



## ROMÂNIA

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

# Rezultatul 3: Cadrul de competențe

## Livrabilul 3.4 Analiza experienței internaționale

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 3.4, care face parte din Rezultatul 3 elaborat în cadrul acordului 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

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| BIRD                           | Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare              |
| BM                             | Banca Mondială   |
| BOSA                           | Serviciul Public Federal pentru Politici Publice și Asistență        |
| CA                             | Codul Administrativ  |
| CE                             | Comisia Europeană  |
| CG                             | Centrul Guvernului   |
| COR                            | Clasificarea ocupațiilor din România                                 |
| DG                             | Direcție Generală  |
| DGAFFP                         | Direcția Generală Administrație și Funcție Publică                   |
| EIR                            | Evaluarea impactului reglementărilor                                 |
| EPSO                           | Oficiul European pentru Selecția Personalului                        |
| ESIF                           | Fondurile europene structurale și de investiții                      |
| 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 Finanțelor                |
| MMPS                           | Ministerul Muncii și Protecției Sociale                              |
| MRU                            | Managementul Resurselor Umane  |
| OCDE                           | Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică                 |
| ONG                            | Organizație neguvernamentală   |
| OUG                            | Ordonanță de urgență   |
| POCA                           | Programul Operațional Capacitate Administrativă                      |
| RAS                            | Servicii de asistență tehnică rambursabile                           |
| ROF                            | Regulament intern de organizare și funcționare                       |
| SCAP                           | Strategia de consolidare a administrației publice                    |
| SDFP                           | Strategia privind dezvoltarea funcției publice                       |
| SFPAP                          | Strategia privind formarea profesională pentru administrația publică |
| SGG                            | Secretariatul General al Guvernului                                  |
| SIMRU                          | Sistem informatizat pentru managementul resurselor umane             |
| STP                            | Schema Tinerilor Profesioniști                                       |
| UCRPA                          | Unitatea Centrală pentru Reforma Administrației Publice              |
| 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 și Miguel Rodrigues, sub îndrumarea tehnică a Carolinei Rendon (TTL - coordonator al echipei de proiect) și a lui Zahid Hasnain (co-coordonator al echipei de proiect), cu aportul valoros al lui Dimitrie Miheș și al Magdalenei Popescu. 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 ar dori să mulțumească și lui Roby Senderowitsch (Practice Manager), dnei Tatiana Proskuryakova (Manager de Țară) și echipei de portofoliu din Biroul Băncii Mondiale din România, pentru tot sprijinul acordat, pentru îndrumări și asistență, 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

|  |           |
|--|-----------|
| <b>GLOSAR.....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>SUMAR EXECUTIV.....</b>                                   | <b>11</b> |
| <b>CAPITOLUL 1: INTRODUCERE .....</b>                        | <b>15</b> |
| 1.1 Context .....  | 15        |
| 1.2. Abordarea analizei .....                                | 16        |
| <b>CAPITOLUL 2: PRACTICI INTERNAȚIONALE.....</b>             | <b>18</b> |
| 2.1 Caracterizare generală .....                             | 18        |
| 2.2 Managementul sistemului, responsabilități și actori..... | 20        |
| 2.3 Integrarea cadrelor de competențe în procesele RU.....   | 22        |
| 2.4 Principalele constatări și lecții extrase.....           | 25        |
| <b>CAPITOLUL 3: STUDII DE CAZ.....</b>                       | <b>29</b> |
| 3.1 Australia .....  | 29        |
| 3.2 Belgia .....   | 31        |
| 3.3 Canada.....  | 36        |
| 3.4 Estonia.....   | 41        |
| 3.5 Franța .....   | 45        |
| 3.6 Irlanda .....  | 48        |
| 3.7 Lituania.....  | 52        |
| 3.8 Olanda .....   | 54        |
| 3.9 Coreea de Sud .....                                      | 57        |
| 3.10 Marea Britanie.....                                     | 59        |

## LISTA TABELELOR

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Tabelul 1: Integrarea cadrelor de competențe în practicile de management al resurselor umane.....</b>                 | <b>13</b> |
| <b>Tabelul 2: Utilizarea cadrelor de competențe în țările OCDE.....</b>  | <b>18</b> |
| <b>Tabelul 3: Competențele utilizate cel mai des în cadrele de competențe din țările OCDE .....</b>                      | <b>20</b> |
| <b>Tabelul 4: Instituțiile responsabile cu managementul cadrului comun de competențe.....</b>                            | <b>21</b> |
| <b>Tabelul 5: Integrarea proceselor RU - Tabel centralizator comparativ .....</b>  | <b>24</b> |
| <b>Tabelul 6: Cadrul valorilor funcției publice .....</b>  | <b>29</b> |
| <b>Tabelul 7: Modelul competențelor pentru resursele umane .....</b>   | <b>29</b> |
| <b>Tabelul 8: Cadrul de competențe pentru personalul de conducere .....</b>  | <b>30</b> |
| <b>Tabelul 9: Cadrul de competențe din administrația publică belgiană .....</b>  | <b>34</b> |
| <b>Tabelul 10: Exemplu de competențe utilizate pentru fiecare grad profesional - managementul datelor (extras) .....</b> | <b>35</b> |
| <b>Tabelul 11: Cadre de competențe la nivelul întregii administrații publice .....</b>                                   | <b>36</b> |
| <b>Tabelul 12: Exemplu de descriptorii ai competențelor.....</b>   | <b>39</b> |
| <b>Tabelul 13: Modelul de competențe pentru corpul înalților funcționari publici din Estonia, 2005.....</b>              | <b>41</b> |
| <b>Tabelul 14: Cadrul de competențe pentru înalți funcționari publici, 2017 .....</b>                                    | <b>42</b> |
| <b>Tabelul 15: Dicționar - exemplu de descriere a competenței.....</b>   | <b>45</b> |
| <b>Tabelul 16: Registrul posturilor - exemplu de fișă de post.....</b>   | <b>46</b> |
| <b>Tabelul 17: Modelul irlandez de competențe pentru funcția publică .....</b>   | <b>48</b> |
| <b>Tabelul 18: Modelul lituanian de competențe pentru funcția publică .....</b>  | <b>52</b> |
| <b>Tabelul 19: Aplicabilitatea competențelor.....</b>  | <b>53</b> |
| <b>Tabelul 20: Ghidul privind clasificarea posturilor din Olanda .....</b>   | <b>54</b> |
| <b>Tabelul 21: Structura Dicționarului competențelor standard în administrația publică .....</b>                         | <b>57</b> |
| <b>Tabelul 22: Modelul de competențe pentru înalți funcționari publici.....</b>  | <b>58</b> |
| <b>Tabelul 23: Cadrul de competențe pentru funcția publică, Marea Britanie.....</b>                                      | <b>59</b> |
| <b>Tabelul 24: Exemplu de aplicare la grade profesionale diferite - Conducere și comunicare (extras).....</b>            | <b>60</b> |
| <b>Tabelul 25: Exemplu al Ministerului pentru Dezvoltare Internațională (DFID) - Cadrul competențelor de bază.....</b>   | <b>61</b> |
| <b>Tabelul 26: Planificarea și îndeplinirea activităților - descriptorii comportamentali .....</b>                       | <b>62</b> |

## LISTA FIGURILOR

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Figura 1: Exemplu de cadru de competențe pentru un profil dat - Belgia .....</b>                                 | <b>32</b> |
| <b>Figura 2: Prezentarea cadrului de competențe din administrația publică belgiană - competențele de bază .....</b> | <b>34</b> |
| <b>Figura 3: Competențele comportamentale SMDP.....</b>   | <b>51</b> |
| <b>Figura 4: “Success Profile” în administrația publică din Marea Britanie.....</b>                                 | <b>63</b> |
| <b>Figura 5: Punctaje în cadrul „Success Profiles” .....</b>  | <b>64</b> |

## GLOSAR

**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..

**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 comportamentul 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 (personal 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, diplomație etc.

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

**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.<sup>1</sup>

**Categorie 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 cadru 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.

---

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



**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.

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

**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 (politici publice, planificare strategică, coordonare, management financiar etc.).

**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)<sup>2</sup>.

**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.

**Grad profesional.** Clasificarea 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.

**Înalți 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,

---

<sup>2</sup> 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).

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).

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

## SUMAR EXECUTIV

- 1. Guvernul României a solicitat sprijinul Băncii Mondiale în demersurile sale de a institui o abordare unitară a managementului resurselor umane (MRU) 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. Prezentul raport face parte din componenta privind cadrul de competențe, mai exact vizează o trecere în revistă a experienței și a bunelor practici internaționale în elaborarea și utilizarea acestora.
- 2. În cadrul acordului de asistență tehnică, Banca Mondială a organizat două vizite de studiu în Marea Britanie și Irlanda, pentru a afla direct de la funcționarii publici și practicieni în domeniul resurselor umane (RU) despre sistemele respective de management al resurselor umane (MRU), precum și despre experiența acestor administrații publice în reforma sistemului de MRU.** Vizitele de studiu, care au avut loc între 20 și 30 martie 2019. Acestea au reprezentat al doilea set din cele trei activități similare organizate în cadrul acordului de servicii de asistență tehnică, scopul fiind analizarea experienței internaționale în ceea ce privește practicile MRU în administrațiile publice din 6 țări ale Uniunii Europene (UE). Vizitele de studiu au concepute pentru a oferi principalelor părți interesate implicate în reforma sistemului de MRU din administrația publică românească, o înțelegere practică a diferitelor abordări și instrumente utilizate în MRU, precum și avantajele și dezavantajele lor specifice, păstrând în centrul atenției cadrul de competențe.
- 3. Prezentul sumar executiv prezintă o imagine de ansamblu asupra principalelor observații și recomandări ale raportului, prin intermediul următoarelor întrebări:**
  - Care sunt tendințele internaționale în ceea ce privește elaborarea, operaționalizarea și managementul cadrului de competențe?*
  - Cum integrează alte țări cadrul de competențe în sistemele lor de management al resurselor umane?*
  - Ce poate învăța România de la alte țări în vederea elaborării propriului cadru de competențe?*
- 1. Care sunt tendințele internaționale în ceea ce privește elaborarea și operaționalizarea cadrului de competențe?**
- 4. În ultimele trei decenii, cadrul de competențe au devenit un instrument de management al resurselor umane tot mai apreciat de către administrațiile publice; cu toate acestea, ordărilor privind conceperea și structura cadrelor de competențe variază de la o țară la alta.** Cel mai adesea, cadrele de competențe sunt concepute pentru funcționarii publici și pentru funcțiile de conducere, însă unele vizează toți angajații din sectorul public. Majoritatea țărilor elaborează cadre de competențe pentru întreaga administrație, spre deosebire de abordarea mai rar întâlnită în care fiecare minister sau organism subsidiar își definește propriul cadru.
- 5. Cu câteva excepții, cadrele de competențe includ competențe generale (valori, comportamente profesionale și atitudini personale) aplicabile la nivelul întregii administrații.** Competențele specifice (aferele unui anumit post) nu pot fi incluse într-un cadru comun, însă pot fi adăugate separat la familiile de posturi. Administrațiile publice analizează tot mai mult competențele prin prisma următoarelor trei categorii: i) cunoștințe - Cunoașterea sau înțelegerea teoretică a unui

subiect dat, dobândită prin educație sau prin experiență.; ii) know-how - abilitatea de a transpune cunoștințele în practică; și iii) comportament - caracteristicile individuale și de relaționare utilizate în mediul profesional.

6. **Deși, cadrele de competențe sunt gestionate de regulă de instituțiile publice responsabile cu politicile privind personalul din sectorul public sau de o agenție de la nivel central desemnată în acest scop, există diferite părți implicate la nivelul întregii administrații care influențează modul în care acestea sunt utilizate.** De exemplu, recrutarea descentralizată poate conduce la situația în care persoanele cu funcții de conducere selectează în mod individual competențe pentru anumite posturi.

## II. Cum integrează alte țări cadrele de competențe în sistemele lor de management al resurselor umane?

7. Deși cadrele de competențe sunt cel mai adesea utilizate pentru a sprijini procesul de recrutare, există țări care și-au integrat cadrele de competență în alte funcții de management al resurselor umane, precum planificarea forței de muncă, managementul performanței și avansarea în carieră și formarea profesională. Tabelul de mai jos prezintă procentul țărilor care integrează cadrele de competențe în procesele specifice de management al resurselor umane, în baza unui eșantion de 25 de țări care au un cadru al competențelor ca parte a sistemului de management al resurselor umane din administrația publică.

**Tabelul 1: Integrarea cadrelor de competențe în practicile de management al resurselor umane**

| Practica de management al resurselor umane | Cartografierea competențelor | Recrutare și selecție bazate pe competențe | Planificarea forței de muncă bazată pe competențe | Evaluarea performanței bazată pe competențe | Evaluarea nevoilor de formare profesională |
|--|------------------------------|--|---|---|--|
| Numărul țărilor care implementează         | 80%<br>(20/25)               | 80%<br>(20/25)                             | 64%<br>(16/25)                                    | 64%<br>(16/25)                              | 88%<br>(22/25)                             |

## III. Ce poate învăța România de la alte țări în vederea elaborării propriului cadru de competențe?

8. În baza analizei internaționale și a studiilor de caz detaliate, raportul recomandă ca, în elaborarea modelului românesc de management al competențelor, să se ia în considerare următoarele constatări principale:

i. Având în vedere complexitatea administrației publice și sensibilitatea problematicii aferente managementului resurselor umane, precum și frecvențele schimbări ale conducerii politice din contextul românesc, concentrarea asupra *managementul schimbărilor* în tipul elaborării și implementării reformelor este esențial pentru a obține sprijin, implicare și un sentiment de asumare, în vederea integrării managementului competențelor în managementul personalului din sectorul public. Comunicarea trebuie planificată cu atenție, iar activitățile de formare profesională ar trebui să fie disponibile pentru toate părțile implicate și afectate.

ii. România ar trebui să ia în calcul o implementare treptată a cadrului de competențe, începând cu o anumită categorie, precum cea a debutanților sau a înalților funcționari publici, sau cu un anumit domeniu sectorial, pentru că această metodă a dat cele mai bune rezultate în alte țări.

iii. România ar trebui să analizeze opțiunea centralizării procesului de coordonare a cadrului de competențe, cu implicarea permanentă a actorilor-cheie de la nivel guvernamental. Mai mult, abordarea adoptată de România ar putea fi consolidată prin atragerea și implicarea personalului specializat și instruit în domeniul managementului competențelor.

iv. Flexibilitatea și simplitatea modelului vor fi esențiale pentru a se asigura că acel cadru de competențe propus este aplicabil la nivelul întregii administrații publice din România și este

utilizat în mod adecvat, contribuind astfel la sustenabilitatea acestuia. Suplimentar, sunt necesare ajustări periodice și feedback.

- v. Recunoașterea culturii administrative subiacente reprezintă un prim pas esențial pentru a iniția trecerea către managementul competențelor în administrația publică din România. Având în vedere cultura legalistă a României, este esențial să se asigure faptul că toate eforturile de reformă sunt aliniate legislației în vigoare sau sunt sprijinite prin modificările legale necesare. Altfel, elaborarea cadrelor de competențe va rămâne un exercițiu tehnic.
- vi. Integrarea cadrelor de competențe ar trebui să constituie o parte a unei reforme sistemice de angajare, în vederea consolidării practicilor de management al resurselor umane și a administrației publice, în general.

# CAPITOLUL 1: INTRODUCERE

## 1.1 Context

9. **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.** Activitatea vizează sprijinirea GR în implementarea Strategiei pentru consolidarea administrației publice (SCAP 2014-2020) și a Strategiei privind dezvoltarea funcției publice (SDFP 2016-2020) în România.
10. **Asistența tehnică (SATR) pentru Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane în administrația publică include următoarele șase componente:**
- Componenta 1 - Politici publice (Rezultatul 1);
  - Componenta 2 – Ghiduri și proceduri MRU (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);
  - Componenta 6 - Implicarea părților implicate (transversală).
11. **Prezentul livrabil este elaborat în cadrul Componentei 3 – Cadrul de competențe.** Prin această componentă, Banca susține 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. Cadrul propus va evidenția abilitățile practice, cunoștințele, atributele comportamentale, valorile și alte astfel de criterii privind personalul din sectorul public.
12. **Principalele activități din cadrul Componentei 3 vizează următoarele:**
- Fișe de post standard - Banca va efectua o inventariere a diferitelor categorii de resurse umane care lucrează în administrația publică și va oferi recomandări privind standardizarea fișelor de post în fiecare dintre aceste categorii, care pot fi încărcate de Beneficiar într-un portal de management al resurselor umane, pentru facilitarea accesului.
  - Cadrul de competențe - Banca va analiza cadrul de competențe existent, recomandând categorii ce detaliază abilitățile și comportamentele necesare și descriind proceduri pentru implementarea cadrului propus, inclusiv: (i) corelarea acestuia cu politicile privind salarizarea pentru administrația publică; și (ii) abordarea necesității de a consolida capacitatea departamentelor de resurse umane, în special a managerilor de resurse umane.
  - Atelier de lucru - Beneficiarul va organiza un atelier de lucru pentru a prezenta și a dezbate cadrul propus, iar Banca va sprijini acest proces prin contribuții analitice. În baza consultărilor din timpul atelierului de lucru, Banca va oferi recomandări privind revizuirea cadrului propus, precum și îndrumări privind elaborarea reglementărilor și legislației pentru introducerea reformelor necesare.
  - Analiza experienței internaționale - Banca va analiza experiența internațională referitor la cadrele de competențe în țări europene relevante, mai exact diferitele mandate ale departamentelor de RU, aranjamentele instituționale, publicul-țintă, corelarea dintre cadrul

de competențe și bugetul țării și planurile naționale, precum și mecanismele de coordonare aplicabile. Această activitate a inclus o vizită de studiu în două state UE relevante.

Prezentul document se concentrează pe cea de-a patra activitate - Analiza experienței internaționale.

13. Pentru a beneficia de o înțelegere practică a experienței internaționale referitoare la cadrele de competență utilizate anterior sau în prezent de către țări UE relevante, Banca Mondială a organizat două vizite de studiu în Marea Britanie și Irlanda. Delegația română a fost formată din 22 de angajați, personal de conducere și de execuție din cadrul SGG, MMPS, ANFP și INA. Lista completă a participanților și programul complet al vizitelor în Marea Britanie și Irlanda pot fi găsite în Anexa 1, Anexa 2 și, respectiv, în Anexa 3.
14. **Vizitele de studiu au fost completate de o cercetare complementară a sistemelor MRU în fiecare dintre administrațiile publice din țările menționate anterior.** Constatările preliminare au fost prezentate de către echipa băncii către delegație, în cadrul unei întâlniri pregătitoare a vizitei de studiu, găzduită de către SGG în data de 19 martie 2019. Pe agenda vizitelor de studiu s-au aflat întâlniri, sesiuni de învățare, vizite, prelegeri academice și dezbateri cu privire la reforma funcției publice în cadrul administrației publice din Marea Britanie și Irlanda. În timpul vizitelor de studiu, delegația a avut oportunitatea să participe la dezbateri și să colecteze informații practice importante referitoare la funcțiile specifice MRU și a modului de organizare instituțională în administrațiile publice respective, având în centrul discuțiilor cadrele de competență. Procesele MRU care au fost discutate în mod activ sunt recrutarea, planificarea strategică a forței de muncă, cadrul de competențe, managementul performanței, managementul carierei și dezvoltarea profesională. Alte elemente transversale abordate sunt instrumentele IT (care sunt dezvoltate în funcție de nevoile specifice), instrumentele utilizate pentru comunicarea și implementarea proceselor de gestionare a schimbărilor, precum și abordările comportamentale. După revenirea din vizitele de studiu, Banca Mondială a găzduit un atelier de discuții întreprins de către delegați, axat pe contextualizarea principalelor constatări desprinse din vizitele de studiu la specificul administrației publice din România.
15. **În Marea Britanie, delegația a avut oportunitatea de a schimba opinii cu reprezentanții Cabinetului Guvernului Britanic,** funcționari publici de rang înalt, consilieri internaționali din instituții partenere guvernamentale, echipa care studiază abordările comportamentale (BIT), membri ai Laboratorului experimental de politici, profesioniști în domeniul resurselor umane cu expertiză din departamentele guvernului britanic.
16. **În Irlanda, delegația română a vizitat Centrul Național de Servicii Partajate, care include atât serviciile partajate referitoare la resurse umane, cât și serviciile referitoare la salarizare.** Restul întâlnirilor au fost găzduite de către Institutul de Administrație Publică (IPA), unde participanții au discutat cu reprezentanții Comisiei pentru numiri în funcția publică, ai Departamentului de cheltuieli publice și Reformă, ai Asociației Academice IPA, precum și cu membri ai panelurilor de interviuri – Comisia pentru numiri în funcții de rang înalt.

## Abordarea analizei

17. **Studierea și înțelegerea modalităților în care alte țări au dezvoltat și implementat cadre de competențe și colectarea celor mai bune practici sunt esențiale pentru a documenta conceperea unui cadru consolidat și adaptat contextului în România.** Unul dintre scopurile principale ale



introducerii managementului bazat pe competențe și cadrelor de competențe este integrarea orizontală, adică consolidarea într-un tot a unui ciclu de management al resurselor umane fragmentat, de la recrutare și avansarea în carieră până la managementul performanței și formare profesională. Existența unui cadru de competențe integrat în practicile de management al resurselor umane poate produce numeroase beneficii, de exemplu o mai bună analiză și selecție a candidaților, creșterea moralului angajaților și îmbunătățirea retenției personalului, reducerea costurilor de recrutare și procese mai eficiente de interviuare și luare a deciziilor. Însă rămâne de văzut care va fi succesul implementării unei astfel de reforme și impactul real al acesteia asupra practicilor RU din România.

18. **Raportul curent examinează alte sisteme administrative și experiența acestora în integrarea abordării bazate pe competențe în procesele de management al resurselor umane și își propune atât să studieze arhitectura și concepția sistemelor, cât și să înțeleagă provocările cu care se confruntă acestea și lecțiile ce au decurs din implementare.** Analiza include 25 de state europene și neeuropene (a se vedea tabelul 5 de mai jos), cu studii de caz specifice privind 10 țări, care oferă informații valoroase pentru contextul specific României. Țările descrise în studiile de caz includ:
  - Șapte state membre ale Uniunii Europene, cu cadre de competențe instituite în administrația publică. Acestea sunt Belgia, Estonia, Franța, Irlanda, Lituania, Olanda și Regatul Unit.
  - Trei țări care nu fac parte din Uniunea Europeană, dar sunt recunoscute pentru practicile de management al resurselor umane solide și/sau caracteristici notabile ale cadrelor de competențe care oferă elemente importante pentru contextul, provocările și aspirațiile din România. Acestea sunt Australia, Canada și Coreea de Sud.
19. **Constatările analizei de față se bazează pe o documentare aprofundată în domeniu, sprijinită în unele cazuri de contactul direct cu țările respective sau cunoștințe despre acestea.** Aceste elemente au fost completate de vizite de studiu în Belgia, Franța, Irlanda și Regatul Unit, efectuate în cadrul acestui proiect. Țările au fost selectate pentru abordările lor diferite privind dezvoltarea, implementarea și utilizarea cadrelor de competențe, precum și pentru contextul lor politico-economic diferit. Din experiența fiecărei țări am extras avantajele și dezavantajele fiecărei abordări, utilizând aceste aspecte pentru a documenta un model de cadru de competențe care corespunde cel mai bine contextului românesc.
20. **Analiza oferă o prezentare generală a țărilor menționate mai sus, luând în considerare dimensiuni multiple.** Aceasta include structura și forma cadrului de competențe, precum și caracteristicile sale principale și publicul vizat de acesta. Pe tot cuprinsul analizei sunt evidențiate exemple din țările cu performanțe notabile în anumite domenii. Raportul conține și o prezentare de ansamblu a practicilor internaționale privind conceperea, implementarea și integrarea cadrelor de competențe în practicile de management al resurselor umane, precum și o analiză aprofundată a celor zece studii de caz.
21. **Documentul este structurat în trei capitole.** Capitolul 1 prezintă contextul și scopul documentului. Capitolul 2 cuprinde o prezentare generală a lecțiilor desprinse din evaluarea diferitelor sisteme administrative. Ultimul capitol include studii de caz din 10 state OCDE, toate având experiență în elaborarea și implementarea unor sisteme de management al resurselor umane bazate de competențe.

## CAPITOLUL 2: PRACTICI INTERNAȚIONALE

### 2.1 Caracterizare generală

22. **În ultimele trei decenii, cadrele de competențe au devenit un element tot mai obișnuit al managementului resurselor umane în administrația publică.** Deși nu există un punct de pornire identificabil pentru această tendință în favoarea managementului competențelor în administrația publică, primele elemente ale managementului competențelor au apărut în principal în Statele Unite și în Marea Britanie, în anii '80. Conform OCDE, managementul competențelor a devenit o tendință importantă în administrația publică începând cu anii '90, iar majoritatea țărilor OCDE au introdus managementul competențelor ca parte a unui proces mai amplu de reformă sau de schimbare.<sup>3</sup> De fapt, în majoritatea țărilor analizate managementul competențelor și utilizarea cadrelor de competență datează din acea perioadă (Olanda 1995, Canada 1998, Australia, Belgia și Coreea de Sud 1999). Cazurile mai recente includ Estonia în 2004, Franța în 2006 și Lituania în 2014.
23. **În timp ce unele țări au cadre de competențe pentru toți angajații din sectorul public, majoritatea cadrelor de competențe vizează funcționarii publici și funcțiile de conducere.** Conform OCDE, cadrele de competențe sunt mult mai des întâlnite pentru funcțiile de conducere și pentru funcționarii publici, însă sunt relevante și pentru alte funcții specifice sau chiar pentru toți angajații din sectorul public.<sup>4</sup> În cele mai multe cazuri se utilizează un cadru comun unic, fiind mai rare situațiile în care ministerele sau agențiile au autonomia de a-și elabora propriul cadru de competențe, conform unor criterii prestabilite. Tabelul de mai jos prezintă modul în care sunt utilizate cadrele de competențe în țările OCDE, indicând numărul țărilor care utilizează un singur cadru comun, numărul țărilor în care sunt elaborate cadre individuale de competențe de către ministere/agenții, precum și categoriile de angajați din sectorul public acoperite de cadrul de competențe.

**Tabelul 2: Utilizarea cadrelor de competențe în țările OCDE**

|   | Un cadru comun de competențe | Fiecare minister/agenție elaborează un cadru de competențe, conform indicațiilor de la nivel central | Total     |
|---|------------------------------|--|-----------|
| <b>Manageri de nivel înalt</b>            | 23                           | 6  | <b>29</b> |
| <b>Funcționari publici</b>                | 17                           | 4  | <b>21</b> |
| <b>Funcții specifice</b>                  | 13                           | 5  | <b>18</b> |
| <b>Toți angajații din sectorul public</b> | 10                           | 4  | <b>14</b> |

*Adaptat după OCDE (2017)*

24. **Datorită importanței sale în cadrul oricărui sistem administrativ și poziției sale esențiale în ceea ce privește implementarea strategică a politicilor, managementul de nivel înalt este de obicei în prima**

<sup>3</sup>A se vedea: Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE) (2010). Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future.

<sup>4</sup> Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE). (2017). Skills for a High Performing Civil Service.

linie când este vorba despre reforma și modernizarea managementului resurselor umane.<sup>5</sup> În majoritatea cazurilor analizate, implementarea cadrelor de competențe a început cu funcțiile de conducere și a fost apoi extinsă pentru a cuprinde și ceilalți funcționari publici.

**25. Atunci când se analizează gradele profesionale în elaborarea cadrelor de competențe, există două abordări principale:**

- Fiecare grad profesional are un cadru de competențe specific (ca în Irlanda, Australia, Canada, Coreea de Sud sau Estonia);
- În interiorul unui cadru comun și transversal al competențelor, fiecare competență are indicatori/descriptori comportamentali diferiți pentru fiecare grad (ca în Regatul Unit) sau competențele sunt aplicate selectiv fiecărui grad (ca în Belgia). În Olanda se utilizează un cadru comun în combinație cu un ghid privind clasificarea funcțiilor pentru a stabili profiluri specifice ale funcțiilor.

**26. Cu toate acestea, nu toate țările urmează aceste două abordări în stabilirea gradelor profesionale.** De exemplu, în cazul Franței, cadrul comun de competențe stabilește competențe specifice pentru fiecare funcție de referință, acoperind teoretic toți funcționarii publici, însă nu face distincție în funcție de gradele profesionale.<sup>6</sup>

**27. Diferitele abordări privind elaborarea și dezvoltarea cadrului de competențe influențează configurația sau structura finală a acestuia.**<sup>7</sup> Există un singur caz, Franța, în care un singur cadru prezintă competențe specifice detaliate pentru fiecare funcție de referință. Toate celelalte cazuri analizate în raportul de față se încadrează într-unul dintre următoarele două tipuri de structuri:

- Mai multe cadre de competențe generale, care coexistă, pentru grupuri-țintă diferite, cum este cazul Australiei, Canadei<sup>8</sup>, Irlandei sau Coreei de Sud;
- Un cadru de competențe generale, comun, precum în Regatul Unit, Olanda și Belgia.<sup>9</sup>

**28. Deși există abordări diferite pentru elaborarea cadrelor de competențe, competențele prezentate în majoritatea cazurilor se pot încadra în câteva tipologii conceptuale.** O clasificare majoră separă

*„Cadrele de competențe variază foarte mult în ceea ce privește modul în care sunt elaborate și structurate. Unele organizații definesc câteva competențe generale pe care ar trebui să le demonstreze toți angajații, vizând astfel integrarea în jurul valorilor și abilităților de bază considerate esențiale pentru succesul organizației. Altele se concentrează asupra competențelor necesare celor care ocupă posturi de conducere, sau solicitate în cadrul diferitelor familii de posturi. De asemenea, aceste abordări pot fi combinate, având atât competențe generale, cât și competențe specifice unui post.”(OCDE 2011)*

<sup>5</sup>A se vedea: Brans, Marleen și Hondeghem, Annie. (2005). Competency Frameworks in the Belgian Governments: Causes, Construction and Contents. Public Administration Vol. 83, nr. 4, 2005 (823–837). Hood, Christopher și Lodge, Martin. (2004). Competency, Bureaucracy, and Public Management Reform: A Comparative Analysis. Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions, Vol. 17, nr. 3, iulie 2004 (pp. 313–333). Skorková, Zuzana. (2016). Competency models in public sector. Procedia - Social and Behavioral Sciences 230. pp. 226–234.

<sup>6</sup>A se vedea: Dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'État in combination with the Répertoire Interministériel des Métiers de l'État

<sup>7</sup>A se vedea: Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE) (2011). Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce, p. 128.

<sup>8</sup> În Canada, diferite grupuri profesionale au cadre ale competențelor specifice, cum este cazul specialiștilor TIC.

<sup>9</sup> În prezent, Belgia elaborează un cadru comun al competențelor specifice.

competențele generale de cele specifice, primele referindu-se la competențe transversale într-o instituție, într-un sector sau pentru totalitatea angajaților din sectorul public, iar cele specifice fiind legate de anumite familii de posturi. Competențele generale se referă de obicei la valori și etica, comportamente profesionale și atitudini personale ale funcționarilor publici, pe când competențele specifice se referă de obicei la conținutul funcțional al unei familii de posturi. Cu excepția Franței, unde sunt identificate competențe specifice, în toate celelalte cazuri analizate, cadrele de competențe se limitează la competențe generale, care permit aplicarea comună a acestora la diferite domenii funcționale și grade profesionale.

**29. O altă diviziune conceptuală a competențelor se bazează pe natura acestora și instituie trei domenii:**

- Cunoștințe (*knowledge*) - cunoașterea sau înțelegerea teoretică a unui anumit subiect;
- Know-how (abilități) - abilitatea de a transpune cunoștințele în practică;
- Comportament (atitudini) - caracteristicile individuale și de relaționare utilizate în mediul profesional.

Competențele comportamentale și, într-o anumită măsură, cele de know-how sunt mai des întâlnite în cadrele de competențe datorită caracterului lor general sau transversal, pe când competențele legate de cunoștințe sunt adesea limitate la domenii funcționale sau profesionale specifice și, prin urmare, sunt în mai mică măsură prezente în cadrele de competențe.

**30. Competențele manageriale sunt de obicei grupate împreună și constituie un model omogen distinct.** Cu toate acestea, este important să înțelegem că aceste competențe manageriale pot include tipuri din toate categoriile menționate anterior (generale sau specifice; cunoștințe, know-how sau comportament).

**31. Conform OCDE, competențele cel mai des incluse în cadrele de competențe sunt:<sup>10</sup>**

***Tabelul 3: Competențele utilizate cel mai des în cadrele de competențe din țările OCDE***

|                                 |                                   |
|---------------------------------|-----------------------------------|
| • Valori și etică               | • Eficiență                       |
| • Leadership                    | • Autodezvoltare și învățare      |
| • Obținerea rezultatelor dorite | • Raționament                     |
| • Gândire strategică            | • Inițiativă                      |
| • Comunicare                    | • Coordonare                      |
| • Munca în echipă               | • Viziune                         |
| • Rezolvarea problemelor        | • Orientare către client          |
| • Profesionalism                | • Adaptabilitate și flexibilitate |
| • Relații interpersonale        |                                   |

## 2.2 Managementul sistemului, responsabilități și actori

**32. Deși există abordări diferite privind managementul cadrelor de competențe, în țările analizate, inventarierea posturilor și competențelor sunt de obicei revizuite anual sau o dată la trei ani sau, în**

<sup>10</sup> Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE). (2017). Skills for a High Performing Civil Service.

**cazuri mai rare, atunci când este necesar.** Instrumentele frecvent utilizate pentru colectarea informațiilor includ rapoarte directe și anchete statistice, însă multe țări folosesc și alte instrumente, precum ghiduri, dicționare, sisteme IT integrate, focus-grupuri, seminarii etc. Majoritatea țărilor europene utilizează ghiduri, rapoarte și/sau anchete periodice privind posturile și competențele angajaților din sectorul public.<sup>11</sup>

33. **Majoritatea țărilor cu un cadru de competențe comun, transversal au o instituție la nivel central - ori o agenție independentă ori ministerul însărcinat cu politicile privind angajații din sectorul public - care răspunde de managementul acestora.** Dintre țările analizate, singura excepție de la această regulă este Irlanda, unde managementul competențelor în relație cu recrutarea și evaluarea performanței intră în atribuțiile unor instituții diferite.
34. **Deși există o tendință de a folosi cadrele de competențe pentru integrare orizontală, în majoritatea cazurilor se constată un nivel mare de flexibilitate în modul în care acestea sunt utilizate în diferite procese RU. Prin urmare, în managementul competențelor sunt implicați actori diferiți, având atribuții și perspective diferite.** În majoritatea cazurilor analizate, selecția competențelor pentru procesele de recrutare este descentralizată, fiecare instituție contractantă stabilind profilul funcției aferente postului vacant, și nu se bazează întotdeauna pe cadrul de competențe existent. De obicei, procedura de stabilire a unui profil al funcției aferente postului vacant implică colaborarea dintre superiorul ierarhic (care va supraveghea în mod direct titularul postului) și departamentul RU al instituției. Primul înțelege mai clar atribuțiile și conținutul funcțional pe care le presupune acea funcție, iar departamentul RU este responsabil de înțelegerea integrată și strategică a modului în care acestea sunt traduse în competențe necesare. După cum am menționat mai sus, în unele cazuri, acest rol de a asigura sprijin este jucat de o instituție de la nivel central.
35. **Tabelul de mai jos prezintă principalele instituții responsabile de managementul cadrului comun de competențe, în țările analizate.**

***Tabelul 4: Instituțiile responsabile cu managementul cadrului comun de competențe***

| <b>Țara</b> | <b>Instituția (supervizare ierarhică)</b>   |
|-------------|---|
| Australia   | Comisia pentru funcția publică din Australia (Prim-Ministru)  |
| Belgia      | Serviciul Public Federal pentru Politici Publice și Asistență (Ministerul pentru Buget și Funcția Publică)  |
| Canada      | Consiliul Privat (Prim-Ministru)  |
| Franța      | Direcția Generală pentru Administrație și Funcția Publică (Ministerul Acțiunii și Conturilor Publice)   |
| Irlanda     | <i>Recrutare</i> - Serviciul pentru numiri în funcții publice (Comisia pentru numiri în funcții publice)<br><i>Managementul performanței</i> - Ministerul Cheltuielilor Publice și Reformei |

11 Tronti, Leonello, Della Rocca, Giuseppe and Tomassini, Massimo. (2014). Managing Competencies in European Public Administrations. European Public Administration Network

| Țara          | Instituția (supervizare ierarhică)  |
|---------------|---|
| Lituania      | Departamentul pentru funcționari publici (Ministerul de Interne)  |
| Olanda        | Departamentul pentru politici instituționale și resurse umane (Direcția Generală pentru Administrație Publică, Ministerul de Interne) |
| Coreea de Sud | Ministerul Gestionării Personalului   |
| Regatul Unit  | Cabinetul Guvernului (Prim-Ministru)  |

### 2.3 Integrarea cadrelor de competențe în procesele RU

36. **Unul dintre scopurile principale ale introducerii managementului bazat pe competențe și cadrelor de competențe este integrarea orizontală, adică integrarea unui ciclu de management al resurselor umane fragmentat, de la recrutare și avansarea în carieră până la managementul performanței și formare profesională.**<sup>12</sup> Existența unui cadru de competențe integrat în practicile de management al resurselor umane poate produce numeroase beneficii, de exemplu o mai bună analiză și selecție a candidaților, creșterea moralului angajaților și îmbunătățirea retenției personalului, reducerea costurilor de recrutare și procese mai eficiente de interviuare și luare a deciziilor.<sup>13</sup>
37. **Recrutarea bazată pe competențe este o metodă comună pentru integrarea cadrelor de competențe în practicile MRU.** În majoritatea țărilor OCDE, modelele sau cadrele de competențe sunt în realitate utilizate în scopul recrutării, ori în teste scrise ori în interviuri.<sup>14</sup> Aplicarea acestui principiu variază în practică de la o țară la alta. În Canada și în Olanda, candidații la posturi de conducere de nivel înalt trebuie să îndeplinească criteriile stabilite în respectivul profil al funcției, derivate din cadrul competențelor. În Australia, Belgia, Lituania sau Coreea de Sud, aceeași procedură se aplică candidaților pentru orice post din sfera funcției publice.
38. **Cu toate acestea, integrarea orizontală mai amplă (utilizarea cadrelor de competențe în diferite procese RU) este mai limitată.** Deși numeroase țări raportează utilizarea competențelor în planificarea forței de muncă, nu există dovezi care să confirme aceste afirmații - în special având în vedere faptul că cele mai multe țări nu au un set de date cuprinzător și integrat privind nivelul de studii sau specializarea forței de muncă, nemaivorbind de competențele acestora. Australia și Franța sunt excepții. În cazul Franței, Registrul Interministerial al Meseriilor Statului (RIME) detaliază toate posturile de la nivel central, într-un număr total de 28 de domenii funcționale și 282 de posturi de referință, reprezentând 2,5 milioane angajați. În combinație cu *Sistemul de Planificare a Forței de muncă și Competențelor*, este posibil managementul strategic de la nivel central al planificării forței de muncă și necesarului de personal.
39. **Mai mult, utilizarea cadrelor de competențe în evaluarea performanței este lipsită de consecvență la nivel european.** O analiză din 2014 a indicat că două treimi din țările europene examinate efectuau

<sup>12</sup>A se vedea: Op de Beeck, Sophie & Hondeghem, Annie. (2010b). *Competency Management in the Public Sector: Three Dimensions of Integration*. Lucrare pentru Conferința IRSPM 2010, Berna, Elveția.

<sup>13</sup>A se vedea: Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE) (2011). *Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce*, p 136.

<sup>14</sup>A se vedea: Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE). (2010). *Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future*.

evaluări ale competențelor ca parte a sistemului de evaluare a performanței individuale.<sup>15</sup>Un studiu mai recent constată că Italia, Franța, precum și Regatul Unit evaluează competențele în cadrul procesului de evaluare a performanței.<sup>16</sup>Cu toate acestea, rămâne încă neclar dacă se utilizează în acest scop cadrele comune de competențe, deoarece în unele cazuri s-a constatat un grad semnificativ de libertate în identificarea competențelor care trebuie evaluate. Însă, când este vorba despre salarizare bazată pe competențe, OCDE a identificat dovezi ale acestei practici numai în Belgia, Canada și Regatul Unit.<sup>17</sup>

**40. De asemenea, cadrele de competențe pot sprijini planificarea avansării în carieră și a formării profesionale pentru angajații din cadrul administrației publice.** OCDE menționează că: „managementul competențelor are potențialul de a identifica în mod eficace lacunele în competențele actuale ale angajaților și poate contribui la definirea unor planuri de formare profesională și dezvoltare care vizează acoperirea acelor lacune.”<sup>18</sup>Australia, Belgia, Canada, Coreea de Sud sau Regatul Unit constituie exemple bune de utilizare a managementului bazat pe competențe pentru a sprijini evaluarea nevoilor de formare profesională și pregătirea programelor de dezvoltare.

**41. Tabelul de mai jos prezintă o cartografiere a integrării proceselor MRU în cele 25 de țări analizate.**

---

<sup>15</sup> 15 țări (Belgia, Danemarca, Irlanda, Luxemburg, Olanda, Portugalia, Austria, Letonia, Polonia, România, Bulgaria, Germania, Spania, Cipru și Croația) au menționat evaluarea competențelor ca parte a sistemului de evaluare a performanței individuale, iar 10 țări (Grecia, Italia, Estonia, Suedia, Finlanda, Franța, Malta, Slovenia, Norvegia, Slovacia și Turcia) nu au raportat acest aspect. A se vedea: Tronti, Leonello, Della Rocca, Giuseppe and Tomassini, Massimo. (2014). Managing Competencies in European Public Administrations. European Public Administration Network.

<sup>16</sup> A se vedea: Barbieri, M., Girosante, G. and Valotti, G. (2017). Comparative Analysis of the Performance Evaluation Systems of Public Sector Employees, Osservatorio sul Cambiamento delle Amministrazioni Pubbliche.

<sup>17</sup>A se vedea: Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE) (2011). Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce, p. 138.

<sup>18</sup> Ibid, p. 138.

**Tabelul 5: Integrarea proceselor RU - Tabel centralizator comparativ**

|               | Cartografierea competențelor | Recrutare și selecție bazate pe competențe | Planificarea forței de muncă bazată pe competențe | Evaluarea performanței bazată pe competențe | Evaluarea nevoilor de formare profesională |
|---------------|------------------------------|--|---|---|--|
| Austria       | ●                            | C  | ●   | ●   | ●  |
| Belgia        | ●                            | C D  | ●   | ●   | ●  |
| Bulgaria      | ●                            |  | ●   | ●   | ●  |
| Canada        | ●                            | D  | ●   | ●   | ●  |
| Croația       |                              | C D  | ●   | ●   | ●  |
| Cipru         |                              | C  | ●   | ●   |  |
| Estonia       | ●                            |  |   |   | ●  |
| Finlanda      |                              | D  |   |   | ●  |
| Franța        | ●                            | C D  | ●   | ●   | ●  |
| Germania      | ●                            |  | ●   | ●   | ●  |
| Grecia        | ●                            | C  |   |   | ●  |
| Irlanda       | ●                            | C D  | ●   | ●   | ●  |
| Italia        | ●                            | C D  |   |   |  |
| Letonia       | ●                            | D  | ●   | ●   | ●  |
| Luxemburg     | ●                            | C  | ●   | ●   | ●  |
| Malta         | ●                            |  |   |   | ●  |
| Olanda        | ●                            | C D  | ●   | ●   | ●  |
| Norvegia      | ●                            |  |   |   | ●  |
| Portugalia    | ●                            | C  | ●   | ●   | ●  |
| România       | ●                            | C D  | ●   | ●   | ●  |
| Slovacia      |                              | C D  |   |   |  |
| Slovenia      |                              | C D  |   |   | ●  |
| Coreea de Sud | ●                            | C D  | ●   | ●   | ●  |



|   |   |     |   |   |   |
|---|---|-----|---|---|---|
| Spania  | ● | C D | ● | ● | ● |
| Suedia  | ● | D   |   |   | ● |
| ● = Da    C = Centralizat    D = Descentralizat |   |     |   |   |   |

## 2.4 Principalele constatări și lecții extrase

42. În baza analizelor și datelor comparative evaluate, prezentăm mai jos un set de constatări și de concluzii de avut în vedere în procesul de elaborare a cadrului de competențe în România.
43. **Managementul bazat pe cadre de competențe este tot mai mult pus în aplicare și utilizat la nivel mondial ca o abordare inovativă, strategică și flexibilă pentru managementul forței de muncă în sectorul public; cu toate acestea, există încă provocări semnificative în procesul de implementare, deoarece fiecare instituție publică are propriile particularități și priorități.**<sup>19</sup> Ca orice reformă a managementului resurselor umane în sectorul public, implementarea managementului competențelor și cadrelor de competențe este un proces complex, îndelungat și uneori controversat. Există numeroși factori care contribuie la asigurarea eficacității și sustenabilității schimbărilor introduse.
44. **În procesul de elaborare și introducere a unui cadru de competențe ar trebui aplicată o abordare structurată privind managementul schimbărilor, care ar pregăti angajații, instituția și societatea civilă pentru această schimbare și ar asigura că reforma se realizează conform planului.** Aceasta este una dintre cele mai importante lecții învățate din experiența belgiană și este în mod special relevantă pentru România, având în vedere eforturile de instituționalizare a reformelor din administrație de o manieră durabilă. Doi factori esențiali pentru o schimbare de succes în administrația publică sunt un plan clar și concentrarea asupra personalului. În procesul de planificare este esențial să se analizeze impactul asupra personalului, diminuând astfel stresul și rezistența față de schimbare, precum și abilitatea instituției de a-și îndeplini atribuțiile. Angajații trebuie implicați, iar participarea lor trebuie încurajată pe tot parcursul acestui proces.
45. **Managementul schimbării la toate nivelurile este esențial pentru a crea sentimentul asumării și pentru a asigura participarea angajaților publici în această trecere către managementul competențelor.** Pentru a fi acceptată și integrată în activitatea zilnică, această schimbare ar trebui percepută ca fiind în avantajul tuturor părților implicate. Angajamentul conducerii este în mod special important și esențial pentru procesul de management al schimbării. În acest sens, implicarea conducerii este crucială și reprezintă punctul de legătură dintre voința politică și punerea în aplicare în administrație. Pe de altă parte, implicarea utilizatorilor finali pe tot parcursul procesului (de la concepție la planificare și implementare, până la evaluare) este extrem de importantă nu doar pentru a sprijini schimbarea cu acele cunoștințe practice solide pe care numai practicienii le cunosc, ci și pentru a asigura asumarea procesului și responsabilității de către toate părțile implicate.<sup>20</sup> Implicarea utilizatorilor finali (atât la nivel de conducere, cât și de execuție) este în mod special importantă atunci

<sup>19</sup>A se vedea: Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE) (2011). Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce, p. 249.

<sup>20</sup> Pentru a confirma importanța acestui aspect, OCDE (2016) a publicat un studiu privind „Implicarea angajaților din sectorul public în servicii publice cu performanțe înalte”.

când se elaborează cadre de competențe specifice pentru anumite domenii funcționale sau profesionale (de ex., tehnologia informației și a comunicațiilor, achiziții publice, inspecție și audit, consiliere juridică etc.).

46. **Implicarea angajaților în procesul de schimbare este un element esențial pentru adoptarea și utilizarea noilor instrumente și metodologii care, la rândul lor, vor genera rezultate la nivelul instituției.** Mai exact, pentru a spori implicarea în procesul de schimbare, este important să se identifice avantajele generate de schimbare pentru fiecare tip de părți implicate, îmbunătățirea cooperării cu actorii afectați și asigurarea faptului că aceștia vor beneficia de formarea profesională corespunzătoare.
47. **Ritmul implementării schimbării și succesiunea activităților de reformă influențează, de asemenea, succesul reformei.** Atunci când schimbările sunt aplicate prea rapid și drastic, de obicei intervin un nivel redus de acceptare și un nivel considerabil de opoziție. O abordare nouă privind MRU, cum este managementul competențelor (cu atât mai mult atunci când este strâns corelată cu alte procese RU), dacă este abrupt adoptată, poate fi greșit interpretată, incorect utilizată și poate fi chiar considerată contraproductivă. O posibilă strategie de implementare ar putea consta în instituirea cadrelor de competențe, inițial ca instrument necoercitiv, fără o legătură puternică cu procesele RU existente, avansând treptat către integrarea orizontală, într-o abordare pas cu pas.
48. **Implementarea treptată a demonstrat cele mai bune rezultate în ceea ce privește eficacitatea, eficiența și durabilitatea.** Cele mai multe dintre țările analizate au început prin elaborarea cadrelor de competențe pentru înalții funcționari publici. În alte cazuri, inițial s-a pilotat un sistem comun în anumite sectoare, instituții sau familii de posturi selectate. În Italia, de exemplu, sectorul TIC a fost prima categorie profesională pentru care s-a elaborat un cadru de competențe specifice<sup>21</sup> prin combinarea clasificării naționale a posturilor cu cadrul european al competențelor informatice<sup>22</sup> și cu alte standarde internaționale. În Canada au fost implementate cadre sectoriale ale competențelor pentru anumite domenii profesionale (familii de posturi), precum responsabilii financiari, specialiștii în managementul informațiilor, specialiștii în tehnologia informației, responsabilii de comunicare, responsabilii de administrarea personalului, specialiștii în achiziții etc.<sup>23</sup> Alte exemple ale acestei abordări, la nivel supra-național, sunt cadrul european de competențe pentru managementul și implementarea FEDR și Fondului de coeziune<sup>24</sup> și cadrul european de competențe vamale<sup>25</sup>, aplicate adesea în administrațiile publice ale statelor membre ale Uniunii Europene.
49. **Comunicarea eficientă și formarea profesională joacă, de asemenea, un rol esențial în dobândirea unui sprijin larg pentru implementarea instrumentelor și metodologiilor de management al resurselor umane inovative, precum și în transmiterea unei viziuni strategice pentru MRU.** Mai mult, atunci când este vorba despre schimbări atât de profunde precum managementul competențelor, care pot perturba practicile manageriale anterioare precum procedurile de recrutare și selecție, avansarea în carieră, evaluarea performanței și chiar și salarizarea, o planificare atentă a comunicării, alături de programe solide de formare profesională aplicate la nivelul întregii administrații constituie factori esențiali pentru asigurarea implementării corespunzătoare a reformei. Având în vedere

---

<sup>21</sup> A se vedea "Linee guida per l'armonizzazione delle qualificazioni professionali, delle professioni e dei profili in ambito ICT", Agenzia per l'Italia Digitale, [https://lg-competenzedigitali.readthedocs.io/it/stable/doc/competenze\\_specialistiche/lg-armonizzazione/lineeguida-armonizzazione.html](https://lg-competenzedigitali.readthedocs.io/it/stable/doc/competenze_specialistiche/lg-armonizzazione/lineeguida-armonizzazione.html)

<sup>22</sup> A se vedea <http://www.ecompetences.eu/>

<sup>23</sup> A se vedea cazurile specifice în funcție de țară de mai jos.

<sup>24</sup> A se vedea [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/how/improving-investment/competency/](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/competency/)

<sup>25</sup> A se vedea [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/eu-training/eu-customs-competency-framework\\_en](https://ec.europa.eu/taxation_customs/eu-training/eu-customs-competency-framework_en)

abordarea sa de integrare orizontală, managementul competențelor nu este strict apanajul MRU, ci afectează întreg personalul de conducere și de execuție din sectorul public. Trebuie elaborate programe specifice de formare profesională pentru fiecare rol din noul sistem (recrutator, supervisor, evaluator, evaluat, manager RU, personal de conducere etc.).

50. **Coordonarea de la nivel central a cadrelor de competențe, care constituie tendința principală în țările analizate, sporește coerența și utilizarea corespunzătoare la nivelul tuturor instituțiilor publice care altfel ar putea avea perspective și interpretări foarte diferite privind managementul competențelor.** Mai mult, elaborarea, proiectarea, implementarea și managementul continuu a cadrelor de competențe necesită cunoștințe și abilități de specialitate în domeniul managementului competențelor. Concentrarea acestui set de abilități specifice într-un organism central cu rol de coordonare și sprijin poate fi abordarea cea mai bună și mai eficace și în contextul românesc.
51. **Însă, aceasta nu înseamnă că modelul cadrului de competențe trebuie să fie unul rigid; dimpotrivă, flexibilitatea este esențială.** Pentru a obține sustenabilitatea pe termen lung a cadrelor de competențe, acestea trebuie să fie flexibile și adaptabile la schimbările societale rapide cu care se confruntă administrațiile publice. În acest scop, monitorizarea, evaluarea și raportarea sunt instrumente esențiale pentru a garanta eficacitatea reformei. O problemă comună o constituie dificultatea de a echilibra nevoia de instituire a unui limbaj comun și nevoia de a evidenția specificitatea instituției. În unele țări, dorința de a reflecta diversitatea posturilor din cadrul administrației publice a condus la competențe ambigue, care se suprapun, iar la polul opus, alte țări au elaborat un cadru al competențelor excesiv de simplificat și general, care adaugă un minim de plusvaloare proceselor de management al resurselor umane. Prin urmare, flexibilitatea este necesară în conceperea cadrelor de competențe, astfel încât să surprindă diversitatea instituțională, instituind, în același timp, o abordare unitară la nivel de sistem.
52. **Un alt factor al succesului este ușurința utilizării, care în unele cazuri, este direct corelată cu cadrul de competențe însuși și, în alte cazuri, cu modul în care acesta este folosit în procesele RU.** Cu cât instrumentele și metodele sunt mai complexe (descrierea competențelor, indicatorii comportamentali, tehnicile de evaluare și corelarea cu recrutarea, evaluarea performanței, evaluarea nevoilor de formare profesională etc.), cu atât va fi mai mare rezistența față de implementarea și utilizarea acestora. De asemenea, complexitatea sporită poate conduce la utilizări greșite ale instrumentelor și metodelor, intenționate sau nu.
53. **În sfârșit, trecerea către managementul competențelor în sectorul public se poate confrunta cu provocări majore derivând din cultura administrativă existentă.** O cultură legalistă profund înrădăcinată poate îngreuna sau încetini procesul de implementare, dacă inovația nu este sprijinită de modificările legislative și normative necesare. Același lucru se întâmplă în sistemele administrative mai birocratice, în care obiectivitatea, egalitatea și echitatea sunt foarte apreciate, frânând astfel utilizarea eficace a unor abordări mai flexibile și mai subiective privind MRU, precum managementul orientat către competențe. Mai mult, dovezile sugerează că sistemele administrative mai deschise sau mai puțin coercitive (cu niveluri mai mari de flexibilitate și autonomie în managementul RU, de obicei sistemele de RU bazate pe posturi individuale) abordează utilizarea cadrelor de competențe în scopul susținerii dezvoltării resursei umane<sup>26</sup> ceea ce, de altfel, respectă proceduri obligatorii precum stabilirea și evaluarea competențelor pentru recrutare și managementul performanței.

---

<sup>26</sup> De exemplu, pentru scopuri strategice și integrate precum dezvoltarea profesională sau evaluarea nevoilor de formare profesională, pe când sistemele mai rigid structurate și mai birocratice (cu constrângeri legale și normative stricte, de obicei cu un sistem bazat pe carieră) abordează utilizarea cadrelor de competențe din perspectivă mai curând administrativă.

54. **Pentru ca implementarea managementului competențelor și cadrelor de competențe să aibă succes, aceasta trebuie să facă parte dintr-o reformă mai amplă, care să atragă o schimbare reală a culturii.** Specialiști de marcă în domeniul reformelor MRU explică: „în națiunile emergente din întreaga lume, accentul nu se pune pe flexibilitate într-un cadru strategic, ci pe crearea unei baze coerente și adesea standardizate. Necesitatea unui sistem structurat care poate fi instituționalizat servește unei nevoi mult mai profunde în aceste țări. În unele cazuri, precum în Europa de est, au trebuit dărâmate sistemele vechi, foarte rigid structurate, astfel încât să poată fi construite altele în loc.”<sup>27</sup>
55. **În concluzie, nu există un model unic sau o abordare unică, prin care să fie garantat succesul elaborării și implementării unui cadru de competențe în România; mai curând, administrația publică din România ar trebui să-și creeze un cadru propriu, în care să includă caracteristicile care vor asigura succesul și sustenabilitatea în contextul românesc.** Diferitele soluții metodologice, conceptuale și tehnice trebuie analizate critic și cântărite atent în lumina mediului administrativ și instituțional național. Fiecare caz analizat nu constituie un model rigid și imuabil, ci mai curând o sursă valoroasă și verificată de cunoștințe, care pot fi utilizate, adaptate, modelate și particularizate, pentru a integra soluția, astfel încât aceasta să fie, în cele din urmă, adoptată.

---

<sup>27</sup> Ingraham, Patricia. (2007). Striving for Balance: Reforms in Human Resources Management. in Ewan Ferlie, Laurence E. Lynn, Christopher Pollitt (Eds.). p.534. The Oxford Handbook of Public Management.

## CAPITOLUL 3: STUDII DE CAZ

### 3.1 Australia

56. **De la adoptarea Legii privind funcția publică din 1999, Australia a instituit trei cadre distincte de competențe pentru sectorul public.** Acestea sunt: 1) Cadrul Valorilor pentru Funcția Publică din Australia, transversal pentru toți angajații din sectorul public; 2) Modelul Competențelor pentru Resursele Umane, adresat departamentelor și specialiștilor RU; și 3) Cadrul de Competențe pentru Personalul De Conducere (devenit sistemul integrat pentru posturile de conducere, începând cu 2009), pentru înalții funcționari publici. Aceste cadre de competențe includ grupuri de competențe cu descriptorii comportamentali aferenți. În cazul înalților funcționari publici, sistemul integrat pentru posturile de conducere extinde cadrul anterior și descrie în detaliu competențele și comportamentele corespunzătoare pentru fiecare grad profesional și urmărind parcursul în carieră. Comisia pentru funcția publică din Australia răspunde de coordonarea implementării și utilizării acestor cadre, însă numai cadrul valorilor pentru funcția publică din Australia are caracter de obligativitate pentru toate autoritățile și instituțiile publice.
57. **Cadrele de competențe sunt utilizate în mod special în procedurile de recrutare și selecție, precum și pentru dezvoltarea profesională.** În cazul înalților funcționari publici, recrutarea se bazează pe o evaluare a competențelor prevăzute de cadrul de competențe pentru personalul de conducere și a oricăror altor competențe considerate importante de agenția contractantă. Tabelul de mai jos prezintă cele trei cadre la nivel înalt.

**Tabelul 6: Cadrul valorilor funcției publice**

|            |  |
|------------|--|
| Angajament | <ul style="list-style-type: none"><li>● Leadership</li><li>● Formare profesională</li><li>● Promovare</li></ul>  |
| Management | <ul style="list-style-type: none"><li>● Mecanisme de governanță</li><li>● Instrucțiuni și sisteme de management al performanței</li></ul>  |
| Asigurare  | <ul style="list-style-type: none"><li>● Măsuri împotriva încălcării Codului de conduită</li><li>● Sondaje în rândul angajaților</li><li>● <i>Feedback</i> de la client</li></ul> |

**Tabelul 7: Modelul competențelor pentru resursele umane**

|   |   |
|---|---|
| Cunoștințe - includerea RU în domeniul specific de activitate | <ul style="list-style-type: none"><li>● Politici și procese RU</li><li>● Dinamica instituției</li><li>● Sisteme de dezvoltare și recompensare</li></ul> |
| Credibilitate - deținerea unei poziții cu influență           | <ul style="list-style-type: none"><li>● Este influent și îi convinge pe alții</li><li>● Acționează ca un model puternic</li></ul>                       |

|   |   |
|---|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Are agilitate analitică</li> </ul>   |
| Aliniere - conectarea RU cu domeniul de activitate                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Analizează și înțelege domeniul</li> <li>● Integrează inițiativele RU în planurile de activitate ale instituției</li> <li>● Contribuie la și sprijină strategia instituției</li> </ul> |
| Performanță - realizarea unor rezultate de înaltă calitate în domeniu | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aplică cunoștințele despre domeniul de activitate în deciziile RU</li> <li>● Se axează pe rezultate și gestionează riscurile</li> <li>● Evaluează rezultatele</li> </ul>               |
| Relaționare - parteneriate în domeniul de activitate                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Creează și menține parteneriate</li> <li>● Se concentrează pe nevoile celorlalți</li> <li>● Instruiește și dezvoltă pe alții</li> </ul>  |
| Inovare - aduce idei în domeniul de activitate                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Pregătește angajații pentru schimbare</li> <li>● Caută și profită de oportunități</li> <li>● Este flexibil/ă și analizează opțiunile</li> </ul>  |

**Tabelul 8: Cadrul de competențe pentru personalul de conducere**

|  |  |
|--|--|
| Modelează gândirea strategică                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Inspiră un sens al propriei valori și dă direcție</li> <li>● Se concentrează pe acțiuni în mod strategic</li> <li>● Valorifică informațiile și oportunitățile</li> <li>● Demonstrează raționament, inteligență și bun simț</li> </ul>   |
| Obține rezultate                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Dezvoltă productivitatea și capacitatea de reacție ale instituției</li> <li>● Valorifică experiența profesională de specialitate</li> <li>● Coordonează și implementează schimbările și gestionează incertitudinile</li> <li>● Asigură soluționarea situațiilor dificile și obține rezultatele preconizate</li> </ul> |
| Cultivă relațiile de muncă productive              | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Dezvoltă relațiile interne și externe</li> <li>● Facilitează cooperarea și parteneriatele</li> <li>● Valorizează diferențele dintre oameni și diversitatea</li> <li>● Îndrumă, acționează ca mentor, dezvoltă angajații</li> </ul>  |
| Dă exemplu prin hotărârea personală și integritate | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Demonstrează profesionalism și probitate</li> <li>● Înfruntă riscurile și demonstrează curaj personal</li> <li>● Se dedică acțiunii</li> <li>● Demonstrează reziliență și adaptabilitate</li> <li>● Demonstrează conștiință de sine și angajament față de dezvoltarea personală</li> </ul>                            |
| Comunică cu capacitatea de a influența             | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Comunică în mod clar</li> <li>● Ascultă, înțelege și se adaptează în funcție de public</li> <li>● Negociază persuasiv</li> </ul>  |

## 3.2 Belgia

58. **Managementul competențelor a fost introdus în sectorul public din Belgia în 1999, prin Planul Copernicus, și este coordonat de Serviciul Public Federal pentru Politici Publice și Asistență (din cadrul Ministerului pentru Buget și Funcție Publică). Administrația publică din Belgia are un cadru de competențe cu o structură 5+1 (5 categorii de competențe generale și o categorie de competențe tehnice), și este utilizat pentru recrutare, evaluarea performanței, dezvoltare și formare profesională. Înainte de 2009, competențele specifice erau definite numai prin fișa postului, însă, ulterior, s-au depus eforturi pentru centralizarea și simplificarea tuturor posturilor din sectorul public.<sup>28</sup> Fiecare categorie de competențe generale este compusă din competențe specifice, clasificate de la nivel redus la nivel înalt, în funcție de complexitate. Competențele specifice sunt corelate cu trei grupuri de funcții (tehnice, manageriale și lideri de proiect), bazate pe gradele profesionale din cadrul fiecărui post: gradele mai înalte sunt corelate cu competențe mai complexe.**

59. **Există cinci competențe de bază:**

- Munca în echipă
- Orientarea către servicii
- Credibilitatea
- Interesul pentru autodezvoltare
- Îndeplinirea obiectivelor

60. **Toate cele cinci competențe de bază sunt aplicabile fiecărui grad și fiecărei funcții.** Există un dicționar al competențelor care definește indicatorii comportamentali observabili prin care poate fi demonstrată fiecare competență specifică. Pentru a facilita utilizarea, toate aceste informații sunt centralizate în profiluri generale ale competențelor, pentru fiecare grad din cadrul fiecărei categorii de funcții. Aceste profiluri generale ale competențelor au fost concepute astfel încât să fie suficient de flexibile pentru a fi adaptate de instituții în funcție de nevoile lor specifice, însă și suficient de rigide pentru a asigura că acele competențe ajustate nu schimbă poziționarea profilului competențelor în grila de salarizare. Prin urmare, instituțiile care recrutează pot adăuga alte competențe specifice unui anumit grad profesional aferent postului, conform cerințelor respectivei funcții.

---

<sup>28</sup>A se vedea: Op de Beeck, Sophie & Hondeghe, Annie. (2010a). Competency Management in the Belgian Federal Government. Public Management Institute, Katholieke Universiteit Leuven

Figura 1: Exemflu de cadru de competențe pentru un profil dat - Belgia

## SUPPORT/EXPERT C

1/ PROFIL : VUE D'ENSEMBLE - Tableau

| Support/Expert C         |                           |                    |                        |                            |                               |                       |   |   |                                  |
|--------------------------|---------------------------|--------------------|------------------------|----------------------------|-------------------------------|-----------------------|---|---|----------------------------------|
| Gestion de l'information |                           | Gestion des tâches |                        | Gestion des collaborateurs |                               | Gestion des relations |   | Gestion de son fonctionnement personnel |                                  |
|                          | Comprendre l'information  |                    | Exécuter des tâches    | <b>X</b>                   | Partager son savoir-faire     |                       | Communiquer                             | *                                       | Faire preuve de respect          |
| x                        | Assimiler l'information   | x                  | Structurer le travail  | ///                        | Soutenir                      |                       | Ecouter activement                      | *                                       | S'adapter                        |
| <b>X</b>                 | Analyser l'information    | <b>X</b>           | Résoudre des problèmes |                            | Diriger des collaborateurs    | <b>K</b>              | <b>Travailler en équipe</b>             | <b>K</b>                                | <b>Faire preuve de fiabilité</b> |
|                          | Intégrer l'information    |                    | Décider                |                            | Motiver des collaborateurs    | <b>K</b>              | <b>Agir de manière orientée service</b> | *                                       | Faire preuve d'engagement        |
|                          | Innover                   |                    | Organiser              |                            | Développer des collaborateurs |                       | Conseiller                              | *                                       | Gérer le stress                  |
|                          | Conceptualiser            |                    | Gérer le service       |                            | Souder des équipes            |                       | Influencer                              | <b>K</b>                                | <b>S'auto-développer</b>         |
|                          | Comprendre l'organisation |                    | Gérer l'organisation   |                            | Diriger des équipes           |                       | Etablir des relations                   | <b>K</b>                                | <b>Atteindre les objectifs</b>   |
|                          | Développer une vision     |                    | Piloter l'organisation |                            | Inspirer                      |                       | Construire des réseaux                  |   | S'impliquer dans l'organisation  |

Légende: **X**: profil de base, x : marge inférieure, /// : marge supérieure, **K** : compétence clé, \* : compétences libres

2/ PROFIL DE BASE – Compétences et indicateurs

### Gestion de l'information

#### **Analyser l'information:**

- Définition:

Analyser de manière ciblée les données et juger d'un œil critique l'information.

- Dimensions:

|   |
|---|
| # Penser de façon analytique: reconnaître une structure dans l'information, comprendre les liens logiques de cause à effet et distinguer l'essentiel de l'accessoire. |
| o Évaluer l'information: traiter l'information de manière critique et évaluer les alternatives disponibles.   |

- Indicateurs de comportement:

|  |
|--|
| # Reconnaît des éléments récurrents dans les informations à traiter. |
| # Perçoit des liens entre des données qu'il/elle traite.             |
| # Distingue l'essentiel de l'information.                            |
| o Remet l'information reçue en question.                             |





**61. Competențele au fost elaborate pe parcursul unui interval de 2 ani (2008-2010) împreună cu consultanți externi și prin consultări cu toate ministerele.** Înainte de a fi aplicate la nivelul întregii administrații publice, s-a aplicat experimental timp de 6 luni un cadru de competențe provizoriu, într-un singur minister (Ministerul Muncii), activitatea fiind permanent monitorizată de un grup de lucru intern. Concluziile includ:

- I. Este necesară o bază legală solidă pentru a obține acceptarea generală a utilizării competențelor în procesele de management al resurselor umane la nivelul tuturor instituțiilor;
- II. Orice efort de reformă trebuie promovat și susținut de persoane cu influență, atât la nivel politic, cât și din cadrul administrației publice, pentru a asigura continuitatea de-a lungul ciclurilor politice;
- III. Este deosebit de dificil să se găsească echilibrul corect între un limbaj comun și procese armonizate, pe de o parte, și specificul fiecărei instituții, pe de altă parte. Mai mult, competențele trebuie să se bazeze pe o metodologie solidă, însă, în același timp, trebuie să fie ușor de înțeles și utilizat.
- IV. O trecere reușită la utilizarea competențelor necesită o investiție importantă într-o strategie privind managementul schimbării. Aceasta se realizează prin ample activități de comunicare și pregătire, derulate înainte cu instituțiile, pentru a explica modul în care vor fi utilizate competențele în procesele de management al resurselor umane. În Belgia, Serviciul Public Federal pentru Politici Publice și Asistență a elaborat o hartă a implementării, cu evidențierea etapelor importante, pentru a explica personalului la ce să se aștepte și când. Aceasta a făcut parte dintr-o strategie specifică de comunicare, prin care au fost prezentate diferitelor instituții realizările programului pilot, pentru a asigura sprijinirea procesului de implementare a cadrului de competențe.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Prezentarea Serviciului Public Federal pentru Politici Publice și Asistență în cadrul vizitei de studiu efectuată de delegația română în Belgia, octombrie 2018

**Figura 2: Prezentarea cadrului de competențe din administrația publică belgiană -competențele de bază**

|   |  | Support/Expert |   |   |    |    | Dirigeant |    |    |   |   | Chef de projet |    |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |
|---|--|----------------|---|---|----|----|-----------|----|----|---|---|----------------|----|----|----|----|----|---|----|----|----|----|----|
|   |  | D              | C | B | A1 | A2 | A3        | A4 | A5 | D | C | B              | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | B | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 |
|  | <b>Gestion de l'information</b>                |                |   |   |    |    |           |    |    |   |   |                |    |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |
|   | Comprendre l'information                       |                |   |   |    |    |           |    |    |   |   |                |    |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |
|   | Assimiler l'information                        |                |   |   |    |    |           |    |    |   |   |                |    |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |
|   | Analyser l'information                         |                |   |   |    |    |           |    |    |   |   |                |    |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |
|   | Intégrer l'information                         |                |   |   |    |    |           |    |    |   |   |                |    |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |
|  | <b>Gestion des tâches</b>                      |                |   |   |    |    |           |    |    |   |   |                |    |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |
|   | Exécuter des tâches                            |                |   |   |    |    |           |    |    |   |   |                |    |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |
|   | Structurer le travail                          |                |   |   |    |    |           |    |    |   |   |                |    |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |
|   | Résoudre des problèmes                         |                |   |   |    |    |           |    |    |   |   |                |    |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |
|   | Décider  |                |   |   |    |    |           |    |    |   |   |                |    |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |
|  | <b>Gestion des collaborateurs</b>              |                |   |   |    |    |           |    |    |   |   |                |    |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |
|   | Partager son savoir-faire                      |                |   |   |    |    |           |    |    |   |   |                |    |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |
|   | Soutenir                                       |                |   |   |    |    |           |    |    |   |   |                |    |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |
|   | Diriger des collaborateurs                     |                |   |   |    |    |           |    |    |   |   |                |    |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |
|   | Motiver des collaborateurs                     |                |   |   |    |    |           |    |    |   |   |                |    |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |
|  | <b>Gestion des relations</b>                   |                |   |   |    |    |           |    |    |   |   |                |    |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |
|   | Communiquer                                    |                |   |   |    |    |           |    |    |   |   |                |    |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |
|   | Ecouter activement                             |                |   |   |    |    |           |    |    |   |   |                |    |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |
|   | <b>Travailler en équipe (K)</b>                |                |   |   |    |    |           |    |    |   |   |                |    |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |
|   | <b>Aqir de manière orientée service (K)</b>    |                |   |   |    |    |           |    |    |   |   |                |    |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |
|  | <b>Gestion de son fonctionnement personnel</b> |                |   |   |    |    |           |    |    |   |   |                |    |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |
|   | Faire preuve de respect                        |                |   |   |    |    |           |    |    |   |   |                |    |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |
|   | S'adapter                                      |                |   |   |    |    |           |    |    |   |   |                |    |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |
|   | <b>Faire preuve de fiabilité (K)</b>           |                |   |   |    |    |           |    |    |   |   |                |    |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |
|   | Faire preuve d'engagement                      |                |   |   |    |    |           |    |    |   |   |                |    |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |

**Tabelul 9: Cadrul de competențe din administrația publică belgiană**

|   |   |
|---|---|
| <b>Managementul datelor</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Înțelegerea datelor</li> <li>● Asimilarea datelor</li> <li>● Analizarea datelor</li> <li>● Integrarea datelor</li> <li>● Inovarea</li> <li>● Conceptualizarea</li> <li>● Înțelegerea instituției</li> <li>● Elaborarea viziunii</li> </ul>   |
| <b>Managementul sarcinilor de lucru</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Executarea sarcinilor de lucru</li> <li>● Structurarea volumului de muncă</li> <li>● Rezolvarea problemelor</li> <li>● Luarea deciziilor</li> <li>● Organizarea</li> <li>● Managementul serviciului</li> <li>● Managementul instituției</li> <li>● Îndrumarea instituției</li> </ul> |
| <b>Managementul angajaților</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Transmite din cunoștințele și abilitățile practice proprii</li> <li>● Sprijin</li> <li>● Gestionează angajații</li> </ul>  |

|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Motivează angajații</li> <li>● Dezvoltă angajații</li> <li>● Sudează echipele</li> <li>● Gestionează echipele</li> <li>● Inspiră</li> </ul>  |
| <b>Managementul relațiilor sociale</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Comunică</li> <li>● Ascultă activ</li> <li>● <b>Munca în echipă (competență de bază)</b></li> <li>● <b>Orientarea către servicii (competență de bază)</b></li> <li>● Consiliere</li> <li>● Influență</li> <li>● Dezvoltarea relațiilor</li> <li>● Crearea rețelelor de colaborare</li> </ul>   |
| <b>Managementul eficacității personale</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Dă dovadă de respect</li> <li>● Se adaptează</li> <li>● <b>Credibilitate demonstrată (competență de bază)</b></li> <li>● Dă dovadă de implicare</li> <li>● Gestionează stresul</li> <li>● <b>Autodezvoltare (competență de bază)</b></li> <li>● <b>Îndeplinirea obiectivelor (competență de bază)</b></li> <li>● Implicarea în instituție</li> </ul> |

**Tabelul 10: Exemplu de competențe utilizate pentru fiecare grad profesional - managementul datelor (extras)**

|                     | D | C | B | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 |
|---------------------|---|---|---|----|----|----|----|----|
| Înțelegerea datelor | ● | ● | ● | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  |
| Asimilarea datelor  | ● | ● | ● | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  |
| Analizarea datelor  |   | ● | ● | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  |
| Integrarea datelor  |   |   | ● | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  |
| Inovarea            |   |   |   |    | ●  | ●  | ●  | ●  |
| Conceptualizarea    |   |   |   |    |    |    | ●  | ●  |

### 3.3 Canada

62. În Canada, elaborarea cadrelor de competențe este descentralizată, fiecare minister sau agenție publică având autonomie în acest sens. Astfel, la un moment dat funcționau în paralel 19 cadre de competențe.<sup>30</sup> Tabelul de mai jos enumeră cadrele de competențe în vigoare la nivelul întregii administrații publice.

**Tabelul 11: Cadre de competențe la nivelul întregii administrații publice**

| Denumire  | Grup-țintă  | Integrare în procesele RU  |
|---|---|--|
| Profilul principalelor competențe de conducere                                  | Toți angajații și managerii   | Formare profesională și dezvoltare;<br>Managementul performanțelor                 |
| Strategia de învățare și foaia de parcurs pentru serviciile administrative      | Comunitatea serviciilor administrative                                | Formare profesională și dezvoltare   |
| Profilul competențelor pentru Personalul Federal de Evaluare a Funcției Publice | Personalul Federal de Evaluare a Funcției Publice                     | Recrutare;<br>Formare profesională și dezvoltare;<br>Dezvoltarea echipelor         |
| Profilul competențelor pentru responsabilii financiari                          | Corpul responsabililor financiari                                     | Planificarea personalului;<br>Managementul performanțelor;<br>Avansarea în carieră |
| Profilul competențelor pentru managementul informațiilor                        | Specialiștii în managementul informațiilor și personalul de conducere | Standardizarea funcțiilor  |
| Competențe de bază pentru managementul proiectelor IT                           | Specialiști în tehnologia informațiilor - lideri/managerei de proiect | Standardizarea funcțiilor  |
| Harta dezvoltării profesionale pentru specialiștii în comunicare                | Responsabili comunicare (servicii de informare)                       | Formare profesională și dezvoltare   |
| Program de formare a personalului de conducere                                  | Potențiali manageri pentru funcția publică în Canada                  | Formare profesională și dezvoltare   |
| Curriculum pentru formarea și dezvoltarea profesională pentru                   | Consilieri privind organizarea și clasificarea                        | Formare profesională și dezvoltare   |

<sup>30</sup> A se vedea: Forgues-Savage, Louise and Wong, Sharon. (2010). Competency Management in Canada's Core Public Administration, Public Management Institute, Katholieke Universiteit Leuven.

| Denumire   | Grup-țintă   | Integrare în procesele RU  |
|--|--|--|
| consilieri privind organizarea și clasificarea   |  |  |
| Profilul de competențe pentru angajații responsabili cu administrarea personalului   | Angajații însărcinați cu administrarea personalului                            | Formare profesională și dezvoltare   |
| Program de dezvoltare personală și certificare pentru personalul cu atribuții în achiziții, managementul fondului material și fondului imobiliar | Specialiști în achiziții, managementul fondului material și fondului imobiliar | Formare profesională și dezvoltare;<br>Avansarea în carieră  |
| Profilul competențelor de bază pentru management în domeniul științei și tehnologiei   | Specialiști în domeniul științei și tehnologiei                                | Recutare;<br>Formare profesională și dezvoltare;<br>Avansarea în carieră;<br>Dezvoltarea echipelor |

*Adaptat după Forgues-Savage și Wong (2010)*

63. **În afară de Profilul principalelor competențe de "leadership", coordonat de Consiliul Privat, aplicabil tuturor angajaților și managerilor, toate celelalte cadre au fost elaborate pentru domenii funcționale sau profesionale specifice.** Procesele de management al resurselor umane care utilizează în cea mai mare măsură cadrele de competențe sunt următoarele: evaluarea nevoilor de formare profesională și dezvoltarea profesională și, într-o măsură mai mică, avansarea în carieră și managementul performanțelor. Dimpotrivă, recrutarea este arareori asociată cadrelor de competențe comune și nu este clar dacă este legată de cadre de competențe specifice instituției.
64. **În 1998, Agenția Canadiană pentru Managementul Resurselor Umane din Administrația Publică (în prezent Consiliul de Trezorerie al Secretariatului) a elaborat Profilul competențelor de "leadership", în administrația publică, care în 2005 a fost îmbunătățit și transformat în Profilul principalelor competențe de "leadership", mai modern și optimizat.** În 2008 a fost inclus un grup de competențe aplicabile posturilor de execuție, rezultând astfel un model transversal și cuprinzător aplicabil tuturor angajaților din sectorul public. Acest cadru a fost rezultatul unui proces amplu de cercetare, consultare și aplicare experimentală, iar în prezent este utilizat pentru recrutare și selecție, formare și dezvoltare profesională, planificarea personalului și evaluarea performanței.
65. **Profilul principalelor competențe de "leadership", este format din 6 competențe generale, incluzând o explicație descriptivă și comportamente eficiente și ineficiente.** Comportamentele eficiente sunt detaliate pentru fiecare grad din cadrul funcțiilor de conducere. Utilizarea acestui cadru este obligatorie pentru gradele profesionale de ministru adjunct, asistent ministru adjunct, director general și director, și opțională pentru manageri și supervizori.
66. **Profilul principalelor competențe de "leadership":**

- Creează viziune și strategie
- Mobilizează oamenii
- Promovează integritatea și respectul
- Colaborează cu partenerii și părțile implicate
- Promovează inovarea și îndrumă procesele de schimbare
- Obține rezultate

**Tabelul 12: Exemplu de descriptori ai competențelor**

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Creează viziune și strategie</b></p> <p>Liderii definesc viitorul și trasează calea de urmat. Aceștia sunt capabili să înțeleagă și să explice contextul, ținând cont de mediul economic, social și politic. Demonstrează agilitate intelectuală, își folosesc cunoștințele generale și de specialitate, valorifică idei și perspective diverse și creează consens în jurul unor viziuni convingătoare. Liderii echilibrează prioritățile instituției și ale guvernului și îmbunătățesc rezultatele pentru Canada și pentru canadieni.</p> |  |
| <p><b>Exemple de comportament eficient pentru:</b></p>   |  |
| Ministru adjunct   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Extrage aspectele esențiale din medii complexe, ambigue, care se schimbă rapid</li> <li>● Analizează impactul mediului economic, social și politic asupra priorităților ministerului</li> <li>● Îi implică pe alții în dezvoltarea unei viziuni convingătoare și receptive</li> <li>● Definește și comunică viziunea și strategia ministerului, demonstrând o înțelegere aprofundată a mediului intern și extern</li> <li>● Stabilește obiective orientate către viitor, dintr-o perspectivă largă și cu termene-limită pe termen lung, pentru a îmbunătăți rezultatele pentru Canada și pentru canadieni.</li> </ul> |
| Asistent ministru adjunct  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Definește problemele nou apărute și asigură consiliere de o manieră care reflectă o înțelegere aprofundată a contextului</li> <li>● Îi mobilizează pe alții pentru a elabora strategii clare, concise și viabile de implementare</li> <li>● Contribuie cu expertiză și cunoștințe de specialitate la elaborarea viziunii și strategiei ministerului</li> <li>● Stabilește și comunică prioritățile instituției, aliniate cu viziunea și obiectivele ministerului</li> <li>● Se implică în implementarea strategiilor care îmbunătățesc rezultatele pentru Canada și pentru canadieni.</li> </ul>                      |
| Director general   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Interpretează contextul și identifică implicațiile principalelor probleme în acel context</li> <li>● Îi mobilizează pe alții pentru a asigura implicarea în realizarea obiectivelor de implementare</li> <li>● Contribuie cu expertiză și cunoștințe de specialitate la elaborarea priorităților și strategiei instituției</li> <li>● Comunică viziunea și prioritățile cu claritate și convingere</li> <li>● Stabilește strategiile care corespund priorităților instituției care îmbunătățesc rezultatele pentru Canada și pentru canadieni.</li> </ul>   |
| Director   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Documentează analiza printr-o înțelegere aprofundată a contextului</li> <li>● Îi mobilizează pe alții pentru a transpune strategiile de implementare în obiective concrete</li> <li>● Contribuie cu expertiză și cunoștințe de specialitate la elaborarea</li> </ul>  |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>strategiilor instituției</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Comunică cu claritate și convingere</li> <li>● Implementează strategiile care corespund priorităților instituției care îmbunătățesc rezultatele pentru Canada și pentru canadieni.</li> </ul>  |
| Manager  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Documentează analiza printr-o înțelegere aprofundată a contextului</li> <li>● Transpune strategiile, obiectivele și instrucțiunile de implementare în activități concrete</li> <li>● Contribuie cu expertiză și cunoștințe de specialitate la elaborarea strategiilor instituției</li> <li>● Comunică cu claritate și convingere</li> <li>● Reacționează la schimbările de direcție și de priorități ale instituției</li> <li>● Concepe și implementează soluții pentru problemele operaționale</li> </ul>                                   |
| Supervizor   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Documentează analiza printr-o înțelegere aprofundată a contextului</li> <li>● Colaborează cu alții pentru a implementa activități profesionale concrete</li> <li>● Contribuie la elaborarea și implementarea strategiilor și obiectivelor instituției prin coordonarea activității angajaților</li> <li>● Comunică cu claritate și convingere</li> <li>● Identifică problemele, implicațiile și activitățile care ar putea avea impact asupra priorităților</li> <li>● Implementează soluții care răspund priorităților schimbate</li> </ul> |
| <b>Exemple de comportamente ineficiente pentru toate rolurile</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Nu ia în considerare constrângerile în elaborarea strategiilor și planurilor</li> <li>● Permite problemelor de zi cu zi să blocheze planificarea critică pe termen lung</li> <li>● Neglijază probleme și informații care pot îngreuna implementarea principalelor aspecte ale viziunii</li> </ul> |   |



### 3.4 Estonia

67. Între 2004 și 2005, Estonia a aplicat experimental o propunere de model de competențe pentru înalții funcționari publici, sub coordonarea Cancelariei de Stat. Din 2017, în urma mai multor reforme, s-a ajuns la versiunea actuală a cadrului pentru înalții funcționari publici, inclusiv pentru secretarii generali, secretarii generali adjuncți, prefecții și directorii generali, și care se utilizează în procesele de recrutare, selecție, evaluare și dezvoltare a înalților funcționari publici și a viitorilor lideri.<sup>31</sup> Cadrul este compus din șase competențe generale și descrie fiecare competență, menționând indicatori privind comportamentele eficiente și ineficiente. Tabelul de mai jos prezintă versiunea inițială concepută pentru înalții funcționari publici (2005) și modul în care a evoluat acest cadru de competențe pe parcursul etapelor de implementare (2017). În timp ce versiunea inițială precizează competențele de bază și comportamentele aferente, versiunea cea mai recentă a devenit mai complexă, definind profilurile și corelând comportamentele eficiente și ineficiente.

**Tabelul 13: Modelul de competențe pentru corpul înalților funcționari publici din Estonia, 2005**

|               |  |
|---------------|--|
| Credibilitate | <ul style="list-style-type: none"><li>● deservește publicul: depune toate eforturile pentru a acționa conform interesului public, în conformitate cu nevoile de dezvoltare ale statului și cu prioritățile guvernului</li><li>● Respectă etica funcției publice: Este expresia vie a valorilor etice ale funcției publice și contribuie la buna reputație a acesteia</li><li>● Respectă principiile statului bazat pe supremația legii. Garantează respectarea drepturilor și libertăților fundamentale ale omului în sfera sa de responsabilitate</li></ul> |
| Viziune       | <ul style="list-style-type: none"><li>● Creează o viziune: Creează viziunea pentru sfera sa de responsabilitate, o menține fezabilă și contribuie la dezvoltarea statului</li><li>● Explică opțiunile strategice: Oferă sugestii privind alegerea opțiunilor strategice și le explică angajaților și publicului larg</li><li>● Stabilește obiective: Analizează procesele, asigură calitatea strategiei și prezintă angajaților și publicului larg explicații bine argumentate privind obiectivele</li></ul>   |
| Inovații      | <ul style="list-style-type: none"><li>● Autodezvoltare: stabilește propriile obiective, se dezvoltă în sfera sa de responsabilitate, precum și în alte domenii</li><li>● Dezvoltă propria organizare și aplică inovații: Implementează soluții noi pentru o mai bună deservire a cetățeanului și pentru dezvoltarea propriei instituții în sfera sa de responsabilitate</li></ul>  |
| Leadership    | <ul style="list-style-type: none"><li>● Își încurajează echipa: Inspiră echipa să creadă în realizarea obiectivelor, motivează și oferă <i>feedback</i>, inspiră persoanele-cheie din afara propriei sfere de responsabilitate, după caz</li></ul>   |

<sup>31</sup>A se vedea: Järvalt, Jane și Veisson, Mariann. (2019). Developing Public Sector Leaders: An Analysis of the Competency Framework for the Estonian Senior Civil Service. ResearchGate

|                           |  |
|---------------------------|--|
|                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Dezvoltă rețele de cooperare: Comunică cu diferite grupuri de interese și cu experți în domeniul său de activitate și obține sprijinul acestora pentru a pune în practică deciziile</li> </ul>  |
| Orientare către rezultate | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Adoptă decizii și își asumă responsabilitatea: Adoptă decizii conform strategiei, face diferența între fapte concrete și prezumții, analizează legăturile cu alte domenii și își asumă responsabilitatea pentru punerea în practică a deciziilor</li> <li>● Obține rezultate: Asigură satisfacția la nivelul instituției și publicului larg pentru realizarea obiectivelor</li> <li>● Acționează ca un „proprietar” responsabil: Asigură un management al resurselor eficace și eficient, cu respectarea mediului, și comunică exemplele de bune practici</li> <li>● Respectă și dezvoltă legislația: Respectă legea și prezintă sugestii de modificare a actelor normative, după caz. Asigură participarea la elaborarea proiectelor de acte normative internaționale în interesul Estoniei și Uniunii Europene</li> </ul> |

**Tabelul 14: Cadrul de competențe pentru înalți funcționari publici, 2017**

| Competența<br>Descriere  | Comportament eficient  | Comportament ineficient   |
|--|--|---|
| <p><b>Gândește pentru viitor</b><br/>O persoană care gândește pentru viitor creează o viziune în baza tendințelor, provocărilor cu care se confruntă statul și domeniul de politici, o explică în mod convingător și îi inspiră și pe alții să se dedice acesteia.</p>                   | <p>Un lider eficient înțelege tendințele mondiale și locale, vede statul în ansamblul său, stabilește provocările prioritare ale domeniului de politici, valorifică o viziune ambițioasă împreună cu echipa, obține sprijin politic pentru aceasta și menține încrederea echipei și a grupurilor-țintă în realizarea acelei viziuni.</p>                           | <p>Un lider ineficient vizează în special nevoile pe termen scurt, se implică în primul rând în „stingerea incendiilor”, creează o viziune palidă și confortabilă, și are o atitudine mai curând formală în ceea ce privește implicarea echipei și grupurilor-țintă.</p>  |
| <p><b>Promovează performanța</b><br/>Liderul care promovează performanța pune în aplicare viziunea în domeniul de politici, alocă rolurile și responsabilitățile în cadrul echipei, monitorizează progresele înregistrate în atingerea obiectivelor și intervine, dacă este necesar.</p> | <p>Un lider eficient cunoaște valoarea obținerii unor rezultate excelente, permite membrilor echipei să-și asume responsabilități și le dă acestora libertate de acțiune, stabilește rezultate măsurabile, monitorizează progresele înregistrate în realizarea acestora și intervine decisiv, dacă este necesar; oferă <i>feedback</i> constructiv, recunoaște</p> | <p>Un lider ineficient nu permite membrilor echipei să-și asume responsabilități clare sau nu le acordă libertate de acțiune, intervine fără să fie necesar în chestiuni de detaliu, se concentrează pe monitorizarea activităților, nu pe obținerea unor rezultate măsurabile, întârzie intervențiile, evită să ofere <i>feedback</i> sau prezintă <i>feedback</i> descurajant, nu observă necesitatea de a adapta</p> |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   | meritele echipei și o încurajează și adaptează obiectivele în funcției de schimbările de context.   | obiectivele.  |
| <b>Promovează inovarea</b><br>Promotorul inovării este un pionier; promovează gândirea în afara tiparelor, încurajează asumarea riscurilor și dă o direcție dezvoltării și implementării unor inovații valoroase.     | Un lider eficient caută în mod activ oportunități de a inova, modelează o cultură instituțională care sprijină creativitatea, învățarea, experimentul; încurajează echipa să-și dezvolte competențele tehnice și să adopte tehnologii noi.  | Un lider ineficient se limitează la soluțiile consacrate, se blochează în restricții, se teme să nu greșească și acționează în limitele situațiilor în care se simte în siguranță, ignoră nevoia de competențe tehnice, precum și oportunitățile de a adopta tehnologii noi.      |
| <b>Promovează valorile</b><br>Promotorul valorilor dezvoltă politici și servicii bazate pe nevoile utilizatorilor.  | Un lider eficient implică grupurile-țintă în conceperea politicilor și serviciilor, pornind de la nevoile acestora, înțelege particularitățile domeniului de politici și relațiile acestuia cu alte domenii de politici, vede statul în ansamblul său, analizează impactul politicilor și serviciilor și utilizează rezultatele analizei pentru a crea valoare. | Un lider ineficient rămâne la nivelul formal în implicarea grupurilor-țintă, se limitează la domeniul de politici specific atunci când elaborează politici și furnizează servicii, evaluează formal impactul politicilor și serviciilor.  |
| <b>Promovează capacitatea</b><br>Liderul care promovează capacitatea este cel care menține un climat de lucru propice, care creează un mediu de lucru care asigură implicarea, bunăstarea și dezvoltarea angajaților. | Un lider eficient valorifică oamenii, creează relații bazate pe încredere, organizează activitățile în mod flexibil și stabilește o atmosferă pozitivă, sprijină dezvoltarea angajaților.   | Un lider ineficient nu valorifică oamenii, este blocat în organizarea tradițională a activităților, nu își exprimă în mod clar așteptările, are un comportament impredictibil și nu îi pasă de bunăstarea sau dezvoltarea angajaților.  |
| <b>Lider asumat</b><br>Un lider asumat își înțelege rolul de lider în administrația publică și se perfecționează continuu, pentru a asigura valorificarea maximă a propriului potențial.                              | Un lider eficient își înțelege responsabilitatea de înalt funcționar public, stabilește ținte ale propriei dezvoltări, se implică sistematic în activități de perfecționare, demonstrează integritate, este receptiv la <i>feedback</i> și are o capacitate de muncă remarcabilă.   | Un lider ineficient nu este conștient de amploarea propriei responsabilități în calitate de înalt funcționar public, stabilește ținte de dezvoltare comode, nu este dedicat autoperfecționării, este nesigur în plan intern și are dificultăți în managementul propriei persoane. |



### 3.5 Franța

68. În prezent, Franța are patru registre de clasificare a posturilor, trei care corespund unor categorii distincte ale administrației publice, în funcție de organizarea administrativă a acesteia - de stat (administrația centrală), teritorial (administrația regională și locală) și serviciile medicale (sectorul sănătății publice), și unul pentru sectorul sistemelor informatice și de comunicații. Însă, în ciuda faptului că aceste registre identifică competențele, acestea nu constituie în sine un cadru de competențe.
69. Începând cu 2006, administrația publică a statului francez implementează *Répertoire Interministériel des Métiers (RIME)*, care constituie un registru interministerial al fișelor de post, în care sunt identificate competențe specifice pentru fiecare post de referință. Coordonat de Direcția Generală pentru Administrație și Funcția Publică (Ministerul Acțiunii și Conturilor Publice), registrul a fost revizuit în 2010, iar versiunea actuală (2017) este actualizată continuu, după caz, și include 28 de domenii funcționale și 282 de posturi de referință.
70. În 2011 a fost elaborat *Dicționarul interministerial al competențelor pentru aparatul de stat, pentru a sprijini utilizarea registrului*. În ediția sa din 2017, Dicționarul include 127 de competențe de tip know-how (abilități), 24 de competențe comportamentale și 36 de domenii de specialitate, împreună cu o scurtă explicație a înțelesului acestora. Aceste două instrumente de management al resurselor umane sunt utilizate împreună pentru recrutare, planificarea și mobilitatea personalului, avansarea în carieră, managementul performanțelor și formare profesională. Suplimentar, Dicționarul identifică „competențele transferabile”, adică acele competențe tehnice care sunt comune diferitelor funcții incluse în același domeniu funcțional, și „competențele transversale”, adică acele competențe generale comune funcțiilor din diferite domenii funcționale.

**Tabelul 15: Dicționar - exemplu de descriere a competenței**

|  |   |
|--|---|
| <b>Competența</b>  | Analizarea unei nevoi   |
| <b>Tip</b>   | Know-how  |
| <b>Descriere</b>   | Caracterizează, califică și cuantifică o nevoie, exprimată sau nu, cu intenția de a declanșa o acțiune sau de a iniția un proiect.  |
| <b>Competențe corespunzătoare în registrul funcțiilor (RIME)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Analiza unei nevoi</li> <li>● Identificarea unei nevoi</li> <li>● Definirea unei nevoi</li> <li>● Evaluarea unei nevoi</li> <li>● Analiza unei solicitări și transformarea acesteia într-o nevoie</li> </ul> |
| <b>Exemple de posturi aferente posturilor în RIME</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Grafician</li> <li>● Specialist operațiuni aeriene și spațiale</li> <li>● Inspector învățământ primar</li> <li>● Manager formare profesională</li> <li>● Director unitate învățământ</li> </ul>              |

**Tabelul 16: Registrul posturilor - exemplu de fișă de post**

|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>Denumirea funcției</b>  | Secretar asistent   |  |
| <b>Domeniu Funcțional</b>  | Administrație generală  |  |
| <b>Scurtă definiție</b>  | Asistă unul sau mai mulți manageri/supervizori în organizarea zilnică a activităților și contribuie la îndeplinirea în mod eficace a atribuțiilor, asigurând funcții de asistență tehnică.  |  |
| <b>Activități principale</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Asigură recepția fizică, telefonică și electronică</li> <li>● Oferă informații de nivel primar la nivel intern și extern</li> <li>● Gestionează planificarea colectivă, ședințele, deplasările</li> <li>● Editează documente scrise</li> <li>● Gestionează dosarele, notele informative etc.</li> <li>● Gestionează logistica și resursele materiale ale biroului</li> </ul> |  |
| <b>Competențe</b>  |   |  |
| <b>Know-how</b>  | <b>Comportament</b>   | <b>Cunoștințe</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Editarea unui document în scris</li> <li>- Arhivare</li> <li>- Difuzarea unei informații sau publicații</li> <li>- Organizarea unei ședințe</li> <li>- Prioritizare</li> <li>- Redactarea unui act juridic</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizarea muncii</li> <li>- Capacitate de reacție</li> <li>- Discreție</li> <li>- Relații umane</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrumente IT colaborative</li> <li>- Arhivare și managementul documentelor</li> <li>- Tehnici de secretariat</li> <li>- Mediul politic, instituțional și administrativ</li> </ul> |
| <b>Competențe de management necesare</b>   | <input type="radio"/> Sistematic ● Periodic <input type="radio"/> Nu e cazul  |  |
| <b>Condiții speciale de lucru</b>  | Poate lucra simultan pentru mai mulți supervizori   |  |
| <b>Tendențe de evoluție</b>  | <b>Factori-cheie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reorganizarea serviciilor statului</li> <li>- Reducerea cheltuielilor publice</li> <li>- Evoluția instrumentelor IT colaborative</li> </ul> <b>Impactul asupra funcției</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualizarea și perfecționarea competențelor</li> </ul>  |  |
| <b>Exemple de posturi aferente funcției</b>  | <b>Afaceri sociale</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistent director</li> <li>- Secretar</li> </ul>  |  |

|  |  |
|--|--|
|  | <p><b>Apărare</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Agent administrativ</li><li>- Asistent administrativ</li></ul> <p><b>Mediu/Energie/Locuire</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Asistent manager</li><li>- Asistent</li><li>- Secretar</li></ul> <p><b>Afaceri interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Asistent administrativ general</li></ul> |
|--|--|

### 3.6 Irlanda

66. **Administrația publică irlandeză are în practică două cadre de competențe care coexistă: unul utilizat în procesul de recrutare, iar celălalt utilizat în procesul de evaluare a performanței.** Deși unele competențe sunt asemănătoare în cele două cadre, acestea nu sunt integrate, ceea ce îngreunează utilizarea efectivă a managementului competențelor ca instrument strategic pentru dezvoltarea politicilor de management al resurselor umane.
67. **Pentru recrutare, Irlanda a elaborat Modele de competențe pentru funcția publică, coordonate de Serviciul pentru numiri în funcția publică, sub supravegherea Comisiei pentru numiri în funcția publică.** Există modele de competențe diferite, pentru fiecare categorie de personal: personal auxiliar, personal de conducere etc. Cu toate acestea, se poate afirma că sunt aceleași competențe, însă sensul sau exigențele specifice diferă de la un caz la altul, ca și în sistemul britanic.

***Tabelul 17: Modelul irlandez de competențe pentru funcția publică***

|  | Personal de conducere - juniori |                        |  | Personal de conducere - seniori |                                    |
|--|---------------------------------|------------------------|--|---------------------------------|------------------------------------|
| Personal auxiliar  | Personal de execuție            | Personal administrativ | Personal de execuție nivel înalt           | Responsabil principal asistent  | Responsabil principal              |
| Hotărâre și angajament față de valorile funcției publice |                                 |                        |  |                                 |                                    |
| Cunoștințe de specialitate, expertiză și autodezvoltare  |                                 |                        |  |                                 |                                    |
| Muncă în echipă  | Gestionarea personalului        | Potențial de conducere | Conducerea echipei                         | Leadership                      | Leadership și Orientare strategică |
| Managementul /prelucrarea informațiilor                  | Analiză și luarea deciziilor    |                        | Discernământ, analiză și luarea deciziilor |                                 |                                    |
| Obținerea rezultatelor                                   |                                 |                        | Management și obținerea rezultatelor       |                                 |                                    |



|  |   |                                  |
|--|---|----------------------------------|
| Abilități de comunicare și relații cu clienții | Abilități interpersonale și de comunicare | Crearea relațiilor și comunicare |
|--|---|----------------------------------|

| <b>Personal de conducere (Top management)</b> |  |
|---|--|
| <b>Secretar asistent</b>                      | <b>Secretar general</b>                        |
| Exemplifică valorile funcției publice         |  |
| Hotărâre și reziliență                        |  |
| Expertiză de specialitate și autodezvoltare   |  |
| Conduce oamenii                               | Stabilește viziunea și finalitatea             |
|   | Asigură coordonarea procesului de dezvoltare   |
| Gândire strategică                            | Discernământ și perspectivă la nivel de sistem |
|   | Orientare în mediul politic                    |
|   | Cunoașterea problemelor de mediu               |
| Înaltă performanță și obținerea rezultatelor  | Acționează pentru rezultate                    |
|   | Ambiție personală și răspundere                |
|   | Axare pe performanță                           |
|   | Integritate profesională                       |
| Colaborează și comunică cu convingere         | Managementul relațiilor critice                |
|   | Comunicare                                     |

68. **Fiecare competență are indicatori aferenți care, în practică, reprezintă comportamente dezirabile, după cum prezintă exemplul de mai jos.**<sup>32</sup>

Cunoștințe de specialitate, expertiză și autodezvoltare (grad de responsabil administrativ)

- Înțelege în mod clar rolul, obiectivele și țintele și modul în care acestea se încadrează în activitatea unității și ministerului/instituției;
- Dezvoltă expertiza necesară pentru îndeplinirea rolului conform unor standarde înalte și împărtășește și altora din experiența sa;
- Se menține în mod proactiv la curent cu aspectele și evoluțiile importante care ar putea avea impact asupra propriului domeniu, ministerului și/sau administrației publice în general;
- Își analizează constant propria performanță și își stabilește obiective și ținte ambițioase;
- Are o expertiză semnificativă în domeniul său, recunoscută și utilizată de colegi.

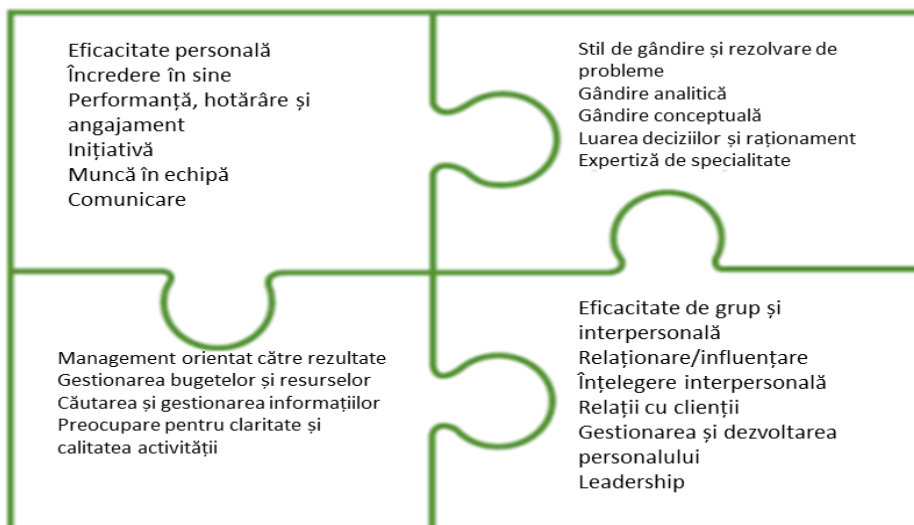
### ***Evaluarea performanței***

69. **În cazul evaluării performanței, există un sistem de management și dezvoltare a performanței (SMDP) care include un cadru de competențe central și este coordonat de Ministerul Cheltuielilor Publice și Reformei.** Ca parte a acestui sistem, atât personalul de conducere, cât și titularii posturilor identifică împreună competențele specifice (abilități, cunoștințe, comportamente, atribute) necesare pentru a-și îndeplini rolul în mod eficace, precum și abordările adecvate privind dezvoltarea competențelor. Dezvoltarea individuală este în general percepută ca fiind responsabilitatea personalului de conducere sau a unității responsabile cu formarea profesională. Conform SMDP, identificarea nevoilor specifice de dezvoltare a competențelor personalului și abordările adoptate pentru a răspunde acestor nevoi constituie, în primul rând, atribuția titularului postului și a superiorului său ierarhic direct. Prin urmare, dezvoltarea competențelor este responsabilitatea titularului postului, a superiorului ierarhic direct al acestuia, a personalului care revizuieste SMDP, a șefilor de structură și a conducerii.
70. **Pentru fiecare procedură de evaluare a performanței, sunt selectate între trei și cinci competențe comportamentale din cele 17 competențe definite, acoperind patru categorii, după cum ilustrează figura 3.**

---

<sup>32</sup> A se vedea: *Department of Public Expenditure & Reform (Ireland). (2011). Guidelines for completion of the new Performance Management and Development System Form*

**Figura 3: Competențele comportamentale SMDP**



### 3.7 Lituania

71. **Modelul de competențe pentru funcția publică (coordonat de Departamentul pentru funcționari publici) a fost elaborat și este în curs de implementare începând cu anul 2014, ca parte a procesului de reformă inițiat în 2008.** Acesta a fost elaborat în special în relație cu procesul de recrutare și evaluare a performanțelor personalului de conducere, deși include anumite legături cu planificarea și formarea profesională a personalului. Modelul de competențe este considerat parțial centralizat, deoarece majoritatea proceselor de management al resurselor umane sunt descentralizate. În cazul recrutării, de exemplu, există un proces în două etape, care cuprinde o testare generală a abilităților la nivel central (coordonată de Departamentul pentru funcționari publici) și o evaluare descentralizată a competențelor profesionale și specifice (în răspunderea fiecărei instituții care face angajări).
72. **Modelul lituanian de competențe pentru funcția publică constă în trei categorii de competențe.** Acestea sunt: competențe generale (necesare în orice domeniu de activitate și, prin urmare, obligatorii pentru toți funcționarii publici), competențe manageriale și de leadership (necesare pentru managementul activităților instituției sau departamentului, prin urmare, obligatorii pentru directorii de departamente și adjuncții acestora) și competențe profesionale și specifice (definite ținând cont atât de domeniul de activitate general, cât și de cel specific).

**Tabloul 18: Modelul lituanian de competențe pentru funcția publică**

|   |  |
|---|--|
| <b>I. Competențe generale</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crearea de valoare pentru societate</li> <li>2. A fi organizat</li> <li>3. Credibilitate și responsabilitate</li> <li>4. Analiză și justificare</li> <li>5. Comunicare</li> </ol>  |
| <b>II. Competențe manageriale și de leadership</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abordare strategică</li> <li>2. Managementul performanțelor</li> <li>3. Leadership</li> </ol>  |
| <b>III. Competențe profesionale și specifice</b>  |  |
| <b>Competențe specifice</b>   | <b>Competențe profesionale</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Înțelegere a factorilor politici</li> <li>2. Managementul informațiilor</li> <li>3. Orientarea către client</li> <li>4. Relaționarea</li> <li>5. Managementul negocierii</li> <li>6. Comunicare interculturală</li> <li>7. Managementul conflictelor</li> <li>8. Managementul procesului de control și supervizare</li> <li>9. Influență</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificare operațională și strategică</li> <li>2. Management financiar și contabilitate</li> <li>3. Managementul tehnologiei informației</li> <li>4. Managementul resurselor umane</li> <li>5. Managementul achizițiilor publice</li> <li>6. Cunoașterea legislației</li> <li>7. Managementul și administrarea documentelor</li> <li>8. Întreținerea și managementul activelor</li> <li>9. Managementul relațiilor publice</li> <li>10. Managementul relațiilor internaționale</li> <li>11. Audit intern</li> </ol> |

73. **Competențele aferente fiecărui profil al postului depind de gradul profesional/nivelul de responsabilitate și sunt selectate din model, folosind următorul tabel pentru a stabili corespondența.**

***Tabelul 19: Aplicabilitatea competențelor***

|  | Directori și directori adjuncți ai unor autorități | Directori și directori adjuncți ai unor unități | Specialiști |
|--|--|---|-------------|
| Competențe de management și leadership | ●  | ●   |             |
| Competențe generale                    | ●  | ●   | ●           |
| Competențe specifice și profesionale   |  | ●   | ●           |

74. **Fiecare competență este însoțită de o scurtă explicație și apoi este defalcată în șase indicatori comportamentali care, la rândul lor, sunt evaluați pe o scară de la 0 la 3.** Totalul celor șase punctaje determină nivelul de performanță pe o scară de 6 niveluri.

75. **Modelului lituanian de competențe pentru funcția publică îi lipsește diversitatea competențelor, mai ales în domeniul precum managementul personalului, evaluarea competențelor și evaluarea performanței.**<sup>33</sup> Încă este necesară îmbunătățirea metodelor de evaluare, pentru că se remarcă, de exemplu, că testele de evaluare a abilităților generale și a cunoștințelor juridice nu sunt suficient de bune pentru a identifica cu precizie dacă respectivul candidat este potrivit pentru o funcție de conducere, și ar trebui evaluate și alte competențe, precum cele comportamentale interpersonale. Pe de altă parte, însă sunt necesare eforturi pentru a corela modelul competențelor cu evaluarea și planificarea eficientă a nevoilor de formare profesională.

---

<sup>33</sup>A se vedea: Liukinevičienė, Laima. (2017). Implementation of the civil service competency model in Lithuania. *Lucrările științifice ale Universității din Pardubice. Seria D, Facultatea de Economie și Administrație.* 40/2017.

### 3.8 Olanda

76. **Managementul competențelor face parte din practicile RU din Olanda încă din 1995, și este coordonat de Departamentul pentru politici instituționale și resurse umane (Direcția Generală pentru Administrație Publică, Ministerul de Interne).** Olanda are un *Ghid al competențelor pentru administrația centrală*, constând în 41 de competențe (menționate mai jos), care este utilizat în procedurile de recrutare și selecție, planificarea și formarea profesională a personalului. Acest ghid este utilizat împreună cu ghidul privind clasificarea funcțiilor, pentru a stabili profiluri ale funcțiilor care se aplică în sistemul de evaluare a performanței.<sup>34</sup>

#### Ghidul competențelor pentru administrația centrală din Olanda

|                                   |                            |                                 |
|-----------------------------------|----------------------------|---------------------------------|
| 1 Managementul echipelor          | 15 Energie                 | 29 Dezvoltarea angajaților      |
| 2 Managementul angajaților        | 16 Flexibilitate           | 30 Raționament                  |
| 3 Managementul instituției        | 17 Leadership comun        | 31 Sensibilitate instituțională |
| 4 Acuratețea muncii               | 18 Inițiativă              | 32 Capacitate de convingere     |
| 5 Analiză                         | 19 Imaginație              | 33 Planificare și organizare    |
| 6 Anticipare                      | 20 Integritate             | 34 Reflecție                    |
| 7 Luarea deciziilor               | 21 Asumarea riscurilor     | 35 Orientare către rezultate    |
| 8 Sensibilitate administrativă    | 22 Orientarea către client | 36 Munca în echipă              |
| 9 Flexibilitate conceptuală       | 23 Ascultare               | 37 Exprimare în scris           |
| 10 Concentrare asupra contactelor | 24 Exprimare orală         | 38 Rezistența la stres          |
| 11 Creativitate                   | 25 Motivare                | 39 Viziune                      |
| 12 Delegare                       | 26 Rețele                  | 40 Controlul progresului        |
| 13 Perseverență                   | 27 Preocupare pentru mediu | 41 Autodezvoltare               |
| 14 Îndrăzneală                    | 28 Independență            |                                 |

77. **Ghidul privind clasificarea funcțiilor stabilește 8 familii de posturi și 62 de categorii de posturi, cărora le corespunde un profil al postului, compus din competențe generale și specifice.**

**Tabelul 20: Ghidul privind clasificarea posturilor din Olanda**

| Familia de posturi   | Categoriile de posturi   |
|----------------------|--|
| Funcții de conducere | 1. Personal de conducere ( <i>Senior manager</i> )<br>2. Personal de conducere ( <i>Middle manager</i> )<br>3. Personal de conducere operațional ( <i>Operational manager</i> )<br>4. Director general |
| Politici             | 1. Responsabil politici strategice<br>2. Responsabil coordonare politici   |

<sup>34</sup>A se vedea: Leisink, Peter. (2010). *Competency-based Management in the National Government of The Netherlands*. Public Management Institute, Katholieke Universiteit Leuven.

| Familia de posturi                  | Categoriile de posturi  |
|-------------------------------------|---|
|                                     | 3. Responsabil politici (grad profesional superior)<br>4. Responsabil activități de sprijin - politici  |
| Management de program și de proiect | 1. Director de proiect/program<br>2. Manager de proiect/program<br>3. Lider de proiect<br>4. Lider de componentă de proiect   |
| Cunoștințe și cercetare             | 1. Cercetător șef<br>2. Cercetător principal<br>3. Cercetător<br>4. Asistent cercetare<br>5. Personal de sprijin pentru cercetare   |
| Consiliere                          | 1. Consilier strategic<br>2. Consilier coordonator/specialist<br>3. Consilier (grad profesional superior)<br>4. Asistent consilier  |
| Personal de conducere operațional   | 1. Consilier coordonare operațiuni/specialist<br>2. Consilier operațiuni grad profesional superior<br>3. Consilier operațiuni<br>4. Responsabil transport<br>5. Responsabil comunicare<br>6. Responsabil administrativ<br>7. Responsabil clădiri<br>8. Personal de securitate<br>9. Responsabil TIC/tehnice/managementul informațiilor<br>10. Asistent management<br>11. Formator<br>12. Asistent responsabil administrativ<br>13. Asistent responsabil clădiri |
| Supraveghere                        | 1. Inspector strategic<br>2. Inspector coordonator/specialist<br>3. Inspector grad profesional superior<br>4. Inspector/responsabil supraveghere<br>5. Responsabil supraveghere/asistent responsabil supraveghere   |
| Implementare                        | 1. Consilier spiritual<br>2. Medic/psiholog comportamental<br>3. Specialist îngrijire<br>4. Personal instituție de detenție<br>5. Gardian instituție de detenție<br>6. Responsabil educație și formare profesională<br>7. Medic legist  |

| Familia de posturi | Categoriile de posturi  |
|--------------------|---|
|                    | <p>8. Asistent social comunitar</p> <p>9. Funcționar livrare și dezvoltare grad profesional superior</p> <p>10. Responsabil livrare și dezvoltare</p> <p>11. Responsabil prelucrare și livrare</p> <p>12. Secretar comisie</p> <p>13. Responsabil operațional gestionare trafic</p> <p>14. Responsabil gestiune operațională și mentenanță (în curs de eliminare treptată)</p> <p>15. Responsabil construcții, gestiune și pregătire mentenanță (în curs de eliminare treptată)</p> <p>16. Supraveghetor construcții, gestiune și mentenanță (în curs de eliminare treptată)</p> <p>17. Responsabil servicii de informații și operațiuni de securitate</p> <p>18. Specialist servicii de informații și operațiuni de securitate grad profesional superior</p> <p>19. Specialist servicii de informații și operațiuni de securitate</p> <p>20. Expert sisteme informatice grad profesional superior</p> <p>21. Expert sisteme informatice</p> <p>22. Responsabil gestiune transport operațional</p> <p>23. Ofițer nautic</p> <p>24. Expert imobiliare și infrastructură</p> <p>25. Expert imobiliare și infrastructură grad profesional superior</p> <p>26. Responsabil imobiliare și infrastructură</p> |



### 3.9 Coreea de Sud

78. Managementul competențelor, coordonat de Ministerul Gestionării Personalului, a fost introdus în 1999 pentru a sprijini procedurile de recrutare pentru posturile scoase la concurs, iar în 2001 a fost implementat un Dicționar al competențelor standard în administrația publică, pentru toți funcționarii publici, inclusiv înalții funcționari publici. În afară de cadrul de competențe general, în prezent se folosesc cadre specifice pentru personalul de conducere. În baza acestor cadre de competențe, fiecare instituție își dezvoltă propriile modele de competențe specifice. În 2010, 17 dintre cele 35 de organisme ale administrației centrale implementaseră astfel de modele.

#### Dicționarul competențelor standard în administrația publică din Coreea de Sud

|  |  |                         |
|--|--|-------------------------|
| Etica funcționarului public              | Managementul informațiilor               | Coaching/Dezvoltare     |
| Devotamentul față de instituție          | Identificarea și înțelegerea problemelor | Managementul resurselor |
| Munca în echipă                          | Autocontrol                              | Implementare eficace    |
| Orientarea către client                  | Comunicare                               | Abilitate politică      |
| Profesionalism                           | Viziune                                  | Coordonare și integrare |
| Cunoștințe despre domeniul de activitate | Adaptabilitate                           | Negociere               |
|  | Gândire strategică                       |                         |

**Tabelul 21: Structura Dicționarului competențelor standard în administrația publică**

| Competența            | Elemente   |  |
|-----------------------|--|--|
| Denumirea competenței | Definiție și indicatori comportamentali                  | Definiția competenței  |
|                       |  | Justificări  |
|                       |  | Indicatori comportamentali   |
|                       | Aspecte de luat în considerare în utilizarea competenței | Funcții administrative conexe  |
|                       |  | Puncte de verificare pentru evaluare   |
|                       |  | Relații cu alte competențe   |
|                       | Niveluri de competență                                   | Descrierea comportamentelor observabile de la nivelul 1 (nivelul cel mai redus) - la nivelul 5 (nivelul cel mai înalt) |

**Tabelul 22: Modelul de competențe pentru înalți funcționari publici**

| <b>Categoria de competențe</b> | <b>Competențe</b>   |
|--------------------------------|---|
| Gândire                        | <ul style="list-style-type: none"><li>● Identificarea și înțelegerea problemelor</li><li>● Gândire strategică</li></ul> |
| Muncă                          | <ul style="list-style-type: none"><li>● Orientare către performanță</li><li>● Managementul schimbării</li></ul>         |
| Relaționare                    | <ul style="list-style-type: none"><li>● Satisfacția clienților</li><li>● Coordonare și integrare</li></ul>              |

**Modelul competențelor pentru personalul de conducere (junior manager)**

- Planificarea politicilor
- Rezolvarea problemelor
- Managementul informațiilor
- Duce la îndeplinire cu entuziasm
- Colaborare și sprijin
- Orientare către munca în echipă

### 3.10 Marea Britanie

79. În Marea Britanie, există un cadru comun al competențelor încă din 2013, pentru recrutare, evaluarea performanței, dezvoltare profesională și avansarea în carieră, coordonat de o echipă de resurse umane specializată de la nivelul Cabinetului Guvernului. Cadru este compus din trei categorii și 10 competențe comune tuturor gradelor profesionale, care sunt apoi asociate cu comportamente eficiente și ineficiente pentru fiecare grad. În general, personalul este evaluat în funcție de aproximativ șase competențe care sunt identificate de superiorul ierarhic ca fiind esențiale pentru îndeplinirea rolului.

**Tabelul 23: Cadru de competențe pentru funcția publică, Marea Britanie**

|  |   |
|--|---|
| Categoria strategică - Stabilirea direcției    | <ul style="list-style-type: none"><li>● Identificarea imaginii de ansamblu</li><li>● Schimbare și îmbunătățire</li><li>● Adoptarea unor decizii eficiente</li></ul>   |
| Categoria personal - Implicarea personalului   | <ul style="list-style-type: none"><li>● Conducere și comunicare</li><li>● Colaborare și parteneriat</li><li>● Dezvoltarea capacității</li></ul>   |
| Categoria performanță - Obținerea rezultatelor | <ul style="list-style-type: none"><li>● Obținerea rezultatelor comerciale</li><li>● Creează valoare adăugată</li><li>● Managementul unui serviciu de calitate</li><li>● Obține rezultatele în timp util</li></ul> |

**Tabelul 24: Exemplu de aplicare la grade profesionale diferite - Conducere și comunicare (extras)**

|  |  |
|--|--|
| <b>Gradul 4 (gradele 7, 6)<sup>35</sup></b>  | <b>Grad 3 (Personal de execuție grad superior, personal de execuție, grad principal)</b>   |
| <b>Comportament eficient</b>   |  |
| Este vizibil pentru personal și părțile implicate și întreprinde în mod regulat activități în vederea implicării și sporirii încrederii personalului implicat în sfera de activitate | Comunică permanent cu personalul, contribuind la clarificarea obiectivelor și activităților și la corelarea acestora cu strategia ministerului |
| Conduce prin propriul exemplu, comunică în mod sincer și direct, cu integritate și imparțialitate, și promovează un mediu de lucru care sprijină valorile și codul funcției publice  | Promovează activitatea ministerului și joacă un rol activ în sprijinirea valorilor și culturii funcției publice                                |
| <b>Comportament ineficient</b>   |  |
| Discută cu personalul și cu părțile implicate față în față numai atunci când este obligat să o facă  | Este rar disponibil pentru personal, comunică rar  |

80. Apoi, fiecare instituție publică sau agenție își poate crea un cadru de competențe adaptat, prin selectarea competențelor din cadrul comun și adăugarea competențelor specifice proprii, după cum indică tabelul de mai jos.

<sup>35</sup> În linii mari, în administrația publică britanică există cinci grade profesionale ale funcției publice:

**Responsabil administrativ/asistent administrativ (AO/AA)** - gradul profesional de debut în administrația publică. Aceste roluri tind să includă funcții de sprijin administrativ și operaționale, precum gardieni de penitenciar și personal de catering.

**Referent, funcție de execuție (EO)**. Funcționarii publici din această categorie asigură sprijin specific în domeniul lor și includ funcții precum asistent, specialist financiar, RU, IT, comunicare.

**Referent grad profesional superior (SEO/HEO)** include specialiștii în politici și referenții cu responsabilități specifice privind politicile. Funcționarii publici de gradul 7 și 8 sunt funcționari cu experiență, care dețin responsabilități semnificative în domeniul politicilor.

**Înalții funcționari publici (SCS)** reprezintă gradul profesional cel mai înalt, titularii acestor funcții ocupând posturile de conducere la vârf. În general, directorii sunt cei responsabili de activitatea echipei lor, iar directorii generali supervizează directorii și colaborează îndeaproape cu miniștrii. De asemenea, fiecare minister are un secretar permanent din cadrul SCS, care sprijină activitatea ministrului, acționează ca ordonator de credite și este responsabil pentru funcționarea de zi cu zi a ministerului.

Detalii suplimentare la <https://www.instituteforgovernment.org.uk/explainers/grade-structures-civil-service>

**Tabelul 25: Exemplu al Ministerului pentru Dezvoltare Internațională (DFID) - Cadrul competențelor de bază**

|  |  |
|--|--|
| Planificarea și îndeplinirea activităților | Planifică și organizează activitățile pentru a realiza obiectivele individuale, de echipă și ministeriale, creând calitate și valoare adăugată |
| Analiza și utilizarea informațiilor        | Evaluează și interpretează informațiile pentru a identifica dificultăți sau probleme   |
| Luarea deciziilor                          | Analizează informațiile disponibile, identifică opțiunile și ia decizii în timp util   |
| Munca în echipă                            | Își asumă responsabilitatea de a crea și menține relații pozitive și valorizează opiniile altora   |
| Comunicarea                                | Comunică ideile și informațiile în mod variat, asigurându-se că mesajul a fost înțeles   |
| Influențarea                               | Influențează în mod pozitiv, determinând acceptarea și sprijinirea ideilor   |
| Cunoașterea instituției                    | Înțelege modul în care funcția proprie contribuie la îndeplinirea obiectivelor DFID, în conformitate cu valorile DFID                          |
| Managementul schimbării                    | Sprijină oportunitățile de schimbări pozitive și caută în mod activ modalități de îmbunătățire a propriei activități                           |
| Îmbunătățirea continuă                     | Încearcă permanent să-și perfecționeze abilitățile, cunoștințele și propria activitate   |

**81. Fiecare competență este evaluată utilizând o scară de punctaj de la 0 la IV:**

- 0 - Nu demonstrează comportamentele care ar sprijini această competență
- I - Demonstrează înțelegerea practică a comportamentelor adecvate pentru această competență
- II - Aplică cu impact această competență, oferind consiliere și îndrumări altora
- III - Aplică această competență astfel încât să inspire pe alții, constituind un model și influențând mediul acestora
- IV - Aplică această competență demonstrând excelență și inovație și este considerat un model pentru alții

**82. Suplimentar, fiecare competență este asociată unor indicatori comportamentali pentru fiecare grad, după cum ilustrează exemplul de mai jos.**

**Tabelul 26: Planificarea și îndeplinirea activităților - descriptori comportamentali**

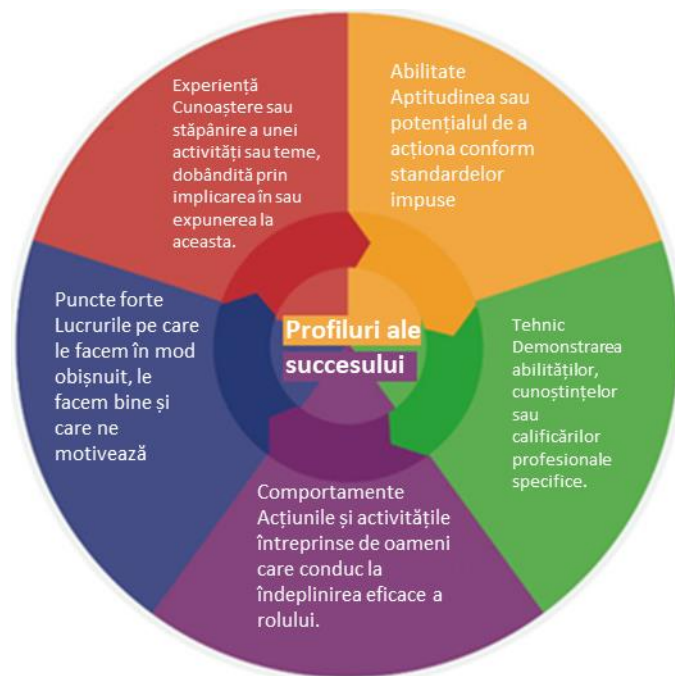
|            |  |
|------------|--|
| Gradul IV  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Structurează unitatea pentru a realiza obiectivele principale și a obține și aloca resurse</li> <li>● Stabilește agenda pentru crearea unor politici consecvente cu principiile și mecanismele răspunderii</li> <li>● Conduce prin propriul exemplu în managementul relațiilor profesionale și riscurilor proiectului/programului</li> <li>● Definește un set echilibrat de ținte și unități de măsură, aliniate cu planurile de măsură</li> <li>● Asigură respectarea principiilor instituționale de management al riscurilor</li> </ul>                   |
| Gradul III | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestionează situații diferite cu îndrumări limitate</li> <li>● Conduce prin propriul exemplu în cheltuirea fondurilor și managementul relațiilor și riscurilor profesionale</li> <li>● Asigură resursele și nivelurile de competență adecvate pentru realizarea planului</li> <li>● Promovează și pune în aplicare norme operaționale adecvate</li> <li>● Se asigură că politicile sunt consecvente cu principiile și mecanismele răspunderii</li> </ul>  |
| Gradul II  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Recunoaște și recompensează performanțele bune, și ia măsuri în cazul performanțelor slabe</li> <li>● Asigură îndeplinirea activităților conform planului și face previziuni corecte</li> <li>● Utilizează tehnici de management al proiectului pentru a pune în aplicare proiecte conform planificării și bugetului</li> <li>● Identifică nevoile de informații și se asigură că sunt disponibile sistemele necesare pentru a le obține</li> <li>● Se asigură că sunt aplicate măsurile adecvate de management al riscurilor</li> </ul>                    |
| Gradul I   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Îndeplinește standardele de performanță convenite</li> <li>● Pune întrebări pentru a clarifica așteptările</li> <li>● Informează persoanele relevante în privința progresului înregistrat în îndeplinirea unui plan</li> <li>● Își gestionează propria activitate pentru a se încadra în timp</li> <li>● Își prioritizează activitatea pentru a îndeplini obiectivele</li> </ul>  |
| Gradul 0   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Nu se concentrează, are tendința de a pendula între activități în mod dezorganizat, îngreunând propria activitate și pe a altora</li> <li>● Se folosește de norme și proceduri ca scuză pentru că nu își îndeplinește obligațiile</li> <li>● Lasă activitățile curente într-o stare în care, atunci când lipsește, provoacă întârzieri nejustificate în activitatea altora</li> <li>● Muncește exact atât cât este necesar să se descurce</li> <li>● Are tendința de a se concentra asupra activităților care îi plac, în detrimentul celorlalte</li> </ul> |

83. Începând cu 2019, administrația publică ar trebui să treacă de la cadrul de competențe pentru funcția publică la o abordare nouă, denumită "Success Profiles". Noul cadru a fost conceput în decurs de 12 luni. Ulterior a fost aplicată experimental o versiune inițială, timp de alte 12 luni, cu două echipe transversale din cadrul administrației fiscale și vamale, un departament specific al Guvernului Marii

Britanii. În baza concluziilor acestei etape de aplicare, versiunea inițială a fost îmbunătățită și au fost create elemente de sprijin. Printre factorii identificați ca fiind esențiali pentru reușita implementării „Success Profile” s-au menționat investițiile în avans pentru formarea personalului de conducere în utilizarea cadrului și pentru a comunica de la bun început schimbările propuse instituțiilor.

84. **Noul cadru, care vizează în mod specific recrutarea, detaliază suplimentar evaluarea candidaților pentru a include criterii multiple, nu doar nivelul competențelor (care sunt adaptate după cadrul anterior al competențelor, în cadrul elementelor „comportamentale”).** Aceasta poate asigura o mai bună înțelegere a capacității unei persoane de a-și îndeplini atribuțiile profesionale. În loc să se concentreze numai pe modul în care se poate comporta o persoană în situații specifice, se evaluează modul în care pot fi aplicate astfel de comportamente.

**Figura 4: “Success Profile” în administrația publică din Marea Britanie**



Sursa: HM Cabinet Office (2018), disponibil la <https://www.gov.uk/government/publications/success-profiles>

85. **“Success Profile” valorifică punctele forte și talentele fiecărei persoane, oferind candidaților în mai mare măsură ocazia să demonstreze că sunt potriviți pentru un anumit rol și creând astfel condiții de concurență mai echitabile pentru candidații interni și externi deopotrivă.** Prin intermediul acestor profiluri, agențiile angajatoare evaluează experiența, abilitățile, punctele forte și competențele tehnice pe care le-au identificat ca fiind necesare pentru diferite roluri. Cu toate acestea, pentru că nu toate elementele sunt pertinente pentru fiecare rol, superiorii ierarhici, însărcinați cu inițierea și realizarea angajărilor pot alege ce elemente vor folosi în procesul de recrutare, însă trebuie stabilită o abordare consecventă la nivelul instituției. Pentru recrutare, “Success Profile” utilizează metoda „interviurilor combinate”, testând atât competențele, cât și punctele forte.

86. Success Profiles” stabilesc un punctaj pentru fiecare element, cu excepția „punctelor forte”, între 1 (punctajul cel mai mic) și 7 (punctajul cel mai mare). „Punctele forte” sunt punctate între 1 (punctajul cel mai mic) și 4 (punctajul cel mai mare). Înainte de fiecare interviu pentru recrutare, membrii comisiei trebuie să decidă, colectiv, ce așteptări au de la fiecare punctaj, pentru a asigura consecvența punctării la nivelul întregii comisii.

Figura 5: *Punctaje în cadrul „Success Profiles”*

| 1   | 2   | 3  | 4  | 5                            | 6  | 7   |
|---|---|--|--|------------------------------|--|---|
| Nu a fost demonstrată   | Demonstrată minim   | Demonstrată mediu  | Demonstrație acceptabilă   | Demonstrație bună            | Demonstrație puternică   | Demonstrație excepțională   |
| Nu au fost prezentate dovezi pozitive și/sau dovezi negative substanțiale | Au fost prezentate dovezi pozitive limitate și/sau în principal dovezi negative | Au fost prezentate dovezi pozitive în mod moderat, însă au fost demonstrate și dovezi negative | Dovezi pozitive adecvate, orice dovadă negativă nu ar trebui să provoace îngrijorări | Dovezi pozitive substanțiale | Dovezi pozitive substanțiale; include unele dovezi de depășire a așteptărilor la acest nivel | Dovezile prezentate depășesc total așteptările pentru acest nivel |

Sursa: *Parteneriate guvernamentale - prezentare internațională pentru delegația română în timpul vizitei de studiu în Marea*

| 1  | 2  | 3  | 4  |
|--|--|--|--|
| Punct slab   | Comportament dobândit  | Potențial punct forte  | Punct forte  |
| Implicare redusă, capacitate redusă, utilizare redusă  | Implicare redusă, capacitate ridicată, utilizare redusă  | Implicare ridicată, capacitate redusă, utilizare redusă  | Implicare ridicată, capacitate ridicată, utilizare ridicată  |
| Un punct slab se definește ca o activitate pe care cineva o face fără plăcere, și fără a avea abilități în acest sens. Semnele de slăbiciune include o reacție deficitară, lipsa de implicare, devierea de la subiect sau alte activități substitutive | Comportamentul dobândit este ceva ce o persoană poate să facă bine/eficace, însă i se pare neatrăgător – demonstrat pentru că îl consideră necesar, nu pentru că îl preferă în mod real. | Un potențial punct forte este definit ca o activitate în care candidatul arată în mod clar dorința și motivația de a demonstra, și poate demonstra un anumit nivel de capacitate, însă poate că nu este încă pe deplin dezvoltată. | Un punct forte este combinația dintre o activitate pe care cineva o face cu plăcere și la care este cu adevărat bun. Candidații care demonstrează puncte forte o fac în mod natural și consecvent. Sunt la randament maxim și ușor de identificat. |

Britanie, martie 2019



## Anexe

### Anexa 1: Lista participanților

#### Lista participanți la vizitele de studiu in Marea Britanie si Irlanda

20 - 30 martie 2019

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

| <b>Nr.</b> | <b>Nume</b>                      | <b>Funcție</b>                 | <b>Instituție</b>   |
|------------|----------------------------------|--------------------------------|---|
| 1.         | Daniel Rucăreanu                 | Expert superior                | Direcția Coordonare Politici și Priorități, SGG   |
| 2.         | Daniel Capotă                    | Consilier juridic superior     | Direcția Resurse Umane, SGG   |
| 3.         | Mădălin Pavel                    | Consilier superior             | Direcția Resurse Umane, SGG   |
| 4.         | Loreta Stancu                    | Consilier                      | Direcția Pregătire Ședințe de Guvern, SGG   |
| 5.         | Andreea Boeru                    | Consilier                      | Direcția Relații Publice; SGG   |
| 6.         | Ioana Irimia                     | Consilier                      | Cabinet Secretar de Stat, SGG   |
| 7.         | Mihail-Vlad-Gheorghe Ciortoloman | GSG, Legal Dept., Head of Unit | Direcția Juridică, Șef birou, SGG   |
| 8.         | Vasile – Felix Cozma             | Președinte - Secretar de Stat  | ANFP  |
| 9.         | Felicia Stan                     | Director                       | DGMFP, ANFP   |
| 10.        | Lavinia Niculescu                | Director                       | DPFE, ANFP  |
| 11.        | Ștefan Maria                     | Șef Serviciu                   | Serviciul de Tehnologia Informației, ANFP   |
| 12.        | Carmen Hârtopeanu                | Șef serviciu                   | DPFE, ANFP  |
| 13.        | Carmen Bode                      | Manager public                 | DPFE, ANFP  |
| 14.        | Cristina Panțiru                 | Manager public                 | DGRMC, ANFP   |
| 15.        | Diana Soare                      | Director General               | Direcția Generală Planificare Bugetară și Management Financiar, MMJS                      |
| 16.        | Andra-Luiza Călin                | Director                       | Direcția Legislația Muncii, Avizare Acte Normative din cadrul Direcției Generale Juridice |

|     |                            |  |   |
|-----|----------------------------|--|---|
| 17. | Raluca-Elena<br>Mușoiu     | Șef serviciu                             | Direcția Generală Planificare Bugetară și<br>Management Financiar, MMJS |
| 18. | Carmen-Elena<br>Cîrstea    | Consilier juridic superior               | Direcția Generală Juridică  |
| 19. | Ioana Popescu              | consilier superior                       | Direcția Politici Salariale   |
| 20. | Paul-Marius<br>Nicolescu   | Consilier superior                       | Direcția Politici Salariale   |
| 21. | Aurelia-Petra<br>Teșileanu | Consilier superior                       | Direcția Resurse Umane  |
| 22  | Nastase Pavel              | Presedinte                               | Institutul Național de Administrație                                    |
| 23  | Carolina Rendon            | Senior Public Sector<br>Specialist       | Banca Mondiala  |
| 24  | Dimitrie Mihes             | Governance Analyst                       | Banca Mondiala  |
| 25  | Anca Butnaru               | Governance Specialist                    | Banca Mondiala  |
| 26  | Magdalena Popescu          | Sr. External<br>Communications Assistant | Banca Mondiala  |
| 27  | Anita Sobjak               | Governance Analyst                       | Banca Mondiala  |
| 28  | Vladimir Susoi             | IT Applications Specialist               | Banca Mondiala  |
|     |                            |  |   |
| 29  | Aurora Bartha              | Translator UK/ IE                        |   |
| 30  | Nicu Teoroescu             | Translator UK                            |   |
| 31  | Rodica Mitroiu             | <b>(one of them)</b>                     |   |

## Annex 2: Agenda vizitei de studiu din Marea Britanie

**Programul delegației în vizita de studiu din Marea Britanie**  
**Acord pentru Servicii de Asistență Tehnică pentru Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică**  
**20 - 26 Martie 2019**

### Miercuri, 20 martie 2019

#### Plecare

București, România – Londra, Marea Britanie

#### Informații generale:

- **Locație:** The Whitechapel Gallery (77-82 Whitechapel High St, London)
- **Limba de lucru: Engleză** – se va asigura traducere simultană
- **Traducători:** Nicu Teodorescu, +44 (0) 7753 244104 (WB)/ Aurora Bartha

### Mărti, 21 martie 2019

#### Program cu reprezentanții din UK Cabinet Office

**Locație:** The Whitechapel Gallery – Sala Creative Studio

**9.30** Înregistrare

**10.00** Cuvânt de deschidere. Scurtă prezentare a **GDS. Transformări digitale**

**Nick Kalisperas** – Director adjunct – departamentul derelații internaționale, naționale și cercetare GDS

**11.00** HRMIS

Rolul diferitelor instituții / actori în gestionarea, implementarea și utilizarea funcționalităților HRMIS, arhitectura IT&C instituțională, inclusiv baze de date de personal, avantaje / dezavantaje. Provocările actuale ale utilizării acestora și provocările din trecut pentru a-l defini și operaționaliza; cine produce datele analitice de MRU și cum se utilizează

Întrebări și răspunsuri

**David Moss** – coordonatorul echipei de Strategie și funcții, inovație și tehnologie în domeniul resurselor umane, Cabinet Office

**Maxine Livesey** – coordonatorul departamentului de Programe&Sisteme “People Strategy, Programmes, Systems” Home Office

**Sean Thompson** – Cordonator, Home Office

**12.00** Planificarea strategică a Resurselor Umane

Identificarea lacunelor de competențe în serviciul public, asigurând în același timp sustenabilitatea bugetului.

Rolul și instrumentele oferite de agenția centrală MRU în planificarea resurselor umane la nivel instituțional.

Provocări și soluții pentru îmbunătățirea utilizării proceselor de planificare strategică a resurselor umane în instituții.

*Kath Soole – Coordonator al Departamentului de Planificare srtategică a resurselor umane, Cabinet Office*

*Alex Bartlett - Head of Workforce Insights & Analytics Digital, Data and Technology Profession, GDS*

**13.00 Pauză de prânz**

Creative studio – Lunch Buffet

**14.00 Serviciul de recrutare la nivel guvernamental**

Prezentare generală a rolului și a organizării. Cele mai bune practici de model de organizare și modul în care lucrează departamentele în mod regulat.

*Adam Slater - Senior Account Manager, Government Recruitment Services*

**14.45 Comisia pentru funcția publică**

Rolul său în guvern și principalele responsabilități. Metodologie în proiectarea cadrului de recrutare. Mecanisme de asigurare a răspunderii instituțiilor.

**15:45 Concluzii**

**Vineri, 22 martie 2019**

**Vizită referitoare la HRMIS**

**Adresă:** Servicii Digitale ale Guvernului, The White Chapel Building, 10 Whitechapel High Street

**Participanți:** Vlad Susoi, Stefan Maria, Lavinia Niculescu

**10.00 Accesabilitate**

Tehnologii de asistență, hardware / software, dizabilități abordate

**11.00 Tehnologie**

Abordare infrastructură / găzduire (cloud, la sediu, hibrid)

**12.00 participare la întâlnirea de grup - The Whitechapel Gallery – Creative Studio Room**

**Vineri, 22 martie 2019**

**Locație:** The Whitechapel Gallery – Creative Studio Room

**Prezentatori**

**Sam Evans:** 28 de ani de carieră în Serviciul pentru funcția publică din Marea Britanie, cu experiență vastă în conducere și management. A deținut mai multe funcții de conducere ca Membru al Corpului de Înalți Funcționari Publici timp de peste 9 ani, inclusiv Coordonator în domeniul Medierii pentru Funcția Publică. Unul dintre cei trei nominalizați pentru premiul pentru funcția publică de conducere în 2012, cu o nominalizare suplimentară pentru premiul Leadership în 2014.

Sam are experiență semnificativă în proiectarea și prezentarea materialelor de învățare și dezvoltare, (inclusiv materiale operaționale de primă linie), crearea și prezentarea tuturor materialelor de tranziție în carieră așa cum este prevăzută de MOJ 2011-15 și proiectare și prezentare a tuturor materialelor necesare la introducerea cadrului de competență a funcției publice și a noului sistem de management al performanței la MOJ în 2013/14.

✚ **David Becket:** este un specialist în domeniul resurselor umane și specialist în dezvoltarea carierei. El deține o experiență deosebit de vastă în dezvoltarea organizațională, gestionarea schimbărilor și motivarea echipelor. Cele mai recente roluri ale lui David au inclus șef de proiecte de învățare și dezvoltare abilități la un departament important al guvernului britanic. Acesta din urmă a presupus proiectarea și integrarea profilurilor bazate pe competențe și a programelor de învățare bazate pe competențe.

#### **08.45 Înregistrare**

#### **09.30 Prezentare introductivă. Configurarea instituțională a Funcției Publice din Marea Britanie**

Arhitectura RU și imagine de ansamblu asupra funcției publice din Marea Britanie. Coordonarea politicii de resurse umane (central și descentralizat). Proiectarea, implementarea și supravegherea politicii de resurse umane.

*David Becket, Sam Evans*

#### **10.15 Prezentare generală Reforma Funcției Publice - Planul de reformă și impactul asupra resurselor umane**

Prezentare a planului reformei funcției publice. Pilonii reformei și implicații pentru resursele umane. Centralizarea funcțiilor de resurse umane și crearea Civil Service Learning (CSL), a Civil Service Employee Policies (CSEP) și a Civil Service Resourcing (CSR). Provocări și eficientizări obținute. Reforma ulterioară. Unde suntem acum? Ce mai trebuie să facem?

*David Becket, Sam Evans*

#### **11.15 Pauză**

#### **11.30 Dezvoltarea carierei în funcția publică**

Gradele și structura carierei. Mecanisme de progresie a carierei. Scheme de mobilitate și profesii

*David Becket*

#### **12.45 Pauză de prânz**

Creative Studio Room – Lunch buffet

#### **13.45 Managementul schimbărilor și reforma modului de comunicare**

Implicarea angajaților, comunicarea internă. Prezentare generală și sesiune de studiu de caz (reforma comunicării). Strategie, proiectare, dezvoltare, implementare și monitorizare.

*David Becket, Sam Evans*

#### **14.45 Pauză**

#### **15.00 Managementul performanței**

Stabilirea politicii salariale în cadrul funcției publice din Marea Britanie. Salariul aferent performanței. Alinierea managementului performanței la recompense și recunoaștere. Trecerea de la o distribuție impusă la o distribuție ghidată. Trecerea la o cultură a managementului performanței centrată pe rezultate. Managementul performanței pentru funcționarii publici superiori

*David Becket, Sam Evans*

**Întrebări și răspunsuri**

#### **16.00 Aplicarea abordărilor comportamentale la provocările politicii de RU**

*Robbie Tilleard, Senior Advisor, Productivity team, The Behavioural Insights Team (BIT)*

#### **17.30 Concluzii**

#### **18.30 Cină la Barcelona Tapas Bar & Restaurant (1 Middlesex St, London E1 7AA)**

## Luni, 25 martie 2019

### Cadrul de competențe

Locație: The Whitechapel Gallery – Creative Studio Room

#### 09.30 Înregistrare

#### 10.30 Introducere în conceptul de cadre de competență. Istoric, ce sunt.

Hannah Davies, International Adviser, Government Partnerships International

Claire Vaines, International HR Adviser, Government Partnerships International, Foreign and Commonwealth Office

#### 12.30 Prânz

Served in Creative Studio Room - Buffet

#### 13. trecerea către „profiluri de succes” pentru funcția publică – partea I

Utilizarea cadrelor de competență în procesele de resurse umane, cum ar fi recrutarea, managementul performanței etc..

#### 15.00 Pauză

#### 15.15 trecerea către „profiluri de succes” pentru funcția publică – partea a II a

#### 16.00 Concluzii

## Marti, 26 martie 2019

### Policy Lab, Cabinet Office

Locație: The Whitechapel Gallery – Studio Room

#### 9.30 Înregistrare

#### 10.00 Sesiune cu Policy Lab

Introducere în Policy Lab și abordarea proiectării și analizei de politici la nivel de Guvern. Un instrument cheie de elaborare a politicilor prin consultări deschise, inclusiv stilurile de acțiune ale guvernului. Studiu de caz: aplicarea instrumentelor de elaborare „open thinking” a politicilor la o provocare politică  
Întrebări și răspunsuri

*Mr. Sanjan Sabherwal, Senior Policy Designer*

#### 12.00 Concluzii

---

## Seara Deplasare către Dublin, Irlanda

## ANEXA 3 - Agenda vizitei de studiu din Irlanda

### Agenda vizitei de studiu in Irlanda

26 – 30 martie, 2019

#### Informații generale:

**Locație:** Institutul de Administrație Publică (IPA)

**Adresa:** 57-61 Lansdowne Rd`, Dublin Southside, Dublin 4, Irlanda

- **Limba de prezentare:** engleză – Traducere simultană oferită pe parcursul tuturor întâlnirilor
- **Translatori:** Rodica Mitroiu (BM)/ Aurora Bartha

#### Miercuri, 27 martie

- 09.30 **Meet at IPA** (57-61 Lansdowne Rd`, Dublin Southside, Dublin 4, Ireland)
- 09.45 **Notă de bun venit si introducere IPA**  
*Dr. Marian O'Sullivan, Director General, IPA*
- 10.15 **Descrierea de ansamblu a activităților vizitei de studiu in Irlanda**  
*Teresa Casserly, Director, Formare si dezvoltare profesională, IPA*
- 10.30 Setarea contextului: Decrierea generală a sistemului de administrație publică in Irlanda  
  
Laura Shannon, Cercetător, Divizia cercetare
- 11.00 **Pauza de cafea**
- 11.30 **Abordarea formării profesionale a funcționarilor publici in Irlanda – Prezentare generală**  
  
Sesiunea va include:
  - Strategia funcției publice 2017-2020
  - Strategia de Leadership pentru Inaltii Funcționari Publici
  - Programul "OneLearning" - Noul centru irlandez de dezvoltare si formare profesională a funcționarilor publici din Irlanda, care susține dezvoltarea competențelor în cadrul serviciului public irlandez. Face parte din Departamentul pentru cheltuieli publice și reformă. Este responsabil pentru furnizarea de programe de învățare și dezvoltare.*Anne Quaine, Specialist formare profesională, Departamentul pentru cheltuieli publice și reformă*
- 12.45 **Pauza de pranz**  
  
*Sandymount Hotel Restaurant, Herbert Road, Dublin, D04 VN88*
- 14.15 **Managementul Resurselor Umane in administrația publică irlandeză**  
  
Resurse existente, principii și corelarea cu avansarea in cariera profesională  
  
Planificarea forței de muncă incepand cu 2012 si discuție in detaliu despre dezvoltarea capacității de planificare pentru 2019
1. *Invitat din cadrul Departamentului pentru cheltuieli publice și reformă*
- 15.30 **Pauza de cafea**
- 16.30 **Final de zi**

09.15 **Intalnirea delegației în fața Institutului de Administrație Publică**

09.30 **Vizită de lucru la Centrul Național de Servicii Partajate (NSSO)**

**(Transport cu autocarul)**

NSSO coordonează Strategia referitoare la Servicii Partajate, precum și implementarea acestora, sub umbrela *Departamentului pentru cheltuieli publice și reformă*. NSSO oferă servicii către mai mult de 124,500 funcționari publici, parte a 52 de instituții publice din Irlanda și include două centre operaționale:

- Serviciile partajate referitoare la resurse umane, înființat în 2013 în etape și devenit complet operațional în 2016
- Serviciile partajate referitoare la salarizare, care a început în 2013 să preia treptat operațiuni de salarizare de la diverse instituții, iar în 2017 a devenit complet operațional.

**Prezentări și discuții aplicate despre:**

- Serviciile partajate referitoare la resurse umane
- Rol, responsabilități
- Structură, locație
- Sisteme IT (parteneri, arhitectura IT, strategie IT, principii, automatizări utilizate)
- Dificultăți întâmpinate

12.00 **Întoarcere la Institutul de Administrație Publică**

12.30 **Pauza de pranz - Hotel Sandymount**

14.00 **Rolul Serviciului pentru numiri în administrația publică și al Comisiei pentru numirile în funcția publică**

*Invitat, Serviciul pentru numiri în administrația publică*

- Serviciul pentru numiri în administrația publică este furnizorul centralizat de servicii de recrutare, evaluare și selecție pentru funcția publică;
- Comisia pentru numiri în funcția publică este autoritatea de reglementare a Irlandei pentru recrutare pentru funcția publică. Responsabilitatea lor principală este de a stabili standarde pentru recrutare și selecție, care sunt publicate sub forma de Coduri de practică. Aceste standarde sunt protejate prin monitorizarea și auditarea periodică a activităților de recrutare și selecție a personalului.

15.00 **Cadrelor de competență**

Utilizarea integrată a cadrelor de competență în recrutarea și selecția personalului. Cum se utilizează cadrele de competență. Relația cu avansarea în carieră.

*Invitat, Serviciul pentru numiri în administrația publică*

16.30 **Concluziile zilei**



## Vineri, 29 martie

- 09.30 **Recrutarea și selecția în Serviciul Public Irlandez, inclusiv rolul cadrelor de competență: Observații din perspectiva furnizorului de servicii de instruire**  
*James Connington, Lector IPA, Asociat Academic CIPD.*
- 10.45 Pauză de cafea
- 11.00 **O perspectivă asupra recrutării și selecției din partea unui membru al Panelului de interviuri.**  
*AnneMarie Taylor acționează ca președinte al mai multor liste de preselecție și a interviurilor preliminare pentru Comisia pentru numiri în funcții de rang înalt (TLAC). De asemenea, este membru al Consiliului de administrație al Serviciului pentru numiri în administrația publică.*  
  
TLAC a fost înființat în 1984. Funcția Comitetului este de a recomanda candidați eligibili către Ministere și Guvern pentru funcții publice de rang înalt (de la la nivel de secretar adjunct și mai sus). Prin îndeplinirea acestei funcții într-un mod independent și prin luarea deciziilor sale strict pe baza meritului candidaților pentru funcțiile în cauză, TLAC își propune să consolideze structura de conducere a funcției publice și să ofere un mijloc prin care cei mai buni candidați pot aspira la îndeplinirea potențialului lor.
- 12.15 **Concluzii finale**
- 12.45 **Cuvânt de ramas bun si inchiderea vizitei de studiu in Irlanda**  
*Dr. Marian O'Sullivan, Director General, IPA*
- 13.00 **Pauza de prânz**  
The Chophouse

## Sâmbătă, 30 martie

Zi alocată calatoriei.

**Competența face diferența!**

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

**Competence makes a difference!**