduce probabilitatea intensificării conflictelor între membrii echipei.

Categoria - Răspundere socială

Orientare către cetățean (inclusiv adaptarea la contextul politic și angajament public)

Competența generală de a acționa dedicat principiului binelui public; a acționa ținând seama de nevoile și interesele cetățenilor, utilizând în mod eficient resursele disponibile ale instituției; a demonstra responsabilitate civică și dedicare pentru serviciul public; se concentrează pe o calitate ridicată a muncii și pe grija explicită pentru nevoile cetățenilor.

La nivel extins, competența este dezvoltată cu componenta **Adaptare la contextul politic** – Competența de a demonstra încredere și tact, de a relaționa cu persoane de la toate nivelurile, intern și extern, prin adaptarea la realitatea politică fără a compromite integritatea și interesele cetățenilor.

La nivelul strategic, competența include **Adaptare la contextul politic** și este dezvoltată cu **Responsabilitate civică** – competența de a servi publicul, asigurându-se că acțiunile instituției răspund nevoilor publice; alinierea obiectivelor și practicilor organizaționale cu interesele publice.

39

Integritate (inclusiv gestionarea vulnerabilităților)

Competența generală de a acționa onest, echitabil și etic față de alții; de a dovedi consecvență între declarații și fapte. Integritatea este o dedicare fără compromis față de principiile etice și morale, demonstrată de angajat atât în viața profesională cât și în interacțiunile personale. *La nivel extins*, competența este dezvoltată cu componenta **Managementul vulnerabilităților** – Competența de a gestiona și a reduce sursele de vulnerabilitate din cadrul instituției, de a crea un mediu de lucru bazat pe înalte standarde etice și o cultură care cultivă protejarea acestor standarde.

Categoria - Răspundere socială

Managementul performanței (inclusiv managementul resurselor și al proceselor)

Competența generală de a susține angajații să obțină rezultate într-un mod consecvent cu obiectivele instituției. Aceasta include definirea explicită a rezultatelor preconizate, abilitarea și motivarea personalului să realizeze rezultatele, monitorizarea și evaluarea progresului pentru a lua măsurile necesare în vederea optimizării performanței. *La nivel extins*, competența este dezvoltată cu componenta **Managementul resurselor și proceselor** – competența de a gestiona eficient toate resursele disponibile ale instituției pentru a realiza obiectivele stabilite.

Dezvoltarea echipei

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

Categoria - Leadership

Generarea angajamentului

Competența generală de a conduce instituția către realizarea obiectivelor prin crearea unui climat în care angajații sunt motivați să atingă nivele superioare de performanță.

Promovarea inovației și inițierea schimbării (inclusiv agilitatea/gândirea strategică)

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



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

situația cea nouă. *La nivelul extins*, competența este dezvoltată cu componenta **Agilitate strategică** – Competența de a alinia direcția schimbărilor instituționale cu ritmul și cu direcția transformărilor sociale.

Prezentarea Performanței Participantului



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Categorie	Competență	Exercițiu Analiză și Prezentare	Exercițiu „In basket”	Interviu bazat pe competențe	Nota	Puncte forte ⁽ⁱ⁾	Recomandări de dezvoltare ⁽ⁱ⁾
Eficiență personală	Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor ⁽³⁾						
	Inițiativă ⁽²⁾						
	Planificare și organizare ⁽³⁾						
Eficiență interpersonală	Comunicare ⁽³⁾						
	Lucru în echipă ⁽²⁾						
Răspundere socială	Orientare către cetățean ⁽³⁾						
	Integritate ⁽²⁾						
Abilități manageriale	Managementul performanței ⁽²⁾						
	Dezvoltarea echipei ⁽¹⁾						
Leadership	Generarea angajamentului ⁽¹⁾						
	Promovarea inovației și inițierea schimbării ⁽²⁾						

41

(1) nivel operațional

(2) nivel extins

(3) nivel strategic

Nivelul scorurilor:

5	Comportament manifestat ⁽ⁱⁱ⁾
4	Comportament manifestat în mare măsură ⁽ⁱⁱ⁾
3	Comportament acceptabil ⁽ⁱⁱ⁾
2	Comportament manifestat într-o foarte mică măsură ⁽ⁱⁱ⁾
1	Nu corespunde ⁽ⁱⁱ⁾

Rezultatul general este: **admis⁴/respins**

Notă⁽ⁱ⁾: Raportat la indicatorii comportamentali prevăzuți în cadrul de competențe pentru funcția publică din România.

Notă⁽ⁱⁱⁱ⁾: Analiza se realizează pe baza observării prezenței indicatorilor comportamentali asociați fiecărei competențe evaluate, în modul de acțiune a candidatului.

⁴ Minim nota 3 pentru fiecare competență evaluată

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Anexa 2. Lista indicatorilor comportamentali

Crt.	Categorie/competențe generale asociate	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 390 alin. (1) lit. a)-f) din OUG nr.57/2019	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 389 din OUG nr.57/2019
1	Categoria eficiență personală		
1.1	Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor (inclusiv gândirea predictivă conceptuală, sistemică și strategică)	(nivel extins) - Identifică diferite surse relevante de informații pentru a îndeplini sarcinile curente; - Identifică și utilizează metode și instrumente adecvate pentru prelucrarea datelor și informațiilor colectate; - Identifică aspectele-cheie care trebuie analizate pentru a-și fundamenta decizia; - Analizează și interpretează informațiile provenite din diferite surse; - Identifică problemele, cauzele aferente și factorii care au contribuit la generarea acestora; - Analizează date și informații din surse relevante; - Corelează date și informații pentru formularea unor concluzii și recomandări; - Identifică soluții adecvate pentru a rezolva problemele; - Utilizează instrumente adecvate pentru a valorifica informații relevante și actuale atunci când ia decizii; - Manifestă autonomie în rezolvarea problemelor; - Își poate susține propriile decizii și își asumă responsabilitatea pentru ele; - Formulează argumente și le susține atunci când este confruntat cu păreri opuse sau când sunt solicitate clarificări; - Abordează o sarcină sau o problemă complexă defalcând-o pe componente și tratând fiecare parte în mod detaliat; - Ia decizii rapid, atunci când este necesar, pe baza unor informații incomplete; - Identifică deciziile ce necesită adoptare urgentă și acționează în consecință;	(nivel strategic) - Identifică diferite surse relevante de informații pentru a îndeplini sarcinile curente; - Identifică și utilizează metode și instrumente adecvate pentru prelucrarea datelor și informațiilor colectate; - Identifică aspectele-cheie care trebuie analizate pentru a-și fundamenta decizia; - Analizează și interpretează informațiile provenite din diferite surse; - Identifică problemele, cauzele aferente și factorii care au contribuit la generarea acestora; - Analizează date și informații din surse relevante; - Corelează date și informații pentru formularea unor concluzii și recomandări; - Identifică soluții adecvate pentru a rezolva problemele; - Utilizează instrumente adecvate pentru a valorifica informații relevante și actuale atunci când ia decizii; - Manifestă autonomie în rezolvarea problemelor; - Își poate susține propriile decizii și își asumă responsabilitatea pentru ele; - Formulează argumente și le susține atunci când este confruntat cu păreri opuse sau când sunt solicitate clarificări; - Abordează o sarcină sau o problemă complexă defalcând-o pe componente și tratând fiecare parte în mod detaliat; - Ia decizii rapid, atunci când este necesar, pe baza unor informații incomplete; - Identifică deciziile ce necesită adoptare urgentă și acționează în consecință;

42

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

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Crt.	Categorie/competențe generale asociate	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 390 alin. (1) lit. a)-f) din OUG nr.57/2019	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 389 din OUG nr.57/2019
		• Generează opțiuni viabile pentru problemele sau oportunitățile identificate; • Identifică implicațiile "pe termen lung" ale fiecărei opțiuni, precondiții sau constrângeri, după caz, înainte de a alege o opțiune; • Anticipează posibilele probleme sau riscuri și elaborează planuri pentru situațiile neprevăzute; • Estimează costurile, beneficiile, riscurile și șansele de reușită în procesul decizional; • Prioritizează sarcinile care trebuie îndeplinite; • Utilizează metode și instrumente adecvate pentru analize multicriteriale sau calitative necesare fundamentării decizionale.	• Generează opțiuni viabile pentru problemele sau oportunitățile identificate; • Identifică implicațiile "pe termen lung" ale fiecărei opțiuni, precondiții sau constrângeri, după caz, înainte de a alege o opțiune; • Anticipează posibilele probleme sau riscuri și elaborează planuri pentru situațiile neprevăzute; • Estimează costurile, beneficiile, riscurile și șansele de reușită în procesul decizional; • Prioritizează sarcinile care trebuie îndeplinite; • Utilizează metode și instrumente adecvate pentru analize multicriteriale sau calitative necesare fundamentării decizionale; • Se informează despre diverse domenii asociate activității sale; • Propune direcții noi de acțiune pe baza riscurilor calculate, scenariilor și alternativelor; • Anticipează posibilele situații de criză care pot apărea și elaborează planuri pentru situațiile neprevăzute; • Previzionează în ce mod vor reacționa anumite persoane și grupuri de persoane în fața unor situații și informații și planifică în consecință; • Corelează adecvat capacitatea administrativ-instituțională cu nevoile de dezvoltare; • Conduce echipa pentru a aborda și a contura direcția viitoare de dezvoltare instituțională; • Definește problemele critice și identifică alternativele de gestionare, pe baza riscurilor și a impactului estimat; • Facilitează, face recomandări și coordonează implementarea unor măsuri corective și/sau de prevenire pentru probleme complexe care afectează întreaga instituție; • Anticipează consecințele sau implicațiile pe termen lung ale diferitelor decizii.
1.2	Inițiativă (inclusiv răspundere)	(nivel extins) • Acționează din proprie inițiativă; • Manifestă consecvență și determinare în finalizarea sarcinilor;	(nivel extins) • Acționează din proprie inițiativă; • Manifestă consecvență și determinare în finalizarea sarcinilor;

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Crt.	Categorie/competențe generale asociate	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 390 alin. (1) lit. a)-f) din OUG nr.57/2019	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 389 din OUG nr.57/2019
		• Inițiază acțiuni pentru creșterea performanței și a expertizei profesionale; • Își adaptează abordarea atunci când se confruntă cu cerințe noi; • Propune măsuri pe baza concluziilor extrase din date și informații relevante; • Învăță din eșecurile anterioare, reușește să le vadă ca oportunități de învățare; • Propune metode noi de lucru, inclusiv utilizarea de tehnologii și proceduri în vederea creșterii eficienței; • Preia inițiativa în testarea și, după caz aplicarea de noi programe dezvoltate pentru a face față schimbării; • Inițiază implicarea în noi activități sau proiecte pentru a-și dezvolta aptitudinile; • Solicită îndrumare pe cale ierarhică numai când este necesar și lucrează bine independent; • Încurajează inițiativa prin feedback pozitiv și delegare; • Oferă exemplu inițiind permanent noi activități și măsuri; • Valorizează oportunitățile pe care i le oferă situațiile noi pentru atingerea obiectivelor instituționale; • Acționează în mod susținut, cu motivație și tenacitate pentru realizarea obiectivelor; • Își asumă responsabilitatea pentru dezvoltarea personală și îndeplinirea obiectivelor; • Oferă îndrumare și asigură o direcție pentru ceilalți privind modul în care aceștia pot să recunoască și să acționeze corespunzător în cazul unor probleme și oportunități; • Încurajează personalul din subordine să acționeze independent și cu responsabilitate; • Ia inițiativa în privința creșterii eficienței echipei.	• Inițiază acțiuni pentru creșterea performanței și a expertizei profesionale; • Își adaptează abordarea atunci când se confruntă cu cerințe noi; • Propune măsuri pe baza concluziilor extrase din date și informații relevante; • Învăță din eșecurile anterioare, reușește să le vadă ca oportunități de învățare; • Propune metode noi de lucru, inclusiv utilizarea de tehnologii și proceduri în vederea creșterii eficienței; • Preia inițiativa în testarea și, după caz aplicarea de noi programe dezvoltate pentru a face față schimbării; • Inițiază implicarea în noi activități sau proiecte pentru a-și dezvolta aptitudinile; • Solicită îndrumare pe cale ierarhică numai când este necesar și lucrează bine independent; • Încurajează inițiativa prin feedback pozitiv și delegare; • Oferă exemplu inițiind permanent noi activități și măsuri; • Valorizează oportunitățile pe care i le oferă situațiile noi pentru atingerea obiectivelor instituționale; • Acționează în mod susținut, cu motivație și tenacitate pentru realizarea obiectivelor; • Își asumă responsabilitatea pentru dezvoltarea personală și îndeplinirea obiectivelor; • Oferă îndrumare și asigură o direcție pentru ceilalți privind modul în care aceștia pot să recunoască și să acționeze corespunzător în cazul unor probleme și oportunități; • Încurajează personalul din subordine să acționeze independent și cu responsabilitate; • Ia inițiativa în privința creșterii eficienței echipei.
1.3	Planificare și organizare (inclusiv planificare strategică și organizare)	(nivel extins) • Își gestionează timpul în mod eficient, alocând un timp realist pentru activități; • Definește criterii de priorizare și acționează în consecință;	(nivel strategic) • Își gestionează timpul în mod eficient, alocând un timp realist pentru activități; • Definește criterii de priorizare și acționează în consecință;



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Crt.	Categorie/competențe generale asociate	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 390 alin. (1) lit. a)-f) din OUG nr.57/2019	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 389 din OUG nr.57/2019
		- Identifică priorități și pași de acțiune pentru a-și realiza obiectivele; - Identifică resursele necesare pentru a-și realiza sarcinile zilnice; - Planifică și organizează activitatea ținând seama de proceduri și politici; - Are o abordare metodică și consecventă față de muncă; - Își face timp să învețe politicile, regulile, reglementările și procedurile standard de lucru care sunt relevante; - Stabilește obiective definite clar pentru activitatea proprie; - Definește planuri de măsuri clare pentru a-și transpune obiectivele în practică; - Adaptează planurile atunci când apar sarcini sau solicitări noi; - Acționează în mod sistematic și metodic; - Își monitorizează progresele înregistrate față de termene și alte criterii; - Gestionează mai multe sarcini în același timp pentru a-și îndeplini obiectivul; - Stabilește obiective clare pentru sine și pentru persoanele pe care le coordonează; - Definește planuri de acțiune clare pentru a transpune obiectivele echipei în practică; - Distribuie corespunzător sarcinile de muncă între membrii echipei; - Identifică și organizează resursele necesare pentru îndeplinirea sarcinilor; - Organizează eficient timpul propriu și pe cel al membrilor echipei; - Monitorizează progresele înregistrate de membrii echipei față de termene și alte criterii; - Adaptează activitatea echipei în funcție de noile cerințe; - La măsuri active pentru a evita sau a limita abaterile de la activitatea planificată; - Intervine și remediază situațiile care afectează nivelurile de productivitate; - Monitorizează, gestionează și desfășoară mai multe activități simultan; - Transpune obiectivele în planuri de acțiune pentru a le putea implementa și monitoriza;	- Identifică priorități și pași de acțiune pentru a-și realiza obiectivele; - Identifică resursele necesare pentru a-și realiza sarcinile zilnice; - Planifică și organizează activitatea ținând seama de proceduri și politici; - Are o abordare metodică și consecventă față de muncă; - Își face timp să învețe politicile, regulile, reglementările și procedurile standard de lucru care sunt relevante; - Stabilește obiective definite clar pentru activitatea proprie; - Definește planuri de măsuri clare pentru a-și transpune obiectivele în practică; - Adaptează planurile atunci când apar sarcini sau solicitări noi; - Acționează în mod sistematic și metodic; - Își monitorizează progresele înregistrate față de termene și alte criterii; - Gestionează mai multe sarcini în același timp pentru a-și îndeplini obiectivul; - Stabilește obiective clare pentru sine și pentru persoanele pe care le coordonează; - Definește planuri de acțiune clare pentru a transpune obiectivele echipei în practică; - Distribuie corespunzător sarcinile de muncă între membrii echipei; - Identifică și organizează resursele necesare pentru îndeplinirea sarcinilor; - Organizează eficient timpul propriu și pe cel al membrilor echipei; - Monitorizează progresele înregistrate de membrii echipei față de termene și alte criterii; - Adaptează activitatea echipei în funcție de noile cerințe; - La măsuri active pentru a evita sau a limita abaterile de la activitatea planificată; - Intervine și remediază situațiile care afectează nivelurile de productivitate; - Monitorizează, gestionează și desfășoară mai multe activități simultan; - Transpune obiectivele în planuri de acțiune pentru a le putea implementa și monitoriza;

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Crt.	Categorie/competențe generale asociate	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 390 alin. (1) lit. a)-f) din OUG nr.57/2019	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 389 din OUG nr.57/2019
		Dezvoltă și utilizează sisteme de organizare a activității și de monitorizare a progreselor înregistrate.	- Dezvoltă și utilizează sisteme de organizare a activității și de monitorizare a progreselor înregistrate; - Elaborează și structurează o imagine clară asupra perspectivelor de dezvoltare ale instituției și explică în ce mod deciziile actuale creează calea pentru transpunerea acestei viziuni; - Transpune viziunea, programele și proiectele instituției în strategii coerente; - Elaborează strategii luând în considerare dezvoltarea instituției și interesul cetățenilor; - Evaluează capacitățile viitoare ale instituției de a crea oportunități și de a gestiona riscuri; - Implementează măsuri de prevenire sau de reducere la minimum a riscurilor; - Organizează activitatea instituției pentru a alinia procesele interne ale acesteia cu obiectivele strategice; - Planifică activitățile pe baza indicatorilor principali de performanță, măsoară progresul acestora și acționează pentru a le implementa; - Gestionează riscurile asociate procesului de schimbare, prin planificare corespunzătoare pentru situații neprevăzute, bazându-se pe experiențele anterioare de schimbare și dezvoltând lecțiile învățate din acestea; - Prezintă obiectivele utilizând instrumente de prezentare adecvate; - Identifică mai multe tipuri de riscuri posibile: asociate cu factori interni și externi, asociate cu strategia în sine, sau riscuri care ar putea afecta implementarea proiectelor.
2	Eficacitate interpersonală		
2.1	Comunicare (inclusiv comunicare strategică)	- Exprimă cu claritate opinii și informații; - Explică cu claritate logica unui argument; - Este capabil să asculte atent și activ; - Acordă o atenție corespunzătoare îngrijorărilor exprimate de alții; (nivel extins)	- Exprimă cu claritate opinii și informații; - Explică cu claritate logica unui argument; - Este capabil să asculte atent și activ; - Acordă o atenție corespunzătoare îngrijorărilor exprimate de alții; (nivel strategic)



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Crt.	Categorie/competențe generale asociate	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 390 alin. (1) lit. a)-f) din OUG nr.57/2019	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 389 din OUG nr.57/2019
		• <i>Scrie clar, succint și corect, verificând corectitudinea gramaticală și ortografică din lucrările sale;</i> • <i>Are capacitate de sinteză, prezentând pe scurt principalele idei ale unei discuții;</i> • <i>Își informează periodic superiorul ierarhic cu privire la progresele înregistrate și la problemele intervenite;</i> • <i>Prezintă concepte complexe și abstracte într-un mod simplu și inteligibil;</i> • <i>Identifică și adoptă cel mai potrivit stil interpersonal pentru diferite tipuri de public și în diverse contexte;</i> • <i>Prezintă opinii într-un mod convingător, expresiv, care captează atenția publicului;</i> • <i>Evită utilizarea jargonului profesional în interacțiunile sale;</i> • <i>Verifică dacă mesajele au fost auzite și înțelese atunci când vorbește cu alte persoane;</i> • <i>Subcompetență de a dezvolta relații intra și inter- instituționale, de a construi și a menține relații deschise și de încredere.</i> • <i>Participă activ la conversații;</i> • <i>Susține dialogul deschis;</i> • <i>Stabilește relații de cooperare, înțelegeri sau discuții obținând acorduri ferme de la ambele părți;</i> • <i>Structurează punctele esențiale ale unui argument în timpul unei conversații;</i> • <i>Separă ceea ce este important de ceea ce este redundant în prezentarea unei opinii;</i> • <i>Ajunge rapid la subiectul discuției;</i> • <i>Abordează constructiv obiecțiile altora, indicând argumente cu calm;</i> • <i>Creează o atmosferă bună, făcând angajații să se simtă confortabil;</i> • <i>Utilizează eficient materialele pregătite și elementele utilizate pentru ilustrare vizuală;</i> • <i>Este deschis colaborării cu angajații de la toate nivelurile;</i> • <i>Îndepărtează barierele identificate în colaborarea interdepartamentală și stimulează această colaborare.</i>	• <i>Scrie clar, succint și corect, verificând corectitudinea gramaticală și ortografică din lucrările sale;</i> • <i>Are capacitate de sinteză, prezentând pe scurt principalele idei ale unei discuții;</i> • <i>Își informează periodic superiorul ierarhic cu privire la progresele înregistrate și la problemele intervenite;</i> • <i>Prezintă concepte complexe și abstracte într-un mod simplu și inteligibil;</i> • <i>Identifică și adoptă cel mai potrivit stil interpersonal pentru diferite tipuri de public și în diverse contexte;</i> • <i>Prezintă opinii într-un mod convingător, expresiv, care captează atenția publicului;</i> • <i>Evită utilizarea jargonului profesional în interacțiunile sale;</i> • <i>Verifică dacă mesajele au fost auzite și înțelese atunci când vorbește cu alte persoane;</i> • <i>Subcompetență de a dezvolta relații intra și inter- instituționale, de a construi și a menține relații deschise și de încredere.</i> • <i>Participă activ la conversații;</i> • <i>Susține dialogul deschis;</i> • <i>Stabilește relații de cooperare, înțelegeri sau discuții obținând acorduri ferme de la ambele părți;</i> • <i>Structurează punctele esențiale ale unui argument în timpul unei conversații;</i> • <i>Separă ceea ce este important de ceea ce este redundant în prezentarea unei opinii;</i> • <i>Ajunge rapid la subiectul discuției;</i> • <i>Abordează constructiv obiecțiile altora, indicând argumente cu calm;</i> • <i>Creează o atmosferă bună, făcând angajații să se simtă confortabil;</i> • <i>Utilizează eficient materialele pregătite și elementele utilizate pentru ilustrare vizuală;</i> • <i>Este deschis colaborării cu angajații de la toate nivelurile;</i> • <i>Îndepărtează barierele identificate în colaborarea interdepartamentală și stimulează această colaborare;</i>

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Crt.	Categorie/competențe generale asociate	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 390 alin. (1) lit. a)-f) din OUG nr.57/2019	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 389 din OUG nr.57/2019
			• <i>Organizează întâlniri cu personalul și ascultă punctul de vedere al angajaților cu privire la politicile și procedurile instituționale;</i> • <i>Este accesibil pentru cetățeni și entități interesate;</i> • <i>Explică și clarifică politicile instituționale părților care sunt afectate de acestea;</i> • <i>Comunică personalului informații privind schimbările care au impact asupra activității din cadrul instituției;</i> • <i>Dezvoltă parteneriate și relații interinstituționale pentru a stabili obiective comune, a alinia responsabilitatea și resursele și a efectua schimbări pozitive;</i> • <i>Prezintă într-un mod structurat informații complexe;</i> • <i>Internalizează și susține punctul de vedere oficial al instituției;</i> • <i>Conduce prin puterea exemplului, ilustrând acest lucru în contexte profesionale favorabile și credibile;</i> • <i>Comunică direct, manifestă comportament asertiv și imparțialitate în relație cu colegii și subordonații;</i> • <i>Promovează un mediu de lucru care susține valori dezirabile.</i>
2.2	Lucru în echipă (inclusiv medierea conflictelor)	<i>(nivel extins)</i> • <i>Contribuie la instalarea unei atmosfere pozitive și plăcute în echipă, printr-o atitudine personală constructivă și prin comunicare;</i> • <i>Discută despre neînțelegeri cu tact și sensibilitate;</i> • <i>Solicită sprijin atunci când este nevoie, îi implică pe alții din timp sau atunci când există riscul de finalizare a sarcinilor alocate cu întârziere;</i> • <i>Își exprimă aprecierea pentru ideile și contribuțiile colegilor;</i> • <i>Își împărtășește cunoștințele și experiența cu colegii;</i> • <i>Inițiază discuții cu colegii săi și încurajează colaborarea la nivelul echipei;</i> • <i>Acceptă și oferă sprijin atunci când un membru al echipei este demotivat/rezervat/neintegrat;</i> • <i>Identifică un numitor comun al problemelor și acționează pentru rezolvarea acestora;</i> • <i>Furnizează informațiile pe care trebuie să le cunoască echipa pentru a-și îndeplini sarcinile și ia decizii fundamentate și la timp;</i>	<i>(nivel extins)</i> • <i>Contribuie la instalarea unei atmosfere pozitive și plăcute în echipă, printr-o atitudine personală constructivă și prin comunicare;</i> • <i>Discută despre neînțelegeri cu tact și sensibilitate;</i> • <i>Solicită sprijin atunci când este nevoie, îi implică pe alții din timp sau atunci când există riscul de finalizare a sarcinilor alocate cu întârziere;</i> • <i>Își exprimă aprecierea pentru ideile și contribuțiile colegilor;</i> • <i>Își împărtășește cunoștințele și experiența cu colegii;</i> • <i>Inițiază discuții cu colegii săi și încurajează colaborarea la nivelul echipei;</i> • <i>Acceptă și oferă sprijin atunci când un membru al echipei este demotivat/rezervat/neintegrat;</i> • <i>Identifică un numitor comun al problemelor și acționează pentru rezolvarea acestora;</i> • <i>Furnizează informațiile pe care trebuie să le cunoască echipa pentru a-și îndeplini sarcinile și ia decizii fundamentate și la timp;</i>

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Crt.	Categorie/competențe generale asociate	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 390 alin. (1) lit. a)-f) din OUG nr.57/2019	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 389 din OUG nr.57/2019
		- Utilizează instrumente necesare pentru buna colaborare cu echipa proprie sau cu alte echipe; - Oferă și solicită feedback specific pentru o îmbunătățire permanentă a performanțelor; - Se ocupă de problemele care perturbă funcționarea și armonia echipei; - Solicită opinia celorlalți la un moment incipient al procesului decizional; - Încurajează echipele să colaboreze cu o serie de parteneri și părți implicate și ascultă feedback-ul acestora; - Oferă sprijin adaptat nevoilor colaboratorilor; - Asigură îndrumarea colegilor în desfășurarea activității precum și în situațiile dificile intervenite; - Îi implică pe alții în procesele decizionale care îi privesc; - Valorifică punctele forte ale colegilor și recunoaște contribuțiile și realizările altora; - Încurajează un climat de lucru colaborativ prin măsuri adecvate; - Respinge în mod direct și reacționează cu promptitudine față de limbajul sau de comportamentele neadecvate, inclusiv bullying, hărțuire sau discriminare; - Urmărește obținerea unor rezultate constructive în cadrul discuțiilor, formulează diverse premise/presupuneri spre a fi discutate, însă rămâne dispus să ajungă la o înțelegere atunci când acest lucru este benefic pentru progres/deblocarea unei situații.	- Utilizează instrumente necesare pentru buna colaborare cu echipa proprie sau cu alte echipe; - Oferă și solicită feedback specific pentru o îmbunătățire permanentă a performanțelor; - Se ocupă de problemele care perturbă funcționarea și armonia echipei; - Solicită opinia celorlalți la un moment incipient al procesului decizional; - Încurajează echipele să colaboreze cu o serie de parteneri și părți implicate și ascultă feedback-ul acestora; - Oferă sprijin adaptat nevoilor colaboratorilor; - Asigură îndrumarea colegilor în desfășurarea activității precum și în situațiile dificile intervenite; - Îi implică pe alții în procesele decizionale care îi privesc; - Valorifică punctele forte ale colegilor și recunoaște contribuțiile și realizările altora; - Încurajează un climat de lucru colaborativ prin măsuri adecvate; - Respinge în mod direct și reacționează cu promptitudine față de limbajul sau de comportamentele neadecvate, inclusiv bullying, hărțuire sau discriminare; - Urmărește obținerea unor rezultate constructive în cadrul discuțiilor, formulează diverse premise/presupuneri spre a fi discutate, însă rămâne dispus să ajungă la o înțelegere atunci când acest lucru este benefic pentru progres/deblocarea unei situații.
3	Răspundere socială		
3.1	Orientare către cetățean (inclusiv adaptarea la contextul politic și angajament public)	(nivel extins) - Lucrează eficient cu cetățenii sau cu alte persoane cu care intră în contact; - Prioritizează sarcinile cu impact ridicat asupra nevoilor cetățenilor; - Își monitorizează propria activitate ținând cont de interesul cetățenilor; - Tratează reclamațiile cetățenilor cu seriozitate, caută soluții rapide și proactive pentru a le rezolva; - Își verifică activitatea pentru a elimina erorile care ar putea avea un impact asupra gradului de mulțumire al cetățenilor; - Acționează pentru a anticipa și a identifica nevoile cetățenilor;	(nivel strategic) - Lucrează eficient cu cetățenii sau cu alte persoane cu care intră în contact; - Prioritizează sarcinile cu impact ridicat asupra nevoilor cetățenilor; - Își monitorizează propria activitate ținând cont de interesul cetățenilor; - Tratează reclamațiile cetățenilor cu seriozitate, caută soluții rapide și proactive pentru a le rezolva; - Își verifică activitatea pentru a elimina erorile care ar putea avea un impact asupra gradului de mulțumire al cetățenilor; - Acționează pentru a anticipa și a identifica nevoile cetățenilor;

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Crt.	Categorie/competențe generale asociate	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 390 alin. (1) lit. a)-f) din OUG nr.57/2019	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 389 din OUG nr.57/2019
		- Protejează interesele cetățenilor atunci când inițiază noi măsuri și activități; - Identifică nevoile cetățenilor care se pot rezolva direct sau indirect prin propriile sale acțiuni sau comportamente; - Caută în mod proactiv să vină în întâmpinarea așteptărilor și cerințelor cetățenilor; - Stabilește și dă curs unor standarde ridicate de calitate în munca sa; - Ține cont de nevoile, problemele și valorile cetățenilor atunci când ia decizii; - La inițiativa pentru a adapta sau a ajusta proceduri, politici, reglementări care au impact asupra interesului cetățenilor; - Identifică momentul în care anumite probleme trebuie redirecționate către alte autorități și semnalează acest fapt funcționarilor potriviți; - Oferă îndrumare cu privire la relațiile dintre funcții, rolurile și responsabilitățile funcției publice și ale sectorului public; - Dezvoltă și menține relații interinstituționale profesionale; - Își utilizează cunoștințele dobândite în materia culturii instituționale în procesul decizional și înțelege profund impactul și implicațiile deciziilor sale; - Înțelege în mod profund punctele sensibile existente la nivel instituțional și al politicilor și acționează în consecință; - Înțelege mediul politic, prioritățile de management, rolurile și responsabilitățile angajaților, precum și factorii externi care au impact asupra instituției; - Adaptează abordările personale pentru a exercita o influență optimă, ținând cont de atitudinile angajaților față de putere și politică; - Acționează cu preocupare pentru interesul cetățeanului și anticipează posibile consecințe pe termen lung ale acțiunilor departamentului pe care îl coordonează.	- Protejează interesele cetățenilor atunci când inițiază noi măsuri și activități; - Identifică nevoile cetățenilor care se pot rezolva direct sau indirect prin propriile sale acțiuni sau comportamente; - Caută în mod proactiv să vină în întâmpinarea așteptărilor și cerințelor cetățenilor; - Stabilește și dă curs unor standarde ridicate de calitate în munca sa; - Ține cont de nevoile, problemele și valorile cetățenilor atunci când ia decizii; - La inițiativa pentru a adapta sau a ajusta proceduri, politici, reglementări care au impact asupra interesului cetățenilor; - Identifică momentul în care anumite probleme trebuie redirecționate către alte autorități și semnalează acest fapt funcționarilor potriviți; - Oferă îndrumare cu privire la relațiile dintre funcții, rolurile și responsabilitățile funcției publice și ale sectorului public; - Dezvoltă și menține relații interinstituționale profesionale; - Își utilizează cunoștințele dobândite în materia culturii instituționale în procesul decizional și înțelege profund impactul și implicațiile deciziilor sale; - Înțelege în mod profund punctele sensibile existente la nivel instituțional și al politicilor și acționează în consecință; - Înțelege mediul politic, prioritățile de management, rolurile și responsabilitățile angajaților, precum și factorii externi care au impact asupra instituției; - Adaptează abordările personale pentru a exercita o influență optimă, ținând cont de atitudinile angajaților față de putere și politică; - Acționează cu preocupare pentru interesul cetățeanului și anticipează posibile consecințe pe termen lung ale acțiunilor departamentului pe care îl coordonează; - Elaborează și dezvoltă programe pentru a aborda cerințele esențiale ale comunității; - Analizează în mod regulat politicile și procedurile instituției pentru a se asigura că acestea corespund nevoilor publice;

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Crt.	Categorie/competențe generale asociate	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 390 alin. (1) lit. a)-f) din OUG nr.57/2019	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 389 din OUG nr.57/2019
			• Se asigură că toți participanții la procesul decizional înțeleg pe deplin rezultatele necesare în vederea atingerii interesului public și articulează impactul pe care calitatea serviciului, securitatea și comunicarea îl au asupra instituției; • Cultivă relații cu părțile implicate din comunitate pentru a valida utilitatea acțiunilor și serviciilor propuse; • Propune noi politici și susține modernizarea celor vechi prin includerea mai multor perspective asupra unei probleme și utilizează tehnici de prognozare pentru a testa diferite scenarii; • Elaborează proiecte de politici flexibile, care au capacitatea să absoarbă și să asigure pregătirea și recuperarea pentru evenimentele neprevăzute din viitor; • Acționează ținând seama de impactul și consecințele pe termen lung asupra intereselor cetățenilor.
3.2	Integritate (inclusiv gestionarea vulnerabilităților)	(nivel extins) • Prezintă adevărul în toate interacțiunile sale și ia atitudine pentru a proteja adevărul; • Își admite greșelile și își asumă responsabilitatea pentru propriile greșeli; • Recunoaște când nu poate să rezolve lucrurile; • Nu promite mai mult decât poate să facă, nu este de acord cu lucruri nesigure sau care nu pot fi îndeplinite; • Păstrează și respectă confidențialitatea; • Nu se concentrează pe câștiguri personale; • Oferă informații obținute din surse de încredere, nu răspândește zvonuri sau informații false; • Acționează în conformitate cu standarde morale și etice ridicate indiferent de circumstanțe; • Își declară propriile intenții în mod clar atunci când interacționează cu alte persoane și respectă înțelegerile făcute; • Inspiră încredere, tratând toate persoanele în mod echitabil și consecvent; • Recunoaște orice neconformare cu standardele morale și etice;	(nivel extins) • Prezintă adevărul în toate interacțiunile sale și ia atitudine pentru a proteja adevărul; • Își admite greșelile și își asumă responsabilitatea pentru propriile greșeli; • Recunoaște când nu poate să rezolve lucrurile; • Nu promite mai mult decât poate să facă, nu este de acord cu lucruri nesigure sau care nu pot fi îndeplinite; • Păstrează și respectă confidențialitatea; • Nu se concentrează pe câștiguri personale; • Oferă informații obținute din surse de încredere, nu răspândește zvonuri sau informații false; • Acționează în conformitate cu standarde morale și etice ridicate indiferent de circumstanțe; • Își declară propriile intenții în mod clar atunci când interacționează cu alte persoane și respectă înțelegerile făcute; • Inspiră încredere, tratând toate persoanele în mod echitabil și consecvent; • Recunoaște orice neconformare cu standardele morale și etice;

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Crt.	Categorie/competențe generale asociate	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 390 alin. (1) lit. a)-f) din OUG nr.57/2019	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 389 din OUG nr.57/2019
		- Discută potențialele probleme etice cu angajații și reacționează în mod corespunzător; - Cercetează problemele și aplică măsuri corective, după caz; - Se ocupă de problemele legate de comportamentul angajaților în mod confidențial și respectuos; - Promovează și susține în mod activ măsurile etice, prin exemplu personal, în cadrul unității și în relația cu cetățenii; - La măsuri proactive pentru a împiedica expunerea instituției la riscuri de integritate sau care afectează imaginea instituției; - La măsuri prompt și eficient pentru a gestiona comportamentele neprofesioniste sau neetice; - Nu tolerează solicitarea unor favoruri, presiunea politică sau promisiunile de câștig; - Inspiră încredere, recunoscându-și propriile greșeli și asumându-și responsabilitatea pentru propriile acțiuni.	- Discută potențialele probleme etice cu angajații și reacționează în mod corespunzător; - Cercetează problemele și aplică măsuri corective, după caz; - Se ocupă de problemele legate de comportamentul angajaților în mod confidențial și respectuos; - Promovează și susține în mod activ măsurile etice, prin exemplu personal, în cadrul unității și în relația cu cetățenii; - La măsuri proactive pentru a împiedica expunerea instituției la riscuri de integritate sau care afectează imaginea instituției; - La măsuri prompt și eficient pentru a gestiona comportamentele neprofesioniste sau neetice; - Nu tolerează solicitarea unor favoruri, presiunea politică sau promisiunile de câștig; - Inspiră încredere, recunoscându-și propriile greșeli și asumându-și responsabilitatea pentru propriile acțiuni.
4	Abilități manageriale		
4.1	Managementul performanței (inclusiv managementul resurselor și al proceselor)	(nivel extins) - Stabilește obiective specifice și măsurabile care sunt realiste și termene de realizare, la nivelul structurii; - Stabilește acțiuni și planuri corespunzătoare pentru realizarea obiectivelor structurii; - Armonizează obiectivele individuale și obiectivele echipei/structurii cu prioritățile instituției; - Definește rezultate specifice anticipate pentru fiecare activitate din punct de vedere al obiectivelor și indicatorilor de performanță; - Informează periodic echipa cu privire la performanța dorită; - Oferă feedback privind performanța individuală pentru a permite perfecționarea individuală; - Oferă de îndată feedback de performanță specific, atât pozitiv, cât și pentru implementarea unor ajustări; - Creează condiții care permit echipei să aibă cea mai bună performanță posibilă; - Evaluează obiectiv performanța individuală și performanța echipei;	(nivel extins) - Stabilește obiective specifice și măsurabile care sunt realiste și termene de realizare, la nivelul structurii; - Stabilește acțiuni și planuri corespunzătoare pentru realizarea obiectivelor structurii; - Armonizează obiectivele individuale și obiectivele echipei/structurii cu prioritățile instituției; - Definește rezultate specifice anticipate pentru fiecare activitate din punct de vedere al obiectivelor și indicatorilor de performanță; - Informează periodic echipa cu privire la performanța dorită; - Oferă feedback privind performanța individuală pentru a permite perfecționarea individuală; - Oferă de îndată feedback de performanță specific, atât pozitiv, cât și pentru implementarea unor ajustări; - Creează condiții care permit echipei să aibă cea mai bună performanță posibilă; - Evaluează obiectiv performanța individuală și performanța echipei;

52

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

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Crt.	Categorie/competențe generale asociate	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 390 alin. (1) lit. a)-f) din OUG nr.57/2019	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 389 din OUG nr.57/2019
		• Acționează cu fermitate și promptitudine pentru a corecta problemele de performanță; • Solicită angajaților să-și asume răspunderea pentru propria lor activitate; • Recunoaște și apreciază angajații pentru realizările și performanța individuală; • Formulează propuneri privind obiectivele instituției; • Definește rezultatele anticipate la nivel instituțional, corespunzătoare obiectivelor instituției și principalelor programe sau proiecte, precizând și rezultate specifice și indicatori de performanță; • Armonizează obiectivele echipei cu prioritățile instituției și formulează propuneri pentru corelarea cu prioritățile programului de guvernare și ale strategiilor în vigoare și cu prioritățile sociale; • Informează periodic personalul cu privire la modul în care performanța lor influențează rezultatele instituției și societatea; • Susține structurile pe care le conduce sau, după caz, și alte structuri în eforturile acestora de a-și realiza obiectivele; • Evaluează performanța în mod obiectiv la toate nivelurile instituționale; • Formulează puncte de vedere și propuneri privind problemele de performanță instituțională pe care le identifică, în vederea soluționării acestora; • Asigură conducerea în managementul eficient al resurselor instituției; • Creează un mediu de lucru care cultivă procese și sisteme eficiente și eficace, inclusiv prin reproiectarea acestora, a structurii și/sau a operațiunilor, pentru a îndeplini mai bine obiectivele pe termen lung; • Utilizează oportunitățile de finanțare apărute pentru a echilibra resursele între unități; • Știe cum și când să influențeze elaborarea unor politici pentru a utiliza resursele limitate pentru atingerea obiectivelor și realizarea rezultatelor; • Își impune să fie răspunzător pentru realizarea obiectivelor și solicită acest lucru și altora.	• Acționează cu fermitate și promptitudine pentru a corecta problemele de performanță; • Solicită angajaților să-și asume răspunderea pentru propria lor activitate; • Recunoaște și apreciază angajații pentru realizările și performanța individuală; • Formulează propuneri privind obiectivele instituției; • Definește rezultatele anticipate la nivel instituțional, corespunzătoare obiectivelor instituției și principalelor programe sau proiecte, precizând și rezultate specifice și indicatori de performanță; • Armonizează obiectivele echipei cu prioritățile instituției și formulează propuneri pentru corelarea cu prioritățile programului de guvernare și ale strategiilor în vigoare și cu prioritățile sociale; • Informează periodic personalul cu privire la modul în care performanța lor influențează rezultatele instituției și societatea; • Susține structurile pe care le conduce sau, după caz, și alte structuri în eforturile acestora de a-și realiza obiectivele; • Evaluează performanța în mod obiectiv la toate nivelurile instituționale; • Formulează puncte de vedere și propuneri privind problemele de performanță instituțională pe care le identifică, în vederea soluționării acestora; • Asigură conducerea în managementul eficient al resurselor instituției; • Creează un mediu de lucru care cultivă procese și sisteme eficiente și eficace, inclusiv prin reproiectarea acestora, a structurii și/sau a operațiunilor, pentru a îndeplini mai bine obiectivele pe termen lung; • Utilizează oportunitățile de finanțare apărute pentru a echilibra resursele între unități; • Știe cum și când să influențeze elaborarea unor politici pentru a utiliza resursele limitate pentru atingerea obiectivelor și realizarea rezultatelor; • Își impune să fie răspunzător pentru realizarea obiectivelor și solicită acest lucru și altora.

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Crt.	Categorie/competențe generale asociate	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 390 alin. (1) lit. a)-f) din OUG nr.57/2019	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 389 din OUG nr.57/2019
4.2	Dezvoltarea echipei	(nivel operațional) - Creează condițiile pentru a permite echipei să aibă cea mai bună performanță posibilă; - Oferă un bun exemplu, aplicând personal comportamentul dorit; - Exprimă atitudini și așteptări pozitive față de/de la echipă și membrii echipei; - Solicită idei și opinii pentru a ajuta la luarea deciziilor și elaborarea de planuri specifice; - Susține gândirea independentă pentru a rezolva problemele; - Definește succesul ca realizare a întregii echipe; - Oferă celorlalți feedback util cu privire la comportamente; - Alocă membrilor echipei sarcini care îi vor ajuta să-și dezvolte abilitățile; - Are întâlniri periodice cu angajații pentru a le analiza progresul în ceea ce privește dezvoltarea profesională și personală; - Sprijină colegii în identificarea obiectivelor esențiale și pentru a-și utiliza talentele în vederea realizării obiectivelor; - Recunoaște potențialul și punctele forte ale altor persoane și ia măsuri pentru a le dezvolta; - Oferă membrilor echipei oportunitatea de a manifesta noi competențe; - Încurajează comunicarea deschisă și soluționarea problemelor între membrii echipei; - Facilitează transferul de cunoștințe la locul de muncă.	(nivel operațional) - Creează condițiile pentru a permite echipei să aibă cea mai bună performanță posibilă; - Oferă un bun exemplu, aplicând personal comportamentul dorit; - Exprimă atitudini și așteptări pozitive față de/de la echipă și membrii echipei; - Solicită idei și opinii pentru a ajuta la luarea deciziilor și elaborarea de planuri specifice; - Susține gândirea independentă pentru a rezolva problemele; - Definește succesul ca realizare a întregii echipe; - Oferă celorlalți feedback util cu privire la comportamente; - Alocă membrilor echipei sarcini care îi vor ajuta să-și dezvolte abilitățile; - Are întâlniri periodice cu angajații pentru a le analiza progresul în ceea ce privește dezvoltarea profesională și personală; - Sprijină colegii în identificarea obiectivelor esențiale și pentru a-și utiliza talentele în vederea realizării obiectivelor; - Recunoaște potențialul și punctele forte ale altor persoane și ia măsuri pentru a le dezvolta; - Oferă membrilor echipei oportunitatea de a manifesta noi competențe; - Încurajează comunicarea deschisă și soluționarea problemelor între membrii echipei; - Facilitează transferul de cunoștințe la locul de muncă.
5	Leadership		
5.1	Generarea angajamentului	(nivel operațional) - Explică logica măsurilor și acțiunilor prin prezentarea perspectivelor strategice, ajutând angajații să îmbine în mod armonios ceea ce este important pentru ei cu activitatea desfășurată; - Proiectează fluxurile de lucru, permițându-le angajaților să înregistreze o performanță la cel mai bun nivel de autonomie și competență pe care îl au; - Creează un mediu în care angajații pot să se dezvolte, să-și dezvolte aptitudinile și să-și realizeze obiectivele profesionale;	(nivel operațional) - Explică logica măsurilor și acțiunilor prin prezentarea perspectivelor strategice, ajutând angajații să îmbine în mod armonios ceea ce este important pentru ei cu activitatea desfășurată; - Proiectează fluxurile de lucru, permițându-le angajaților să înregistreze o performanță la cel mai bun nivel de autonomie și competență pe care îl au; - Creează un mediu în care angajații pot să se dezvolte, să-și dezvolte aptitudinile și să-și realizeze obiectivele profesionale;

54

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

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Crt.	Categorie/competențe generale asociate	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 390 alin. (1) lit. a)-f) din OUG nr.57/2019	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 389 din OUG nr.57/2019
		- Motivează personalul pentru îndeplinirea obiectivelor comune, creând atmosferă destinsă la nivelul echipei; - Laudă și recompensează performanța ridicată, inițiativa și respectarea principiilor etice în circumstanțe dificile; - Prezintă personalului modul în care munca lor contribuie la succesul instituției sau la atingerea interesului public; - Demonstrează o dedicare puternică față de succesul instituției și îi inspiră pe alții să se dedice obiectivelor; - Promovează crearea și comunicarea de planuri pentru a realiza obiective care susțin viziunea instituției.	- Motivează personalul pentru îndeplinirea obiectivelor comune, creând atmosferă destinsă la nivelul echipei; - Laudă și recompensează performanța ridicată, inițiativa și respectarea principiilor etice în circumstanțe dificile; - Prezintă personalului modul în care munca lor contribuie la succesul instituției sau la atingerea interesului public; - Demonstrează o dedicare puternică față de succesul instituției și îi inspiră pe alții să se dedice obiectivelor; - Promovează crearea și comunicarea de planuri pentru a realiza obiective care susțin viziunea instituției.
5.2	Promovarea inovației și inițierea schimbării (inclusiv agilitatea/gândirea strategică)	(nivel operațional) - Recunoaște și comunică potențialele beneficii ale schimbării; - Recunoaște și gestionează provocările care ar putea însoți schimbarea; - Îi încurajează pe alții să prețuiască schimbarea; - Dezvoltă modalități îmbunătățite de a face lucrurile, inclusiv abordări sau metode noi; - Dezvoltă modalități mai bune, mai rapide sau mai puțin costisitoare de a face lucrurile; - Cooperează cu personalul pentru a genera soluții inovatoare; - Își menține dedicarea pentru implementarea schimbării în ciuda rezistenței la schimbare; - Ajută personalul să înțeleagă clar ce anume vor avea de făcut în mod diferit, ca urmare a schimbărilor din instituție; - Implementează sau susține diferite activități de management al schimbării; - Constituie structuri și procese pentru a planifica și a gestiona implementarea schimbării; - Inițiază și susține programe menite să sporească eficiența și să dezvolte instituția, sistematizând procesele prin digitalizare și utilizarea unor noi tehnologii; - Susține schimbarea și creativitatea încurajând, recunoscând și recompensându-i pe cei care iau inițiativa, dezvoltă noi idei sau concepte sau îmbunătățesc procese sau metode de lucru.	(nivel extins) - Recunoaște și comunică potențialele beneficii ale schimbării; - Recunoaște și gestionează provocările care ar putea însoți schimbarea; - Îi încurajează pe alții să prețuiască schimbarea; - Dezvoltă modalități îmbunătățite de a face lucrurile, inclusiv abordări sau metode noi; - Dezvoltă modalități mai bune, mai rapide sau mai puțin costisitoare de a face lucrurile; - Cooperează cu personalul pentru a genera soluții inovatoare; - Își menține dedicarea pentru implementarea schimbării în ciuda rezistenței la schimbare; - Ajută personalul să înțeleagă clar ce anume vor avea de făcut în mod diferit, ca urmare a schimbărilor din instituție; - Implementează sau susține diferite activități de management al schimbării; - Constituie structuri și procese pentru a planifica și a gestiona implementarea schimbării; - Inițiază și susține programe menite să sporească eficiența și să dezvolte instituția, sistematizând procesele prin digitalizare și utilizarea unor noi tehnologii; - Susține schimbarea și creativitatea încurajând, recunoscând și recompensându-i pe cei care iau inițiativa, dezvoltă noi idei sau concepte sau îmbunătățesc procese sau metode de lucru;

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Crt.	Categorie/competențe generale asociate	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 390 alin. (1) lit. a)-f) din OUG nr.57/2019	Competențe generale pentru funcțiile publice prevăzute la art. 389 din OUG nr.57/2019
			• <i>Propune abordări, metode sau tehnologii noi;</i> • <i>Stabilește noi direcții de dezvoltare, parteneriate, politici sau proceduri;</i> • <i>Observă și valorifică oportunitățile pentru a influența direcția viitoare a rezultatelor departamentului sau ale instituției în general;</i> • <i>Elaborează și comunică etapele schimbării necesare pentru realizarea viziunii;</i> • <i>Se raportează la starea de fapt și caută moduri noi de a realiza obiectivele instituționale.</i>



„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

57

“PNRR. Finanțat de Uniunea Europeană – Următoarea Generație UE”

Jalon nr. 417 PNRR „Finalizarea anuală a cel puțin două concursuri naționale de recrutare a funcționarilor publici pentru cel puțin 3 categorii/grade de funcții publice”

Agencia Națională a Funcționarilor Publici

Ianuarie 2024

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

<https://mfe.gov.ro/pnrr>

www.facebook.com/PNRROficial



AGENȚIA NAȚIONALĂ A FUNCȚIONARILOR PUBLICI

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

Telefon: 0374 112 755

Email: concurs-national@anfp.gov.ro

Material distribuit gratuit.