



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

ROMÂNIA

Acord pentru Servicii de Asistență Tehnică pentru Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică

Rezultatul 3

Livrabilul 3.2 Propunere pentru Cadrul de competențe

Martie 2020



Prezentul raport a fost elaborat și predat în temeiul Acordului de servicii de asistență tehnică rambursabile în cadrul proiectului “Dezvoltarea unui Sistem Unitar de Management al Resurselor Umane în Administrația Publică”, semnat între Secretariatul General al Guvernului și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare la data de 31 ianuarie 2018. Prezentul raport constituie Livrabilul 3.2, ce face parte din Rezultatul 3 elaborat în cadrul contractului menționat mai sus.

Clauză de limitare a responsabilității

Prezentul raport reprezintă un produs elaborat de Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare/Banca Mondială. Constatările, interpretările și concluziile exprimate în acest document nu reflectă în mod obligatoriu părerile Directorilor Executivi ai Băncii Mondiale sau ale guvernelor pe care aceștia le reprezintă. Banca Mondială nu garantează acuratețea datelor incluse în prezentul document.

Prezentul raport nu reprezintă în mod obligatoriu poziția Uniunii Europene sau a Guvernului României.

Declarație privind drepturile de autor

Materialele din această publicație sunt protejate prin drepturi de autor. Copierea și/sau transmiterea anumitor secțiuni din acest document în lipsa permisiunii acordate în acest sens poate reprezenta încălcarea legislației în vigoare.

Pentru permisiunea de a fotocopia sau retipări orice secțiune a prezentului document, vă rugăm să trimiteți o solicitare conținând informațiile complete fie: (i) Secretariatului General al Guvernului (Piața Victoriei nr. 1, Sector 1, București, România) fie (ii) Grupului Băncii Mondiale România (Str. Vasile Lascăr nr. 31, Et 6, Sector 2, București, România).

ACRONIME

ANAP	Agenția Națională de Achiziții Publice
ANC	Agenția Națională pentru Calificări
ANFP	Agenția Națională a Funcționarilor Publici
BIRD	Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare
BM	Banca Mondială
BOSA	Serviciul Public Federal pentru Politici Publice și Asistență (Belgia)
CA	Codul Administrativ
CE	Comisia Europeană
CG	Centrul Guvernului
Consiliul RU	Consiliul național pentru dezvoltarea resurselor umane din administrația publică
COR	Clasificarea ocupațiilor din România
DGAFP	Direcția Generală pentru Administrație și Funcție Publică
EIR	Evaluarea impactului reglementărilor
EPSO	Oficiul European pentru Selecția Personalului
FMI	Fondul Monetar Internațional
GR	Guvernul României
HG	Hotărâre de Guvern
INA	Institutul Național de Administrație
Indicatori de performanță (IP)	Indicatori-cheie de performanță
LCS	Legea Cadru a Salarizării
MLPDA	Ministerul Lucrărilor Publice, Dezvoltării și Administrației
MFP	Ministerul Finanțelor Publice / Ministerul de Finanțe
MMPS	Ministerul Muncii și Protecției Sociale
MRU	Managementul resurselor umane
OCDE	Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare
ONG	Organizație neguvernamentală
OUG	Ordonanță de Urgență a Guvernului
ROF	Regulament intern de organizare și funcționare
RU	Resurse umane
SATR	Servicii de asistență tehnică rambursabile
SCAP	Strategia de consolidare a administrației publice
SDFP	Strategia privind dezvoltarea funcției publice
SEFP	Strategia privind educația și formarea profesională
SFPAP	Strategia privind formarea profesională pentru administrația publică
SGG	Secretariatul General al Guvernului
SIMRU	Sistem informatizat pentru managementul resurselor umane
TIC	Tehnologia informației și a comunicațiilor
UE	Uniunea Europeană

MULȚUMIRI

Acest raport a fost elaborat de o echipă de bază a Băncii Mondiale, din care au făcut parte Ramona Moldovan (autor principal), Emmaline Holland Gayk Burduja, Ioana Dorobanțu, Marius Merlușcă, Roxana Mîțu, Alina Țugulea și Miguel Rodrigues, sub îndrumarea tehnică a Carolinei Rendon (coordonator al echipei de proiect) și Zahid Hasnain (co-coordonator al echipei de proiect), cu aportul valoros al Ancăi Butnaru. Prezentul raport a beneficiat de comentariile utile ale evaluatorilor Shiho Nagaki, (Specialist Senior Sector Public) și Dragos-Cristian Dinu (Expert Reforma Administrației Publice).

De asemenea, echipa dorește să le mulțumească lui Roby Senderowitsch (Practice Manager - Guvernanță, Europa de Vest), dnei Tatiana Proskuryakova (Manager de țară) și Echipei de Portofoliu pentru România pentru sfaturile, îndrumările și sprijinul lor în general, precum și evaluatorilor, pentru comentariile și sugestiile foarte utile. Echipa dorește să exprime mulțumiri oficialilor guvernamentali din cadrul Secretariatului General al Guvernului (SGG), Agenției Naționale a Funcționarilor Publici (ANFP) și Ministerului Muncii și Protecției Sociale (MMPS) pentru colaborarea constructivă, precum și altor instituții guvernamentale care au participat în mod activ la interviuri și focus-grupuri.

Cuprins

GLOSAR DE TERMENI	9
SUMAR EXECUTIV	16
CAPITOLUL 1: INTRODUCERE	18
1.1 Contextul strategic și provocări – de ce are nevoie funcția publică din România de un cadru de competențe?	18
1.2. Obiective – Ce intenționăm să realizăm?	20
CAPITOLUL 2: CADRUL DE COMPETENȚE – PRINCIPII PRIVIND ARHITECTURA.....	22
2.1. Principii și criterii pentru proiectarea cadrului de competențe.....	22
2.2 Grupurile țintă ale cadrului de competențe	23
Cine face obiectul cadrului de competențe?	23
Cine sunt ”utilizatorii” cadrului de competențe?	26
2.3. Structura generală și abordarea cadrului de competențe.....	27
2.3.1. Cum arată modelul și ce metodologie a fost folosită pentru elaborarea acestuia?.....	27
2.3.2. Cum este măsurat și utilizat modelul propus de cadru de competențe?	37
CAPITOLUL 3: CADRUL DE COMPETENȚE GENERALE.....	41
3.1. Cadru de competențe pentru nivelul de execuție	41
Nivel expert (aplicabil tuturor funcțiilor clasificate în clasa I)	41
Personal administrativ/servicii suport	50
3.2. Cadrul de competențe pentru manageri tehnici	52
3.3. Cadrul de competențe pentru managerii de nivel mediu.....	63
3.4. Cadrul de competențe pentru înalții funcționari publici	76
CAPITOLUL 4: DOMENII FUNCȚIONALE –COMPETENȚELE FUNCȚIONALE	90
4.1. Management de proiect	92
4.2. Inspecție/Control	93
4.3. Control managerial intern.....	95
4.4. Audit intern	97
4.5. Managementul resurselor umane	99
4.6. Management financiar.....	100
4.7. Afaceri juridice	102
4.8. Politici publice	103
4.9. Planificare strategică.....	105

4.10. Relații internaționale.....	106
Anexa 1 – Condițiile și competențele testate în cadrul actualului proces de recrutare și de evaluare a performanței.....	108

LISTĂ DE TABELE

Tabel 1: Gruparea posturilor pentru cadrul de competențe	23
Tabel 2: Domeniile funcționale ale statului	25
Tabel 3: Utilizatorii cadrului de competențe și beneficiile managementului pe bază de competențe.....	26
Tabel 4: Categoriile de competențe generale pentru posturile la nivel de execuție	27
Tabel 5: Categoriile de competențe generale pentru posturile manageriale	28
Tabel 6: nivelurile de complexitate pentru măsurarea competențelor	32
Tabel 7: Cadrul general de competențe – în funcție de complexitate	33
Tabel 8: Cadrul de competențe generale (de bază) - Versiune detaliată	34
Tabel 9: Competențe aferente domeniilor funcționale.....	36
Tabel 10: Exemplu privind evaluarea competențelor în procesul de recrutare:	38
Tabel 11: Exemplu privind evaluarea competențelor în procesul de recrutare:	38

LISTĂ DE FIGURI

Figura 1: Grupe de competențe	17
Figura 2: Cadrul de competențe – nivelul de execuție și nivelul de management tehnic.....	62
Figura 3: Cadrul de competențe pentru managementul de nivel mediu	75
Figura 4: Cadrul de competențe pentru înalții funcționari publici	88
Figura 5: Legătura dintre nivelurile ierarhice și nivelul de complexitate pentru fiecare competență	89
Figura 6: Cadrul de Competențe funcționale	107

GLOSAR DE TERMENI

Abilitate (componentă a competenței). Un mod exersat de aplicare a cunoștințelor în practică. Capacitatea de a realiza bine o activitate, în special datorită faptului că a fost exersată; *Îndemânare* dezvoltată prin formare și experiență și care este utilă la locul de muncă.

Adaptare la contextul politic. Competența generală 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. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate *competența Orientare către cetățean* la nivelul extins. Este aplicabilă posturilor manageriale de nivel superior.)

Agilitate strategică. Competența generală de a alinia direcția schimbărilor instituționale cu ritmul și cu direcția transformărilor sociale. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate *competența Promovarea inovației și inițierea schimbării* la nivelul extins.)

Analiza politicilor publice. Competența funcțională identificată pentru domeniul funcțional politici publice; se referă la competența de a elabora, a analiza și a evalua impactul opțiunilor de politici asupra obiectivelor, pe termen scurt, mediu și lung într-un anumit domeniu al sectorului public, ținând seama în același timp de influența acestora asupra altor domenii asociate din sectorul public.

Analiză comportamentală. Metoda principală folosită în evaluarea competențelor. În recrutare constă în crearea unei situații practice (de obicei prin studii de caz, joc de rol, simulări, exerciții de grup etc.) în care un candidat trebuie să efectueze mai multe sarcini, demonstrând comportamental pe parcursul întregului proces că deține competențele necesare. În evaluarea performanței evaluarea competenței se realizează pe baza comportamentului observat de-a lungul perioadei evaluate.

Angajat contractual. Conform practicilor și definițiilor internaționale, este angajatul în administrația publică, aflat într-o relație de angajare contractuală (sau într-un raport contractual, în baza unui contract de muncă, spre deosebire de funcționarii publici, care au un raport de serviciu și sunt numiți în funcție), de obicei într-un sistem de angajare pe post. În cele mai multe țări există tendința de a avea angajații publici în astfel de relații contractuale și de a restricționa funcționarii publici la anumite funcții precum cele din sistemul de justiție, armată, poliție, diplomatie etc.

Angajat în sectorul public. Angajat în sectorul public, indiferent de relația sa de muncă (angajat contractual sau funcționar public).

Asigurarea conformității. Competența funcțională identificată pentru domeniile funcționale inspecție/control/control managerial intern/audit intern; se referă la competența de a convinge părțile externe să respecte recomandări și de a le sfătui să se conformeze cu reglementările, standardele sau politicile în vigoare.

Asumarea răspunderii. Competența generală de asumare a responsabilității: 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. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate *competența "Inițiativă" la nivel extins*).

Bugetare și responsabilitate fiscală. Competența funcțională identificată pentru domeniul funcțional management financiar; se referă la competența de a planifica, analiza și monitoriza în mod sistematic finanțele unei instituții.

Cadru de competențe. Este un model în care competențele sunt identificate și definite în termen de comportamente așteptate pentru a atinge performanță individuală și instituțională excelentă. În același timp, este și un instrument de management care, potențial, integrează toate procesele de resurse umane (recrutare și selecție, managementul performanței, formare și dezvoltare, evoluția în carieră, salarizare etc.) într-o singură abordare strategică coordonată.¹

Categorii de competențe. Mai multe competențe cu caracteristici comune în strânsă legătură una cu alta, care se pot grupa sub o etichetă comună pentru a crea un model simplu și ușor de înțeles. În cadrul de competențe am definit cinci categorii: Eficiență personală, Eficiență interpersonală, Responsabilitate socială (aplicabile posturilor de execuție), Abilități manageriale, Leadership (în plus pentru posturile de conducere).

Competență. Un set de caracteristici personale demonstrabile și măsurabile, ce cuprinde: cunoștințe, atitudini și abilități, care fac posibilă îndeplinirea eficientă a unei activități (capacitatea de a fi performant). Conceptul de "competență" va fi utilizat în acest document numai cu sensul de mai sus și trebuie diferențiat de alte interpretări des întâlnite, precum: o autoritate și o responsabilitate acordată din afară (de către altcineva sau de către o instituție), pentru a avea dreptul de a efectua anumite activități sau a avea jurisdicție.

Comportament. Modalitate observabilă de a acționa a persoanelor în anumite situații.

Competențe generale (de bază). Un set de competențe necesare pentru a performa într-un domeniu, organizație sau sector de activitate. În acest material am folosit termenul cu următorul înțeles: competențele necesare tuturor funcționarilor publici pentru a lucra la orice nivel ierarhic și indiferent de specializare.

Competențe funcționale. Se referă la competențele necesare unor familii de posturi, respectiv unui domeniu funcțional.

Competențe specifice. Sunt competențe care au în componență cunoștințele, abilitățile și atitudinile obligatorii posturilor care necesită o specializare. Aceste competențe prezintă particularități specifice unui post și nu fac parte din cadrul general de competențe.

Comunicare. 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 întări cuvintele prin elemente non-verbale și paraverbale; de a structura informații pentru a îndeplini nevoile și a realiza înțelegerea la nivelul publicului cărui i se adresează.

Comunicare strategică. Competența generală 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 (aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate *competența Comunicare* la nivelul strategic).

¹ Op de Beeck, Sophie & Hondeghem, Annie. (2010b). Competency Management in the Public Sector: Three Dimensions of Integration. Lucrare pentru Conferința IRSPM 2010, Berna, Elveția

Consiliere juridică persuasivă. Competența funcțională identificată pentru domeniul funcțional afaceri juridice; se referă la competența de a planifica și a prezenta comunicări orale și scrise utilizând terminologie specifică și referințe la cadrul legal existent, cu scopul de a genera un impact și a convinge publicul țintă.

Coordonarea echipei de proiect. Competența funcțională identificată pentru domeniul funcțional management de proiect se referă la competența de a eficientiza cooperarea în cadrul echipelor de proiect, de a asigura comunicarea permanentă cu părțile implicate și beneficiarii proiectelor, de a organiza activitățile astfel încât membrii echipei să fie dedicați muncii lor și să atingă obiectivele proiectului.

Cunoștințe (componentă a competenței). Cunoașterea sau înțelegerea teoretică a unui subiect dat, dobândită prin educație sau prin experiență.

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.

Diplomație. Competența funcțională identificată pentru domeniul funcțional relații internaționale; se referă la competența de a reprezenta cu tact și eficiență interese majore, cu o grijă deosebită pentru a înțelege celelalte părți și a fi sensibil la opiniile, convingerile, ideile și interesele acestora.

Domeniu funcțional. Clasificare a mandatelor/funcționalităților guvernamentale sau de stat, asociată de obicei cu organizarea formală a guvernului în departamente sau ministere; clasificarea poate să varieze de la o țară la alta, dar de obicei include domenii de politici sectoriale precum apărarea, diplomația, sănătatea, învățământul, administrarea fiscală, dezvoltarea regională, mediul, precum și funcțiuni transversale, identificate în toate instituțiile (politici publice, planificare strategică, coordonare, management financiar etc.).

Elaborare planuri strategice. Competența funcțională identificată pentru domeniul funcțional planificare strategică; se referă la competența de a colecta, analiza, structura și prezenta date relevante pentru a stabili priorități, a identifica resursele, acțiunile și responsabilitățile necesare pentru a atinge obiective strategice.

Familie de posturi. O serie de posturi care au un conținut funcțional sau un domeniu de cunoștințe comun și mai multe grade profesionale cu niveluri diferite de impact, complexitate, responsabilitate, cunoștințe și competențe necesare; în practica internațională definițiile pot să varieze foarte mult, fiind adaptate sistemelor naționale de clasificare a posturilor.

Familie ocupațională. Domeniu de activitate care grupează posturi cu caracteristici și funcții diferite (de ex. apărare, justiție, învățământ, administrație)².

Funcționar public. Angajat în administrația publică, aflat într-o relație de muncă necontractuală (raport de serviciu - spre deosebire de angajații contractuali), de obicei având la bază un sistem de carieră; în unele țări, posturile de funcționar public sunt restricționate la anumite domenii precum administrația publică, sistemul de justiție, armată, poliție, diplomație etc, în timp ce în alte cazuri, din ce în ce mai rare, acestea pot să includă toate categoriile de angajați în administrația publică.

² În experiențele internaționale, conceptul de familie ocupațională este folosit cu un alt înțeles: set de mai multe ocupații caracterizate prin cerințe similare privind abilitățile, aptitudinile și pregătirea necesare (a se vedea definiția pentru familie de posturi).

Înalti funcționari publici (Funcționari publici de nivel superior – internațional). Funcționarii publici care au cel mai înalt nivel de responsabilitate în sistemul administrativ, însărcinați cu managementul organizațiilor sau al unităților organizaționale. Funcționarii publici de nivel superior sunt interfața între nivelul politic și cel administrativ și răspund de implementarea prevederilor legale și a strategiilor politice, precum și de coerența, eficiența și eficacitatea activităților guvernamentale; unele țări au scheme de management specifice pentru acest grup (de ex. Olanda sau Marea Britanie), în timp ce altele nu fac nicio distincție între aceste funcții și restul funcției publice (de ex. Austria, Danemarca, Germania sau Suedia).

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. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate *competența Rezolvarea problemelor și luarea deciziilor la nivelul strategic.*)

Generarea angajamentului. Este o competență generală de leadership care implică abilitatea de a conduce instituția către realizarea obiectivelor prin crearea unui climat în care angajații sunt motivați să atingă nivele superioare de performanță

Grad profesional. Clasificare în cadrul unei funcții sau a unui post în funcție de complexitate sau nivelul de responsabilitate, uneori asociată cu un anumit nivel educațional și/sau cu experiența; sistemele de grade profesionale variază mult de la o țară la alta.

Inițiativă. Competența generală de a identifica ce anume trebuie făcut și efectuarea aceluia lucru înainte de a se solicita în mod expres sau chiar înainte ca situația să necesite acest lucru în mod esențial; evaluarea și inițierea de acțiuni în mod independent.

Integritate. 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 pentru respectarea principiilor etice și morale, demonstrată de angajat atât în viața profesională cât și în interacțiunile personale.

Investigare și diagnoză. Competența funcțională identificată pentru domeniile funcționale inspecție/control/control managerial intern/audit intern; se referă la competența de a identifica informațiile necesare pentru a clarifica o situație, de a căuta acele informații în surse adecvate, de a utiliza interogarea pentru a extrage informații chiar și atunci când ceilalți nu doresc să le dezvăluie.

Lucrul în echipă. Competența generală de a colabora cu alți membri ai unor grupuri formale sau informale în urmărirea unei misiuni și a unei viziuni comune, a unor valori și a unor obiective comune; plasarea nevoilor și priorităților echipei mai presus de nevoile individuale.

Managementul părților implicate (stakeholderilor). Competența funcțională identificată pentru domeniul funcțional politici publice; se referă la competența de a identifica, analiza, planifica și implementa în mod sistematic acțiuni proiectate pentru a implica și a deservi toate părțile implicate afectate de o intervenție/politică publică.

Managementul performanței. Competența generală de a susține angajații să obțină rezultate într-un mod consecvent cu obiectivele instituției. Aceasta include definirea explicită a rezultatelor preconizate, abilitatea

și motivarea personalului să obțină rezultate superioare, monitorizarea și evaluarea progresului pentru a lua măsurile necesare în vederea optimizării performanței.

Managementul resurselor și a proceselor. Competența generală de a gestiona eficient toate resursele disponibile ale instituției pentru a realiza obiectivele stabilite. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate competența Managementul performanței la nivelul extins).

Managementul vulnerabilităților. Competența generală 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. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate competența *Integritate la nivel extins*).

Manager. Angajat în sectorul public cu responsabilități de management; poate fi un funcționar public sau un angajat contractual.

Medierea conflictelor. Competența generală de a gestiona conflictele într-o manieră constructivă și de a reduce probabilitatea intensificării conflictului între membrii echipei. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate competența *„Lucru în echipă” la nivel extins*).

Networking (construirea relațiilor) și influențare. Competența generală de a dezvolta relații intra și interinstituționale, de a construi și a menține relații deschise și de încredere. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate competența *Comunicare la nivel extins*).

Niveluri de competență³. O clasificare pe patru niveluri, bazată pe gradul de complexitate care definește o competență:

- **Nivelul elementar al competenței** - fiecare competență inclusă în acest nivel are definite cerințele minime necesare pentru îndeplinirea cerințelor postului. Aceste tipuri de competențe sunt necesare pentru posturi cu activități de rutină/administrative.
- **Nivelul operațional al competenței** - fiecare competență inclusă în acest nivel are definite cerințele la un nivel median, considerat optim pentru operaționalizarea cerințelor postului. Include cele mai frecvent utilizate tipuri de comportamente care definesc o competență. Cele mai multe dintre competențele la nivel operațional sunt necesare de obicei la nivel de execuție.
- **Nivel extins al competenței** – fiecare competență inclusă în acest nivel are definite cerințele la un nivel mai complex, cu un sens mai larg. Comportamentele- cheie utilizate pentru a descrie un nivel extins al competenței se pot întâlni și în descrierea a două sau mai multe competențe. De ex.: la nivelul extins, *Inițiativa* include *Responsabilitate*, *Lucrul în echipă* include *Medierea conflictelor*, *Planificarea și organizarea* include *Planificarea activității echipei* etc. Cele mai multe din competențele la nivel extins sunt necesare în posturi manageriale sau foarte specializate.
- **Nivel strategic al competenței** – O clasă de competențe formată pe baza celor extinse, în care fiecare competență inclusă în acest nivel este definită dintr-o perspectivă strategică: foarte importantă

³ Nu implică faptul că o competență ar trebui să fie „mai puțin” prezentă la o categorie decât la altele. Principiul pe care se bazează această clasificare este gruparea diferitelor tipuri de competențe (sau sub-competențe) în aceeași categorie de competențe. Un nivel „superior” reprezintă o competență îmbogățită, mai complexă, cu un set nou de sub-competențe (a se vedea ca exemplu fișele detaliate de competențe).

pentru obiectivele instituției, impact pe termen lung, impact major asupra societății. Competențele strategice sunt necesare în special pentru categoria înalților funcționari publici.

Orientare către cetățean⁴. 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. Include motivația personalului de a face parte din administrația publică, însă transpusă în comportamente educabile⁵.

Planificare 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.

Planificarea activității echipei. Competența generală 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.. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate *competența Planificare și organizare* la nivelul extins.)

Planificare și organizare strategică. Competența generală de a operaționaliza și implementa măsurile și politicile strategice, crescând complexitatea de la nivelul echipei și al organizației la cel al domeniului funcțional. (Aceasta este o competență suplimentară care dezvoltă în complexitate *competența Planificare și organizare* la nivelul strategic.)

Proactivitate și gândire conceptuală. Competența generală 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. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate *competența Rezolvarea problemelor și luarea deciziilor* la nivelul extins.)

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.

Raționament matematic și analitic. Competența funcțională identificată pentru domeniul funcțional management financiar; se referă la competența de a utiliza tehnici matematice pentru a analiza datele sau a rezolva probleme practice; de a acționa cu meticulozitate în realizarea unei sarcini acordând atenție tuturor aspectelor, consecințelor și implicațiilor, indiferent cât de mici sau insignifiante sunt.

Responsabilitate civică. Competența generală de a servi publicul, asigurându-se că acțiunile instituției răspund nevoilor publice; alinierea obiectivelor și practicilor organizaționale cu interesele publice. (Aceasta

⁴ Conceptul are legătură directă cu motivația personalului de a face parte din administrația publică și de a lucra în administrația publică. Pentru a evita confuzia cu procesele manageriale de motivare a personalului, a fost ales conceptul de „orientare către cetățean”;

⁵ Orientarea către cetățean reprezintă și unul din principiile exercitării funcțiilor publice în România, după cum este prevăzut la art. 373, litera (h) din OUG nr. 57/2019 privind Codul Administrativ

este o competență suplimentară care crește în complexitate competența Orientare către cetățean la nivelul strategic.)

Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor. Competența generală de utilizare a raționamentelor logice și a metodelor 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 valide⁶.

Susținerea angajaților. Competența funcțională corespunzătoare domeniului funcțional de management al resurselor umane; se referă la furnizarea de servicii de calitate pentru angajați în scopul satisfacerii nevoilor profesionale.

⁶ „Decizie” este utilizat în sensul general: o concluzie sau o hotărâre la care s-a ajuns în urma unui proces de gândire și nu în sensul restrâns de atribuție managerială. Ținând seama de toate aceste lucruri, competența de *Rezolvare a problemelor și luare de decizii* se referă la abilitatea unei persoane de a aplica o soluție găsită ca urmare a unei analize de soluționare a problemei, indiferent dacă persoana ocupă sau nu o funcție managerială. Această abilitate este considerată fundamentală în toate activitățile unui funcționar public.

SUMAR EXECUTIV

- 1. Guvernul României (GR) a solicitat Băncii Mondiale să îi sprijine eforturile de a-și consolida managementul resurselor umane (MRU) prin servicii de asistență tehnică rambursabile (SATR) privind Dezvoltarea unui sistem unitar de management al resurselor umane în administrația publică.** Banca Mondială se concentrează pe cinci domenii principale: (i) Propunere de politică publică; (ii) Ghiduri și proceduri privind managementul resurselor umane; (iii) Cadrul de competențe; (iv) Sistemul de recrutare și (v) Managementul performanței. Acest document corespunde *Componentei 3 - Cadrul de competențe* din contractul privind *serviciile de asistență tehnică rambursabile în domeniul managementului resurselor umane*, care are ca scop să sprijine Guvernul României să proiecteze un cadru de competențe pentru funcția publică în măsură să susțină reforma funcției publice, a sistemului de recrutare și a sistemului de management al performanței.
- 2. La nivel internațional, cadrele de competențe au devenit din ce în ce mai populare în ultimul deceniu ca instrument de management al resurselor umane în sectorul public, iar administrația publică din România intenționează să urmeze această tendință.** Strategia *privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020 (SDFP)* a Guvernului include introducerea unei abordări a managementului resurselor umane pe bază de competențe pentru funcția publică, ca parte a agendei mai largi a Guvernului de reformare a administrației publice.
- 3. Cu toate acestea, administrației publice din România îi lipsește un cadru de competențe comun, iar analizele aprofundate asupra abordării actuale în ceea ce privește utilizarea competențelor în sistemul de management al resurselor umane de la nivelul administrației a relevat o serie de inconsecvențe și de lacune la nivelul instituțiilor publice.** Printre provocările specifice se numără următoarele:
 - Lipsa de claritate asupra modului în care sunt clasificate posturile și asupra conținutului unui post (inclusiv fișele postului);
 - Niveluri ierarhice dense în clasificarea actuală a funcțiilor publice;
 - O viziune neclară asupra nevoilor privind resursele umane și o lipsă de planificare în ceea ce privește tipurile de posturi și abilitățile necesare;
 - Slaba cunoaștere a competențelor necesare pentru anumite tipuri de posturi și o evaluare limitată a competențelor candidaților; și
 - Lipsa de abilități de evaluare a profesioniștilor în resurse umane și a managerilor astfel încât să poată identifica și acoperi o gamă mai complexă și variată de competențe.
- 4. Legislația românească include unele competențe generale pentru funcționarii publici de nivel managerial și de la nivel de execuție, însă acestea sunt vag definite și nu fac distincția între competențele necesare pentru diferite categorii de posturi sau profiluri necesare pentru un post. Aceste competențe sunt menite să fie utilizate în anumite procese de management al resurselor umane (precum recrutarea sau evaluarea performanței), însă utilitatea lor este puțin înțeleasă în practică. În plus, ele nu asigură o viziune armonizată cu privire la valorile funcției publice în general. Mai mult, practicile de recrutare și evaluare a performanței se concentrează mai mult pe cunoștințe (în special pe memorarea legilor și a reglementărilor), în defavoarea tuturor celorlalte abilități și atribute. Din cauza acestui lucru, precum și a capacității insuficiente de a evalua alte tipuri de competențe pentru**

diferite tipuri de posturi din administrația publică, România are o abordare dezechilibrată și inadecvată în ceea ce privește managementul bazat pe competențe.

5. **Abordarea recomandată pentru definirea cadrului de competențe intenționează să clarifice distincțiile dintre profilurile necesare pentru un post în ceea ce privește cunoștințele, abilitățile și atitudinile de care dă dovadă un angajat și care duc la realizarea rezultatelor cu un grad ridicat de performanță. În același timp, modelul propus se dorește să fie legătura care asigură o viziune și o abordare unitară în sistemele de management al resurselor umane.** Modelul propune competențe de bază (un cadru de competențe generale) pentru toți angajații din sectorul public, grupate și personalizate în funcție de nivelul ierarhic și de complexitatea muncii. Sunt detaliate trei categorii de competențe pentru posturi de nivel de execuție - eficiență personală, eficiență interpersonală și responsabilitate socială - la care se mai adaugă două alte categorii (abilități manageriale și leadership) pentru posturile manageriale, așa cum se arată în figura de mai jos.

Figura 1: Categoriile de competențe



6. **Recomandările vizează inițierea unei implementări etapizate, prin pilotarea și ajustarea progresivă a cadrului de competențe. Înainte de aplicarea cadrului de competențe trebuie îndeplinite o serie de condiții pentru a asigura reușita:**

- Susținerea din partea leadership-ului instituțional și guvernamental;
- Asumarea reformei și participare activă în implementare;
- Implicarea beneficiarilor finali pe tot parcursul procesului de reformă;
- Planificarea unei implementări treptate;
- Asigurarea unei comunicări eficiente;
- Organizarea de programe extinse de formare;
- Asigurarea continuă a evaluării, *feedback*-ului și raportării;
- Asigurarea unei coordonări centrale;
- Dezvoltarea de cunoștințe și abilități specializate pentru coordonarea și implementarea întregului proces de reformă;
- Asigurarea flexibilității și ușurinței utilizării cadrului de competențe propus.

CAPITOLUL 1: INTRODUCERE

7. **Guvernul României (GR) a cerut Băncii Mondiale să îi sprijine eforturile de a-și consolida managementul resurselor umane (MRU) prin servicii de asistență tehnică rambursabile (SATR) pentru Dezvoltarea unui sistem unitar de management al resurselor umane în administrația publică.** Activitățile desfășurate urmăresc să ofere sprijin Guvernului României în realizarea agendei sale de reformare a administrației publice și, în special, în implementarea Strategiei de consolidare a administrației publice (SCAP 2014-2020) și a Strategiei pentru dezvoltarea funcției publice (SDFP 2016-2020).
8. **Serviciul de asistență tehnică rambursabilă pentru Dezvoltarea unui sistem unitar de management al resurselor umane în administrația publică include următoarele șase componente:**
- Componenta 1 – Politici publice (Rezultatul 1);
 - Componenta 2 – Ghiduri și proceduri pentru managementul resurselor umane (Rezultatul 2);
 - Componenta 3 – Cadrul de competențe (Rezultatul 3);
 - Componenta 4 – Sistemul de recrutare (Rezultatul 4);
 - Componenta 5 – Sistemul de management al performanței (Rezultatul 5) și
 - Componenta 6 – Implicarea părților interesate (transversală).
9. **Prezentul livrabil este elaborat în cadrul Componentei 3 - Cadrul de competențe din Acordul de servicii de asistență tehnică rambursabile privind managementul resurselor umane.** Prin această componentă, Banca sprijină Guvernul României să proiecteze un cadru de competențe pentru funcția publică, care să susțină măsurile de reformă planificate de Guvern pentru funcția publică, precum și operaționalizarea sistemelor de recrutare și de management al performanței.

1.1 Contextul strategic și provocări – de ce are nevoie funcția publică din România de un cadru de competențe?

10. **Guvernul României continuă să progreseze către consolidarea administrației sale publice și îmbunătățirea furnizării de servicii; cu toate acestea, încă se mai confruntă cu probleme semnificative în ceea ce privește managementul resurselor umane.** Deși Guvernul s-a angajat prin numeroase documente strategice și legi să profesionalizeze și să depolitizeze sectorul public, impactul acestor eforturi de reformare este mai puțin vizibil. O analiză diagnostic al sistemului de management al resurselor umane în administrația publică din România, efectuat în 2018 de către Banca Mondială, a arătat că practicile de management al resurselor umane în funcția publică din România sunt foarte fragmentate și inconsecvente de la o instituție guvernamentală la alta. De asemenea, administrația publică se confruntă cu probleme în legătură cu: i) atragerea de persoane competente în funcția publică; ii) păstrarea personalului calificat; iii) utilizarea personalului în mod eficient și iv) motivarea și susținerea personalului existent să performeze. Introducerea unui cadru de competențe, prin care să se specifice abilitățile de care are nevoie personalul pentru a performa, susține integrarea armonizată a funcțiilor de resurse umane, de la identificarea nevoilor de personal și până la recrutare și evoluția în carieră⁷.
11. **În multe țări, cadrele de competențe au devenit din ce în ce mai utilizate în reformele privind managementul resurselor umane în sectorul public, pentru diferite niveluri și pentru a servi diferite scopuri.** Această tendință are legătură cu faptul că managementul bazat pe competențe permite mai

⁷ A se vedea "Baseline diagnostic of legal and institutional framework and recommended options" (Analiza diagnostic al cadrului legal și instituțional și opțiuni recomandate), Banca Mondială, mai 2019.

multă flexibilitate în managementul personalului, determină integrarea practicilor fragmentate în domeniul resurselor umane și vine în sprijinul unor procese de schimbare mai ample⁸. Un cadru de competențe este un model în care competențele sunt identificate și definite prin comportamente așteptate, necesare pentru a realiza o performanță individuală și instituțională excelentă, ducând la integrarea pe verticală a personalului în instituție. În același timp, este și un instrument de management care are potențialul să integreze procesele de resurse umane (recrutare și selecție, managementul performanței, formare și dezvoltare, evoluția în carieră, salarizarea etc.) într-o singură abordare strategică coordonată - un proces cunoscut drept integrare orizontală.

De ce o abordare bazată pe competențe?

- ✓ Integrarea practicilor de RU
- ✓ Atenție asupra performanței individuale și instituționale
- ✓ Continuitate în monitorizarea carierei funcționarilor publici
- ✓ Abordare strategică în practicile de RU
- ✓ Limbaj comun

12. Ideea de a utiliza competențe în procesele de resurse umane nu este nouă în România; de fapt, o abordare bazată pe competențe în funcția publică din România este identificată în documente strategice - cheie aprobate de Guvernul României, ca parte dintr-o reformă mai largă privind dezvoltarea unui sistem unitar de management al resurselor umane în administrația publică⁹, însă a avut un impact pozitiv redus. Cadru strategic complex reflectă contextul instituțional și legislativ fragmentat din România, care poate avea ca rezultat un impact redus al anumitor măsuri de reformă, precum introducerea și utilizarea unui cadru de competențe unitar. Analiza aprofundată a proceselor de management al resurselor umane în administrația publică a identificat, în practică, o serie de neajunsuri asociate cu utilizarea actuală a competențelor în procesele de management al resurselor umane, printre care:

- a. delimitare neclară între funcționari publici și angajații contractuali;
- b. lipsa de claritate privind clasificarea posturilor și conținutul fiecărui tip de post (inclusiv în ceea ce privește fișa postului);
- c. o viziune neclară asupra nevoilor și resurselor disponibile și o lipsă de planificare în ceea ce privește tipurile de posturi și abilitățile necesare în instituție;
- d. slabă cunoaștere a competențelor necesare pentru anumite tipuri de posturi;
- e. slabă evaluare a competențelor candidaților și
- f. lipsa de abilități de evaluare pentru o gamă mai largă de competențe¹⁰.

13. Cadru legal al României în ceea ce privește managementul resurselor umane în administrația publică prevede o serie de competențe generale și specifice, utilizate în principal pentru procesele de recrutare și evaluare a performanței (*deși întâlnite sub o denumire diferită, precum: condiții de eligibilitate,*

⁸ Brans, Marleen și Hondelghem, Annie. (2005). Competency Frameworks in the Belgian Governments: Causes, Construction and Contents. Public Administration Vol. 83, Nr. 4, 2005 (823–837). Blackwell Publishing

⁹ Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014-2020 (SCAP) - aprobată prin HG 909/2014. Strategia privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020 (SDFP) - detaliază pe acțiuni prioritățile de gestionare a resurselor umane incluse în SCAP, dar numai pentru funcționarii publici. Identifică principalele provocări pentru funcția publică, precum: (1) gestionarea instituțională și strategică a resurselor umane; (2) sistemele de recrutare, evaluare și promovare; (3) sistemele de plată și motivare; (4) sistemul de formare; și (5) etică și integritate. SDFP, 2016 Disponibil la: <http://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2016/Strategii/strategia%20funcției%20publice.pdf>

Strategia privind formarea profesională pentru administrația publică 2016-2020 (SFPAP) - operaționalizează mai departe obiectivele din SCAP și SDFP în domeniul formării personalului din administrația publică.

Codul Administrativ - principalele măsuri din SDFP care au fost incluse și în Codul Administrativ au fost introducerea unui concurs național pentru intrarea în funcția publică, urmat de selectarea pentru locul de muncă la nivel instituțional, introducerea cadrului de competențe pentru funcționarii publici și o bază de date unificată a personalului din sectorul public.

¹⁰ A se vedea detaliile în Raportul privind competențele și tipurile de posturi în administrația publică din România (*Report on competencies and jobs in the Romanian public administration*), Banca Mondială, Martie 2020)

criterii de performanță, criterii de evaluare - A se vedea și Anexa 1 pentru mai multe detalii)¹¹ și având o serie de limitări. Analiza documentelor, precum și datele colectate prin interviuri și focus grupuri au evidențiat o serie de concluzii privind abordarea pe bază de competențe în sistemul actual de management al resurselor umane în administrația publică din România, după cum este prezentat mai jos.

- a. Pentru anumite procese de resurse umane în funcțiile publice, în principal pentru recrutare și managementul performanței, sunt definite formal o serie de competențe generale și specifice (deși identificate sub altă denumire în legislație). Însă aceste competențe nu sunt structurate în mod armonizat pentru a reflecta o imagine unitară a funcției publice sau a posturilor.
- b. Modul în care sunt structurate aceste competențe nu facilitează o delimitare clară a categoriilor de posturi sau a profilurilor corespunzătoare unui post.
- c. Principalele competențe testate sunt cunoștințele generale și specifice despre administrația publică și din domeniul specific de activitate al postului.
- d. Există puține dovezi care arată că sunt evaluate în mod sistematic și alte tipuri de competențe pentru diferite posturi din administrația publică (cu rare excepții identificate la Consiliul Concurenței, Agenția Națională de Administrare Fiscală, Inspectoratul Antifraudă).
- e. Competențele actuale (definite *criterii de performanță*) sunt utilizate doar superficial, pentru recrutare și mai ales pentru evaluarea anuală a performanței.

14. Dacă este proiectat și implementat corespunzător, cadrul de competențe poate asigura o abordare unitară și strategică a proceselor de planificare a forței de muncă, recrutare și managementul performanței în administrația publică din România. Acest lucru ar contribui decisiv la adresarea provocărilor ce țin de atragerea personalului calificat în funcția publică, păstrarea acestuia, utilizarea personalului într-un mod cât mai eficient, precum și motivarea și susținerea personalului existent pentru a atinge performanța¹². Elaborarea cadrului de competențe poate răspunde principalelor provocări identificate mai sus în următorul mod: (i) identificând personalul potrivit pentru posturile din administrația publică, prin specificarea clară a competențelor necesare și (ii) creând premisele pentru îmbunătățirea performanței individuale a personalului, prin utilizarea competențelor pentru evaluarea performanței și dezvoltarea profesională, inclusiv formarea continuă și dezvoltarea.

1.2. Obiective – Ce intenționăm să realizăm?

15. Analiza diagnostic (WB, 2019) subliniază că este necesar să fie abordate problemele structurale identificate în domeniul RU pentru a putea realiza obiectivul de a *dezvolta un sistem unitar și strategic de management al resurselor umane*. Pentru a susține realizarea acestui obiectiv și a viziunii definite pentru sistemul de management al resurselor umane în România, următoarele obiective sunt definite pentru activitatea privind cadrul de competențe:

¹¹ Constituția României; OUG nr. 57/2019 privind Codul Administrativ; Legea 90/2001; Hotărârea 611/2008 pentru aprobarea regulilor de organizare și dezvoltare a carierei funcționarului public

¹² A se vedea "*Baseline diagnostic of legal and institutional framework and recommended options*" (Diagnostic de referință al cadrului legal și instituțional și opțiuni recomandate), Banca Mondială, mai 2019, capitolul 3: *PREZENTARE GENERALĂ A RESURSELOR UMANE DIN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ DIN ROMÂNIA*, paginile 26-30: recrutarea este concentrată strict pe testarea memorării de texte de lege, mai degrabă decât pe aptitudinile și competențele necesare pentru anumite tipuri de locuri de muncă; reorganizările instituționale sunt frecvente și nu există o analiză și o planificare strategică de resurse umane, prin care aptitudinile și locurile de muncă să fie aliniate cu prioritățile instituțiilor; managementul performanței constă în mare parte din evaluări ale performanței, de rutină și efectuate de sus în jos, care au o legătură insuficientă cu învățarea și dezvoltarea și nu sunt folosite ca instrument pentru a motiva sau a consilia personalul.

- **Obiectiv general:** dezvoltarea unui cadru de competențe armonizat și cuprinzător pentru funcțiile publice generale, care să poată să asigure o compatibilitate mai bună între angajați și posturi, integrarea principalelor procese de resurse umane și sprijinirea internalizării treptate, în cadrul administrației publice, a viziunii definite pentru sistemul de management al resurselor umane.
- **Obiective specifice:**
 - Simplificarea clasificării funcțiilor publice pentru a permite un management mai suplă al resurselor umane, printr-o abordare bazată pe competențe;
 - Definirea unui cadru de competențe clar pentru funcțiile publice generale, care să fie ușor de utilizat și eficient pentru integrarea principalelor procese de resurse umane;
 - Dezvoltarea capacității administrației publice de a implementa cadrul de competențe în procesele de management al resurselor umane, pe termen mediu și lung.
- **Obiectiv transversal:** Obiectivul final vizează sprijinirea administrației publice să progreseze de la o abordare cantitativă (bazată pe post) la o abordare bazată pe competențe în managementul resurselor umane, incluzând competențele în centrul proceselor de management al resurselor umane, astfel încât să se asigure că abilitățile necesare pentru un post sunt definite și identificate, și, mai departe, aceste abilități și trăsături au legătură directă cu obținerea performanței individuale și instituționale.

16. Capitolele următoare prezintă propunerea modelului de cadru de competențe, precum și pașii inițiali pentru pregătirea administrației publice din România pentru această reformă structurală care implică o schimbare de paradigmă în managementul resurselor umane.

CAPITOLUL 2: CADRUL DE COMPETENȚE – PRINCIPII PRIVIND ARHITECTURA

2.1. Principii și criterii pentru proiectarea cadrului de competențe

17. Principii. Proiectarea cadrului de competențe a fost un proces iterativ, realizat pe baza informațiilor provenite din analiza documentelor existente și din consultările țintite cu părțile implicate (stakeholderii), inclusiv prin focus grupuri și interviuri¹³. Constatările inițiale ale cercetării au indicat faptul că procesul poate fi mai structurat dacă se stabilesc principii care să servească drept piloni pe baza cărora să se proiecteze cadrul de competențe. Astfel, s-au stabilit următoarele patru principii, care țin seama de contextul românesc și, în același timp, se bazează pe cele mai bune practici identificate la nivel internațional:

- O separare clară între funcțiile publice generale (în ceea ce privește *responsabilitățile funcționale*);
- Relații ierarhice clare;
- Mai puține niveluri intermediare în clasificarea posturilor;
- Orientarea către performanță.

18. Criterii. Cadrul de competențe descris în secțiunile următoare a fost elaborat printr-un proces de colaborare, cu consultări extinse cu părțile implicate (stakeholderii) și a fost proiectat ținând seama de următoarele criterii:

- ✓ **Performanță:** Identificarea tipurilor de performanță și rezultatele așteptate de la funcționarii publici;
- ✓ **Experiența internațională:** Identificarea experiențelor internaționale și din țările OCDE, precum și a celor mai frecvent utilizate modele și clasificări;
- ✓ **Contextul românesc:**
 - *Limbaaj* – ce concepte sunt utilizate mai des pentru a defini buna performanță asociată unui post specific;
 - *Transformarea profesională* – posibilele evoluții ale posturilor în funcție de cerințele societale și digitalizare;
 - *Așteptări sociale* – stereotipuri și așteptările privind evoluția posturilor în viitorul apropiat.
- ✓ **Simplitate:** Asigurarea că modelul poate fi ușor înțeles și aplicat de factorii interesați.

¹³ Pentru mai multe informații privind abordarea metodologică pentru componenta de cercetare și proiectare a cadrului de competențe, a se vedea *Raportul privind competențele și tipurile de posturi în administrația publică din România (Report on the competencies and jobs within the Romanian public administration)*, BM, 2019.

2.2 Grupurile țintă ale cadrului de competențe

Cine face obiectul cadrului de competențe?

19. Modelul prezentat în subcapitolele următoare se dorește a fi reprezentativ pentru categoriile principale de posturi din familia ocupațională "Administrație", propunând un set de competențe de bază (generale), indiferent de tipul de post (funcție publică, post contractual, statut specific) sau de nivelul autorității (centrală, teritorială sau locală). Modelul se bazează pe informațiile extrase în urma unui exercițiu de analiză a posturilor, care s-a concentrat pe un eșantion¹⁴ de categorii de posturi reprezentative enumerate în Anexa VIII – familia ocupațională "Administrație" din Legea Cadru a Salarizării¹⁵. Criteriile luate în calcul pentru selectarea tipurilor de posturi incluse în evaluare au inclus:

1. Impactul tipului de post asupra misiunii instituției (rol decizional, tipul și nivelul de influență exercitată, părțile implicate afectate);
2. Frecvența tipului de post în instituțiile și autoritățile administrației publice (în câte instituții există posturi similare); și
3. Numărul total de angajați în administrația publică pe tipul de post respectiv.

20. Procesul de identificare a cadrului de competențe de bază (generale) a necesitat gruparea posturilor¹⁶. După cum se prezintă în tabelul 1, grupările propuse au permis o identificare mai ușoară a misiunii centrale și a sarcinilor principale aferente fiecărei categorii de posturi, precum și extragerea elementelor comune care pot fi transpuse în valori și competențe comune.

Tabel 1: Gruparea posturilor pentru cadrul de competențe

Nivelul ierarhic al postului	Categoriile de posturi incluse
Înalți funcționari publici	Secretar general, secretar general adjunct, prefect, sub-prefect, inspector guvernamental
Management de nivel mediu	Directori, directori adjuncți, directori executivi, directori generali adjuncți, directori generali ¹⁷ și funcții specifice și posturi contractuale similare
Management de nivel tehnic	șef de birou, șef de serviciu și alte funcții specifice și posturi contractuale similare
Nivel de execuție ¹⁸	Consilier, consilier juridic, auditor, expert, inspector, referent de specialitate, referent, funcții specifice și posturi contractuale similare

¹⁴ Detaliile analizei posturilor sunt cuprinse în *Raportul privind competențele și tipurile de posturi din administrația publică din România (Report on the competencies and jobs within the Romanian public administration)*, BM, 2019

¹⁵ Legea 153/2017 – Legea-cadru privind salarizarea angajaților plătiți din fonduri publice

¹⁶ *Raportul privind competențele și tipurile de posturi din administrația publică din România, BM, 2019*, recomandă reclassificarea posturilor din administrația publică din România pentru a facilita o implementare eficientă și eficace a cadrului de competențe și pentru o realiniere a carierei funcționarilor publici. Cum această reformă necesită suport politic, modificări legislative majore și implementarea unor măsuri tranzitorii, documentul de față propune implementarea cadrului de competențe generale pe actuala clasificare a posturilor, luând în același timp în considerare distincțiile majore, din punct de vedere funcțional, dintre categoriile de posturi propuse.

¹⁷ Pentru anumite posturi de director general (mai ales cele de la nivel ministerial, cu impact strategic asupra deciziilor) se recomandă regândirea reclassificării și clasificarea acestora ca înalți funcționari publici. A se vedea mai multe în *Raportul privind competențele și tipurile de posturi în administrația publică din România (Report on the competencies and jobs in the Romanian public administration)* BM, 2019

¹⁸ Codul Administrativ a introdus o nouă categorie de posturi de nivel de execuție: consilierul de achiziții publice. Un proiect în desfășurare, implementat de ANAP și INA, elaborează cadrul de competențe specific pentru această categorie de angajați.

- 21. De la general la specific.** Modelul propus pentru administrația publică din România recomandă utilizarea unui cadru de competențe generale unic, adaptat la contextul țării, această abordare fiind cel mai des întâlnită în țările care implementează cadre de competențe¹⁹. Într-o a doua fază, după legiferarea și implementarea cadrului de competențe generale, ar trebui elaborate cadrele de competențe specifice pentru fiecare tip de post (sau domenii funcționale), ținând seama de nevoile instituției, de specificul domeniului de activitate și de nivelul ierarhic sau nivelul administrativ al instituției.
- 22. Pentru clasificarea posturilor în domenii funcționale, procesul este mai complex și necesită o implicare permanentă a factorilor interesați în actualizarea și definirea tipologiilor de posturi specifice fiecărui domeniu din administrația publică.** Ca punct de pornire, se poate face o primă distincție între posturi specifice unui domeniu de politici sectoriale ale statului (de ex. mediu, transport, învățământ, sănătate etc.) și posturi cu rol transversal, care se aplică în toate instituțiile (de ex. managementul resurselor umane, relații publice, comunicare, TIC etc.). Tabelul 2 prezintă un inventar al domeniilor funcționale din administrația publică, cărora ar trebui să le corespundă posturi și competențe specifice.
- 23. Competențele funcționale, incluse în cadrul propus (Capitolul 4) se concentrează doar pe tipurile de posturi transversale, care sunt comune tuturor/celor mai multe instituții publice.** Pentru restul funcțiilor sectoriale ar trebui efectuat un exercițiu țintit de analiză a posturilor la nivel de instituție, urmat de gruparea posturilor în domenii funcționale și identificarea competențelor funcționale și specifice specifice pentru fiecare grup. Metodologia folosită pentru a identifica competențele generale se poate aplica pentru toate posturile din administrația publică în fazele următoare ale reformei.

¹⁹ A se vedea capitolul 2 din *Analiza experienței internaționale (Review of international experience)*, BM, 2019

Tabel 2: Domeniile funcționale ale statului

DOMENII SECTORIALE DE POLITICI PUBLICE		Apărare și securitate	Finanțe publice	Justiție	Economie și dezvoltare economică	Capital uman, muncă și protecție socială	Sănătate	Învățământ	Cultură	Diplomație și relații internaționale	Agricultură, mediu și dezvoltare sustenabilă	Infrastructură	Comunicații și inovare
FUNCTII TRANSVERSALE	Nivel strategic	Politici publice Planificare strategică Planificare bugetară Coordonare Management financiar Managementul resurselor umane Achiziții publice Reprezentare instituțională Audit intern/control/inspecție Elaborare de acte normative Consiliere juridică Reprezentare legală Control managerial intern Management de proiect											
	Nivel operațional	Administrarea personalului Contabilitate Administrarea patrimoniului Arhivă Relații publice TIC Furnizarea de servicii Comunicare internă și externă (secretariat) Informații clasificate Achiziții ²⁰											

Notă: Lista de domenii sectoriale poate fi cât de detaliat se consideră necesar, sau se poate reduce la domenii generale.

²⁰ Se referă la tipuri de activitate de complexitate redusă, care corespunde unei activități de rutină, fără a implica soluții și procese decizionale elaborate. Tipul de post pentru care nivelul secundar de educație este suficient pentru îndeplinirea sarcinilor.

Cine sunt "utilizatorii" cadrului de competențe?

24. Odată definit cadrul de competențe și internalizat în mod consecvent, managementul pe bază de competențe poate fi benefic unei game largi de utilizatori, prin crearea unui limbaj comun, dezvoltarea unei perspective orientate către viitor în domeniul managementului resurselor umane și crearea unei culturi de dezvoltare a angajaților. Tabelul 3 identifică utilizatorii care sunt vizați de cadrul de competențe și beneficiile pe care le aduce acesta pentru fiecare dintre tipurile de actori identificați.

Tabel 3: Utilizatorii cadrului de competențe și beneficiile managementului pe bază de competențe

Principali actori	Beneficii preconizate ²¹
Publicul general și candidații la posturile vacante din administrația publică	<ul style="list-style-type: none"> • O mai bună înțelegere a ceea ce este necesar pentru a avea succes în recrutarea pe un post în administrația publică; • O mai bună înțelegere a misiunilor instituțiilor publice și a rolului pe care îl are personalul în instituție
Angajați	<ul style="list-style-type: none"> • Un sistem de management al personalului mai echitabil și mai transparent • Mai multă încurajare a dezvoltării profesionale și personale • O mai bună înțelegere a ceea ce este necesar pentru realizarea unei performanțe ridicate la locul de muncă • O mai bună înțelegere a misiunii instituției și a rolului individual pe care îl are persoana în instituție
Manageri	<ul style="list-style-type: none"> • Oferă un instrument suplimentar pentru motivarea angajaților • Asigură un limbaj comun în domeniul gestionării resurselor umane • Criterii mai transparente și adecvate pentru luarea deciziilor de selectare, evaluare a performanței sau formare și dezvoltare
Departamentele de resurse umane	<ul style="list-style-type: none"> • Permite dezvoltarea unei abordări unitare în domeniul gestionării resurselor umane • Oferă instrumente mai utile pentru selectare, evaluare și formare și dezvoltare a personalului • Permite abordarea strategică a obiectivelor privind planificarea posturilor și a obiectivelor instituționale • Reprezintă un instrument util în articularea, în termeni mai concreți, a așteptărilor cu privire la valori și etică, excelență și implicarea angajaților • Asigură continuitate în monitorizarea carierei funcționarilor publici
Instituții/administrația publică	<ul style="list-style-type: none"> • Sprijină identificarea activităților instituționale în care este nevoie cel mai mult de îmbunătățire • Asigură claritate în ceea ce privește obiectivele care trebuie îndeplinite și modul de a le îndeplini • Permite o integrare mai bună a nevoilor instituționale și a caracteristicilor individuale ale angajaților • Permite dezvoltarea unei abordări globale în domeniul gestionării resurselor umane

²¹ Adaptat după Nunes, Martin și Duarte (2007) în *Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future*, OCDE, 2010, pagina 17

	<ul style="list-style-type: none"> • Oferă instrumente mai utile pentru selectare, evaluare și formare și dezvoltare
Instituțiile de formare	<ul style="list-style-type: none"> • O înțelegere mai bună a nevoilor viitoare privind managementul personalului și nevoile de dezvoltare • O potrivire mai bună a formării oferite cu nevoile de dezvoltare ale personalului

2.3. Structura generală și abordarea cadrului de competențe

2.3.1. Cum arată modelul și ce metodologie a fost folosită pentru elaborarea acestuia?

25. Modelul de cadru de competențe propus în prezentul raport prezintă o abordare unitară pentru funcțiile și tipurile de posturi din administrația publică. Această abordare dorește să armonizeze, să clarifice și să faciliteze coordonarea proceselor de resurse umane prin abordarea bazată pe competențe. Existența unui cadru de competențe unic permite proiectarea pe baza acelorași valori și dezvoltarea competențelor într-un mod clar și unitar, la nivel vertical și funcțional.

26. Diferențierea la nivel vertical se face pe baza unei scale de complexitate în raport cu competențele propuse, utilizând indicatori comportamentali distinctivi care să reflecte performanța cerută la diferite niveluri ierarhice. Mai mult, odată cu avansarea în ierarhie, în funcție de complexitatea posturilor, la competențele deja aplicabile pentru posturi la niveluri ierarhice inferioare se adaugă alte competențe de bază (generale).

27. Pentru a potrivi cadrul de competențe generale cu domeniile funcționale din administrația publică, în fiecare cadru de competențe proiectat sunt prevăzute competențe funcționale (pe domenii funcționale). Se face o distincție clară între competențele necesare pentru toți funcționarii publici la toate nivelurile – numite “Competențe generale” și competențele necesare doar într-un domeniu de activitate - numite “Competențefuncționale”.

28. Pentru posturile la nivel de execuție sunt propuse trei categorii de competențe generale, după cum este detaliat în tabelul de mai jos:

Tabel 4: Categoriile de competențe generale pentru posturile la nivel de execuție

POSTURI LA NIVEL DE EXECUȚIE	
Categorie de competențe	Descriere
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.
Eficiența 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 (colégi, superiori ierarhici, cetățeni, etc).
Responsabilitate socială	Se referă la competențele care au un impact direct 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.

29. Posturile manageriale includ două categorii de competențe generale, în plus, după cum este prezentat în tabelul de mai jos:

Tabel 5: Categoriile de competențe generale pentru posturile manageriale

POSTURI MANAGERIALE	
Categorie de competențe	Descriere
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.
Eficiența 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).
Responsabilitate socială	Se referă la competențele care au un impact direct 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.
Abilități manageriale	competențele necesare pentru orice profesionist care dorește să realizeze performanță într-un rol managerial
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.

30. Fiecare Categorie de competențe cuprinde un set de competențe identificate pentru fiecare nivel, descriptori clari pentru competență și indicatori comportamentali. De exemplu, în categoria de competențe "eficiență personală" sunt cuprinse următoarele competențe: *Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor; Inițiativă; Planificare și organizare*. Descriptorii și indicatorii comportamentali aferenți sunt detaliați în capitolul următor din acest raport.

31. Avansând pe cadrul de competențe de la nivel de execuție la nivel de înalt funcționar public, la fiecare competență se adaugă noi abilități, în plus față de nivelul anterior de competențe. De exemplu, un înalt funcționar public are nevoie de competența de *Rezolvarea problemelor și luarea deciziilor*, care este identificată și la nivel de execuție, însă necesită și abilități suplimentare precum *Proactivate, gândire conceptuală și strategică*.

32. Pentru fiecare tip de posturi care corespunde "domeniilor funcționale", la competențele generale se adaugă o categorie de competențe funcționale. Această categorie este asociată domeniului funcțional de activitate și poartă denimirea de "Competențe funcționale". Deși conceptul de "competență" cuprinde atât cunoștințe, abilități cât și atitudini, competențele funcționale au în vedere, în contextul prezent, mai ales abilitatea de a utiliza cunoștințele specifice unui domeniu pentru a obține performanță și nu drept cunoașterea teoretică în sine. Acest aspect este relevant mai ales din perspectiva alegerii instrumentelor potrivite de evaluare a competențelor.

33. Ca urmare, modelul detaliat în capitolul următor identifică maximum două competențe suplimentare, care fac parte din categoria de Competențe specifice (funcționale), care sunt necesare pentru realizarea performanței în îndeplinirea activităților specifice, selectate drept exemple în acest raport.

Aceste competențe trebuie să le completeze pe cele generale (competențele de bază), nu să le înlocuiască.

- 34. Principala provocare în definirea competențelor funcționale este acoperirea distanței între ceea ce se așteaptă în prezent de la o anumită funcție și cum ar trebui aceasta redefinită pentru a îmbunătăți performanța instituțională și eficiența gestionării resurselor umane.** De exemplu, persoanele care lucrează în domeniul resurselor umane în prezent au sarcini administrative care privesc managementul informațiilor privind personalul și prelucrarea documentelor de resurse umane (certificate, contracte de muncă, ștate de plată), în timp ce sarcinile care privesc dezvoltarea personalului și a instituției sunt rare. Din acest motiv, competențele funcționale au fost definite în termeni generali ca incluzând atât abilitățile necesare pentru funcțiile curente, cât și pentru cele viitoare (în care este necesar un anumit nivel de dezvoltare și specializare a muncii).
- 35. Metodologia pentru identificarea și definirea competențelor este prezentată pe scurt în Casetă 1.** Pe termen lung, se recomandă aplicarea următoarelor etape, periodic, pentru a actualiza și a dezvolta în continuare competențele pentru administrația publică. În plus, la sesiunile de informare și formare cu părțile implicate relevante vor fi abordate mai multe detalii pentru a sprijini implementarea și internalizarea procedurilor. Actorii relevanți sunt: departamentele de resurse umane, managerii de resort, membrii comisiilor de recrutare, decidenți de nivel înalt. Însă această activitate nu va fi efectuată de un singur departament sau de un singur analist. Se recomandă mai întâi crearea unei rețele de analiști ai posturilor și de specialiști în resurse umane din toate instituțiile publice, sub coordonarea Agenției Naționale a Funcționarilor Publici. În acest context, prima sarcină fundamentală a ANFP și a grupurilor de lucru va fi adoptarea și implementarea completă a cadrului de competențe generale. În continuare, pentru identificarea și operaționalizarea competențelor specifice, fiecare instituție ar trebui să constituie grupuri de lucru care să analizeze posturile și să identifice competențele specifice, iar activitatea acestora ar trebui organizată și coordonată periodic cu alte instituții publice, sub îndrumarea generală a ANFP (a se vedea mai multe detalii privind propunerea de plan de implementare în **Raportul privind competențele și tipurile de posturi în administrația publică din România**).

Casetă 1: Sumar al metodologiei de identificare a competențelor și elaborare a cadrului de competențe

Pasul 1: Identificarea tipurilor de activități efectuate în instituție (instituții), determinarea clasificării acestora și gruparea lor într-un inventar.

Pasul 2: Analizarea conținutului activităților pentru fiecare dintre categoriile enumerate. Această analiză va culege informații din legislația specifică (dacă aceasta există), fișele posturilor, interviuri cu decidenți din toate nivelele ierarhice și cu specialiștii care ocupă categoriile de posturi analizate. La sfârșitul evaluării ar trebui să se răspundă la următoarele întrebări:

Ce fel de decizii se iau?

Cât de valabile și de fiabile sunt definițiile existente ale competențelor și metodele de evaluare?

În ce domenii și tipuri de activități se așteaptă respondenții să utilizeze profilurile de competențe?

Care sunt criteriile de performanță pentru acest post?

Care sunt principalele livrabile aferente acestui post?

Ce înseamnă "o treabă bine făcută" în acest post?

Care sunt principalele decizii pe care le ia de obicei un angajat în postul evaluat? Exemplu de decizii dificile.

Cu cine interacționează acesta/aceasta cel mai mult pentru a-și face treaba?

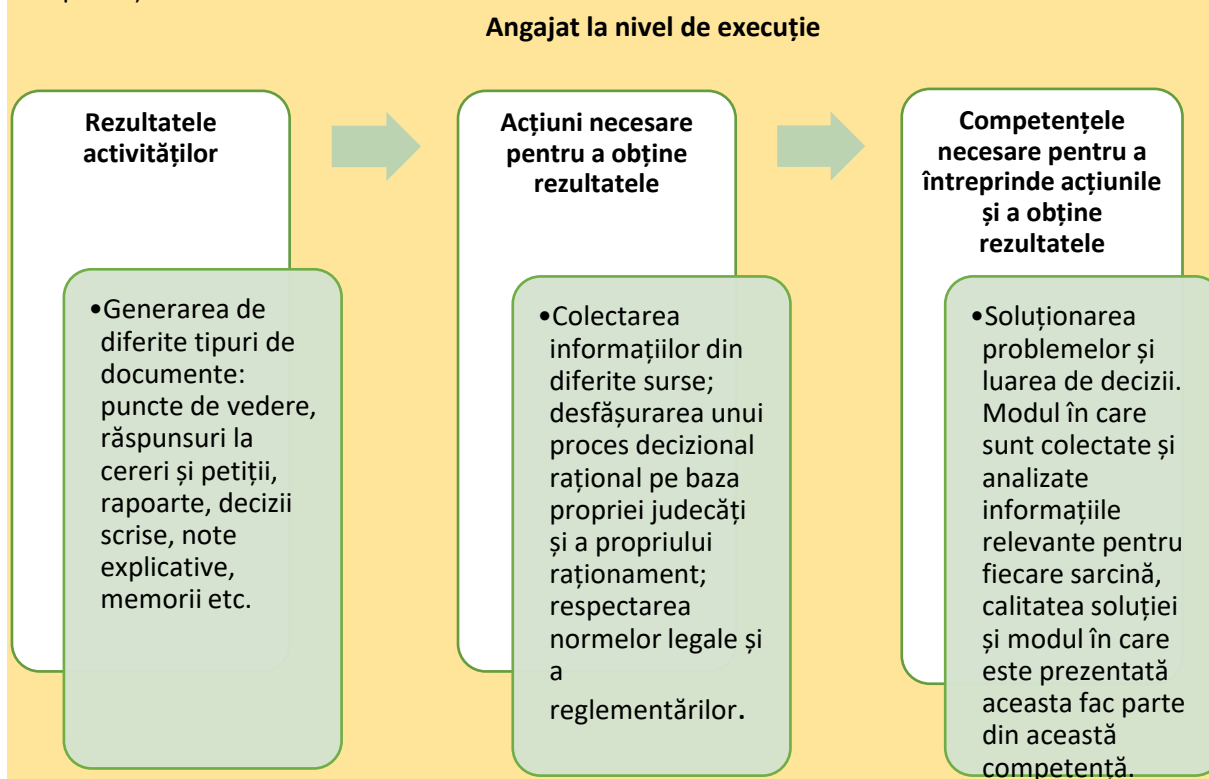
Cine beneficiază direct de munca sa?

Care sunt comportamentele unui "angajat competent care ocupă postul evaluat"?

Care sunt principalele surse de stres?

Pasul 3: Analizarea datelor, gruparea rezultatelor cu aceeași definiție și aceeași acoperire, definirea competențelor în mod explicit.

De exemplu, pentru posturile de execuție s-a efectuat următoarea evaluare pentru a determina fiecare competență:



Dacă evaluarea avansează în ierarhie, nivelul de complexitate al problemelor care trebuie soluționate crește și impactul deciziilor luate este mai cuprinzător. Competența funcționarului public de la un nivel ierarhic superior va include componente suplimentare și trebuie să aibă și alte abilități precum anticiparea, gândirea cu luarea în calcul a consecințelor, luarea deciziilor în situații nesigure și pe baza estimării impactului în viitor.

Același raționament este aplicat pentru toate tipurile de rezultate distincte ale activităților și acțiunilor care trebuie întreprinse pentru a obține rezultatele. În cazul în care competențele necesare sunt similare, acestea vor fi grupate în cadrul unei singure definiții. Este important să se păstreze o structură clară a categoriilor de posturi și un mod comun de a înțelege conceptele utilizate. Trebuie să se facă trimitere la glosarul de concepte pe tot parcursul procesului, iar glosarul trebuie revizuit periodic pentru a asigura exactitatea/relevanța acestuia.

Pasul 4: Definirea comportamentelor eficiente și ineficiente²² care vor semnala dacă persoana are sau nu are o anumită competență. Concentrându-se pe fiecare competență identificată, echipele răspunzătoare trebuie să identifice comportamentele care arată și dovedesc că un angajat sau un candidat are competența respectivă și în ce măsură (nivel de complexitate). Același proces trebuie să se aplice și pentru a identifica comportamentele ineficiente sau comportamentele de avertizare existente sau care se dezvoltă. În acest proces, grupurile de lucru trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

De unde știm dacă un angajat/candidat are o anumită competență (de ex. comunicare, soluționarea problemelor, asumarea răspunderii, integritate etc.)?

Cum demonstrează angajatul/candidatul un nivel bun al acelei competențe?

Ce lucru ar trebui să facă angajatul/candidatul, astfel încât acest lucru să demonstreze un nivel slab sau lipsa unei anumite competențe?

Pasul 5: Inițierea procesului de consultare. După ce este finalizat întregul proces, grupul de lucru însărcinat cu această activitate trebuie să înceapă să se consulte pe baza rezultatelor muncii lor cu diferite părți implicate precum conducerea instituției, managerii de resort, directorii de resurse umane, asociațiile profesionale independente, sindicatele, instituțiile de formare și mediul academic. Procesul de consultare are mai multe obiective:

- primirea de feedback privind acuratețea datelor colectate și definite;
- explicarea cadrului și a conceptelor utilizate;
- explicarea modului în care va fi utilizat cadrul, de către cine și când va fi folosit;
- creșterea gradului de conștientizare privind existența și sfera de acoperire;
- obținerea sprijinului pentru implementarea procesului și asumarea lui;
- creșterea capacității pentru utilizarea cadrului de competențe;
- pregătirea activităților de creștere a capacității.

Pasul 6: Aprobarea cadrului de competențe și pregătirea implementării acestuia. În timp ce primii pași au fost efectuați de un grup de lucru de specialiști, care au avut ca sarcină proiectarea cadrului de competențe, de la acest pas încolo trebuie să se implice un număr mai mare de actori. Aprobarea trebuie dată de șeful instituției/primul ministru, în funcție de impact, iar pregătirea pentru implementare necesită:

- formare pentru departamentele de resurse umane, comisii de recrutare, directori de resort;
- ghiduri de implementare;
- dicționar de termeni;

²² Cadrul de competențe propus pentru administrația publică din România va include atât comportamente eficiente, cât și comportamente ineficiente pentru a defini fiecare dintre competențe. Unele țări care au o vastă experiență în utilizarea de cadre de competențe (de ex. Marea Britanie) au eliminat recent comportamentele de avertizare sau ineficiente, pentru a evita să se pună presiune pe angajați. Se recomandă ca sistemele nou introduse să folosească ambele concepte, cel puțin în primii doi ani de implementare, până ce evaluatorii dobândesc suficientă experiență în a identifica atât comportamentele eficiente, cât și pe cele ineficiente fără a avea o listă predeterminată după care să se ghideze

- instrumente ușor de utilizat care să corespundă diferitelor procese de resurse umane;
- implementarea unor sesiuni de conștientizare și informare;
- dezvoltarea planului de implementare pe faze și alocarea sarcinilor pentru fiecare dintre actorii responsabili.

Pasul 7: Pilotarea cadrului de competențe și calibrarea acestuia pe baza rezultatelor. Se recomandă selectarea unui grup de posturi și începerea organizării managementului pe bază de competențe pentru acest grup, cu definirea fișei postului și inițierea recrutării. Toate etapele trebuie dezvoltate ținând seama de profilul de competențe. Profilul de competențe trebuie să ghideze toate măsurile în ceea ce privește documentele generate, publicarea anunțurilor, procedura de selectare și activitățile de inițiere la locul de muncă. La sfârșitul procesului de recrutare experiența trebuie discutată iar cadrul de competențe trebuie să fie ajustat pe baza lecțiilor învățate. Aceași pilotare trebuie să fie folosită și pentru utilizarea cadrului de competențe în evaluarea performanței, pentru identificarea nevoilor de formare și formularea de propuneri referitor la domeniile de dezvoltare.

Pasul 8: Implementare și evaluare periodică. Trebuie desemnată o unitate/un departament care să răspundă de monitorizarea implementării managementului resurselor umane bazat pe competențe, să ofere îndrumare și consultanță și să evalueze rezultatele periodic. Pentru această din urmă acțiune, se recomandă constituirea unui grup de lucru de specialiști, care să aibă obiectivul de a revizui procesele și obiectivele asociate, impactul asupra misiunii și mandatului instituției și satisfacția angajaților și a principalilor "beneficiari" ai instituției.

36. Modelul de cadru de competențe propus pentru administrația publică este prevăzut ca un model integrat, cu competențe funcționale pentru fiecare domeniu de activitate, care să completeze competențele generale.

37. Modelul propus de cadru de competențe utilizează patru niveluri de complexitate pentru a diferenția între gradele de dificultate a unui anumit proces: elementar, operațional, extins și strategic²³. Nivelurile propuse nu intenționează să diminueze importanța unei competențe față de celelalte. Nivelurile sunt definite ținând cont de modificarea competenței în raport cu complexitatea muncii și cu impactul organizațional sau social pe care îl are postul respectiv.

Tabel 6: nivelurile de complexitate pentru măsurarea competențelor

Nr.	Nivel de competență (scală)	Principalele caracteristici
1.	<i>Elementar</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Necesită un nivel de înțelegere și de cunoștințe elementare despre post • Necesită un nivel de înțelegere și de cunoștințe elementare pentru a se ocupa de sarcinile de rutină • Necesită îndrumare sau supraveghere atunci când aplică competența
2.	<i>Operațional</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Necesită cunoștințe detaliate despre post • Necesită îndrumare și supraveghere minimă

²³ Adaptat din "Competency Measurement Model" (Modelul de măsurare a competenței), 2016.
<http://www.ine.es/q2016/docs/q2016Final00276.pdf>

		<ul style="list-style-type: none"> Poate să ajute pe altul să aplice competența
3.	<i>Extins</i>	<ul style="list-style-type: none"> Cunoștințe aprofundate care pot fi aplicate în afara sferei de acoperire a postului său Poate să instruiască pe alții să aplice competența
4.	<i>Strategic</i>	<ul style="list-style-type: none"> Este autoritatea recunoscută în materia respectivei competențe, în termeni de cunoștințe, înțelegere și aplicare a competenței pentru a realiza performanță în postul vizat cât și în instituție; este specialist în domeniul competenței vizate Lucrează transversal Are orientare strategică

38. Tabelul de mai jos prezintă o perspectivă globală asupra cadrului de competențe propus.

Tabel 7: Cadrul general de competențe – în funcție de complexitate

Categorie de competențe	Competență	Personal administrati v ²⁴	Nivel de execuție	Manageri tehnici	Manager de nivel mediu	Înalt funcționar public
CADRU DE COMPETENȚE GENERALE						
Eficiență personală	Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor	elementar	operațional	extins	extins	strategic
	Inițiativă	elementar	operațional	extins	extins	extins
	Planificare și organizare	operațional	operațional	extins	extins	strategic
Eficiență interpersonală	Comunicare	operațional	operațional	extins	extins	strategic
	Lucru în echipă	operațional	operațional	operațional	extins	extins
Responsabilitate socială	Orientare către cetățean	operațional	operațional	operațional	extins	strategic
	Integritate	operațional	operațional	operațional	extins	extins
Abilități manageriale	Managementul performanței			operațional	extins	extins
	Dezvoltarea echipei			operațional	operațional	operațional
Leadership	Generarea angajamentului				operațional	operațional
	Promovarea inovației și inițierea schimbării				operațional	extins
COMPETENȚE FUNCȚIONALE						

²⁴ Sub această denumire sunt grupate posturile clasificate în clasa II și clasa III, conform legislației curente

Categorie de competențe funcționale	Competențe funcționale ²⁵					
--	--------------------------------------	--	--	--	--	--

39. Categoriile de competențe și competențele asociate sunt enumerate pentru fiecare nivel ierarhic, iar culorile indică gradul de complexitate al fiecărei competențe, necesar la fiecare nivel. Culoarea folosită pentru grupa de competențe funcționale arată că acestea sunt cele mai importante pentru nivelul de execuție și nivelul de management tehnic, iar pentru posturile de management de nivel mediu și înalt este esențială identificarea, cu prioritate, a altor tipuri de competențe.

40. Tabelul 8 detaliază cadrul de competențe de generale, furnizând explicații privind complexitatea de care este nevoie la fiecare nivel. Capitolul următor oferă mai multe detalii despre descriptorii și indicatorii comportamentali pentru fiecare dintre competențele prezentate pe scurt în secțiunea curentă.

Tabel 8: Cadrul de competențe generale (de bază) - Versiune detaliată

Categorie de competențe	Competențe pentru posturi de execuție	Competențe pentru manageri tehnici	Competențe pentru manageri de nivel mediu	Competențe pentru înalții funcționari publici
Eficiență personală	Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor	Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor	Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor	Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor
		Proactivitate și gândire conceptuală	Proactivitate și gândire conceptuală	Proactivitate și gândire conceptuală
	Inițiativă	Inițiativă	Inițiativă	Inițiativă
		Asumarea răspunderii	Asumarea răspunderii	Asumarea răspunderii
	Planificare și organizare	Planificare și organizare	Planificare și organizare	Planificare și organizare
		Planificarea activității echipei	Planificarea activității echipei	Planificarea activității echipei
Eficiență interpersonală	Comunicare	Comunicare	Comunicare	Comunicare
		<i>Networking</i> (construirea relațiilor) și influențare	<i>Networking</i> (construirea relațiilor) și influențare	<i>Networking</i> (construirea relațiilor) și influențare
	Lucru în echipă	Lucru în echipă	Lucru în echipă	Lucru în echipă
			Medierea conflictelor	Medierea conflictelor

²⁵ Principalele responsabilități ale unui funcționar public la nivel managerial și la nivel de înalt funcționar public se concentrează pe activități manageriale (conducere, coordonare, organizare, control, planificare) și nu au legătură neapărat cu specializarea în domeniul funcției. Acest principiu facilitează mobilitatea transversală a managerilor și a înalților funcționarilor publici între instituții. Totuși, experiența de lucru anterioară și cunoștințele profesionale în domeniul specific al funcției ar putea aduce o valoare adăugată în activitățile manageriale. Necesitatea includerii unui domeniu de specializare va fi determinat în funcție de domeniul funcțional, ca o condiție de eligibilitate și va fi aplicată pentru selecția pe post.

Categorie de competențe	Competențe pentru posturi de execuție	Competențe pentru manageri tehnici	Competențe pentru manageri de nivel mediu	Competențe pentru înalții funcționari publici
Responsabilitate socială	Orientare către cetățean	Orientare către cetățean	Orientare către cetățean	Orientare către cetățean
			Adaptare la contextul politic	Adaptare la contextul politic Responsabilitate civică
	Integritate	Integritate	Integritate	Integritate
			Managementul vulnerabilităților	Managementul vulnerabilităților
Abilități manageriale		Managementul performanței	Managementul performanței	Managementul performanței
			Managementul resurselor și a proceselor	Managementul resurselor și a proceselor
		Dezvoltarea echipei	Dezvoltarea echipei	Dezvoltarea echipei
Leadership			Generarea angajamentului	Generarea angajamentului
			Promovarea inovației și inițierea schimbării	Promovarea inovației și inițierea schimbării Agilitate strategică

41. Tabelul 9 prezintă exemple de competențe funcționale, altele decât abilitatea de a utiliza cunoștințele specializate în fiecare domeniu, pentru domeniile funcționale luate în considerare în prezenta evaluare. După cum s-a menționat mai sus, identificarea întregii liste de domenii funcționale, a posturilor aferente și definirea competențelor respective pentru fiecare domeniu funcțional trebuie să fie un proces continuu și să implice exerciții periodice de analiză a posturilor și de calibrare a competențelor.

Tabel 9: Competențe aferente domeniilor funcționale

Domeniu funcțional	Competența funcțională
Management de proiect	Coordonarea echipei de proiect
Inspecție	Investigare și diagnoză
	Asigurarea conformității
Control managerial intern	Investigare și diagnoză
	Asigurarea conformității
Audit intern	Investigare și diagnoză
	Asigurarea conformității
Managementul resurselor umane	Susținerea angajaților
Management financiar	Bugetare și responsabilitate fiscală
	Raționament matematic și analitic
Consiliere juridică	Consiliere juridică persuasivă
Politici publice	Analiza politicilor publice
	Managementul părților implicate
Planificare strategică	Elaborare de Planuri strategice
Relații internaționale	Diplomație

2.3.2. Cum este măsurat și utilizat modelul propus de cadru de competențe?

42. Un cadru de competențe este necesar pentru a ghida întregul ciclu de viață al unui angajat, însă este important în mod deosebit pentru recrutare, dezvoltarea profesională și managementul carierei.

Introducerea unui cadru de competențe oferă oportunitatea de a alinia selectarea candidaților (recrutarea) cu evaluarea performanței, utilizând aceleași concepte, aceeași terminologie și aceleași scale de evaluare, după caz. De exemplu, se poate aplica o scală Likert de la 1 la 5 pentru a determina nivelul de competență într-un anumit caz, atât în procesul de recrutare, cât și la evaluarea performanței²⁶. În acest caz, nota 3 reprezintă nivelul de competențe dorit, considerat a fi suficient pentru a realiza performanța la locul de muncă pentru care este necesară acea competență.

- 1 – Competența lipsește
- 2 – Competența trebuie dezvoltată
- 3 – Competența există la nivelul necesar
- 4 – Competența este la un nivel remarcabil
- 5 – Competența este la nivelul maxim

43. În cazul nivelului de execuție, diferențele între consilier debutant, asistent, principal și superior ar trebui determinate pe baza complexității (nivelului) fiecărei competențe, nu prin identificarea altor competențe care ar trebui adăugate în același grup (ca în cazul posturilor manageriale). În evaluarea competențelor (atât în procesul de recrutare, cât și în cel de evaluare a performanței) se poate propune un interval dorit de note pentru aceleași competențe, în funcție de nivelul consilierilor; scala de mai jos reprezintă un exemplu.

- 2.25 – 3.00 – nivel de rezultat dorit pentru gradele profesionale de debutant și asistent;
- 3.00 – 3.75 – nivel de rezultat dorit pentru gradele profesionale de consilier principal;
- 3.75 – 4.50 – nivel de rezultat dorit pentru gradele profesionale superioare.

44. La procedurile de recrutare, nota 3 este minimul necesar pentru a se considera o reușită în îndeplinirea criteriilor de selecție. Specialiștii în recrutare pot chiar să detalieze măsurarea și să meargă în profunzime pentru fiecare competență notată și să utilizeze intervale de evaluare mai rafinate, precum: 1.00 – 1.25 – 1.50 – 1.75 – 2... etc. Se recomandă stabilirea unui prag pentru fiecare post sau grup de posturi pentru care se organizează proceduri de recrutare. De exemplu: o notă minimă de 2 pentru fiecare competență și o medie minimă de 2.5 pentru toate competențele notate atunci când se recrutează la nivel de debutant sau asistent. Ca principiu îndrumător, cu cât este mai scăzută nota unui candidat și se plasează sub 3, cu atât mai scăzută este probabilitatea ca acesta să aibă succes în rolul pentru care este avut în vedere.

45. Raportul notă/competență care va fi prezentat managerului care face angajarea va fi analizat astfel încât nota 3 să fie jalonul care va trebui atins de toți candidații. Astfel, managerul va putea ști care dintre competențe trebuie dezvoltată cu prioritate în perioada de inițiere, precum și timpul estimat în care este posibil acest lucru, astfel că decizia de a angaja va fi o decizie informată.

²⁶ Modul în care ar trebui sau nu ar trebui notate oficial competențele ca parte din procesul de recrutare și de evaluare a performanței va fi detaliat în Rezultatul 4 (Modelul de recrutare) și Rezultatul 5 ("Sistemul de gestionare a performanței") din prezentul RAS.

46. Tabelele de mai jos prezintă exemple despre cum să se evalueze competențele în procesul de recrutare pentru cele două categorii de posturi pe care Guvernul României va începe să piloteze cadrul de competențe propus .

Tabel 10: Exemplu privind evaluarea competențelor în procesul de recrutare:

Nivel de execuție: Matricea cadrului de competențe și tipul propus de exerciții pentru evaluare

<i>Categorie de competențe</i>	<i>Competențe pentru nivelul de execuție</i>	<i>Studiu de caz Discuții</i>	<i>Joc de rol față în față</i>	<i>Prezentare</i>
<i>Eficiență personală</i>	<i>Rezolvarea problemelor și luarea deciziilor</i>	X		
	<i>Inițiativă</i>			X
	<i>Planificare și organizare</i>			X
<i>Eficiență interpersonală</i>	<i>Comunicare</i>	X	X	X
	<i>Lucru în echipă</i>		X	
<i>Responsabilitate socială</i>	<i>Orientare către cetățean</i>			X
	<i>Integritate</i>	X		

Tabel 11: Exemplu privind evaluarea competențelor în procesul de recrutare:

Înalți funcționari publici: Matricea cadrului de competențe și tipul propus de exerciții pentru evaluare

<i>Categorie de competențe</i>	<i>Competențe pentru înalți funcționari publici</i>	<i>Studiu de caz cu prezentarea rezultatelor</i>	<i>Joc de roluri - managerial</i>	<i>Studiu de caz cu prezentare</i>	<i>Ședință de echipă</i>
<i>Eficiență personală</i>	<i>Rezolvarea problemelor și luarea deciziilor (inclusiv Proactivitate, gândire conceptuală și strategică)</i>	X			

	<i>Inițiativă (inclusiv Asumarea răspunderii)</i>			x	
	<i>Planificare și organizare (inclusiv Planificare și organizare strategică)</i>			x	
<i>Eficiență interpersonală</i>	<i>Comunicare (inclusiv Comunicare strategică)</i>	x	x	x	x
	<i>Lucrul în echipă (inclusiv Medierea conflictelor)</i>				x
<i>Responsabilitate socială</i>	<i>Orientare către cetățean (inclusiv Adaptare la contextul politic și angajament public)</i>			x	x
	<i>Integritate (inclusiv Managementul vulnerabilităților)</i>	x			
<i>Abilități manageriale</i>	<i>Managementul performanței (inclusiv Managementul resurselor și Managementul proceselor)</i>		x		
	<i>Dezvoltarea echipei</i>		x		x
<i>Leadership</i>	<i>Generarea angajamentului</i>		x		x
	<i>Promovarea inovației și inițierea schimbării (inclusiv Agilitate strategică)</i>			x	x

47. Atunci când se discută sau se evaluează competențele personalului în procesul de evaluare a performanței, managerii trebuie să ia în calcul atât competențe care trebuie să fie dezvoltate pentru a îndeplini cerințele postului, cât și competențele care sunt promițătoare pentru dezvoltarea ulterioară.

În ceea ce privește competențele care sunt sub nivelul dorit pentru postul respectiv, după cum este specificat în cadrul de competențe, managerii și personalul trebuie să convină asupra unui plan de dezvoltare. Acel plan poate să cuprindă competența care trebuie dezvoltată, metoda care va fi folosită și intervalul de timp pentru măsurarea progresului. Personalul care are un număr semnificativ de competențe la nivel remarcabil sau superior pentru poziția lor ar trebui avuți în vedere pentru a fi recomandați ca și candidați prioritari pentru promovare. În ambele cazuri – pentru competențe la nivel remarcabil și pentru cele care necesită să mai fie dezvoltate, managerii trebuie să explice personalului în ce mod competența influențează munca și rezultatele lor (pozitive sau negative), astfel încât motivul din spatele notei să fie bine documentat și bine argumentat.

48. În plus, evaluarea și consolidarea competențelor trebuie încorporată în discuțiile privind evoluția în carieră. Din această perspectivă, dezvoltarea competențelor funcționarilor publici nu poate să rămână strict la nivel operațional și este atât responsabilitatea funcționarului public, cât și a managerului său. Pe lângă evaluarea competențelor angajaților pe baza muncii prestate, managerii trebuie să-și susțină

membrii echipei să identifice oportunități de dezvoltare profesională în sectorul public. Astfel, instituțiile nu vor mai fi vulnerabile, în special având în vedere procesele de transformare continuă pentru identificarea de forță de muncă specializată și pentru recalificarea profesională a acelor angajați.

49. O dezvoltare accelerată a abilităților trebuie să fie și o prioritate strategică, susținută de o structură specializată (o instituție autonomă), care să răspundă cel puțin de asigurarea:

- Unei evaluări specializate și riguroase a competențelor, atât în cazul selecției profesionale, cât și în promovarea funcționarilor publici în posturi manageriale cheie;
- Asistență specializată pentru fiecare funcționar public în a alege și a-și dezvolta parcursul profesional, pe baza profilului său de competențe identificat – existența unui "Consilier de dezvoltare profesională";
- O imagine actualizată a nivelului de competențe în cadrul fiecărui sector de activitate publică - pentru a justifica deciziile privind programele strategice de formare și perfecționare dedicate funcționarilor publici.

50. În cazul în care nu există o instituție independentă cu această misiune, Departamentele de Resurse Umane pot să preia responsabilitatea de a asigura furnizarea acestor servicii în mod strategic și consecvent.

CAPITOLUL 3: CADRUL DE COMPETENȚE GENERALE

51. Capitolul de față detaliază cadrul de competențe generale pentru fiecare nivel ierarhic și pentru domeniile funcționale selectate. Secțiunile de mai jos oferă imaginea generală a cadrului de competențe, precum și profilurile individuale pe diferite niveluri, care pot fi extrase și utilizate ca documente independente în procesele de management al resurselor umane (de exemplu, recrutarea pentru un anumit post, stabilirea nevoilor de formare personalizate pentru un grup de posturi etc.). Urmând aceeași logică și aceeași metodologie, exercițiul trebuie continuat pentru toate tipurile de posturi identificate în instituțiile publice.

3.1. Cadru de competențe pentru nivelul de execuție

Nivel expert (aplicabil tuturor funcțiilor clasificate în clasa I)

Categorie de competențe	Competență
Eficiență personală	Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor
	Inițiativă
	Planificare și organizare
Eficiență interpersonală	Comunicare
	Lucru în echipă
Responsabilitate socială	Orientare către cetățean
	Integritate

Nivel de execuție

Eficiență personală

Competență: Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor

Descriptor: Competența generală de a utiliza raționamentelor logice și a unor metode riguroase pentru a rezolva diverse probleme pentru 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 valide²⁷.

Comportament eficient:

Un funcționar public cu un nivel ridicat al competenței de **Rezolvare a problemelor și luare de decizii** poate îndeplini următoarele sarcini:

- Identifică diferite surse relevante de informații pentru a îndeplini sarcinile curente
- Analizează și interpretează informațiile provenite din diferite surse
- Identifică o problemă cu precizie și cauzele respectivelor situații/probleme
- Analizează date numerice, date verbale și toate celelalte surse de informații
- Analizează detaliat informațiile în funcție de componente, tipare și relații
- Caută și alte informații sau caută să înțeleagă mai bine o problemă
- Face evaluări raționale pe baza informațiilor disponibile și a analizelor
- Își întemeiază concluziile pe informații corelate
- Identifică aspectele-cheie care trebuie analizate pentru a-și fundamenta decizia
- Identifică soluții pentru a rezolva problemele
- Utilizează aplicații și diverse instrumente IT pentru a facilita valorificarea unor informații relevante și actuale atunci când ia decizii
- Identifică alternative la soluțiile propuse
- Ia decizii fără a depinde de contribuțiile sau de validarea altora
- Gestionează problemele cu îndrumare minimă
- Își poate susține propriile decizii și își asumă răspunderea pentru ele
- Ia decizii cu încredere și le susține atunci când este confruntat cu păreri opuse

Indicii ale unui comportament ineficient în cazul în care competența lipsește:

- Analizează informațiile superficial și trage concluzii pripite
- Analizează prea mult informațiile și întârzie luarea deciziei
- Exprimă reacții emoționale negative atunci când se confruntă cu provocări noi sau cu un nivel mai ridicat de complexitate
- Utilizează asumții în loc de date reale și concrete
- Prezintă deciziile fără a le argumenta în mod solid

Impactul pozitiv asupra performanței este susținut de următorii factori:

- Calitatea deciziei

²⁷ „Decizie” este utilizat în sensul general: o concluzie sau o hotărâre la care s-a ajuns în urma unui proces de gândire și nu în sensul restrâns de atribuție managerială. Ținând seama de toate aceste lucruri, competența de *Rezolvare a problemelor și luare de decizii* se referă la abilitatea unei persoane de a aplica o soluție găsită ca urmare a unei analize de soluționare a problemei, indiferent dacă persoana ocupă sau nu o funcție managerială. Această abilitate este considerată fundamentală în toate activitățile unui funcționar public.

- Calitatea argumentării
- Decizii luate la timp
- Autonomie crescută în activitatea zilnică și asumarea responsabilității individuale
- Nivel redus de stres în abordarea unei sarcini complexe

Competență: Inițiativă

Descriptor: Competența generală de a identifica ce anume trebuie făcut și efectuarea aceluia lucru înainte de a se solicita în mod expres sau chiar înainte ca situația să necesite acest lucru în mod esențial; evaluarea și inițierea de acțiuni în mod independent. Inițiativa include următoarele direcții de acțiune principale: inițiativa de a rezolva probleme din domeniul de activitate al echipei, inițiativa de a îmbunătăți propria sa eficiență și eficiența echipei, inițiativă în a se adapta la schimbările din organizație, inițiativa dezvoltare profesională proprie.

Comportament eficient:

Un funcționar public cu un nivel ridicat al competenței *Inițiativă* procedează astfel:

- Acționează din proprie inițiativă
- Acționează în mod susținut pentru finalizarea unei sarcini
- Acționează decisiv pentru a implementa soluții
- Solicită validare la nivel superior numai când este necesar și lucrează bine independent
- Își îndeplinește sarcinile cu energie și cu simțul datoriei
- Își adaptează abordarea atunci când se confruntă cu cerințe noi
- Identifică măsurile următoare pe baza concluziilor extrase dintr-o discuție
- Întreprinde acțiuni în ciuda incertitudinii și a situațiilor ambigue, consultându-se și informând nivelul managerial
- Se reface în urma eșecurilor anterioare, reușește să le vadă ca oportunități de învățare
- Inițiază acțiuni pentru a-și mări performanța și expertiza profesională
- Propune moduri noi de a face lucrurile, inclusiv utilizarea de tehnologie nouă în vederea creșterii eficienței
- Preia inițiativa în aplicarea/testarea de noi programe dezvoltate pentru a face față schimbării (noi proceduri, tehnologii etc.)
- Inițiază implicarea în noi activități sau proiecte pentru a-și dezvolta aptitudinile

Indicii ale unui comportament ineficient în cazul în care competența lipsește:

- Solicită mereu îndrumare înainte să ia o măsură
- Așteaptă să i se spună ce să facă, să i se indice modul de rezolvare a unei situații
- Apără starea de fapt atunci când este clar că există probleme
- Nu își asumă responsabilitatea pentru propriile acțiuni
- Prezintă lucrurile ca și cum nu le-ar putea influența
- Caută scuze mai degrabă decât să acționeze

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Problemele sunt rezolvate la nivelul la care apar
- Timpul necesar pentru finalizarea sarcinilor este redus
- Problemele sunt rezolvate în mod creativ
- Responsabilitatea este sporită
- Acționează în mod autonom
- Își dezvoltă competențele personale în mod permanent
- Se perfecționează profesional în mod permanent

Nivel de execuție

Eficiență personală

Competență: Planificare și organizare

Descriptor: 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.

Comportament eficient:

Un funcționar public cu un nivel ridicat al competenței **Planificare și organizare** procedează astfel:

- Stabilește obiective definite clar pentru activitatea proprie
- Definește planuri de măsuri clare pentru a-și transpune obiectivele în practică
- Își gestionează timpul în mod eficient, alocând un timp realist pentru activități
- Definește criteriile de prioritizare și își prioritizează sarcinile în consecință
- Identifică priorități și pași de acțiune pentru a-și realiza obiectivele
- Adaptează planurile atunci când apar sarcini sau solicitări noi
- Acționează în mod sistematic, metodic și ordonat
- Își organizează eficient timpul de lucru
- Identifică resursele necesare pentru a-și realiza sarcinile zilnice
- Planifică și organizează activitatea ținând seama de proceduri și politici
- Respectă programele de lucru
- Își monitorizează progresele înregistrate față de termene și alte repere
- Are o abordare metodică și consecventă față de muncă
- Gestionează mai multe sarcini în același timp pentru a-și îndeplini obiectivul
- Își face timp să învețe politicile, regulile, reglementările și procedurile standard de lucru care sunt relevante
- Utilizează instrumente și aplicații TIC pentru a-și planifica și a-și organiza propriile activități.

Comportament ineficient:

- Lucrează fără a avea un obiectiv clar sau un plan
- Lucrează la activități redundante și întârzie sarcinile importante
- Cheltuie resursele în mod ineficient
- Își pierde concentrarea când lucrează la mai multe sarcini
- Are dificultăți în a anticipa pașii următori și a estima termenele de execuție
- Ore suplimentare frecvente, necorelate cu o creștere a volumului/complexității activității de rutină (normale)

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Termenele sunt respectate
- Resursele sunt estimate și utilizate în mod eficient
- Parametrii bugetului sunt respectați
- Stres redus datorită unei bune gestionări a timpului

Nivel de execuție

Eficiență interpersonală

Competență: Comunicare

Descriptor: Competența generală de a transmite în mod clar și eficient a unor concepte și informații, atât verbal, cât și în scris; abilitatea de a asculta atent și de a asigura înțelegerea; de a întări cuvintele prin elemente non-verbale și paraverbale, de a structura informațiile pentru a îndeplini nevoile și a realiza înțelegerea la nivelul publicului căruia i se adresează.

Comportament eficient:

Un funcționar public cu un nivel ridicat al competenței **Comunicare** procedează astfel:

- Exprimă cu claritate opinii și informații
- Explică cu claritate logica unui argument
- Prezintă concepte complexe și abstracte într-un mod simplu și inteligibil
- Este capabil să asculte atent și activ
- Identifică și adoptă cel mai potrivit stil interpersonal pentru diferite tipuri de public și circumstanțe
- Acordă o atenție corespunzătoare îngrijorărilor exprimate de alții
- Scrie clar, succint și corect; verifică corectitudinea gramaticală și ortografică din lucrările sale, învățând din greșelile anterioare
- Prezintă opinii într-un mod convingător, expresiv, care angajează publicul
- Evită utilizarea inadecvată a jargonului profesional în interacțiunile sale
- Poate prezenta pe scurt principalele idei ale unei discuții
- Verifică dacă mesajele au fost auzite și înțelese atunci când vorbește cu alte persoane
- Își ține la curent managerul cu privire la progres și la probleme; evită surprizele

Comportament ineficient:

- Nu transmite informațiile de la colegi și omologii săi de la alte departamente/instituții
- Își întrerupe interlocutorii; nu are răbdare să asculte ce spun alți interlocutori
- Nu se adaptează la diferite tipuri de public
- Are probleme de gramatică sau structurare a mesajului în comunicarea scrisă sau verbală
- Investește prea mult timp în definitivarea mesajului, cu rezultate slabe
- Își exprimă opiniile într-un mod servil sau agresiv
- Blochează sau evită comunicarea cu alte persoane

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Mesajele transmise sunt clare și bine direcționate
- Informația este comunicată echipei și părților implicate
- Numărul neînțelegerilor este redus.

Competență: Lucrul în echipă

Descriptor: Competența generală de a colabora cu alți membri ai unor grupuri formale sau informale în îndeplinirea unei misiuni și a unei viziuni comune, a unor valori și a unor obiective comune; plasarea nevoilor și priorităților echipei mai presus de dorințele individuale.

Comportament eficient:

Un funcționar public cu un nivel ridicat al competenței *Lucru în echipă* procedează astfel:

- Contribuie la instalarea unei atmosfere pozitive și plăcute în echipă, printr-o atitudine personală constructivă și prin comunicare
- Ia inițiativa să se întâlnească și să discute cu colegii săi pe teme profesionale și personale
- Acceptă și oferă sprijin atunci când un membru al echipei este demotivat/rezervat/neintegrat
- Încurajează colaborarea între membrii echipei
- Discută despre neînțelegeri cu tact și sensibilitate
- Solicită sprijin atunci când este nevoie, îi implică pe alții din timp sau atunci când este posibilă finalizarea cu întârziere a sarcinilor alocate
- Identifică un teren comun și rezolvă problemele pentru binele superior al echipei
- Furnizează informațiile pe care trebuie să le cunoască echipa pentru a-și îndeplini sarcinile și ia decizii corecte și la timp
- Își exprimă aprecierea pentru ideile și contribuțiile colegilor
- Își împărtășește cunoștințele și experiența cu colegii
- Oferă și solicită *feedback* specific pentru o îmbunătățire permanentă
- Utilizează instrumente și aplicații TIC ce facilitează cooperarea cu echipa proprie sau cu alte echipe

Comportament ineficient:

- Măsurile individuale împiedică realizarea obiectivelor echipei
- Acționează izolat/evită să facă parte dintr-un grup
- Nu comunică rezultatele muncii sale, nu pune cele mai bune practici la dispoziția colegilor
- Este concentrat pe propriile sale obiective și nu ține seama de obiectivele și scopurile echipei
- Este implicat frecvent în situații tensionate/conflictuale
- Critică prestația colegilor

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Angajații se implică mai mult
- Sunt respectate termenele echipei și sunt îndeplinite obiectivele
- Apar sinergiile și cooperarea la nivelul echipei

Competență: Orientare către cetățean²⁸

Descriptor: Competența generală de a acționa dedicat principiului binelui public I; 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.

Comportament eficient:

Un funcționar public cu un nivel ridicat al competenței *Orientare către cetățean* acționează astfel:

- Acționează pentru a anticipa și a identifica nevoile cetățenilor
- 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
- Lucrează eficient cu cetățenii, partenerii și părțile implicate
- Prioritizează sarcinile cu impact ridicat asupra nevoilor cetățenilor
- Protejează interesele cetățenilor atunci când inițiază un nou curs de acțiune
- Ține seama de nevoile, problemele și valorile cetățenilor în luarea deciziilor
- Își monitorizează propria activitate ținând seama de interesul cetățenilor
- Tratează reclamațiile cetățenilor cu seriozitate, caută soluții rapide și proactive pentru a le rezolva
- Stabilește și dă curs unor standarde ridicate de calitate în munca sa
- Își verifică munca pentru a elimina erorile care ar putea avea impact asupra satisfacției cetățenilor și renunță la lucrările care sunt la standarde scăzute

Comportament ineficient:

- Este incapabil să identifice modul în care activitatea sa afectează nevoile cetățenilor
- Este incapabil să-și îmbunătățească calitatea muncii
- Vorbește cu dezinteres despre problemele cetățenilor
- Nu poate obține rezultatele așteptate

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Cetățenii sunt mulțumiți
- Activitatea proprie este de calitate
- Resursele sunt utilizate în mod eficient în beneficiul cetățenilor
- Reacționează rapid la cererile cetățenilor
- Instituția are o bună reputație.

²⁸ Conceptul are legătură directă cu motivația personalului de a face parte din administrația publică și de a lucra în administrația publică. Pentru a evita confuzia cu procesele manageriale de motivare a personalului, a fost ales conceptul de "orientare către cetățean".

Competență: Integritate

Descriptor: Competența generală de a acționa într-un mod cinstit, echitabil și etic față de alții; abilitatea 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.

Comportament eficient:

Un funcționar public cu un nivel ridicat al competenței **Integritate** procedează astfel:

- 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
- Acționează în conformitate cu standarde morale și etice ridicate, atât în perioade favorabile, cât și în perioade mai dificile
- Păstrează și respectă confidențialitatea
- 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
- Oferă informații obținute din surse de încredere, nu răspândește zvonuri sau informații false
- Recunoaște orice neconformare cu standardele morale și etice

Comportament ineficient:

- Discernământul său și procesul decizional sunt influențate de interese personale
- Creează situații de conflict de interese
- Refuză să-și accepte erorile de judecată sau greșelile
- Face cu ușurință compromisuri suspecte atunci când se oferă recompense
- Face promisiuni și își asumă angajamente nerealiste
- Își asumă riscuri și compromisuri inacceptabile
- Trece cu vederea conflictele de interese sau situațiile de neconformare

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Instituția are o bună reputație
- Nivelul de încredere în instituție este bun
- Număr reclamațiilor și acțiunilor în justiție este redus
- Numărul reclamațiilor pe motive de etică este redus
- Fluctuația de personal este redusă

Domeniu de competență	Competență
Eficiență personală	Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor (elementar)
	Inițiativă (elementar)
	Planificare și organizare
Eficiență interpersonală	Comunicare
	Lucru în echipă
Responsabilitate socială	Orientare către cetățean
	Integritate

52. Cadrul de competențe pentru personalul administrativ cuprinde competențele definite mai sus pentru funcționarii publici de la nivelul de execuție (clasa I), cu excepția competențelor *Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor și Inițiativă*, care sunt definite aici la nivel elementar. La acest nivel, angajații gestionează sarcini cu un nivel scăzut de complexitate și cu impact minor asupra altor activități. Pentru procesul de recrutare, competențele pentru personalul administrativ pot fi evaluate în cadrul unui interviu structurat. Răspunsurile se pot corela cu rezultatele obținute la testul de aptitudini logice, numerice și exprimare verbală.

Comportament eficient:

Un funcționar public din compartimentele de suport care deține competența *Rezolvare a problemelor și luare de decizii* la nivel elementar procedează astfel:

- Identifică diferite surse relevante de informații pentru a-și îndeplini sarcinile curente
- Definește o problemă și identifică cauzele elementare ale situațiilor/problemelor
- Analizează date numerice și verbale și toate celelalte surse de informații
- Face evaluări raționale pe baza informațiilor disponibile și a analizelor
- Trage concluzii pe bază de informații corelate
- Identifică soluții pentru a rezolva problemele recurente
- Identifică alternative la soluțiile propuse
- Gestionează problemele cu îndrumare minimă

²⁹ Aceasta este terminologia propusă pentru o nouă reclasificare a posturilor. Pentru actuala clasificare, competențele propuse pentru această categorie ar trebui aplicate funcțiilor cuprinse în clasa II și clasa III

- Își susține propriile decizii și își asumă răspunderea pentru ele

Comportament eficient:

Un funcționar public dintr-un compartiment de suport care deține competența **Inițiativă** la nivel elementar procedează astfel:

- Acționează din proprie inițiativă și fără să îi fie solicitat acest lucru
- Acționează în mod susținut pentru finalizarea unei sarcini
- Acționează decisiv pentru a implementa soluții
- Solicită validare la nivel superior numai când este necesar și lucrează bine independent
- Își îndeplinește sarcinile cu energie și cu simțul datoriei
- Își adaptează abordarea atunci când se confruntă cu cerințe noi
- Propune moduri noi de îndeplinire a sarcinilor, în vederea creșterii eficienței
- Identifică măsurile următoare pe baza concluziilor extrase dintr-o discuție

3.2. Cadrul de competențe pentru manageri tehnici

53. Pentru primul nivel de conducere, cadrul de competențe propus cuprinde competențe având un nivel mai mare de complexitate (extins), precum și o nouă categorie de competențe, denumită "abilități manageriale".

Categorie de competențe	Competența
Eficiență personală	Rezolvarea de problemele și luarea deciziilor <i>+ Proactivitate și gândire conceptuală</i>
	Inițiativă <i>+ Asumarea răspunderii</i>
	Planificare și organizare <i>+ Planificarea activității echipei</i>
Eficiență interpersonală	Comunicare <i>+ Networking (construirea relațiilor) și influențare</i>
	Lucru în echipă
Responsabilitate socială	Orientare către cetățean
	Integritate
Abilități manageriale	Managementul performanței
	Dezvoltarea echipei

Competență: Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor - Nivel extins

Descriptor: Competența generală de utilizare a raționamentelor logice și a unor 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**, definită ca abilitatea 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.

Comportament eficient:

Funcționarul public care ocupă un post de manager tehnic și are un nivel ridicat al competenței **Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor** trebuie să manifeste comportamentele aferente profilului pentru nivelul de execuție, cât și următoarele:

- Abordează o sarcină sau o problemă complexă defalcând-o pe componente și tratând fiecare parte în mod detaliat
- Identifică problemele ascunse
- Demonstrează că este capabil să înțeleagă în ce fel o chestiune poate constitui o parte dintr-un întreg mult mai vast
- Ia decizii rapid atunci când este necesar și are capacitatea de a face acest lucru pe baza unor informații incomplete
- Identifică deciziile urgente și acționează în consecință
- Generează opțiuni viabile pentru problemele sau oportunitățile identificate
- Identifică implicațiile "pe termen lung" ale fiecărei opțiuni sau constrângeri înainte de a alege o opțiune
- Anticipază posibilele probleme și elaborează planuri pentru situațiile neprevăzute
- Evaluează costurile, beneficiile, riscurile și șansele de reușită în procesul decizional
- Cântărește cu atenție prioritatea sarcinilor care trebuie îndeplinite

Comportament ineficient:

- Analizează informațiile superficial și trage concluzii pripite
- Analizează prea mult informațiile și întârzie luarea deciziei
- Membrii echipei nu sunt orientați pe o direcție clară
- Membrii echipei nu li se alocă sarcinile la timp
- Membrii echipei primesc de la superiorul direct date reale amestecate cu presupuneri

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Calitatea deciziilor membrilor echipei
- Argumentare de calitate
- Decizii luate la timp
- Autonomie crescută în activitatea zilnică și asumarea responsabilității individuale a membrilor echipei
- Nivel redus de stres în efectuarea unei sarcini complexe

Competență: Inițiativă - nivelul extins

Descriptor: 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** – 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.

Comportament eficient:

Funcționarul public care ocupă un post de manager tehnic cu un nivel ridicat al competenței **Inițiativă** trebuie să manifeste comportamentele aferente profilului pentru nivelul de execuție, cât și următoarele:

- Încurajează inițiativa prin *feedback* pozitiv și delegare
- Oferă exemplu inițiind permanent noi activități și măsuri, fără a solicita îndrumare pentru fiecare decizie
- Profită de oportunitățile pe care i le oferă situațiile noi
- Acționează în mod susținut, cu motivație și tenacitate pentru realizarea obiectivelor
- Își asumă responsabilitatea pentru dezvoltarea personală și îndeplinirea obiectivelor
- Oferă *mentoring* și asigură o direcție pentru ceilalți privind modul în care aceștia pot să recunoască și să acționeze corespunzător în cazul unor probleme și oportunități
- Îi încurajează pe responsabilii cu implementarea să acționeze autonom și cu responsabilitate; nu face micro-managementul echipei
- Solicită răspunderea personalului pentru noile standarde de performanță și pentru noile așteptările, acționând atunci când angajații nu respectă standardele
- Cercetează reclamațiile privind încălcarea codului de conduită și încurajează personalul să-și asume responsabilitatea pentru acțiuni
- Încurajează și recunoaște o cultură a inițiativei și inovării, concentrată pe adăugarea de valoare; oferă angajaților spațiul necesar și laudă creativitatea
- Acționează în mod responsabil, pretinde responsabilitate și din partea colegilor de departament pentru stabilirea și îndeplinirea obiectivelor instituției
- la inițiativa în privința creșterii eficienței echipei, introducând caracteristici pe care le fac posibile digitalizarea și noile tehnologii.

Comportament ineficient:

- Membrii echipei caută mereu confirmare de la nivelul superior înainte de a lua orice măsură
- Membrii echipei așteaptă instrucțiuni și indicații privind modalitatea de acțiune
- Ezită să acționeze în situații noi sau dacă nu dispun de informații detaliate

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Problemele sunt rezolvate la nivelul la care apar
- Nivelul birocrăției este scăzut
- Problemele sunt soluționate în mod creativ
- Responsabilitatea membrilor echipei este sporită
- Membrii echipei acționează în mod independent.

Manageri tehnici

Eficiență personală

Competență: Planificare și organizare - nivel extins

Descriptor: 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 componenta de **Planificare a activității echipei**: 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.

Comportament eficient:

Funcționarul public care ocupă un post de manager tehnic cu competența extinsă **Planificare și organizare** trebuie să manifeste tipurile de comportament descrise în profilul pentru nivelul de execuție și, în plus, să poată îndeplini următoarele:

- Stabilește obiective clar definite pentru sine și pentru persoanele pe care le coordonează
- Definește planuri de acțiune clare pentru a transpune obiectivele echipei în practică
- Distribuie corespunzător volumul 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 repere
- Adaptează activitatea echipei în funcție de noile cerințe
- Ia măsuri active pentru a evita sau a reacționa la abaterile de la planuri
- Atrage atenția asupra chestiunilor care afectează nivelurile de productivitate
- Monitorizează, gestionează și desfășoară mai multe activități simultan
- Transpune obiectivele în planuri de acțiune pentru a le putea implementa
- Dezvoltă și utilizează sisteme de organizare și urmărire a informațiilor sau progresului activităților
- Planifică activitățile echipei utilizând instrumente și aplicații TIC

Comportament ineficient:

- Nu identifică modul corespunzător de acțiune pentru a realiza obiectivele echipei
- Membrii echipei nu reușesc să respecte termenele
- Echipa are la dispoziție resurse limitate sau utilizează prea mult din anumite resurse
- Pierde concentrarea echipei în cazul alocării unui număr din ce în ce mai mare de sarcini simultane

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Termenele sunt respectate
- Resursele sunt utilizate eficient
- Parametri de buget sunt respectați
- Echipa este productivă și eficientă
- Nivel stresului în rândul membrilor echipei este redus.

Competență: Comunicare - nivelul extins

Descriptor: Competența generală de a transmite în mod clar și eficient de informații și concepte cu diverse grade de tehnicitate, oral și în scris; abilitatea de a asculta atent și de a asigura înțelegerea; de a întări cuvintele prin elemente non-verbale și paraverbale, de a structura informații pentru a îndeplini nevoile și a realiza înțelegerea la nivelul publicului cărui i se adresează. La nivelul extins, competența este dezvoltată cu **Networking (construirea relațiilor) și influențare** - este competența de a dezvolta relații intra și inter-instituționale, de a construi și a menține relații deschise și de încredere.

Comportament eficient:

Funcționarul public care ocupă un post de manager tehnic cu un nivel ridicat al competenței **Comunicare** trebuie să manifeste comportamentele descrise în profilul pentru nivelul de execuție și, în plus, să poată îndeplini și următoarele:

- Participă activ la conversații
- Susține dialogul deschis
- Realizează acordul între diferitele părți implicate
- Stabilește relații de cooperare, înțelegeri sau discuții obținând acorduri ferme de la ambele părți
- Structurează punctele esențiale ale unei argumentații în timpul unei conversații
- Prezintă în mod eficient punctele esențiale ale unei opinii
- Separă ceea ce este important de ceea ce este redundant în prezentarea unei opinii
- Ajunge rapid la subiectul discuției
- Abordează constructiv obiecțiile altora, indicând argumente cu calm
- Creează o atmosferă bună, făcând angajații să se simtă confortabil prin altele și cu umor, etc.
- Utilizează eficient materialele pregătite și elementele utilizate pentru ilustrare vizuală
- Este accesibil angajaților de la toate nivelurile
- Îndepărtează barierele identificate în calea colaborării dintre unități și stimulează această colaborare

Comportament ineficient:

- Nu transmite informațiile către colegi și omologii de la alte instituții
- Își întrerupe interlocutorii, nu le ascultă argumentele
- Își susține propriile opinii într-un mod pasiv-agresiv
- Păstrează o poziție rezervată și distantă în cadrul întâlnirilor
- Nu este atent la toți membrii în situația unor interacțiuni în grup

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Se transmit mesaje clare și concentrate
- Informația este furnizată în cadrul instituției și cu părțile implicate
- Numărul situațiilor în care informațiile sunt înțelese eronat este redus.

Competență: Lucrul în echipă

Descriptor: Competența generală de a colabora cu alți membri ai unor grupuri formale sau informale pentru îndeplinirea unei sarcini și pentru implementarea unei viziuni comune, a unor valori și a unor obiective comune; plasarea nevoilor și priorităților echipei mai presus de nevoile individuale.

Comportament eficient:

Funcționarul public care ocupă un post de manager tehnic cu un nivel ridicat al competenței **Lucru în echipă** procedează astfel:

- Contribuie la instalarea unei atmosfere pozitive și plăcute în echipă, printr-o atitudine personală constructivă și prin comunicare
- Ia inițiativa să se întâlnească și să discute cu colegii pe teme profesionale și personale
- Acceptă și oferă sprijin atunci când un membru al echipei este demotivat / rezervat / nu este bine integrat
- Încurajează colaborarea între membrii echipei
- Discută despre neînțelegeri cu tact și sensibilitate
- Solicită asistență atunci când este necesar, îi implică pe alții din timp sau atunci când este în pericol finalizarea promptă a sarcinilor alocate
- Identifică un numitor comun și rezolvă problemele pentru binele superior al echipei
- Oferă informațiile pe care trebuie să le cunoască colegii pentru a-și face treaba și ia decizii corecte și oportune
- Își exprimă aprecierea pentru ideile și contribuțiile colegilor
- Își pune cunoștințele și competențele la dispoziția colegilor
- Oferă și solicită *feedback* specific pentru o îmbunătățire permanentă a performanțelor
- Utilizează instrumente și aplicații TIC ce facilitează cooperarea în cadrul echipei sau cu alte echipe

Comportament ineficient:

- Măsurile individuale împiedică realizarea obiectivelor echipei
- Lucrează izolat, nu ca parte dintr-un grup
- Nu comunică rezultatele activităților sale, nu pune la dispoziția colegilor cele mai bune practici
- Este concentrat pe propria sa agendă și nu ține seama de obiectivele și scopurile echipei
- Este implicat frecvent în situații tensionate/conflictuale
- Critică prestația colegilor

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Angajații se implică mai mult
- Sunt respectate termenele echipei și sunt îndeplinite obiectivele
- Apar sinergiile și cooperarea la nivelul echipei

Competență: Orientare către cetățean

Descriptor: 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.

Comportament eficient:

Funcționarul public care ocupă un post de manager tehnic cu un nivel ridicat al competenței ***Orientare către cetățean*** procedează astfel:

- Acționează pentru a anticipa și a identifica nevoile cetățenilor
- 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
- Lucrează eficient cu cetățenii, partenerii și părțile implicate (stakeholderii)
- Prioritizează sarcinile cu impact ridicat asupra nevoilor cetățenilor
- Protejează interesele cetățenilor atunci când inițiază noi măsuri și activități
- Ține seama de nevoile, problemele și valorile cetățenilor atunci când ia decizii
- Își monitorizează propria activitate ținând seama de interesul cetățenilor
- Tratează reclamațiile cetățenilor cu seriozitate, caută soluții rapide și proactive pentru a le rezolva
- Stabilește și dă curs unor standarde ridicate de calitate în munca sa
- Își verifică activitatea pentru a elimina erorile care ar putea avea un impact asupra satisfacției cetățenilor și renunță la lucrările care sunt la standarde scăzute

Comportament ineficient:

- Este incapabil să identifice modul în care activitatea sa afectează nevoile cetățenilor
- Este incapabil să-și amelioreze calitatea muncii în vederea îmbunătățirii satisfacției cetățenilor
- Vorbește cu dezinteres despre problemele cetățenilor
- Nu poate obține rezultatele așteptate pentru a satisface nevoile cetățenilor

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Cetățenii sunt mulțumiți
- Activitatea proprie este de calitate
- Resursele sunt utilizate în mod eficient în beneficiul cetățenilor
- Reacționează rapid la cererile cetățenilor
- Instituția are o bună reputație.

Competență: Integritate

Descriptor: Competența generală de a acționa într-un mod cinstit, echitabil și etic față de alții; abilitatea de a dovedi consecvență între ceea ce spui și ceea ce faci. Integritatea este o dedicare fără compromis față de principiile etice și morale, demonstrată de angajat atât în viața profesională cât și în interacțiunile personale.

Comportament eficient:

Funcționarul public care ocupă un post de manager tehnic cu un nivel ridicat al competenței **Integritate** procedează astfel:

- 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 problemele
- Nu promite mai mult decât poate să facă, nu este de acord cu lucruri nesigure sau care nu pot fi împlinite
- Nu se concentrează pe câștiguri personale
- Acționează în conformitate cu standarde morale și etice ridicate, atât în perioade favorabile, cât și în perioade mai dificile
- Păstrează și respectă confidențialitatea
- 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
- Oferă informații obținute din surse de încredere, nu răspândește zvonuri sau informații false
- Recunoaște orice neconformare cu standardele morale și etice

Comportament ineficient:

- Discernământul său și procesul decizional sunt influențate de interese personale
- Creează situații de conflict de interese
- Refuză să-și recunoască erorile de judecată sau greșelile
- Face compromisuri necesare atunci când se oferă recompense
- Face promisiuni și își asumă angajamente nerealiste
- Își asumă riscuri și compromisuri inacceptabile
- Trece cu vederea conflictele de interese sau situațiile de neconformare

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Instituția are o bună reputație
- Nivelul de încredere în instituție este bun
- Numărul de reclamații și acțiuni în justiție este redus
- Numărul de reclamații pe motive etice este redus
- Fluctuația de personal este redusă

Competență: Managementul performanței

Descriptor: 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 obțină rezultate superioare, monitorizarea și evaluarea progresului pentru a lua măsurile necesare în vederea optimizării performanței.

Comportament eficient:

Funcționarul public care ocupă un post de manager tehnic cu un nivel ridicat al competenței **Managementul performanței** procedează astfel:

- Definește rezultatele fiecărei activități din punctul de vedere al rezultatelor specifice (obiective, indicatori de performanță)
- Stabilește obiective specifice și măsurabile care sunt realiste, dar dificile, alături de termenele de realizare aferente
- Stabilește acțiuni și planuri corespunzătoare pentru realizarea obiectivelor
- Armonizează obiectivele individuale și obiectivele echipei cu prioritățile instituției
- Ține la curent persoanele și echipa cu privire la performanța dorită (ce se așteaptă de la ei și când)
- Oferă *feedback* privind performanța individuală pentru a permite perfecționarea individuală
- Oferă *feedback* de performanță specific, atât pozitiv, cât și pentru implementarea unor ajustări, de îndată ce este posibil după un eveniment
- Creează condiții care permit echipei să aibă cea mai bună performanță posibilă (de ex. stabilirea unei direcții clare, furnizarea de asistență corespunzătoare, implicarea angajaților potriviți)
- Evaluează obiectiv performanța individuală și performanța echipei
- Acționează cu fermitate și promptitudine pentru a corija problemele de performanță
- Acționează cu răspundere, pe care o solicită și angajaților din departament pentru stabilirea și îndeplinirea obiectivelor instituției
- Solicită angajaților să-și asume răspunderea pentru propria lor performanță
- Recunoaște, apreciază și recompensează angajații pentru realizările lor în ceea ce privește performanța

Comportament ineficient:

- Este incapabil să definească obiectivele de performanță într-un mod inteligibil
- Este incapabil să concentreze eforturile membrilor pe obiective comune
- Nu este consecvent față de criteriile aferente așteptărilor privind performanța
- Nu stabilește obiective specifice și măsurabile și criteriile de performanță
- Nu stabilește acțiuni specifice în vederea realizării obiectivelor
- Găsește justificări și nu soluții pentru performanțele aflate sub așteptări

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Performanță previzibilă și ridicată a echipei
- Performanță individuală
- Dedicare individuală pentru realizarea obiectivelor echipei
- Eficiență în utilizarea resurselor echipei
- Transparența obiectivelor și rezultatelor
- Dezvoltarea abilităților echipei

Competență: Dezvoltarea echipei

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

Comportament eficient:

Funcționarul public care ocupă un post de manager tehnic cu un nivel ridicat al competenței **Dezvoltarea echipei** procedează astfel:

- Creează condițiile necesare pentru a permite echipei să înregistreze cea mai bună performanță posibilă (de ex. stabilirea unei direcții clare, furnizarea de structuri corespunzătoare, implicarea angajaților potriviți)
- Oferă un bun exemplu personal, aplicând comportamentul dorit
- Exprimă atitudini și așteptări pozitive față de / de la echipă și membrii echipei
- Solicită idei și opinii pentru a ajuta la elaborarea de decizii și planuri specifice
- Își ajută colaboratorii să gândească independent pentru a rezolva problemele
- Definește succesul ca realizare a întregii echipe
- Asigură celorlalți *feedback* util cu privire la comportamentul acestora
- Alocă membrilor echipei sarcini care îi vor ajuta să-și dezvolte abilitățile
- Are întâlniri regulate cu angajații pentru a analiza progresul lor în ceea ce privește dezvoltarea personală
- Recunoaște și întărește eforturile de dezvoltare și îmbunătățirile realizate de angajați
- Își ajută colaboratorii să identifice obiective esențiale și să-și valorifice talentul pentru a realiza acele obiective
- Vede potențialul și punctele forte ale altor persoane și ia măsuri pentru a le dezvolta
- Oferă membrilor echipei oportunitatea de a manifesta noi aptitudini și capacități
- Încurajează comunicarea deschisă și soluționarea colectivă a problemelor între membrii echipei
- Facilitează transferul de cunoștințe la locul de muncă

Comportament ineficient:

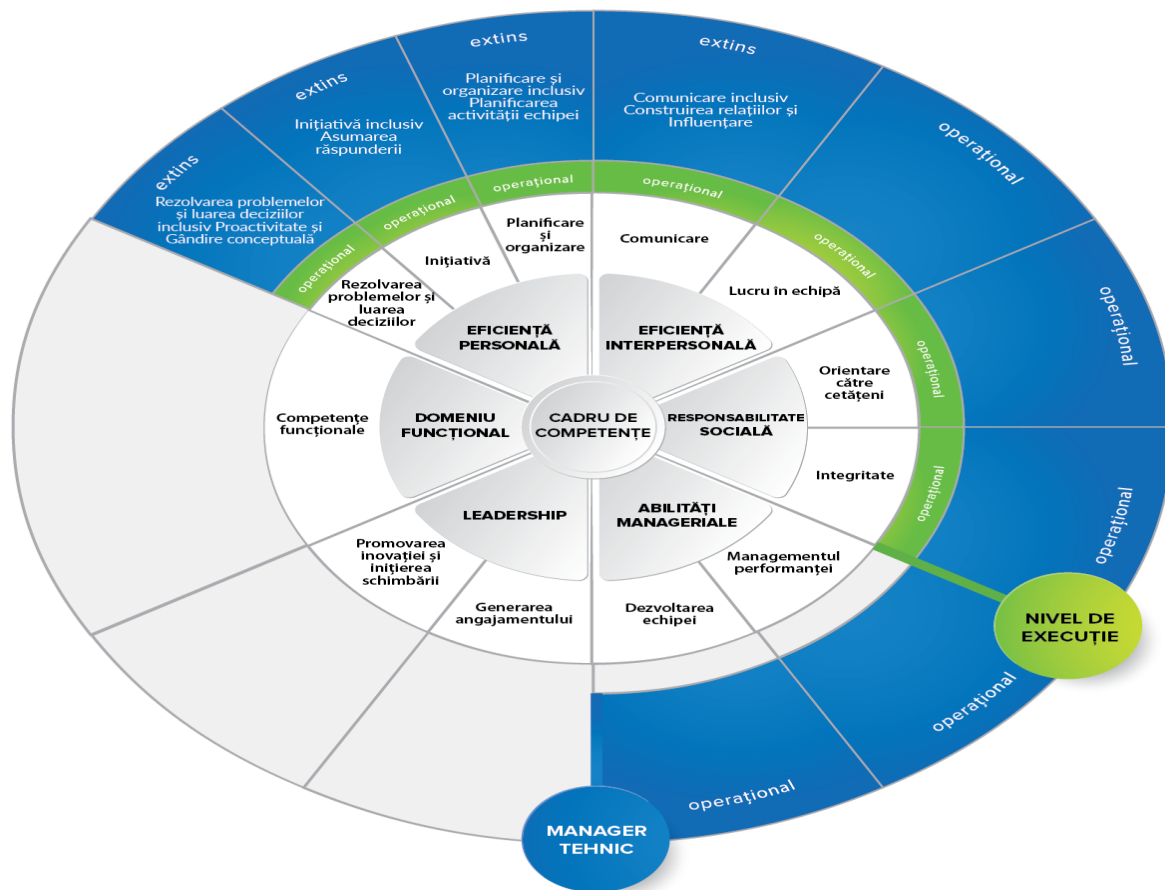
- La distribuirea unor sarcini dificile, creează situații generatoare de inechitate
- Nu abordează nevoile de dezvoltare ale colaboratorilor săi
- Este incapabil să creeze un mediu de lucru pozitiv și stimulant
- Nu consideră că dezvoltarea membrilor echipei este responsabilitatea sa

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Implicarea și moralul echipei
- Accelerarea dezvoltării competențelor personale
- Utilizarea eficientă a capitalului uman
- Potențial maximizat al angajaților
- Scăderea fluctuației de personal

54. Posturile de execuție, precum și primele niveluri de posturi manageriale reprezintă cele mai specializate categorii de angajați, unde performanța se orientează pe operaționalizarea activităților și asigurarea unui nivel ridicat de expertiză în munca prestată. Figura de mai jos arată în ce fel cadrul de competențe conectează cele două niveluri.

Figura 2: Cadrul de competențe – nivelul de execuție și nivelul de management tehnic



3.3. Cadrul de competențe pentru managerii de nivel mediu³⁰

55. Avansând pe scara ierarhică, nivelul de complexitate al fiecărei competențe crește și se adaugă noi categorii de competențe, pentru a completa profilul unui manager de nivel mediu din administrația publică. Cadrul de competențe propus se concentrează mai mult pe aptitudinile manageriale și pe aptitudinile necesare pentru îndeplinirea sarcinilor decizionale strategice.

Categorie de competențe	Competență
Eficiență personală	Rezolvarea de problemele și luarea deciziilor <i>+ Proactivitate și gândire conceptuală</i>
	Inițiativă <i>+ Asumarea răspunderii</i>
	Planificare și organizare <i>+ Planificarea activității echipei</i>
Eficiență interpersonală	Comunicare <i>+ Networking (construirea relațiilor) și influențare</i>
	Lucru în echipă <i>+ Medierea conflictelor</i>
Responsabilitate socială	Orientare către cetățean <i>+ Adaptare la contextul politic</i>
	Integritate <i>+ Managementul vulnerabilităților</i>
Abilități manageriale	Managementul performanței <i>+ Managementul resurselor și a proceselor</i>
	Dezvoltarea echipei
Leadership	Generarea angajamentului
	Promovarea inovației și inițierea schimbării

³⁰ Deși, în baza actualei clasificări a posturilor, directorii generali sunt considerați manageri de nivel mediu, se recomandă să se aplice cadrul de competențe propus pentru înalții funcționari publici în cazul directorilor generali din instituțiile de la nivel central.

Competență: Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor - nivel extins

Descriptor: Competența generală de utilizare a raționamentelor logice și a unor 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.

Comportament eficient:

Funcționarul public care ocupă un post managerial de nivel mediu cu un nivel ridicat al competenței de **Rezolvare a problemelor și luare a deciziilor** trebuie să manifeste tipurile de comportament descrise în profilul pentru nivelul de execuție și, în plus, să procedeze astfel:

- Abordează o sarcină sau o problemă complexă defalcând-o pe componente și tratând fiecare parte în mod detaliat
- Identifică problemele ascunse
- Înțelege în ce fel o chestiune poate fi o parte dintr-un sistem mult mai vast
- Ia decizii rapid atunci când este necesar și are capacitatea de a face acest lucru pe baza unor informații incomplete
- Identifică deciziile urgente și acționează în consecință
- Generează opțiuni viabile pentru problemele sau oportunitățile identificate
- Identifică implicațiile "pe termen lung" sau constrângerile aferente fiecărei opțiuni înainte de a alege o opțiune
- Anticipază posibilele probleme și elaborează planuri pentru situațiile neprevăzute
- Evaluează costurile, beneficiile, riscurile și șansele de reușită în procesul decizional
- Stabilește prioritățile de acțiune cu atenție

Comportament ineficient:

- Analizează informațiile superficial și trage concluzii pripite
- Analizează prea mult informațiile și întârzie luarea deciziei
- Membrii echipei nu sunt orientați pe o direcție clară
- Membrii echipei nu li se alocă sarcinile la timp
- Membrii echipei primesc de la superiorul direct date reale amestecate cu presupuneri

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Calitatea deciziilor membrilor echipei,
- Argumentare de calitate,
- Decizii luate la timp,
- Autonomie crescută în activitatea zilnică și asumarea responsabilității individuale,
- Nivel redus de stres generat de complexitatea sarcinilor.

Competență: Inițiativă - nivelul extins

Descriptor: 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 asumare a responsabilității 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.

Comportament eficient:

Funcționarul public care ocupă un post de manager de nivel mediu cu un nivel ridicat al competenței **Inițiativă** trebuie să manifeste tipurile de comportament descrise în profilul pentru nivelul de execuție și, în plus, să procedeze astfel:

- Încurajează inițiativa prin *feedback* pozitiv și delegare
- Oferă exemplu prin inițierea permanentă de noi acțiuni, fără a cere îndrumare pentru fiecare decizie
- Profită de oportunitățile pe care le oferă situațiile noi
- Acționează în mod susținut, cu motivație și tenacitate în realizarea obiectivelor
- Își asumă responsabilitatea pentru dezvoltarea personală și realizarea obiectivelor
- Oferă *mentoring* și asigură o direcție pentru ceilalți privind modul în care să recunoască și să acționeze corespunzător în cazul unor probleme și oportunități
- Îi încurajează pe cei care răspund de implementare să acționeze autonom și cu răspundere; nu face micro-managementul echipei
- Solicită răspunderea personalului pentru noile standarde de performanță și pentru așteptările noi, acționând atunci când angajații nu respectă standardele
- Cercetează reclamațiile privind încălcarea codului de conduită și încurajează personalul să-și asume responsabilitatea pentru acțiuni
- Încurajează și recunoaște o cultură a inițiativei și inovării, concentrată pe adăugarea de valoare; oferă angajaților spațiul necesar și laudă creativitatea
- Acționează în mod responsabil și pretinde asumarea responsabilității și de colegilor de departament pentru stabilirea și îndeplinirea obiectivelor instituției
- La inițiativa în privința sporirii gradului de eficiență a echipei, introducând caracteristici pe care le face posibile prin digitalizare și tehnologii noi.

Comportament ineficient:

- Membrii echipei cer mereu permisiunea înainte de a acționa
- Membrii echipei așteaptă instrucțiuni și indicații privind modalitatea de acțiune
- Ezită să acționeze în situații noi sau dacă nu dispun de informații detaliate

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Problemele sunt rezolvate la nivelul la care apar
- Nivel birocrăției este scăzut
- Problemele sunt soluționate în mod creativ
- Responsabilitatea membrilor echipei este sporită
- Membrii echipei acționează în mod independent.

Competență: Planificare și organizare - nivel extins

Descriptor: 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

Comportament eficient:

Funcționarii publici care ocupă un post managerial de nivel mediu cu o competență extinsă de **Planificare și organizare** trebuie să manifeste tipurile de comportament descrise în profilul pentru nivelul de execuție și, în plus, să procedeze astfel:

- Stabilește obiective clar definite pentru sine și pentru persoanele pe care le coordonează
- Definește planuri de acțiune clare pentru a transpune obiectivele echipei în practică
- Distribuie corespunzător volumul 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 repere
- Adaptează activitatea echipei în funcție de noile cerințe
- Ia măsuri active pentru a evita sau a reacționa la abaterile de la planuri
- Atrage atenția asupra chestiunilor care afectează nivelurile de productivitate
- Monitorizează, gestionează și desfășoară mai multe activități simultan
- Transpune obiectivele în planuri de acțiune pentru a le realiza
- Dezvoltă și utilizează sisteme de organizare și urmărire a informațiilor sau progresului activităților
- Planifică activitățile echipei utilizând instrumente și aplicații TIC

Comportament ineficient:

- Nu identifică modul corespunzător de acțiune pentru a realiza obiectivele echipei
- Membrii echipei nu reușesc să respecte termenele
- Echipa are la dispoziție resurse limitate sau utilizează prea mult din anumite resurse
- Pierde concentrarea echipei în cazul alocării unui număr din ce în ce mai mare de sarcini simultane

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Termenele sunt respectate
- Resursele sunt utilizate eficient
- Parametri de buget sunt respectați
- Echipa este productivă și eficientă

Competență: Comunicare - nivelul extins

Descriptor: Competența generală de a transmite clar și eficient concepte și informații, oral și în scris; ascultă cu atenție și pentru a asigura înțelegerea; își potențează mesajul prin gestică și ton; structurează 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.

Comportament eficient:

Funcționarul public care ocupă un post de manager de nivel mediu cu un nivel ridicat al competenței **Comunicare** trebuie să manifeste tipurile de comportament descrise în profilul aferent nivelului de execuție și, în plus, să procedeze astfel:

- Participă activ la conversații
- Susține dialogul deschis
- Obține acordul între diferitele părți implicate
- Încheie afaceri, înțelegeri sau discuții obținând acorduri ferme de la ambele părți
- Articulează punctele esențiale ale unui argument în timpul unei conversații
- Prezintă în mod eficient punctele esențiale ale unei opinii
- Separă ceea ce este important de ceea ce este banal în prezentarea unei opinii
- Ajunge rapid la subiectul discuției
- Abordează constructiv obiecțiile altora, indicând argumente cu calm
- Creează o atmosferă bună, făcând angajații să se simtă confortabil prin altele și cu umor, etc.
- Utilizează eficient materialele pregătite și elementele utilizate pentru ilustrare vizuală
- Este accesibil angajaților de la toate nivelurile
- Îndepărtează barierele identificate în calea colaborării dintre unități și stimulează această colaborare.

Comportament ineficient:

- Nu transmite informațiile către colegi și omologii săi de la alte departamente/instituții
- Își întrerupe interlocutorii, nu le ascultă argumentele
- Își susține propriile opinii într-un mod pasiv-agresiv
- Păstrează o poziție rezervată și distantă în cadrul întâlnirilor
- Nu este atent la toți membrii în situația unor interacțiuni

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Se transmit mesaje clare și concentrate,
- Informația este partajată în cadrul instituției și cu părțile implicate (stakeholderii),
- Numărul situațiilor în care informațiile sunt înțelese eronat este redus.

Competență: Lucru în echipă - nivelul extins

Descriptor: 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.

Comportament eficient:

Funcționarul public care ocupă un post de manager de nivel mediu cu un nivel ridicat al competenței **Lucru în echipă** trebuie să manifeste tipurile de comportament descrise în profilul pentru nivelul de execuție și tehnic și, în plus, să procedeze astfel:

- Se ocupă de problemele care perturbă funcționarea și armonia echipei
- Solicită opinia celorlalți la un moment incipient al procesului decizional
- Susține colaborarea încurajând echipele să colaboreze cu o serie de parteneri și părți implicate și să asculte *feedback*-ul acestora
- Recunoaște limitările altor colaboratori și le oferă un sprijin corespunzător, în special în timpul perioadelor dificile de lucru
- Își ajută colegii să facă față circumstanțelor dificile
- Oferă îndrumare și instrucțiuni de lucru
- 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*, hărțuirea sau discriminarea
- Urmărește obținerea unor rezultate constructive în cadrul discuțiilor, pune 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.

Comportament ineficient:

- Nu clarifică obiectivele generale și specifice ale echipei
- Nu promovează împărtășirea unor informații și bune practici
- Nu rezolvă situațiile tensionate și conflictuale apărute între membrii echipei
- Nu rezolvă problemele de colaborare

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Angajații se implică mai mult
- Termenele sunt respectate
- Apar sinergii la nivelul echipei

Competență: Orientare către cetățean - Nivel extins

Descriptor: 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.

Comportament eficient:

Funcționarul public care ocupă un post de manager de nivel mediu cu un nivel ridicat al competenței **Orientare către cetățean** trebuie să manifeste comportamentele descrise în profilul pentru nivelul de execuție și tehnic și, în plus, să procedeze astfel:

- La inițiativa pentru a adapta sau a ajusta acele proceduri, politici, reglementări care ar putea avea un impact negativ asupra interesului cetățenilor
- Identifică momentul în care anumite probleme trebuie transferate către autoritățile superioare și alertează în mod corespunzător funcționarii potriviți
- Oferă *mentoring* colaboratorilor lor 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
- 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 un impact asupra instituției
- Adaptează abordările personale pentru a exercita o influență optimă, ținând seama de atitudinile angajaților față de putere și politică
- Acționează cu preocupare pentru a avea un impact asupra cetățeanului și asupra consecințelor pe termen lung ale acțiunilor departamentului pe care îl coordonează.

Comportament neadecvat:

- Este incapabil să identifice în ce mod munca membrilor echipei afectează nevoile cetățenilor
- Este incapabil să verifice și să îmbunătățească calitatea muncii în echipă
- Vorbește cu dezinteres despre problemele cetățenilor
- Nu poate obține rezultatele așteptate el/ea

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Cetățenii sunt mulțumiți
- Activitatea proprie este de calitate
- Resursele sunt utilizate în mod eficient în beneficiul cetățenilor
- Reacționează rapid la cererile cetățenilor
- Instituția are o bună reputație.

Competență: Integritate - nivelul extins

Descriptor: Competența generală de a acționa onest, echitabil și etic față de alții; ade 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.

Comportament eficient:

Funcționarul public care ocupă un post de manager de nivel mediu cu un nivel ridicat al competenței **Integritate** trebuie să manifeste tipurile de comportament descrise în profilul pentru nivelurile de execuție și tehnic și în plus, să procedeze astfel:

- Discută potențialele probleme etice și măsurile eronate 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 prin exemplu personal comportamentul etic în cadrul unității și în relația cu cetățenii
- Promovează și încurajează conformarea la standarde morale și etice
- Ia măsuri proactive pentru a împiedica expunerea instituției la riscuri de integritate sau reputaționale
- Ia măsuri prompt și eficient pentru a gestiona comportamentele neprofesionale 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

Comportament ineficient:

- Permite intereselor personale să-i influențeze discernământul și procesul decizional
- Nu expune conflictele de interese
- Refuză să-și recunoască raționamentele eronate sau alte greșeli
- Face compromisuri necesare atunci când se oferă recompense
- Face promisiuni și își ia angajamente nerealiste
- Își asumă riscuri și compromisuri inacceptabile

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Instituția are o bună reputație
- Nivelul de încredere în instituție este bun
- Număr reclamațiilor și acțiunilor în justiție este redus
- Numărul reclamațiilor pe motive de etică este redus
- Fluctuația personalului este redusă

Competență: Managementul performanței - nivelul extins

Descriptor: 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 obțină rezultate superioare, 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.

Comportament eficient:

Funcționarul public care ocupă un post de manager mediu cu un nivel ridicat al competenței **Managementul performanței** procedează astfel:

- Definește rezultatele instituției, ale principalelor programe sau ale proiectelor din punctul de vedere al rezultatelor specifice (obiective, indicatori de performanță)
- Armonizează obiectivele echipei cu prioritățile instituției sau cu prioritățile sociale
- Ține angajații la curent privind modul în care performanța lor influențează rezultatele instituției sau societatea
- Susține departamentele instituției în eforturile acestora de a-și realiza obiectivele (de ex. asigurând resurse, înlăturând obstacole, acționând ca „tampon”)
- Evaluează performanța în mod obiectiv la toate nivelurile instituționale
- Se ocupă cu fermitate și promptitudine de problemele de performanță instituțională
- Asigură conducerea în managementul eficient al resurselor
- Creează un mediu care cultivă procese de lucru și sisteme eficiente și eficace, inclusiv prin reproiectarea structurii și/sau a operațiunilor pentru a îndeplini mai bine obiectivele pe termen lung
- Utilizează oportunitățile apărute pentru a echilibra resursele între unități
- Știe cum și când să influențeze elaborarea unor politici pentru a echilibra resursele limitate cu rezultatele
- Transpune noile politici de management al performanței în obiective pe baza cărora se poate acționa la nivelul instituției și își impune sieși și solicită și altora să fie răspunzători pentru realizarea obiectivelor
- Personalizează o abordare instituțională a gestionării performanței, echilibrând misiunea unică și constrângerile instituției cu politica de management al performanței

Comportament ineficient:

- Este incapabil să definească obiectivele de performanță într-un mod inteligibil
- Este incapabil să concentreze eforturile membrilor pe obiective comune
- Nu este consecvent față de criteriile aferente așteptărilor privind performanța
- Nu stabilește obiective specifice și măsurabile și criteriile de performanță
- Nu stabilește acțiuni specifice în vederea realizării obiectivelor
- Găsește justificări și nu soluții pentru performanțele aflate sub așteptări

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Performanță previzibilă și ridicată a echipei
- Performanță individuală
- Dedicare individuală pentru realizarea obiectivelor echipei
- Eficiență în utilizarea resurselor echipei
- Transparența obiectivelor și rezultatelor
- Dezvoltarea abilităților echipei

Competență: Dezvoltarea echipei

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

Comportament eficient:

Funcționarii publici care ocupă un post de manager de nivel mediu cu un nivel ridicat al competenței **Dezvoltarea echipei** procedează astfel:

- Creează condițiile pentru a permite echipei să aibă cea mai bună performanță posibilă (de ex. stabilirea unei direcții clare, furnizarea de structuri corespunzătoare, implicarea angajaților potriviți)
- 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 elaborarea de decizii și planuri specifice
- Își ajută colaboratorii să gândească independent 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 regulate cu angajații pentru a le analiza progresul în ceea ce privește dezvoltarea personală
- Recunoaște și reafirmă eforturile de dezvoltare și îmbunătățirile realizate de angajați
- Își ajută colegii să identifice obiective esențiale și să-și utilizeze talentele pentru a realiza acele obiective
- Recunoaște potențialul și punctele forte ale altor persoane și ia măsuri pentru a le dezvolta
- Oferă membrilor echipei oportunitatea de a manifesta noi aptitudini și capacități
- Încurajează comunicarea deschisă și soluționarea colectivă a problemelor între membrii echipei
- Facilitează transferul de cunoștințe la locul de muncă.

Comportament ineficient:

- La distribuirea unor sarcini dificile, creează situații generatoare de inechitate
- Nu abordează nevoile de dezvoltare ale colaboratorilor săi
- Este incapabil să creeze un mediu de lucru pozitiv și stimulant
- Nu consideră că dezvoltarea membrilor echipei este responsabilitatea sa.

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Implicarea și moralul echipei,
- Accelerarea dezvoltării competențelor personale,
- Utilizarea eficientă a capitalului uman,
- Potențial maximizat al angajaților,
- Scăderea fluctuației de personal.

Competență: Generarea angajamentului

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

Comportament eficient:

Funcționarul public care ocupă un post de manager de nivel mediu cu un nivel ridicat al competenței **Generarea angajamentului** procedează astfel:

- Explică logica măsurilor și acțiunilor prin prezentarea perspectivelor strategice, ajutând angajații să îmbine în mod armonios ceea ce este important pentru ei cu munca pe care o fac
- Modelează mediile și proiectează fluxurile de lucru, permițându-le angajaților să înregistreze o performanță la cel mai bun nivel de autonomie și abilitare pe care îl au
- Creează un mediu în care angajații pot să se dezvolte, să-și dezvolte aptitudinile și să-și realizeze obiectivele profesionale
- Generează entuziasm în rândul membrilor departamentului pentru îndeplinirea obiectivelor comune, creând atmosferă destinsă la nivelul echipei și asigurând succesul instituției
- Laudă și recompensează performanța ridicată, inițiativa și respectarea principiilor etice în circumstanțe dificile
- Ajută angajații să vadă în ce mod munca lor contribuie la succesul instituției sau la binele public
- Arată 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
- Își ajută colegii să înțeleagă legătura dintre munca lor și viziunea instituției și se asigură că obiectivele posturilor sunt în armonie cu obiectivele instituției

Comportament ineficient:

- Nu discută cu membrii echipei despre nevoile și aspirațiile lor
- Nu comunică semnificația noilor strategii sau schimbări
- Nu face angajații să se simtă prețuiți

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Implicarea și moralul angajaților
- Fluctuație redusă de personal
- Productivitate crescută

Competență: Promovarea inovației și inițierea schimbării

Descriptor: 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.

Comportament eficient:

Funcționarul public care ocupă un post de manager de nivel mediu cu un nivel ridicat al competenței **Promovarea inovației și inițierea schimbării** procedează astfel:

- 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 ieftine de a face lucrurile
- Lucrează în cooperare cu colegii săi pentru a genera soluții inovatoare
- Își menține dedicarea pentru implementarea schimbării în ciuda rezistenței la schimbare și a frustrărilor apărute
- Ajută angajații 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 (de ex. comunicări, instruiri, dezvoltarea echipei, coaching)
- Constituie structuri și procese pentru a planifica și a gestiona implementarea a schimbării în bună ordine
- Ajută grupurile sau echipele să parcurgă procesele de soluționare a proceselor și de gândire creatoare care duc la dezvoltarea și implementarea de noi abordări, sisteme, structuri și metode
- 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 muncă

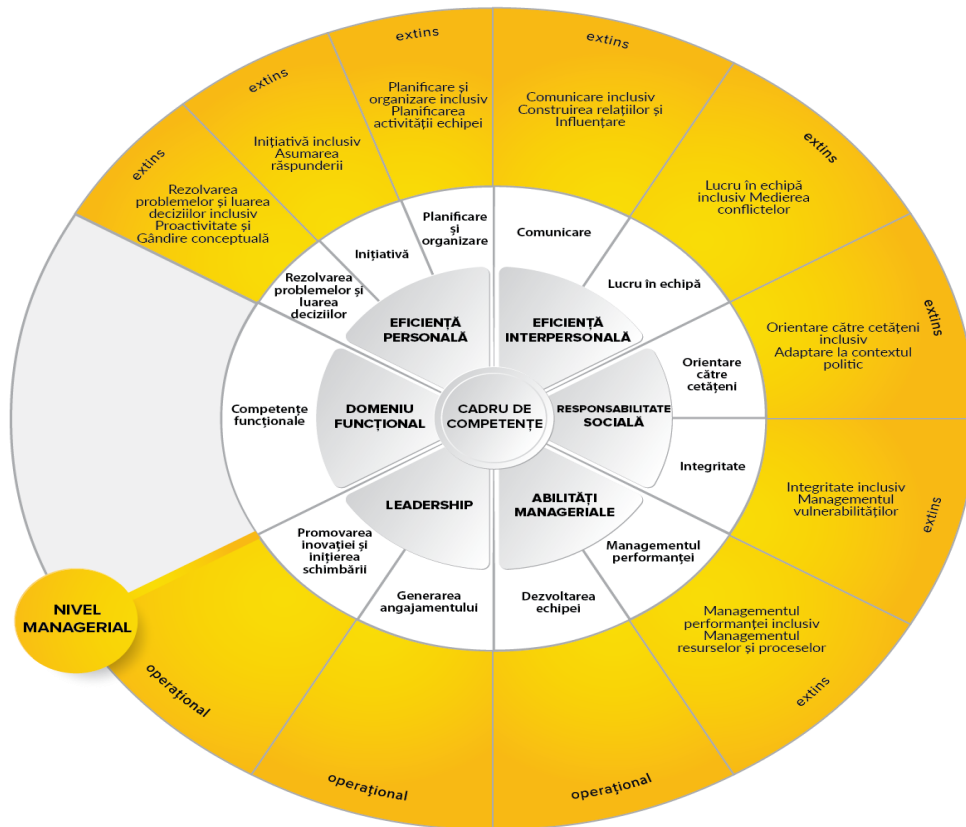
Comportament ineficient:

- Nu comunică în mod clar nevoia de schimbare
- Nu reușește să creeze emulația necesară colaborării generale pentru implementarea rapidă a schimbărilor
- Prezintă schimbarea ca fiind impusă de alții

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Agilitatea în implementarea schimbării
- Transformarea instituțională
- Creșterea rezultatelor instituției

56. Figura de mai jos surprinde nivelul de complexitate al cadrului de competențe pentru posturile aferente managementului de nivel mediu, unde competențele se concentrează în principal pe aptitudini de management, capacitatea organizatorică și capacitatea de a lua decizii strategice. [Figura 3: Cadrul de competențe pentru managementul de nivel mediu](#)



3.4. Cadrul de competențe pentru înalții funcționari publici

57. Înalții funcționari publici reprezintă cea mai complexă grupă de posturi, ținând seama de impactul performanței acestora și de cât de sensibil este rolul lor în administrația publică. Ca urmare, pe lângă alte competențe, seria de competențe de leadership ar trebui să fie la un nivel superior de complexitate.

Categorie de competențe	Competență
Eficiență personală	Rezolvarea problemelor și luarea deciziilor + Proactivitate și gândire conceptuală + Gândire strategică
	Inițiativă + Asumarea răspunderii
	Planificare și organizare + Planificarea activității echipei + Planificarea și organizarea strategică
Eficiență interpersonală	Comunicare + Networking (construirea relațiilor) și influențare + Comunicare strategică
	Lucru în echipă + Medierea conflictelor
Responsabilitate socială	Orientare către cetățean + Adaptare la contextul politic + Responsabilitate civică
	Integritate + Managementul vulnerabilităților
Abilități manageriale	Managementul performanței + Managementul resurselor și a proceselor
	Dezvoltarea echipei
Leadership	Generarea angajamentului
	Promovarea inovației și inițierea schimbării + Agilitate strategică

Competență: Rezolvarea problemelor și luarea deciziilor - Nivel strategic

Descriptor: 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 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.

Comportament eficient:

Funcționarul public care ocupă un post de înalt funcționar public cu un nivel ridicat al competenței de **Rezolvare a problemelor și luare a deciziilor** trebuie să manifeste tipurile de comportament descrise în profilul pentru posturile de management de nivel mediu și, în plus, să procedeze astfel:

- Stă la curent cu noutăți și cunoștințe despre alte domenii asociate activității sale
- Își asumă riscuri calculate adoptând direcții noi sau necunoscute
- Anticipează posibilele crize care pot apărea și elaborează planuri pentru situațiile neprevăzute
- Anticipează în ce mod vor reacționa anumite persoane și grupuri de persoane în fața unor situații și informații și planifică în consecință
- Analizează tendințele și le asociază cu capacitățile și potențialul prezent în instituție
- Conduce echipa pentru a aborda și a contura direcția viitoare a unei instituții
- Utilizează metodologii oficiale pentru a anticipa anumite tendințe și pentru a defini anumite opțiuni strategice inovatoare ca reacție la implicațiile potențiale ale unor opțiuni multiple integrate
- Definește problemele critice și soluțiile la probleme neclare și cu mai multe fațete, de risc înalt, care au impact la nivelul întregii instituții și dincolo de aceasta
- Facilitează, face recomandări și coordonează implementarea unor măsuri corective și/sau prevenire pentru probleme complexe care afectează întreaga instituție
- Anticipează consecințele sau implicațiile pe termen lung ale diferitelor decizii

Comportament ineficient:

- Ar putea lua în considerare doar rezultatele pe termen scurt
- Poate să devină nerăbdător și să tragă concluzii pripite
- Poate să complice prea mult lucrurile
- Poate să se bazeze prea mult pe concluzii anterioare/precedente

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Deciziile sunt armonizate cu tendințele care apar
- Proces decizional este de calitate, bazat pe dovezi
- Deciziile sunt luate la timp
- Nivel stresului este redus ca urmare a clarității crescute în privința sarcinilor complexe

Competență: Inițiativă - nivelul extins

Descriptor: 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 reponsabilitatea 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.

Comportament eficient:

Funcționarul public care ocupă un post de înalt funcționar public cu un nivel ridicat al competenței **Inițiativă** procedează astfel:

- Încurajează inițiativa prin *feedback* pozitiv și delegare;
- Dă un exemplu, inițiind mereu acțiuni noi;
- Profită de oportunitățile pe care le oferă situațiile noi;
- Dă dovadă de un sentiment al urgenței, motivație și tenacitate în realizarea obiectivelor;
- Își asumă responsabilitatea pentru dezvoltarea personală și realizarea obiectivelor;
- Oferă *mentoring* și asigură o direcție pentru ceilalți privind modul în care să recunoască și să acționeze corespunzător în cazul unor probleme și oportunități;
- Îi încurajează pe cei care răspund de implementare să acționeze autonom și cu răspundere; nu face micro-managementul echipei;
- Solicită răspunderea personalului pentru noile standarde de performanță și pentru așteptările noi, acționând atunci când angajații respectă standardele;
- Cercetează reclamațiile privind încălcarea codului de conduită și încurajează personalul să-și asume responsabilitatea pentru acțiuni;
- Încurajează și recunoaște o cultură a inițiativei și inovării, concentrată pe adăugarea de valoare; oferă angajaților spațiul necesar și laudă creativitatea;
- Acționează în mod responsabil și pretinde asumarea responsabilității și de colegilor de departament pentru stabilirea și îndeplinirea obiectivelor instituției;
- La inițiativa în privința creșterii eficienței echipei, introducând caracteristici pe care le face posibilă digitalizarea și noile tehnologii

Comportament ineficient:

- Membrii echipei solicită mereu permisiunea înainte de a acționa;
- Membrii echipei așteaptă instrucțiuni și indicații privind modalitatea de acțiune
- Ezită să acționeze în situații noi sau dacă nu dispun de informații detaliate.

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Problemele sunt rezolvate la nivelul la care apar,
- Nivelul birocrăției este scăzut
- Problemele sunt soluționate în mod creativ
- Responsabilitatea membrilor echipei este sporită
- Membrii echipei acționează în mod independent.

Competență: Planificare și organizare - nivel strategic

Descriptor: Competența generală de stabilire a obiectivelor specifice și generale ale echipei, care sunt puse în aplicare prin măsuri și planuri concrete; utilizarea eficientă și eficace a resurselor pentru toate activitățile echipei, distribuirea atentă a volumului de muncă la 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.

Comportament eficient:

Funcționarii publici care ocupă un post de înalt funcționar public cu un nivel strategic al competenței de **Planificare și organizare** trebuie să manifeste tipurile de comportament descrise în profilul pentru posturile de management de nivel mediu și, în plus, să procedeze astfel:

- Elaborează și structurează o imagine clară asupra viitorului instituției; explică în ce mod deciziile actuale creează calea pentru transpunerea în realitate a acestei viziuni
- Transpune viziunea, programele și proiectele instituției în strategii clare
- Dezvoltă strategii luând în considerare binele instituției și al cetățenilor și nu doar al funcțiunii sau departamentului
- 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 cu obiectivele strategice
- Planifică activitățile pe baza indicatorilor principali de performanță, măsoară progresul acestora și acționează pentru a le dezvolta
- Comunică nu numai ce anume trebuie făcut, ci oferă și afirmații de viziune importante pentru echipă
- Gestionează riscul asociat cu schimbarea, 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 sintetice și cuprinzătoare
- 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

Comportament ineficient:

- Orientat pe planificare tactică fără viziune pe termen lung
- Respinge utilitatea unei strategii
- Nu identifică cel mai bun mod de acțiune pentru a realiza obiectivele pe termen lung
- Estimare nerealistă a resurselor necesare pe termen lung pentru implementarea strategiei
- Pierde concentrarea echipei pe obiectivele pe termen lung din cauza noilor sarcini concomitente sau urgente
- Este posibil să nu prevadă riscurile și planurile pentru situații neprevăzute

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Previziuni eficiente pe termen lung în ceea ce privește resursele
- Parametri de buget respectați
- Măsuri de management al riscurilor, luate la timp
- Productivitate și eficiență a echipei
- Utilizarea eficientă a resurselor

Înalți funcționari publici

Eficiență interpersonală

Competență: Comunicare - nivelul strategic

Descriptor: Competența generală de a transmite clar și eficient concepte și informații, oral și în scris; ascultă cu atenție și pentru a asigura înțelegerea; își potențează mesajul prin gestică și ton; structurează informațiile pentru a satisface nevoile și a asigura înțelegerea la nivelul publicului cărui i se adresează. 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.

Comportament eficient:

Funcționarul public care ocupă un post de înalt funcționar public cu un nivel ridicat al competenței de **Comunicare** trebuie să manifeste tipurile de comportament descrise în profilul pentru postul de management de nivel mediu și, în plus, să procedeze astfel:

- Are întâlniri cu personalul și ascultă punctul de vedere al angajaților cu privire la politicile și procedurile instituționale
- Este accesibil pentru angajații de la toate nivelurile, pentru cetățeni sau organizații private
- Explică și clarifică politicile pentru părțile care sunt afectate de acestea
- Comunică personalului informații privind schimbările în instituție
- Utilizează parteneriate și rețele pentru a stabili obiective comune, a alinia responsabilitatea și resursele și a efectua schimbări pozitive
- Prezintă într-un mod structurat informații complexe privind o chestiune de mare vizibilitate la ședințele cu personalul executiv principal sau cu oficialitățile publice
- Internalizează punctul de vedere oficial al instituției, iar în situațiile critice reprezintă acest punct de vedere în mod profesionist
- Conduce prin puterea exemplului, comunică în mod veridic, direct, imparțial și promovează un mediu de lucru care susține valori înalte

Comportament ineficient:

- Nu transmite informațiile către colegi și omologii de la alte departamente/instituții
- Nu alocă timp pentru a investiga opinia sau punctul de vedere al membrilor echipei cu privire la diferite teme
- Nu este disponibil pentru discuții individuale cu membrii echipei
- Exprimă opinii într-un mod servil sau agresiv
- Nu se adaptează la așteptările publicului

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Mediu incluziv
- Membrii echipei sunt motivați
- Informația este pusă la dispoziție în cadrul instituției și cu părțile implicate (stakeholderii)
- Număr redus de înțelegeri eronate

Înalți funcționari publici

Eficiență interpersonală

Competență: Lucru în echipă - nivelul extins

Descriptor: 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.

Comportament eficient:

Funcționarul public care ocupă un post de înalt funcționar public cu un nivel ridicat al competenței **Lucru în echipă** procedează astfel:

- Se ocupă de problemele care perturbă funcționarea și armonia echipei
- Solicită opinia celorlalți la un moment incipient al procesului decizional
- Susține colaborarea încurajând echipele să colaboreze cu o serie de parteneri și părți implicate și să obțină *feedback* din partea acestora
- Recunoaște limitările altora și oferă sprijin corespunzător, în special în timpul perioadelor dificile de lucru
- Își ajută colegii să facă față circumstanțelor dificile
- Oferă îndrumare și instrucțiuni de lucru
- Îi implică pe alții în procesele decizionale care îi privesc
- Utilizează punctele forte ale colegilor și recunoaște contribuțiile și realizările altora
- Încurajează un climat de lucru colaborativ prin propriile acțiuni
- Respinge în mod direct și reacționează cu promptitudine față de limbajul sau de comportamentele neadecvate, inclusiv *bullying*, hărțuirea sau discriminarea
- Urmărește obținerea unor rezultate constructive în cadrul discuțiilor, pune 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.

Comportament ineficient:

- Membrii echipei sale nu cunosc obiectivele generale și obiectivele specifice ale echipei
- Membrii echipei sale nu împărtășesc informațiile și bunele practici unii cu alții
- Membrii echipei sale tind să se implice cu ușurință în situații tensionate/conflictuale.

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Angajații se implică mai mult,
- Termenele sunt respectate,
- Apar sinergii la nivelul echipei

Înălți funcționari publici

Responsabilitate socială

Competență: Orientare către cetățean - Nivel strategic

Descriptor: 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 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.

Comportament eficient:

Funcționarul public care ocupă un post de înalt funcționar public cu un nivel ridicat al competenței de **Orientare către cetățean** trebuie să manifeste tipurile de comportament descrise în profilul pentru postul de management de nivel mediu și, în plus, să procedeze astfel:

- 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
- Se asigură că toate elementele lanțului de livrare înțeleg pe deplin rezultatele necesare pentru cetățeni și articulează impactul pe care calitatea serviciului, securitatea și comunicarea îl au asupra reputației instituției
- Cultivă relații cu părțile implicate (stakeholderii) 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 utilizarea de tehnici de prognozare pentru a testa diferite scenarii
- Elaborează proiecte de politici flexibile, care au capacitatea să absoarbă și să asigure recuperarea și pregătirea pentru șocurile și evenimentele neprevăzute din viitor
- Acționează ținând seama de impactul și consecințele pe termen lung asupra intereselor cetățenilor
- Identifică problemele comune sau punctele slabe ale politicilor și procedurilor, prin care este afectat serviciul și propune soluții pentru acestea

Comportament ineficient:

- Este incapabil să identifice în ce mod politicile și programele propuse influențează nevoile și interesele cetățenilor
- Poate fi mai interesat de rezultatele personale imediate decât de impactul la nivelul cetățenilor
- Programele elaborate răspund doar agendei politice, nu cerințelor cetățenilor
- Nu include impactul la nivelul cetățenilor în dezvoltarea unei noi politici sau a unui nou program
- Nu motivează membrii echipei să acționeze ținând seama de interesul cetățenilor

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Satisfacția cetățenilor
- Calitatea muncii
- Utilizarea eficientă a resurselor
- Răspuns rapid la cereri
- Bună reputație a instituției

Înalți funcționari publici

Responsabilitate socială

Competență: Integritate - nivelul extins

Descriptor: 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.

Comportament eficient:

Funcționarul public care ocupă un post de înalt funcționar public cu un nivel ridicat al competenței **Integritate** trebuie să manifeste tipurile de comportament descrise în profilul pentru nivelul de execuție și tehnic și, în plus, să procedeze astfel:

- Discută potențialele probleme etice și măsurile eronate cu angajații și reacționează corespunzător
- Cercetează problemele și întreprinde măsuri corective, după caz
- Abordează problemele legate de comportamentul angajaților în mod confidențial și respectuos
- Susține în mod activ măsurile etice
- Promovează, încurajează conformarea cu standardele morale și etice
- Ia măsuri proactive pentru a împiedica expunerea instituției la riscuri de integritate sau reputaționale
- Ia măsuri prompt și eficient pentru a gestiona comportamentele neprofesionale 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

Comportament ineficient:

- Permite intereselor personale să influențeze discernământul și procesul decizional
- Nu expune conflictele de interese
- Refuză să-și recunoască raționamentele eronate sau alte greșeli
- Face compromisuri necesare atunci când se oferă recompense
- Face promisiuni și își ia angajamente nerealiste
- Își asumă riscuri și compromisuri inacceptabile

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Instituția are o bună reputație
- Nivelul de încredere în instituție este bun
- Număr reclamațiilor și acțiunilor în justiție este redus
- Numărul reclamațiilor pe motive de etică este redus
- Fluctuația personalului este redusă.

Competență: Managementul performanței - nivelul extins

Descriptor: 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.

Comportament eficient:

Funcționarul public care ocupă un post de înalt funcționar public cu un nivel ridicat al competenței **Managementul performanței** procedează astfel:

- Definește rezultatele instituției, ale principalelor programe sau ale proiectelor din punctul de vedere al rezultatelor specifice (obiective, indicatori de performanță)
- Armonizează obiectivele echipei cu prioritățile instituției sau cu prioritățile sociale
- Ține angajații la curent privind modul în care performanța lor influențează rezultatele instituției sau societatea
- Susține departamentele instituției în eforturile acestora de a-și realiza obiectivele (de ex. asigurând resurse, înlăturând obstacole, acționând ca „tampon”)
- Evaluează performanța în mod obiectiv la toate nivelurile instituționale
- Se ocupă cu fermitate și promptitudine de problemele de performanță instituțională
- Asigură conducerea în managementul eficient al resurselor
- Creează un mediu care cultivă procese de lucru și sisteme eficiente și eficace, inclusiv prin reproiectarea structurii și/sau a operațiunilor pentru a îndeplini mai bine obiectivele pe termen lung
- Utilizează oportunitățile pentru a echilibra resursele între unități
- Știe cum și când să influențeze elaborarea unor politici pentru a echilibra resursele limitate cu rezultatele
- Transpune noile politici de management al performanței în obiective pe baza cărora se poate acționa la nivelul instituției și și își impune sieși și solicitanți și alora să fie răspunzători pentru îndeplinirea obiectivelor
- Personalizează o abordare instituțională a gestionării performanței, echilibrând misiunea unică și constrângerile instituției cu politica de management al performanței

Comportament ineficient:

- Este incapabil să definească obiectivele de performanță într-un mod inteligibil
- Este incapabil să concentreze eforturile membrilor pe obiective comune
- Nu este consecvent față de criteriile aferente așteptărilor privind performanța
- Nu stabilește obiective specifice și măsurabile și criteriile de performanță
- Nu stabilește acțiuni specifice în vederea realizării obiectivelor
- Găsește justificări și nu soluții pentru performanțele aflate sub așteptări

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Performanță previzibilă și ridicată a echipei
- Performanță individuală
- Dedicare individuală pentru realizarea obiectivelor echipei
- Eficiență în utilizarea resurselor echipei
- Transparența obiectivelor și rezultatelor
- Dezvoltarea abilităților echipei

Competență: Dezvoltarea echipei

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

Comportament eficient:

Funcționarul public care ocupă un post de înalt funcționar public cu un nivel ridicat al competenței **Dezvoltarea echipei** procedează astfel:

- Creează condițiile necesare care permit echipei să înregistreze cele mai bune performanțe posibile (de ex. stabilirea unei direcții clare, furnizarea unor structuri corespunzătoare, implicarea angajaților potriviți)
- Oferă un bun exemplu personal, aplicând comportamentul dorit
- Exprimă atitudini și așteptări pozitive față de / de la echipă și membrii echipei
- Solicită idei și opinii pentru a ajuta la elaborarea de decizii și planuri specifice
- Își ajută colaboratorii să gândească independent pentru a rezolva problemele
- Definește succesul ca realizare a întregii echipe
- Oferă celorlalți *feedback* util cu privire la comportamentul acestora
- Alocă angajaților sarcini care îi vor ajuta să-și dezvolte abilitățile
- Are întâlniri regulate cu angajații pentru a analiza progresul lor în ceea ce privește dezvoltarea personală
- Recunoaște și reafirmă eforturile de dezvoltare și îmbunătățirile realizate de angajați
- Își ajută colaboratorii să identifice obiective esențiale și să-și utilizeze talentele pentru a realiza acele obiective
- Vede potențialul și punctele forte ale altor persoane și ia măsuri pentru a le dezvolta
- Oferă membrilor echipei oportunitatea de a manifesta noi aptitudini și capacități
- Încurajează comunicarea deschisă și soluționarea colectivă a problemelor între membrii echipei
- Facilitează transferul de cunoștințe la locul de muncă

Comportament ineficient:

- La distribuirea unor sarcini dificile, creează situații generatoare de inechitate
- Nu abordează nevoile de dezvoltare ale colaboratorilor săi
- Este incapabil să creeze un mediu de lucru pozitiv și stimulant
- Nu consideră că dezvoltarea membrilor echipei este responsabilitatea sa.

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Implicarea și moralul echipei
- Accelerarea dezvoltării competențelor personale
- Utilizarea eficientă a capitalului uman
- Potențial maximizat al angajaților
- Scăderea fluctuației de personal

Competență: Generarea angajamentului

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

Comportament eficient:

Funcționarul public care ocupă un post de înalt funcționar public cu un nivel ridicat al competenței **Generarea angajamentului** procedează astfel:

- Explică logica măsurilor și acțiunilor prin prezentarea perspectivelor strategice, ajutând angajații să îmbine în mod armonios ceea ce este important pentru ei cu munca pe care o fac
- Modelează mediile și proiectează fluxurile de lucru, permițându-le angajaților să înregistreze o performanță la cel mai bun nivel de autonomie și abilitare pe care îl au
- Creează un mediu în care angajații pot să se dezvolte, să-și dezvolte aptitudinile și să-și realizeze obiectivele profesionale
- Generează entuziasm în rândul membrilor departamentului pentru îndeplinirea obiectivelor comune, creând atmosferă destinsă la nivelul echipei și asigurând succesul instituției
- Laudă și recompensează performanța ridicată, inițiativa și respectarea principiilor etice în circumstanțe dificile
- Ajută angajații să vadă în ce mod munca lor contribuie la succesul instituției sau la binele public
- Arată 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
- Își ajută colegii să înțeleagă legătura dintre munca lor și viziunea instituției și se asigură că obiectivele posturilor sunt în armonie cu obiectivele instituției.

Comportament ineficient:

- Nu discută cu membrii echipei despre nevoile și aspirațiile lor;
- Nu comunică semnificația noilor strategii sau schimbări;
- Nu face angajații să se simtă prețuiți.

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Implicarea și moralul angajaților
- Fluctuație redusă de personal
- Productivitate crescută.

Competență: Promovarea inovației și inițierea schimbării – nivelul extins

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

Comportament eficient:

Funcționarul public care ocupă un post de înalt funcționar public cu un nivel ridicat al competenței de **Promovare a inovației și inițierea schimbării** trebuie să manifeste tipurile de comportament descrise în profilul pentru posturile de management de nivel mediu și, în plus, să procedeze astfel:

- Propune abordări, metode sau tehnologii noi
- Preia conducerea și stabilește noi direcții de dezvoltare, parteneriate, politici sau proceduri
- Surprinde oportunitățile pentru a influența direcția viitoare a rezultatelor unității sau ale instituției în general
- Ajută persoanele și grupurile să gestioneze anxietatea asociată cu schimbările semnificative
- Elaborează și comunică harta de traseu a schimbării și inovației, necesară pentru realizarea viziunii
- Pune în discuție starea de fapt și caută moduri noi de a realiza obiectivele instituționale

Comportament ineficient:

- Nu anticipează viitoarele tendințe sociale
- Nu aliniază schimbările sau deciziile la transformarea socială necesară
- Nu creează un sentiment al urgenței în schimbările implementate
- Prezintă schimbarea ca fiind impusă de alții

Impactul pozitiv asupra performanței

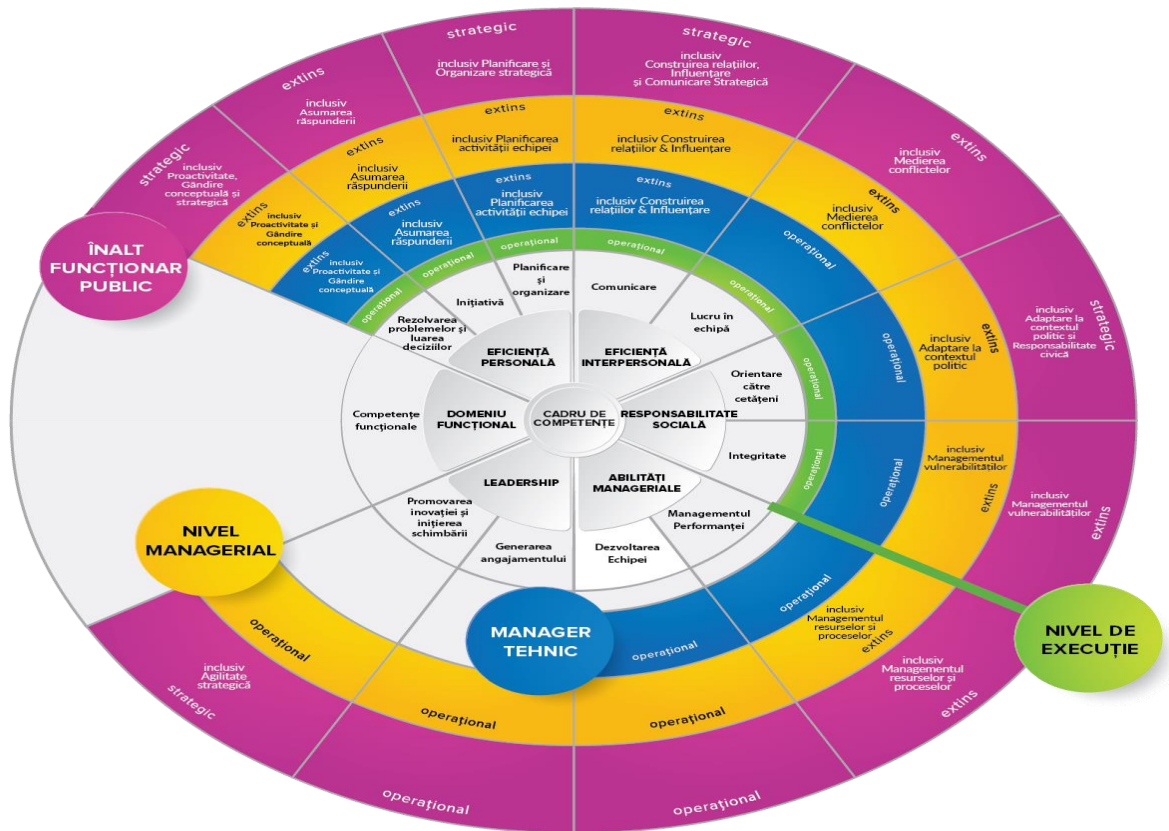
- Agilitatea în implementarea schimbării
- Transformarea instituțională
- Creșterea rezultatelor instituției

58. Figura de mai jos rezumă cadrul de competențe pentru înalții funcționari publici, în cazul cărora esența rolului se concentrează mai ales pe luarea de decizii strategice, leadership și managementul performanței la cele mai înalte niveluri. **Figura 4: Cadrul de competențe pentru înalții funcționari publici**



CADRUL DE COMPETENȚE GENERALE – VERSIUNE DETALIATĂ PENTRU ÎNALȚII FUNCȚIONARI PUBLICI

59. Deși cadrul de competențe generale este prezentat separat pentru fiecare nivel ierarhic, toate categoriile și competențele prezentate sunt conectate și pot susține fie comunicarea direcționată pentru recrutare, fie formarea la fiecare nivel ierarhic, putând fi utilizate și pentru a planifica și a investi în dezvoltarea carierei. Figura de mai jos arată legătura dintre nivelurile ierarhice și nivelul de complexitate pentru fiecare competență, care este obligatoriu pentru realizarea performanței, pentru diferite categorii de angajați. **Figura 5: Legătura dintre nivelurile ierarhice și nivelul de complexitate pentru fiecare competență**



CAPITOLUL 4: DOMENII FUNCȚIONALE –COMPETENȚELE FUNCȚIONALE

60. Competențele funcționale care corespund domeniilor funcționale (a se vedea și tabelul 2) ar trebui să completeze cadrul de competențe generale, detaliat la capitolul III. Ca regulă generală, competențele funcționale trebuie să cuprindă acele cunoștințe, abilități și atitudini, diferite față de cele generale, care se aplică tuturor posturilor dintr-un domeniu funcțional și sunt identificate ca fiind esențiale pentru a obține performanță în fiecare domeniu specific de activitate. O ultimă treaptă în acest proces este reprezentată de identificarea competențelor specifice la nivel de tipuri de posturi care necesită o anumită specializare care nu este acoperită de cadrul de competențe generale sau funcționale.

Exemplu: Un minister, în urma analizei și planificării posturilor, decide că are nevoie de trei posturi de consilier superior: unul pentru analiza și planificarea strategică a resurselor umane din instituție, unul pentru monitorizarea execuției contractelor și realizarea plăților și un al treilea, pentru analiza și monitorizarea studiilor tehnice necesare pentru proiecte de investiții specifice ministerului. Cele trei tipuri de posturi au o bază comună reprezentată de cadrul de competențe generale pentru personalul de execuție, și două categorii de caracteristici diferite: (I) aparțin unor familii de posturi diferite (managementul resurselor umane, management financiar respectiv un domeniu tehnic sectorial. Acestea au definite anumite competențe funcționale aplicabile pentru întreaga familie de posturi). (II) la nivel de post necesită, de asemenea, anumite cunoștințe/abilități/atitudini specifice pentru a-și îndeplini obiectivele. Pentru selecția personalului potrivit pentru aceste posturi, se vor parcurge următoarele etape:

1. Instituția în cauză va raporta posturile vacante pentru a fi incluse în planul de recrutare;
 - 2.1. ANFP va organiza concursul național pentru toate posturile vacante de consilier superior, aplicând și testând cadrul de competențe generale.
 - 2.2. *În situația în care, prin modificări legislative, se decide și includerea domeniilor funcționale în clasificarea posturilor, ANFP va organiza concursul național nu doar pentru consilier superior – ci pentru consilier superior specialist in resurse umane; consilier superior specialist management financiar; consilier superior (specialist într-un domeniu funcțional sectorial). Astfel, in etapa concursului național ANFP va testa atât competențele generale cât și competențele funcționale identificate pentru domeniul funcțional managementul resurselor umane; management financiar; etc.*
3. Instituția care a anunțat posturile vacante va iniția faza a doua a recrutării: selecția pe post. În această etapă instituția va pre-selecta un număr de candidați dintre cei declarați câștigători ai concursului național. În etapa de selecție pe post, instituția va testa: competențele funcționale și competențele specifice identificate pentru posturi (pentru situația 2.1.) sau doar competențele specifice (pentru situația 2.2.)
4. Declararea câștigătorului și numirea pe post.

Ghidurile elaborate în cadrul acestui proiect vor oferi mai multe detalii și exemple

61. Documentul de față identifică una sau maxim două competențe funcționale esențiale pentru fiecare dintre cele zece domenii funcționale selectate pentru analiza curentă, considerate orizontale și identificabile în toate instituțiile publice. Acestea au fost identificate prin discuții detaliate la nivel de focus grupuri, la care au participat specialiști și personal din administrația publică ce lucrează în fiecare dintre aceste domenii. În cadrul domeniilor funcționale, se recomandă identificarea în continuare a competențelor funcționale și specifice, defalcat pe tip de activitate/responsabilitate/post, astfel aprofundând și dezvoltând în continuare competențele specifice necesare fiecărui tip de post din domeniul funcțional. Acest lucru se poate realiza prin formarea unor grupuri de lucru la nivelul fiecărei

instituții, sub coordonarea ANFP, organizând sesiuni de formare și apoi „cartografiind” și elaborând competențele specifice pentru fiecare tip de post identificat în instituție. Acest proces va ajuta la înțelegerea și internalizarea abordării bazată pe cadrul de competențe, sporind capacitatea instituțiilor de a utiliza cadre de competență și contribuind la asumarea procesului prin proceduri și modalități de lucru interne.

4.1. Management de proiect

Competență: Coordonarea echipei de proiect

Descriptor: Competența funcțională de a eficientiza cooperarea în cadrul echipelor de proiect, de a asigura comunicarea permanentă cu părțile implicate și beneficiarii proiectelor, de a organiza activitățile astfel încât membrii echipei să fie dedicați muncii lor și să atingă obiectivele proiectului.

Comportament eficient:

O persoană cu un nivel înalt al competenței *coordonarea echipei de proiect* procedează astfel:

- Dovedește angajament față de un proces, fiind prezentă personal și arătând implicare în evenimentele-cheie
- Se asigură că obiectivele, scopul și criteriile de succes ale proiectului sau programului sunt definite clar
- Clarifică rolurile și responsabilitățile asociate, livrabilele, rezultatele intermediare, limitele privind luarea de decizii în mod independent
- Se asigură că sunt disponibile resursele și seturile de aptitudini corespunzătoare pentru a obține reușita proiectului
- Elaborează standarde de performanță rezonabile și moduri de a evalua calitatea rezultatelor
- Integrează ideile și nevoile altora în elaborarea de strategii fezabile pentru realizarea obiectivelor
- Obține acceptarea din partea părților implicate și sprijinul acestora pentru implementarea strategiilor
- Evaluează progresele și succesele în raport cu standardele de performanță
- Evaluează și soluționează deficiențele și provocările în toate fazele proiectului
- Se asigură că sunt respectate termenele și ține la curent părțile implicate (stakeholderii) cu privire la situația proiectului/programului
- Ține ședințele cu echipa de proiect astfel încât să implice toți participanții

Comportament ineficient:

- Nu implică membrii echipei
- Lucrează singur și respinge contribuția membrilor echipei
- Nu comunică direct cu membrii echipei despre impactul activităților proiectului
- Nu înțelege factorii motivaționali ai echipei în proiect
- Îi lipsește transparența în privința obiectivelor echipei și a rezultatelor preconizate

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Rezultate de impact ale proiectelor
- Motivare mai bună a angajaților care lucrează în proiecte
- O calitate mai bună a serviciilor pentru beneficiarii proiectului
- Experiență profesională mai mare pentru angajații implicați în proiect
- Mai puțin stres și relații de lucru mai bune

4.2. Inspecție/Control

Competență: Investigare și diagnoză

Descriptor: Competența funcțională de a identifica informațiile necesare pentru a clarifica o situație, de a căuta acele informații în surse adecvate, de a utiliza interogarea pentru a extrage informații chiar și atunci când ceilalți nu doresc să le dezvăluie.

Comportament eficient:

O persoană cu un nivel înalt al competenței *Investigare și diagnoză* procedează astfel:

- Culege informații mai cuprinzătoare și mai exacte, verificând mai multe surse
- Dovedește capacitatea de a obține informațiile necesare atunci când ceilalți ezită să furnizeze informații complete și detaliate
- Discută în mod frecvent cu angajații pentru a se informa în legătură cu starea de fapt și cu problemele întâmpinate
- Adresează întrebări și altor colaboratori pentru a afla dacă aceștia au gândit un plan de acțiune
- Adresează întrebări și altor colaboratori pentru a evalua încrederea acestora în planul de acțiune
- Solicită punctul de vedere al tuturor părților implicate într-o situație
- Caută angajați bine informați pentru a obține informații sau a clarifica o problemă
- Înțelege interesele și îngrijorările importante ale celorlalte persoane și le menționează
- Înțelege sensul implicit într-o situație și adresează întrebări sau face afirmații pentru a stabili cauzele și a obține informațiile necesare
- Găsește modalități pașnice de a aborda alte persoane în legătură cu problemele sensibile
- Creează relații interpersonale și abordează obstacole care ar putea duce la situații neplăcute

Comportament ineficient:

- Nu menține un climat calm și bazat pe colaborare în cadrul discuțiilor
- Utilizează o gamă restrânsă de întrebări
- Cade în capcana utilizării unei singure direcții de interogare
- Nu creează încredere în relațiile de lucru

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Satisfacția ambelor părți
- Implementarea măsurilor la timp
- Mai puține evenimente pe tema respectivă sau o frecvență redusă a evenimentelor neplăcute
- Mai multă transparență în soluții
- Reputația

Competență: Asigurarea conformității

Descriptor: Competența funcțională de a convinge părțile externe să respecte recomandări și de a le sfătui să se conformeze cu reglementările, standardele sau politicile în vigoare.

Comportament eficient:

O persoană cu un nivel înalt al competenței **Asigurarea conformității** procedează astfel:

- Comunică în mod clar motivele pentru care solicită conformarea
- Explică reglementările, standardele sau politicile în contextul situației beneficiarului
- Observă când beneficiarul nu înțelege prevederile legii
- Ascultă punctul de vedere al beneficiarilor pentru a se asigura că recomandările îndeplinesc cu adevărat nevoile acestora în limitele prevederilor legii
- Anticipează și răspunde constructiv la împotrivirea beneficiarului
- Evită abordările generatoare de conflicte și menține comunicarea pe un ton pozitiv
- Evidențiază beneficiile evidente și beneficiile ascunse ale conformării voluntare
- Îi explică beneficiarului consecințele nerespectării reglementărilor, standardelor sau politicilor
- Se asigură că beneficiarul înțelege pașii următori în procesul de aplicare

Comportament ineficient:

- Impune măsurile de corecție fără a căuta conformarea
- Nu explică beneficiile acțiunilor de conformare
- Utilizează o abordare bazată pe confruntare

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Satisfacția ambelor părți
- Implementarea măsurilor la timp
- Mai puține evenimente pe tema respectivă sau o frecvență redusă a evenimentelor neplăcute
- Mai multă transparență în soluții
- Reputație solidă

4.3. Control managerial intern

Competență: Investigare și diagnoză

Descriptor: Competența funcțională de a identifica informațiile necesare pentru a clarifica o situație, de a căuta acele informații în surse adecvate, de a utiliza interogarea pentru a extrage informații chiar și atunci când ceilalți nu doresc să le dezvăluie.

Comportament eficient:

O persoană cu un nivel înalt al competenței *Investigare și diagnoză* procedează astfel:

- Culege informații mai cuprinzătoare și mai exacte, verificând mai multe surse
- Dovedește capacitatea de a obține informațiile necesare atunci când ceilalți ezită să furnizeze informații complete și detaliate
- Discută în mod frecvent cu angajații pentru a se informa în legătură cu starea de fapt și cu problemele întâmpinate
- Adresează întrebări și altor colaboratori pentru a afla dacă aceștia au gândit un plan de acțiune
- Adresează întrebări și altor colaboratori pentru a evalua încrederea acestora în planul de acțiune
- Solicită punctul de vedere al tuturor părților implicate într-o situație
- Caută angajați bine informați pentru a obține informații sau a clarifica o problemă
- Înțelege interesele și îngrijorările importante ale celorlalți și le menționează
- Înțelege sensul implicit într-o situație și adresează întrebări sau face afirmații pentru a determina cauzele și a obține informațiile necesare
- Găsește modalități pașnice de a îi aborda pe alții în legătură cu problemele sensibile
- Creează relații interpersonale și abordează obstacole care ar putea duce la situații neplăcute

Comportament ineficient:

- Nu menține un climat calm și bazat pe colaborare în cadrul discuțiilor
- Utilizează o gamă restrânsă de întrebări
- Cade în capcana utilizării unei singure direcții de interogare
- Nu creează încredere în relațiile de lucru

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Satisfacția ambelor părți
- Implementarea măsurilor la timp
- Mai puține evenimente pe tema respectivă sau o frecvență redusă a evenimentelor neplăcute
- Mai multă transparență în soluții
- Reputația

Competență: Asigurarea conformității

Descriptor: Competența funcțională de a convinge părțile externe să respecte recomandări și de a le sfătui să se conformeze cu reglementările, standardele sau politicile în vigoare.

Comportament eficient:

O persoană cu un nivel înalt al competenței **Asigurarea conformității** procedează astfel:

- Comunică în mod clar motivele din care solicită conformarea
- Explică reglementarea, standardul sau politica în contextul situației beneficiarului
- Observă când beneficiarul nu înțelege prevederile legii
- Ascultă punctul de vedere al beneficiarilor pentru a se asigura că recomandările îndeplinesc cu adevărat nevoile acestora în limitele prevederilor legii
- Anticipează și răspunde constructiv la împotrivirea beneficiarului
- Evită abordările care aduc confruntări și menține comunicarea pe un ton pozitiv
- Evidențiază beneficiile evidente și beneficiile ascunse ale conformării voluntare
- Îi explică beneficiarului consecințele nerespectării reglementărilor, standardelor sau politicilor
- Se asigură că beneficiarul înțelege pașii următori în procesul de aplicare

Comportament ineficient:

- Impune măsurile de corecție fără a căuta conformarea;
- Nu explică beneficiile acțiunilor de conformare;
- Utilizează o abordare bazată pe confruntare.

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Satisfacția ambelor părți
- Implementarea măsurilor la timp
- Mai puține evenimente pe tema respectivă sau o frecvență redusă a evenimentelor neplăcute
- Mai multă transparență în soluții
- Reputația

4.4. Audit intern

Competență: Investigare și diagnoză

Descriptor: Competența funcțională de a identifica informațiile necesare pentru a clarifica o situație, de a căuta acele informații în surse adecvate, de a utiliza interogarea pentru a extrage informații chiar și atunci când ceilalți nu doresc să le dezvăluie.

Comportament eficient:

O persoană cu un nivel înalt al competenței *Investigare și diagnoză* procedează astfel:

- Obține informații mai cuprinzătoare și mai exacte, verificând mai multe surse
- Dovedește capacitatea de a obține informațiile necesare atunci când ceilalți ezită să furnizeze informații complete și detaliate
- Discută în mod frecvent cu angajații pentru a se informa în legătură cu starea de fapt și cu problemele întâmpinate
- Adresează întrebări și altor colaboratori pentru a afla dacă aceștia au gândit un plan de acțiune
- Adresează întrebări și altor colaboratori pentru a evalua încrederea acestora în planul de acțiune
- Solicită punctul de vedere al tuturor părților implicate
- Caută angajați bine informați pentru a obține informații sau a clarifica o problemă
- Înțelege interesele și îngrijorările importante ale celorlalți și le menționează
- Înțelege sensul implicit într-o situație și adresează întrebări sau face afirmații pentru a stabili cauzele și a obține informațiile necesare
- Găsește modalități pașnice de a aborda alte persoane în legătură cu problemele sensibile
- Este capabil să creeze o relație interpersonală și să descâlcească tipurile de legături care ar putea duce la situații neplăcute

Comportament ineficient:

- Nu menține un climat calm și bazat pe colaborare în cadrul discuțiilor
- Utilizează o gamă restrânsă de întrebări
- Cade capcana utilizării unei singure direcții de interogare
- Nu creează încredere în relațiile de lucru

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Satisfacția ambelor părți
- Implementarea măsurilor la timp
- Mai puține evenimente pe tema respectivă sau o frecvență redusă a evenimentelor neplăcute,
- Mai multă transparență în soluții
- Reputația

Competență: Asigurarea conformității

Descriptor: Competența funcțională de a convinge părțile externe să respecte recomandări și de a le sfătui să se conformeze cu reglementările, standardele sau politicile în vigoare.

Comportament eficient:

O persoană cu un nivel înalt al competenței **Asigurarea conformității** procedează astfel:

- Comunică în mod clar motivele pentru care solicită conformarea;
- Explică reglementările, standardele sau politicile în contextul situației beneficiarului;
- Observă când beneficiarul nu înțelege prevederile legii;
- Ascultă punctul de vedere al beneficiarilor pentru a se asigura că recomandările îndeplinesc cu adevărat nevoile acestora în limitele prevederilor legii;
- Anticipează și răspunde constructiv la împotrivirea beneficiarului;
- Evită abordările generatoare de conflicte și menține comunicarea pe un ton pozitiv;
- Evidențiază beneficiile evidente și beneficiile ascunse ale conformării voluntare;
- Îi explică beneficiarului consecințele nerespectării reglementărilor, standardelor sau politicilor;
- Se asigură că beneficiarul înțelege pașii următori în procesul de aplicare.

Comportament ineficient:

- Impune măsurile de corecție fără a căuta conformarea;
- Nu explică beneficiile acțiunilor de conformare;
- Utilizează o abordare bazată pe confruntare.

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Satisfacția ambelor părți,
- Implementarea măsurilor la timp,
- Mai puține evenimente pe tema respectivă sau o frecvență redusă a evenimentelor neplăcute,
- Mai multă transparență în soluții,
- Reputație solidă

4.5. Managementul resurselor umane

Competență: Susținerea angajaților

Descriptor: Competența funcțională de a furniza servicii de calitate pentru angajați din perspectiva resurselor umane în scopul satisfacerii nevoilor profesionale.

Comportament eficient:

Persoana cu un nivel înalt al competenței **Susținerea angajaților** procedează astfel:

- Susține proiectarea și implementarea politicii de resurse umane
- Inițiază acțiuni care aduc valoare pentru angajați
- Acționează ca un rol model în ceea ce privește etica și bunele practici în raport cu angajații
- Comunică în mod proactiv cu angajații cărora le oferă servicii de resurse umane
- Mediază relațiile dintre angajați și exigențele organizaționale (norme, proceduri, reglementări, coduri de conduită)
- Își monitorizează acțiunile în raport cu calitatea serviciului pentru angajați
- Colectează *feedback* de la angajați și acționează pentru a soluționa problemele ridicate și a îmbunătăți nivelul de satisfacție al angajaților
- Inițiază acțiuni pentru a obține satisfacția angajaților sau pentru a soluționa inconsecvențele la nivelul calității serviciilor către angajați
- Colaborează cu managerii pentru creșterea eficienței și productivității resurselor umane
- Acționează pentru interesul pe termen lung al angajatului

Comportament ineficient:

- Nu reconciliază diferite puncte de vedere conflictuale
- Nu reprezintă interesul angajaților
- Nu oferă angajaților servicii echivalente
- Nu aplică standarde de calitate consecvent

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Angajații sunt satisfăcuți
- Activitatea profesională înregistrează o eficiență sporită
- Angajații se implică mai mult
- Nivelul de dezvoltare al angajaților este crescut
- Fluctuația personalului este redusă
- Procesele de recrutare și selecție a resurselor umane sunt transparente.

4.6. Management financiar

Competență: Raționament matematic și analitic

Descriptor: Competența funcțională de a utiliza tehnici matematice pentru a analiza datele sau a rezolva probleme practice; de a acționa cu meticulozitate în realizarea unei sarcini acordând atenție tuturor aspectelor, consecințelor și implicațiilor, indiferent cât de mici sau insignifiante sunt.

Comportament eficient:

Persoana cu un nivel înalt al competenței *matematice și analitice* procedează astfel:

- Exprimă preocupare ca activitățile să fie îndeplinite corect, temeinic sau exact
- Ține o listă de verificare, un program, un calendar pentru a se asigura că nu sunt trecute cu vederea detaliile mărunte
- Verifică de două ori exactitatea informațiilor și a produsului de lucru pentru a asigura o activitate precisă și consecventă
- Elaborează statistici relevante și alte date matematice pentru ședințe și alte prezentări
- Organizează datele și informațiile pentru a fi înțelese cu ușurință de către alții
- Face calcule eficiente pentru a susține argumentația
- Nu uită detaliile sau datele care ar fi ușor de trecut cu vederea sau considerate ne semnificative și are grijă de acestea
- Poate să efectueze operațiuni aritmetice elementare (adică adunare, scădere, înmulțire, împărțire) și utilizează concepte numerice de bază (de ex. numere întregi, procente) pentru a finaliza sarcinile de lucru
- Face estimări rezonabile ale rezultatelor aritmetice fără a utiliza un calculator
- Aplică tehnici și formule elementare de algebră și statistică (de ex. măsurătoarea tendințelor principale, abaterea standard) pentru a calcula datele
- Înțelege și poate să selecteze și să utilizeze tehnici și principii statistice și cantitative avansate (de ex. eșantionarea, regresia multiplă, analiza factorială, analiza varianțelor și analiza de discriminare) pentru a obține datele dorite și soluțiile

Comportament ineficient:

- Furnizează informații incorecte sau incomplete
- Greșeli în rapoarte
- Nu lucrează în mod structurat
- Nu își asumă răspunderea pentru analiza datelor financiare
- Nu ia în considerare alte părți implicate

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Acuratețea datelor
- Nivelul de încredere în rapoartele de date
- Calitatea deciziilor luate pe baza datelor numerice sau statistice

Competență: Bugetare și responsabilitate fiscală

Descriptor: Competența funcțională de a planifica, analiza și monitoriza în mod sistematic finanțele unei instituții.

Comportament eficient:

Persoana care are un nivel ridicat al competenței **Bugetare și responsabilitate fiscală** procedează astfel:

- Analizează cu atenție toate propunerile de buget pentru a asigura exactitatea și conformarea cu reglementările
- Controlează bugetele instituției în coordonare cu toți managerii de proiecte și programe din instituție
- Analizează evoluțiile economice și financiare și impactul potențial al acestora asupra stării financiare a instituției
- Oferă altora sprijin în analiza planurilor de buget propuse, în procesul decizional și în discutarea alternativelor
- Comunică tuturor părților aferente recomandări pentru toate cererile de buget și de finanțare
- Monitorizează cheltuielile instituției și estimează necesarul financiar aferent nevoilor viitoare ale instituției
- Elaborează rapoarte financiare anuale sau periodice și le compară cu rapoartele anterioare
- Recomandă tăieri corespunzătoare de cheltuieli sau redistribuiri de fonduri la nivelul instituției sau al programelor
- Identifică strategiile de bugetare potrivite pentru o varietate de situații
- Explică calcule complexe de bugetare (adică indexurile de prețuri)
- Utilizează o gândire bazată pe costuri și beneficii pentru a stabili prioritățile
- Identifică abordări eficiente din punct de vedere al costurilor
- Cultivă un mediu care încurajează responsabilitatea fiscală

Comportament ineficient:

- Nu partajează informații financiare sau sprijin relevant
- Prezintă concluzii financiare inconsecvente
- Nu prezintă relația dintre costuri și beneficii

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Decizie financiară
- Caracter cuprinzător și transparență la nivelul bugetelor și al riscurilor fiscale
- Precizia înregistrărilor și a informațiilor produse

4.7. Afaceri juridice

Competență: Consiliere juridică persuasivă

Descriptor: Competența funcțională de a planifica și a prezenta comunicări orale și scrise utilizând terminologie specifică și referințe la cadrul legal existent, cu scopul de a genera un impact și a convinge publicul țintă.

Comportament eficient:

O persoană cu un nivel înalt al competenței *consiliere juridică persuasivă* procedează astfel:

- Este capabilă să cerceteze și să citeze mai multe surse pentru a susține un argument juridic
- Identifică și prezintă informații sau date care vor avea un efect puternic asupra celorlalți
- Adaptează jargonul juridic și formulează exemple adaptate la nivelul și experiența publicului
- Convinge utilizând relatări anecdotice, analogii sau exemple pentru a ilustra un punct de vedere juridic
- Potențiază impactul proiectelor juridice utilizând grafice, diapozitive sau imagini care prezintă informații
- Este capabil să creeze conexiuni între informațiile cunoscute anterior și informațiile noi pentru a construi argumente majore și minore
- Este capabil să identifice și să utilizeze erorile din argumentele altor persoane cu tact și diplomatie pentru a-și apăra punctele de vedere personale
- Oferă sfaturi privind modul în care partea consiliată trebuie să utilizeze acele informații juridice

Comportament ineficient:

- Evită să-și apere propriul punct de vedere
- Nu își reprezintă interesele declarate
- Își susține argumentul utilizând o singură sursă de informații
- Nu urmează un flux logic al conversației cu omologul său
- Utilizează terminologie dificil de înțeles sau de asociat
- Reacționează mai degrabă emotiv decât proactiv în construirea unor răspunsuri argumentate.

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Numărul de cazuri mediate față de reprezentarea juridică
- Reprezentarea părților implicate
- Respectarea totală a legislației
- Mediere corectă pentru toate părțile implicate
- Baze legale solide pentru procesele decizionale din instituții
- Persoane consiliate

4.8. Politici publice

Competență: Analiza politicilor publice

Descriptor: Competența funcțională de a elabora, a analiza și a evalua impactul opțiunilor de politici asupra obiectivelor, pe termen scurt, mediu și lung într-un anumit domeniu al sectorului public, ținând seama în același timp de influența acestora asupra altor domenii asociate din sectorul public.

Comportament eficient:

O persoană cu un nivel înalt al competenței **analiza politicilor publice** procedează astfel:

- Schițează și articulează o viziune clară a viitorului acestui domeniu
- Transpune viziunea în obiective pe termen mediu și lung, ținând anumite segmente de populație/anumite domenii ale sectoarelor publice
- Proiectează și propune noi opțiuni de politici sustenabile, care intenționează să transpună viziunea în realitate
- Înțelege cadrul mai larg de politici și evaluează efectele politicilor propuse asupra altor domenii din sectorul public și impactul social al acestora asupra unor diferite tipuri de părți implicate
- Analizează impactul unor variante alternative de acțiune pentru noile politici și identifică posibilele riscuri
- Analizează modul în care linia noii politici se armonizează cu standardele și tendințele internaționale
- Identifică și implementează măsuri pentru ameliorarea riscurilor
- Evaluează resursele pentru a implementa politicile curente și pe cele noi
- Evaluează fezabilitatea tehnică a politicilor publice
- Propune și aplică instrumente eficiente pentru a monitoriza performanța politicilor publice, subliniind problemele esențiale și semnalizând problemele potențiale
- Furnizează actualizări de reglementare la politicile curente

Comportament ineficient:

- Orientat exclusiv pe conformarea cu procedurile
- Orientat pe planificare tactică fără viziune pe termen lung
- Estimare inexactă a resurselor necesare pe termen lung pentru implementarea politicilor
- Estimare inexactă a consecințelor și a impactului asupra altor domenii
- Este posibil să nu prevadă riscurile și planurile pentru situații neprevăzute, lipsindu-i abilitatea de a derula scenarii de tipul ce-ar fi dacă” (*what if*)
- Nu știe sau nu aplică în mod corespunzător metode de monitorizare a performanței unei politici actuale sau de identificare și culegere de dovezi care arată necesitatea de a modifica politicile

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Eficiență mărită a deciziilor strategice
- Previziuni eficiente pe termen lung în ceea ce privește resursele
- Parametri de buget respectați
- Măsuri de management al riscurilor, luate la timp
- Îmbunătățirea încrederii părților implicate în instituție

Competență: Managementul părților implicate

Descriptor: Competența funcțională de a identifica, analiza, planifica și implementa în mod sistematic acțiuni proiectate pentru a implica și a deservi toate părțile implicate afectate de o intervenție/politică publică.

Comportament eficient:

O persoană cu un nivel înalt al competenței **managementul părților implicate** procedează astfel:

- Ia în considerare toate părțile implicate (stakeholderii) (atât direct, cât și indirect) în respectiva politică publică
- Gestionează relații complexe cu principalele părți implicate
- Identifică și acționează pe baza oportunităților de a se asocia cu alte departamente și instituții pentru a obține rezultatele dorite
- Se concentrează pe asocierea cu mai multe părți implicate; depune eforturi pentru a depăși barierele aflate în calea stabilirii de parteneriate
- Știe cum să gestioneze un grup pentru a primi informații valoroase/relevante
- Proiectează/crează instrumente care să fie utilizate pentru a documenta propunerea finală de politică publică
- Înțelege contextul politic în care își desfășoară activitatea
- Înțelege impactul unei politici publice în contextul mai larg al societății
- Utilizează cunoștințe tehnice pentru a media sau a influența părțile implicate (stakeholderii) atunci când prezintă abordarea politicii.
- Își folosește puterea, autoritatea și influența în mod corespunzător pentru a atinge obiectivele funcției
- Depune eforturi pentru a menține implicarea principalilor decidenți pe tot parcursul procesului
- Înțelege problemele instituționale la nivel mai larg (mediu, context, provocări) cu care se confruntă părțile implicate (stakeholderii) și se gândește la consecințele oricărei situații/decizii date
- Transmite mesaje dificile la cel mai înalt nivel în mod corespunzător și profesionist
- Își aplică cunoștințele de specialist pentru a genera un impact la nivelul părților implicate finali

Comportament ineficient:

- Nu reușește să exercite influență asupra colaboratorilor. Mereu este doar de acord că nu este de acord”.
- Este excesiv de familiar și colocvial cu părțile implicate (stakeholderii)/beneficiarii
- Nu reușește să fie independent, obiectiv și riguros
- Este rigid în punctele sale de vedere, nu admite motivele de preocupare ale părților implicate și nu se implică în dialog. Prestează doar un nivel minim al serviciului
- Adoptă o abordare uniformă față de toate părțile implicate (stakeholderii interne sau externe)
- Răspunsurile inițiale la cereri sunt în mod consecvent ”nu”

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Comunicare eficientă cu părțile implicate (stakeholderii)
- Sprijinul părților implicate pentru proiect
- Atenuarea conflictelor
- Facilitare lină a proiectelor
- O prestare mai bună a serviciilor

4.9. Planificare strategică

Competență: Elaborarea planurilor strategice

Descriptor: Competența funcțională de a colecta, analiza, structura și prezenta date relevante pentru a stabili priorități, a identifica resursele, acțiunile și responsabilitățile necesare și a atinge obiective strategice.

Comportament eficient:

O persoană cu un nivel înalt al competenței *Elaborarea planurilor strategice* procedează astfel:

- Cercetează și adună date pentru a dezvolta planuri strategice bine documentate
- Realizează cercetări și analize de date pentru fundamentarea planurilor strategice
- Integrează prognozele și modelele analitice în planurile strategice
- Analizează dintr-o perspectivă pe termen lung și propune o viziune partajată cu ceilalți
- Înțelege și se menține informat referitor la politicile și tendințele locale, naționale și internaționale care au impact asupra domeniului
- Conștientizează influențele din mediul extern și modul în care acestea vor afecta instituția
- Identifică modul în care influențele și tendințele interne și externe au impact asupra obiectivelor și priorităților legate de planurile strategice
- Sortează informații pentru a determina ce este corect și relevant atunci când proiectează planuri strategice
- Anticipează probleme și ia în considerare impactul ex-ante atunci când proiectează planuri strategice
- Analizează problemele dintr-o perspectivă trans-sectorială sau socială
- Propune direcții strategice bazate pe analize bugetare solide și înțelegere a mediului extern
- Identifică resursele necesare sau schimbări preconizate ale resurselor sau nevoia de realocare a resurselor care vor fi necesare pentru a executa eficient direcțiile strategice
- Are capacitatea de a lua în considerare factorii relevanți atunci când proiectează planuri strategice (de exemplu, aspecte juridice, realitate politică și organizațională, media, interese speciale)
- Anticipează cu exactitate consecințele și tendințele viitoare și poate găsi soluții creative
- Dezvoltă proceduri și alte instrumente de suport care vor fi necesar pentru orice inițiative noi pentru implementarea mandatelor strategice sau pentru orice schimbare în direcțiile strategice

Comportament ineficient:

- Nu reușește să elaboreze un plan strategic documentat
- Nu reușește să integreze o perspectivă mai largă
- Nu formulează obiective strategice coerente și relevante
- Nu ia în considerare și nu integrează posibilele consecințe pentru strategiile propuse
- Nu reușește să estimeze resursele relevante necesare pentru implementarea planurilor strategice
- Nu ține cont de factorii externi
- Nu reușește să învețe din experiența altor sectoare sau organizații similare

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Eficiența planului strategic
- Implementarea lină a planului strategic
- Predictabilitate în utilizarea resurselor
- Îmbunătățirea încrederii părților implicate în instituție

4.10. Relații internaționale

Competență: Diplomatie

Descriptor: Competența funcțională de a reprezenta cu tact și eficiență interese majore, cu o grijă deosebită pentru a înțelege celelalte părți și a fi sensibil la opiniile, convingerile, ideile și interesele acestora.

Comportament eficient:

Un funcționar public cu un nivel ridicat al competenței de **diplomatie** procedează astfel:

- Ascultă ce se spune, dar și în ce fel se spune, pentru a înțelege; reacționează corespunzător față de alții
- Ia în considerare și cercetează cu tact gândurile exprimate parțial, sentimentele și îngrijorările altora
- Exprimă înțelegere față de alții și este sensibil la opiniile, convingerile, ideile și sentimentele acestora
- Când comunică în scris sau verbal, ia în considerare sensibilitatea inter-culturală și utilizează limbajul partenerilor
- Menține controlul asupra emoțiilor și înfrânează măsurile negative atunci când se confruntă cu împotrivire sau ostilitate din partea altora sau când lucrează în condiții de stres
- Parcurge în mod pozitiv situații interpersonale dificile sau neplăcute Abordează problemele sensibile în moduri care permit discuții raționale și deschise
- Păstrează o comunicare continuă, deschisă și consecventă cu partenerii
- Verifică propria înțelegere a comunicării altora într-un mediu multicultural
- Ascultă activ, ține seama de îngrijorările angajaților și caută să înțeleagă motivele sau motivația din spatele acțiunilor unei persoane
- Este atent când face proiecte și misiuni sau când interacționează cu angajați din alte țări și din alte medii culturale

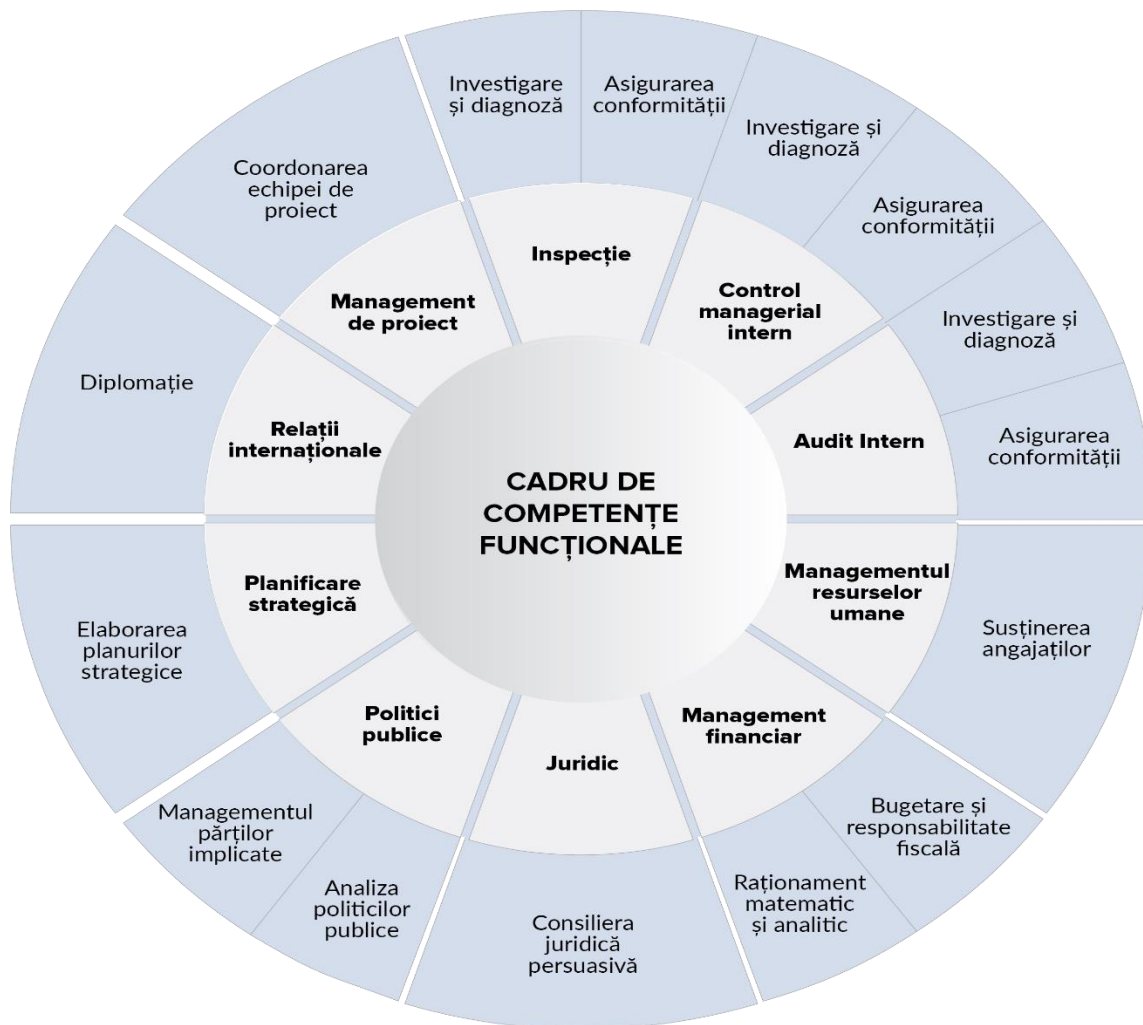
Comportament ineficient:

- Nu creează relații de durată
- Nu înțelege și nu integrează perspectiva celuilalt
- Nu deblochează discuțiile sau negocierile tensionate
- Nu identifică situațiile de conflict potențial sau efectiv
- Nu avansează în negocieri din cauza neînțelegerilor
- Nu identifică diferențele culturale și nu acționează în consecință

Impactul pozitiv asupra performanței:

- Parteneriatele, contractele sunt încheiate conform planurilor
- Toate perspectivele sunt incluse în documente
- Rezultate previzibile în relațiile internaționale

Figura 6: Competențe funcționale



Anexa 1 – Condițiile și competențele testate în cadrul actualului proces de recrutare și de evaluare a performanței

Cerințe minime pentru angajare	Posturi de nivel înalt	Posturi manageriale	Posturi de execuție
Cetățenia	Română		
Domiciliul permanent	România		
Cunoașterea limbii	Română (scris și vorbit)		
Cerințe privind vârsta	minim 18 ani		
Capacitate de exercițiu	juridică (capacitate deplină) și medicală		
Studii	Diplomă de licență sau echivalent și diplomă a studiilor universitare de master în domeniul administrației publice, management sau în specialitatea studiilor necesare ocupării funcției publice	Diplomă de licență sau echivalent și master în domeniul administrației publice, management sau în specialitatea studiilor necesare ocupării funcției publice sau cu diplomă echivalentă	Diplomă de licență sau echivalent pentru posturi din clasa I Studii medii pentru alte categorii
vechimea în specialitatea studiilor necesară pentru angajarea în funcția publică	7 ani	7 ani pentru toate posturile, cu excepția: - 5 ani pentru șef de birou, șef de serviciu	- 7 ani pentru superior - 5 ani pentru principal - 1 an pentru asistent clasa
Absolvirea unui program de formare dedicat postului dorit	da (numai dacă solicitantul nu are un mandat deplin finalizat ca membru al Parlamentului)	nu se aplică	nu se aplică

Un mandat finalizat ca membru al Parlamentului	da (numai dacă solicitantul nu a absolvit un program de formare dedicat postului dorit)	nu se aplică	nu se aplică
Alte cerințe specifice	Da (conform regulilor și reglementărilor de proceduri existente)		
Participarea cu succes la concursul de recrutare	Da		
Cerințe privind etica și integritatea	Fără cazier (valabil pentru crime împotriva umanității, statului sau autorității, infracțiuni de corupție și asociate cu contractul de muncă, fals și alte infracțiuni comise cu intenție, care ar putea fi incompatibile cu funcția publică)		
	Să nu fi fost destituit dintr-o funcție publică sau să nu-i fi încetat contractul individual de muncă pentru motive disciplinare în ultimii 3 ani; Nu i-a fost interzis dreptul de a ocupa o funcție publică sau de a exercita profesia ori activitatea în executarea căreia a săvârșit fapta, prin hotărâre judecătorească.		
	Să nu existe înregistrări privind activitatea în poliția secretă în cadrul fostului regim comunist		

Conform Art. 51 și 52.1 (HG 611/2008), testarea scrisă trebuie să testeze:

- Aptitudinile teoretice și practice necesare pentru exercitarea postului vacant și reflectă gândirea analitică a candidatului și capacitatea de sintetizare a acestuia;
- De asemenea, ar trebui să fie și un mijloc de verificare a cunoștințelor generale privind administrația publică, cu respectarea bibliografiei indicate și a listei de teme anunțate la începutul procesului de recrutare;
- Testul scris poate să includă întrebări deschise (inclusiv situații practice - Art. 52.9) și/sau teste-grilă.

Articolele 54, 55 și 57 (HG 611/2008) prevăd că **interviurile** reprezintă ultimul filtru pentru candidații care solicită un post vacant în administrația publică și că **trebuie să testeze:**

- aptitudinile, abilitățile și motivația acestora.

La interviu, comisia de evaluare trebuie să evalueze următoarele:

- aptitudinile de comunicare ale candidatului
- capacitatea de analiză și sinteză,
- abilitățile asociate cu postul vacant
- motivarea, precum și
- comportamentul în situații de criză.
- Pentru posturile de management, interviul trebuie să evalueze, în plus, capacitatea candidatului de a lua decizii, de a-și evalua impactul și de a exercita controlul asupra acestuia, precum și capacitatea sa managerială.

“CRITERII DE PERFORMANȚĂ” ÎN EVALUĂRILE ANUALE PENTRU FUNCȚIONARIII PUBLICI

Criteriile de performanță pentru funcționarii publici în:		Posturi de execuție	posturi manageriale
1. Capacitate de implementare	Capacitatea de a pune în practică în mod eficient propriile soluții și soluțiile stabilite pentru desfășurarea corespunzătoare a activităților în vederea realizării obiectivelor	da	da
2. Capacitatea de a rezolva eficient problemele	Capacitatea de a depăși obstacolele sau dificultățile întâlnite în activitatea curentă identificând soluțiile potrivite și asumându-și riscurile identificate	da	da
3. Capacitatea de a-și asuma responsabilități	Capacitatea de a desfășura, la cererea superiorilor ierarhici, activități care depășesc cadrul de responsabilități definit în fișa postului; capacitatea de a accepta erorile sau, după caz, deficiențele din propria activitate și de a răspunde pentru acestea; capacitatea de a învăța din propriile greșeli.	da	da
4. Capacitatea de autoîmbunătățire și de valorificare a experienței dobândite	Capacitatea de a crește în permanență performanța profesională, de a îmbunătăți rezultatele activității curente punând în practică cunoștințele și aptitudinile dobândite	da	da
5. Capacitatea de analiză și sintetizare	Capacitatea de a interpreta o cantitate mare de informații, de a identifica și de a valorifica elementele comune, precum și pe cele noi, și de a selecta aspectele esențiale pentru domeniul analizat	da	da
6. Creativitate și spirit de inițiativă	Atitudine activă în soluționarea problemelor și realizarea obiectivelor, identificând moduri alternative de soluționare a acestor probleme; inventivitate în a găsi moduri de a optimiza activitatea; atitudine pozitivă față de ideile noi	da	da
7. Capacitatea de planificare și acțiune strategică	Capacitatea de a anticipa cerințe, oportunități și posibile riscuri și consecințele acestora; capacitatea de a anticipa soluții și de a-și organiza timpul propriu sau, după caz, timpul altora (în funcție de nivelul de competență) pentru executarea eficientă a îndatoririlor acestora.	da	da
8. Capacitatea de a lucra independent	Capacitatea de a efectua sarcini pentru a-și executa îndatoririle de serviciu fără a necesita coordonare, în afara cazurilor în care activitățile respective depășesc limitele competențelor sale	da	nu

9. Capacitatea de a lucra în echipă	Capacitatea de a se integra în grup, de a-și aduce contribuția prin participare eficientă, de a transmite în mod eficient și de a permite dezvoltarea de idei noi, pentru a realiza obiectivele echipei	da	nu
10. Capacitatea de a gestiona resursele alocate	Capacitatea de a utiliza eficient resursele materiale și financiare alocate fără a prejudicia activitatea instituției.	da	da
11. Capacitatea de a organiza	Capacitatea de a identifica activitățile care trebuie efectuate de instituție, delimitarea acestora pe responsabilități; de a stabili obiective; de a realiza o distribuție echilibrată și echitabilă a responsabilităților și a obiectivelor în funcție de nivelul, categoria, clasa și rangul profesional al personalului din subordine	nu	da
12. Capacitatea de a conduce	Capacitatea de a crea o viziune realistă, de a o transpune în practică și de a o sprijini; capacitatea de a planifica și a gestiona munca unei echipe de angajați cu personalități diferite și cu un nivel diferit al capacității de a colabora în îndeplinirea unei misiuni; capacitatea de a adapta stilul managerial la diferite situații și de a acționa pentru managementul și soluționarea conflictelor	nu	da
13. Capacitatea de coordonare	Armonizarea deciziilor și acțiunilor personalului, precum și a activităților din cadrul unui compartiment pentru a realiza obiectivele acestuia	nu	da
14. Capacitatea de a controla	Capacitatea de a monitoriza modul în care deciziile sunt transformate în soluții realiste, de a identifica deficiențele și de a lua măsurile necesare pentru a le corecta la timp	nu	da
15. Capacitatea de a obține cele mai bune rezultate	Capacitatea de a motiva și de a încuraja dezvoltarea performanțelor personalului după cum urmează: cunoscând aspirațiile comune și oferind o perspectivă de dezvoltare și o atitudine de încredere; aptitudinea de a asculta și de a ține seama de opinii diferite, precum și de a asigura sprijin pentru obținerea unor rezultate colective pozitive; recunoașterea meritelor și cultivarea performanțelor.	nu	da

16. Competență decizională	Capacitatea de a lua decizii prompte, cu simțul răspunderii și cu respectarea legii	nu	da
17. Capacitatea de a delega	Capacitatea de a transfera competențe către persoanele pe care le coordonează cu respectarea legii și a propriilor competențe pentru a realiza la timp obiectivele instituție conduse	nu	da
18. Aptitudini privind managementul resurselor umane	Capacitatea de a planifica și a gestiona în mod eficient munca persoanelor pe care le coordonează, asigurând în același timp sprijin și motivare corespunzătoare	nu	da
19. Capacitatea de a dezvolta aptitudinile personalului	Cunoașterea competențelor personalului din subordine; capacitatea de a crea, implementa și menține politici eficiente pentru a motiva personalul; capacitatea de a identifica nevoile de formare ale personalului din subordine și de a formula propuneri privind tema și formele concrete de formare	nu	da
20. Aptitudini de mediere și negociere	Capacitatea de a organiza și a conduce o ședință, precum și de a direcționa discuțiile către o soluție convenită în comun, ținând seama de pozițiile diferite ale părților; capacitatea de a planifica și a desfășura interviuri	nu	da
21. Obiectivitate în judecată	Echitate în luarea deciziilor; imparțialitate în evaluarea personalului din subordine și în recompensarea personalului pentru rezultate remarcabile de performanță	nu	da

Competența face diferența!

Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European