



Manual de proceduri MRU



MANUAL DE UTILIZARE A COMPETENȚELOR
ÎN PROCESELE DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE

PARTEA a II a

**METODOLOGII ȘI GHIDURI
DE ANALIZĂ A POSTURILOR
ȘI IDENTIFICARE A
COMPETENȚELOR**



ROMÂNIA

Acord pentru Servicii de Asistență Tehnică pentru Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică (P165191)

Rezultatul 2: Ghiduri și proceduri MRU

Livrabilul 2.3 Manual de proceduri MRU

Aprilie 2021



SECRETARIATUL GENERAL
AL GUVERNULUI

Manual de proceduri MRU



MANUAL DE UTILIZARE A COMPETENȚELOR ÎN PROCESELE DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE

PARTEA a II a: METODOLOGII ȘI GHIDURI DE ANALIZĂ A POSTURILOR ȘI IDENTIFICARE A COMPETENȚELOR



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 2.3 - Manual de proceduri MRU, ce face parte din Rezultatul 2 – Ghiduri și proceduri MRU elaborat în cadrul contractului menționat mai sus.

Clauză de limitare a responsabilității

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

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

Declarație privind drepturile de autor

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

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

ACRONIME

ANAP	Agenția Națională pentru Achiziții Publice
ANC	Agenția Națională pentru Calificări
ANFP	Agenția Națională a Funcționarilor Publici
BIRD	Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare
BM	Banca Mondială
BOSA	Serviciul Public Federal pentru Politici Publice și Asistență
CA	Codul Administrativ
CE	Comisia Europeană
CG	Centrul Guvernului
Consiliul RU	Consiliul național pentru dezvoltarea resurselor umane din administrația publică
CNCISCAP	Comitetul Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020
COR	Clasificarea ocupațiilor din România
EIR	Evaluarea impactului reglementărilor
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
RAS	Servicii de asistență tehnică rambursabile
ROF	Regulament intern de organizare și funcționare
RU	Resurse umane
SCAP	Strategia de consolidare a administrației publice
SDFP	Strategia privind dezvoltarea funcției publice
SEFP	Strategia educației și formării profesionale
SFPAP	Strategia privind formarea profesională pentru administrația publică
SGG	Secretariatul General al Guvernului
SIMRU	Sistem informatizat pentru managementul resurselor umane
TIC	Tehnologia informației și a comunicațiilor
UE	Uniunea Europeană



MULȚUMIRI

Acest manual a fost elaborat de o echipă a Băncii Mondiale condusă de Carolina Rendon (Coordonator al echipei de proiect) și Zahid Hasnain, din care au făcut parte Ramona Moldovan, Ioana Dorobanțu, Anca Florea, Sorana Bratucu, Miguel Rodrigues și Marius Merlușcă. Manualul a beneficiat de un aport valoros din partea Ancăi Butnaru, Magdalenei Popescu și a lui Dimitrie Miheș.

De asemenea, echipa ar dori să mulțumească lui Roby Senderowitsch (Practice Manager), dnei. Tatiana Proskuryakova (Director de Țară) și echipei de portofoliu din Biroul Băncii Mondiale din România, pentru tot sprijinul acordat, pentru îndrumări și asistență.

De asemenea, 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 interviurile și grupurile tematice organizate.

CUPRINS

GLOSAR DE TERMENI	8
INTRODUCERE	12
Scopul acestui manual.....	12
Cine îl poate folosi?	12
Cu ce alte surse se completează?.....	12
Cadrul de competențe – scurtă prezentare	13
De ce a fost aleasă o abordare a MRU bazată pe competențe?	13
Ce sunt competențele?.....	13
Ce este cadrul de competențe?	13
Care este modelul cadrului de competențe generale propus?.....	13
Cui se aplică modelul cadrului de competențe propus?	14
Cum se aplică modelul cadrului de competențe propus?	14
Cum arată cadrul de competențe generale, pentru toate nivelurile ierarhice (integrate) din funcția publică?.....	15
PARTEA A II A	16
METODOLOGII ȘI GHIDURI DE ANALIZĂ A POSTURILOR ȘI IDENTIFICARE A COMPETENȚELOR.....	16
CAPITOLUL I: METODOLOGII DE ANALIZĂ A POSTURILOR	17
1.1. Metodologia de analiză a posturilor- considerații introductive	17
1.2. METODA A. - Analiza posturilor prin evaluarea caracteristicilo	20
A Scopul și misiunea postului	20
B. Activitățile principale sau responsabilitățile postului.....	20
C. Parametrii de performanță ceruți de post.....	20
D. Riscul asociat.....	20
E. Echipamente și instrumente de lucru.....	21
F. Interdependențe	21
G. Condițiile și mediul de lucru	21
H. Supervizarea și integrarea ierarhică a postului	22
1.3 METODA B. - Analiza sistemică a posturilor	22
1.4 Reproiectarea postului: Analiza gradului de motivare intrinsecă favorizat de un post	25
1.5 Concluzii și recomandări pentru identificarea competențelor specifice unui post	25



CAPITOLUL II: GHID DE IDENTIFICARE A COMPETENȚELOR SPECIFICE	26
2.1. Pașii procesului de definire a competențelor specifice	26
2.1.1. Analiza postului – identificarea sarcinilor critice	26
2.1.2. Inventarierea cunoștințelor, atitudinilor și abilităților, specifice sarcinilor critice (CAA)	27
2.1.3. Sortare C A A și verificarea suprapunerii cu profilul general de competențe	27
2.1.4. Definirea competenței specifice.....	27

CAPITOLUL III: METODE DE EVALUARE A COMPETENȚELOR	30
3.1. Clasificarea metodelor de evaluare a competențelor.....	30
3.2. Cele mai frecvente metode de evaluare a competențelor.....	31
1 Testele de evaluare a cunoștințelor.....	31
2 Chestionarele psihometrice.....	31
3 Chestionarele situaționale.....	32
4 Interviu comportamental	33
5 Simularea activității postului sau probe practice.....	34
6 Evaluarea de tipul 360 grade feedback.....	34
7 Analiza comportamentală.....	35
8 Centrele de evaluare și dezvoltare.....	35
Tipuri de exerciții, situații și instrumente folosite în cadrul unui centru de evaluare sau dezvoltare	37
9 Evaluări de competențe în managementul performanței	40
10 Centralizator metode de evaluare în procesele de resurse umane.....	41

LISTĂ DE TABELE

Tabel 1: Gruparea posturilor pentru aplicarea cadrului de competențe.....	14
Tabel 2: Care este procesul la nivel instituțional?	18

Listă de figuri

Figura 1: Categoriile de competențe.....	13
Figura 2: Cadrul de competențe generale, pentru toate nivelurile ierarhice din funcția publică.....	15

GLOSAR DE TERMENI UTILIZAȚI PENTRU CADRUL DE COMPETENȚE

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.

Abilități manageriale. Categoria de competențe care vizează competențele necesare pentru orice profesionist care dorește să realizeze performanță într-un rol managerial.

Adaptare la contextul politic. Competența generală de a demonstra încredere și tact, de a relaționa cu persoane de la toate nivelurile, intern și extern, prin adaptarea la realitatea politică fără a compromite integritatea și interesele cetățenilor. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate competența Orientare către cetățean la nivelul extins. Este aplicabilă posturilor manageriale de nivel superior.)

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

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

Analiză comportamentală. Metoda principală folosită în evaluarea competențelor. În recrutare constă în crearea unei situații practice (de obicei prin studii de caz, joc de rol, simulări, exerciții de grup etc.) în care un candidat trebuie să efectueze mai multe sarcini, demonstrând 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.

Analiza postului. Este un proces utilizat pentru colectarea informațiilor despre responsabilitățile, competențele necesare, rezultatele așteptate și mediul de lucru al unui anumit post.

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

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

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

Asumarea răspunderii. Competența generală de asumare a responsabilității: pentru rezolvarea unor probleme iminente, pentru inițiative personale, de a face propuneri, de a menține atenția echipei asupra oportunităților de îmbunătățire a

calității rezultatelor cât și pentru dezvoltarea personală și cea a echipei. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate competența "Inițiativă" la nivel extins).

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

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

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 cadrul de competențe am definit cinci categorii: Eficiență personală, Eficiență interpersonală, Responsabilitate socială (aplicabile posturilor de execuție), Abilități manageriale, Leadership (în plus pentru posturile de conducere).

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

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

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

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

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

Comunicare. Competența generală de a transmite clar și eficient concepte și informații, oral și în scris; de a asculta atent și de a asigura înțelegerea; de a întări cuvintele prin elemente non-verbale și paraverbale; de a structura informații pentru a îndeplini nevoile și a realiza înțelegerea la nivelul publicului cărui a se adresa.

Comunicare strategică. Competența generală de a identifica provocările și oportunitățile privind comunicarea în cadrul instituției și de a coordona comunicarea externă pentru a consolida imaginea publică a instituției și obiectivele pe termen lung ale acesteia (aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate competența Comunicare la nivelul strategic).

Consiliere juridică persuasivă. Competența funcțională identificată pentru domeniul funcțional afaceri juridice; se



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

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

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

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

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

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

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

Eficiență personală. Categorie de competențe care vizează valorificarea la maximum a cunoștințelor, informațiilor, raționamentului logic, energiei și timpului de lucru și utilizarea resurselor disponibile pentru a avea o performanță la standarde înalte. Se referă cu preponderență la capacitatea de a performa în raport cu sine însuși.

Eficiența interpersonală. Categorie de competențe care vizează competențele implicate în comunicarea de idei, opinii, probleme sau propuneri pentru a orienta angajații către soluții, satisfacție, performanță. Se referă la capacitatea de a performa în raport cu ceilalți (colegi, superiori ierarhici, cetățeni, etc.).

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

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

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

în administrația publică.

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

Gândire strategică. Competența de a dezvolta o viziune și strategii pe termen lung, ținând seama de oportunități, evoluții tehnologice, tendințe sociale, precum și de a asigura legătura între viziunea pe termen lung și obiectivele pe termen scurt. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate competența Rezolvarea problemelor și luarea deciziilor la nivelul strategic.)

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

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

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

Integritate. Competența generală de a acționa onest, echitabil și etic față de alții; de a dovedi consecvență între declarații și fapte. Integritatea este o dedicare fără compromis pentru respectarea principiilor etice și morale, demonstrată de angajat atât în viața profesională cât și în interacțiunile personale.

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

Leadership. Categoria de competențe care vizează competențele de care are nevoie un manager de nivel mediu și înalt pentru a crea o viziune clară și genera implicare în proiecte de impact, a schimba procesele sau a realiza obiective ambițioase.

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

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

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

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

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

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

Managementul vulnerabilităților. Competența generală de a gestiona și a reduce sursele de vulnerabilitate din cadrul instituției, de a crea un mediu de lucru bazat pe înalte standarde etice și o cultură care cultivă protejarea acestor standarde. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate competența Integritate la nivel extins.)

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

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

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

Niveluri de competență³. O clasificare pe patru niveluri, bazată pe gradul de complexitate care definește o competență. Această clasificare este reflectată în descrierea competențelor pentru fiecare nivel ierarhic de funcții, așa cum este prezentată în fișele de competențe incluse în Raportul privind cadrul de competențe (livrabilul 3.2 din cadrul HRM RAS).

• **Nivelul elementar al competenței** - fiecare competență inclusă în acest nivel are definite cerințele minime necesare pentru îndeplinirea cerințelor postului. Aceste tipuri de competențe sunt necesare pentru posturi cu activități de rutină/administrative. (Se aplică pentru funcții care în actuala clasificare sunt incluse în clasele II și III. De exemplu, pentru aceste funcții competențele de rezolvare a problemelor și luare a deciziilor sunt descrise la nivel elementar în 3.2, iar celelalte competențe descrise pentru celelalte funcții de execuție la nivel operațional se aplică la fel și pentru funcțiile din clasele II și III).

Nivelurile de competență corelate cu diferitele categorii de posturi ⁴

Categorie de competențe	Competență	Personal administrativ ⁵	Nivel de execuție	Manageri tehnici	Manager de nivel mediu	Înalt funcționar public
CADRU DE COMPETENȚE GENERALE						
Eficiență personală	Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor	elementar	operațional	extins	extins	strategic
	Inițiativă	elementar	operațional	extins	extins	extins
	Planificare și organizare	operațional	operațional	extins	extins	strategic
Eficiență interpersonală	Comunicare	operațional	operațional	extins	extins	strategic
	Lucru în echipă	operațional	operațional	operațional	extins	extins
Responsabilitate socială	Orientare către cetățean	operațional	operațional	operațional	extins	strategic
	Integritate	operațional	operațional	operațional	extins	extins
Abilități manageriale	Managementul performanței			operațional	extins	extins
	Dezvoltarea echipei			operațional	operațional	operațional
	Generarea angajamentului				operațional	operațional
Leadership	Promovarea inovației și inițierea schimbării				operațional	extins

COMPETENȚE FUNCȚIONALE

Categorie de competențe funcționale Competențe funcționale⁶

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

⁴ Mai multe informații sunt incluse în livrabilul 3.2 elaborat în cadrul HRM RAS.

⁵ Sub această denumire sunt grupate posturile clasificate în clasa II și clasa III, conform legislației curente.

⁶ Principalele responsabilități ale unui funcționar public la nivel managerial și la nivel de înalt funcționar public se concentrează pe activități manageriale (conducere, coordonare, organizare, control, planificare) și nu au legătură neapărat cu specializarea în domeniul funcției. Acest principiu facilitează mobilitatea transversală a managerilor și a înalților funcționarilor publici între instituții. Totuși, experiența de lucru anterioară și cunoștințele profesionale în domeniul specific al funcției ar putea aduce o valoare adăugată în activitățile manageriale. Necesitatea includerii unui domeniu de specializare va fi determinat în funcție de domeniul funcțional, ca o condiție de eligibilitate și va fi aplicată pentru selecția pe post.



- **Nivelul operațional al competenței** - fiecare competență inclusă în acest nivel are definite cerințele la un nivel median, considerat optim pentru operaționalizarea cerințelor postului. Include cele mai frecvent utilizate tipuri de comportamente care definesc o competență. Cele mai multe dintre competențele la nivel operațional sunt necesare de obicei la nivel de execuție.

- **Nivel extins al competenței** - fiecare competență inclusă în acest nivel are definite cerințele la un nivel mai complex, cu un sens mai larg. Comportamentele-cheie utilizate pentru a descrie un nivel extins al competenței se pot întâlni și în descrierea a două sau mai multe competențe. De ex.: la nivelul extins, Inițiativa include Responsabilitate, Lucrul în echipă include Medierea conflictelor, Planificarea și organizarea include Planificarea activității echipei etc. Cele mai multe din competențele la nivel extins sunt necesare în posturi manageriale sau foarte specializate.

- **Nivel strategic al competenței** - O clasă de competențe formată pe baza celor extinse, în care fiecare competență inclusă în acest nivel este definită dintr-o perspectivă strategică: foarte importantă pentru obiectivele instituției, impact pe termen lung, impact major asupra societății. Competențele strategice sunt necesare în special pentru categoria înalților funcționari publici.

Orientare către cetățean⁷. Competența generală de a acționa dedicat principiului binelui public; a acționa ținând seama de nevoile și interesele cetățenilor, utilizând în mod eficient resursele disponibile ale instituției; a demonstra responsabilitate civică și dedicare pentru serviciul public; se concentrează pe o calitate ridicată a muncii și pe grija explicită pentru nevoile cetățenilor. Include motivația personalului de a face parte din administrația publică, însă transpusă în comportamente educabile⁸.

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

Planificarea activității echipei. Competența generală de a planifica și a organiza nu numai activitatea personală ci și activitatea membrilor echipei, de a distribui eficient resursele și volumul de muncă între membrii echipei.. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate competența Planificare și organizare la nivelul extins.)

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

Proactivitate și gândire conceptuală. Competența generală de a anticipa implicațiile și consecințele unor situații, de a lucra cu ipoteze, de a lua măsurile corespunzătoare pentru a fi pregătiți pentru posibilele situații neprevăzute, de a identifica paternuri, principii și conexiuni între concepte. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate competența Rezolvarea problemelor și luarea deciziilor la nivelul extins.)

Promovarea inovației și inițierea schimbării. Competența generală de a iniția, de a gestiona, a conduce și a face posibil procesul de schimbare și tranziție, ajutându-i pe toți cei afectați de schimbare să se adapteze impactului. O abordare structurată pentru a se asigura că schimbările sunt implementate temeinic și lin și că sunt obținute beneficiile așteptate ale schimbării. Atenția se concentrează pe impactul

general al schimbării, în special pe angajați și pe modul în care aceștia, ca indivizi și ca echipe, trec de la situația curentă la situația cea nouă.

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

Responsabilitate civică. Competența generală de a servi publicul, asigurându-se că acțiunile instituției răspund nevoilor publice; alinierea obiectivelor și practicilor organizaționale cu interesele publice. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate competența Orientare către cetățean la nivelul strategic.)

Responsabilitate socială. Categoria de competențe care vizează competențele care au un impact direct asupra normelor sociale, a bunăstării cetățenilor, eticii profesionale și valorilor instituției. Orientarea către cetățeni reprezintă, de altfel, și unul din principiile exercitării funcțiilor publice în România.

Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor. Competența generală de utilizare a raționamentelor logice și a metodelor riguroase pentru a rezolva diverse probleme și a obține soluții eficiente, de a lua decizii la timp, uneori fără a avea toate informațiile necesare și sub presiunea unor termene strânse; luarea de decizii pe baza unei combinații de analiză, experiență și judecăți valide⁹.

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

⁷ Conceptul are legătură directă cu motivația personalului de a face parte din administrația publică și de a lucra în administrația publică. Pentru a evita confuzia cu procesele manageriale de motivare a personalului, a fost ales conceptul de „orientare către cetățean”.

⁸ Orientarea către cetățean reprezintă și unul din principiile exercitării funcțiilor publice în România, după cum este prevăzut la art. 373, litera (h) din OUG nr. 57/2019 privind Codul Administrativ

⁹ „Decizie” este utilizat în sensul general: o concluzie sau o hotărâre la care s-a ajuns în urma unui proces de gândire și nu în sensul restrâns de atribuire managerială. Ținând seama de toate aceste lucruri, competența de Rezolvare a problemelor și luare de decizii se referă la abilitatea unei persoane de a aplica o soluție găsită ca urmare a unei analize de soluționare a problemei, indiferent dacă persoana ocupă sau nu o funcție managerială. Această abilitate este considerată fundamentală în toate activitățile unui funcționar public.

INTRODUCERE

Guvernul României (GR) a solicitat Băncii Mondiale (BM) să îi sprijine eforturile de a-și consolida managementul resurselor umane (MRU) prin intermediul serviciilor de asistență tehnică rambursabile (SATR) pentru Dezvoltarea unui sistem unitar de management al resurselor umane în administrația publică. Activitățile desfășurate urmăresc să ofere sprijin Guvernului României în realizarea agendei sale de reformare a administrației publice și, în special, în implementarea Strategiei de consolidare a administrației publice (SCAP 2014-2020) și a Strategiei pentru dezvoltarea funcției publice (SDFP 2016-2020).

Ca răspuns la provocările strategice de reformă a managementului resurselor umane din administrația publică, în cadrul proiectului, echipa Băncii Mondiale a recomandat abordarea unui management strategic al resurselor umane, bazat pe competențe, și a propus un model pentru cadrul de competențe generale, standardizarea fișelor de post, un nou model de recrutare și opțiuni de operaționalizare a concursului național, precum și o nouă abordare a managementului performanței individuale pentru funcția publică din România.

Introducerea cadrului de competențe¹⁰ cu rol pivotal în procesele fundamentale de management al resurselor umane este un proces complex, de durată, care necesită susținere și implicare continuă din partea factorilor interesați, înțelegere unitară a abordării și aplicare integrată a modelului atât la nivel instituțional cât și în toate procesele de MRU.

Agencia Națională a Funcționarilor Publici (ANFP), în calitate sa de coordonator al implementării reformelor structurale prevăzute pentru managementul resurselor umane din administrația publică, necesită sprijin susținut pentru a putea operaționaliza și implementa în mod eficace recomandările de reformă. Astfel, alături de dezvoltarea capacității administrative a Agenției, esențială pentru a putea coordona implementarea reformelor, sunt necesare proceduri, instrumente și ghiduri clare și unitare de lucru, pe care ANFP să le poată utiliza în mod consecvent pe tot parcursul reformelor.

Scopul acestui manual

Prezentul manual este conceput în primul rând cu scopul de a sprijini experții ANFP și departamentele de resurse umane din instituțiile publice în operaționalizarea și implementarea cadrului de competențe în principalele procese de management al resurselor umane. În mod specific, manualul urmărește să răspundă următoarelor provocări legate de operaționalizare și implementare:

- Prin ce pași procedurali se poate implementa în mod realist cadrul de competențe și standardizarea fișelor de post propuse?

- Care sunt metodologiile pe care instituțiile publice trebuie să le aplice în mod consecvent și unitar pentru a ajunge la o implementare efectivă și eficientă a cadrului de competențe și standardizarea fișelor de post?
- Cum se utilizează în mod efectiv cadrul de competențe în principalele procese de MRU?
- Ce metode, instrumente și tehnici pot fi folosite pentru evaluarea competențelor în diferite procese de MRU?
- Pornind de la țintele urmărite mai sus, manualul este structurat în patru părți, cuprinzând:
 - Partea I: Procedura propusă pentru introducerea cadrelor de competențe în instituții publice;
 - Partea a II a: Metodologii, ghiduri și metode de lucru;
 - Partea a III a: Îndrumar de utilizare a cadrului de competențe în procesele de MRU – când, cum și de ce;
 - Partea a IV a: Instrumente utile în implementarea unei abordări MRU bazată pe competențe și exemple.

Cine îl poate folosi?

Manualul este conceput pentru a susține în primul rând ANFP și departamentele de resurse umane în procesul de implementare a cadrului de competențe în managementul resurselor umane din administrația publică.

În al doilea rând, manualul constituie o importantă resursă pentru comisile de concurs, oferind detalii despre măsurarea și evaluarea competențelor în procesul de recrutare și selecție.

În al treilea rând, manualul poate reprezenta o bună sursă de analiză și de ghidare și pentru manageri, în procesul de măsurare și evaluare a performanței individuale și dezvoltare a echipelor pe care le coordonează, dar și pentru angajații care doresc să își planifice în mod pro-activ dezvoltarea carierei.

Cu ce alte surse se completează?

Cadrul de competențe este pilonul care stă la baza tuturor proceselor de management al resurselor umane. Acesta este reperul pe care se construiește procesul de recrutare, evaluarea performanței individuale, planificarea învățării și dezvoltării angajaților și managementul carierei. Prin urmare, informațiile din acest manual trebuie corelate cu recomandările prezentate în cadrul acestui proiect, și care se regăsesc în mod special în următoarele livrabile¹¹:

- Livrabilul 3.2. – Cadrul de competențe;
- Livrabilul 3.1. – Standardizarea fișelor de post;
- Compendium cu fișele de post standardizate pentru funcțiile publice.



În același timp, prezentul manual completează informațiile detaliate în:

- Manual de proceduri pentru operaționalizarea concursului național;
- Ghid de implementare a managementului performanței – dedicat departamentelor de RU;
- Ghid pentru manageri – motivarea personalului și managementul performanței.

Scopul părții a II a a manualului

Partea a II-a a manualului prezintă metodologiile și ghidurile pe care instituțiile trebuie să le aplice pentru a realiza analiza postului și identificarea competențelor. Informațiile detaliate în această parte vor servi drept principalele metode de lucru pentru operaționalizarea procedurilor prezentate în partea I.

Cadrul de competențe – scurtă prezentare

De ce o abordare bazată pe competențe?

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

Managementul bazat pe competențe permite mai multă flexibilitate în managementul personalului, determină integrarea practicilor fragmentate în domeniul resurselor umane și vine în sprijinul unor procese de schimbare mai ample¹².

Cadrul de competențe generale propus intenționează:

1. să clarifice distincțiile pe niveluri ierarhice dintre profilurile necesare pentru un post în ceea ce privește cunoștințele, abilitățile și atitudinile de care dă dovadă un angajat și care duc la realizarea rezultatelor cu un grad ridicat de performanță, și
2. să fie legătura care asigură o viziune și o abordare unitară în sistemele de management al resurselor umane din administrația publică românească. Astfel, stă la baza procesului de recrutare (în special pentru concursul național), de management al performanței, de învățare și dezvoltare, de management al carierei.

Ce sunt competențele?

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).

Ce este cadrul de competențe?

Cadrul de competențe este **un model în care competențele sunt identificate și definite prin comportamente așteptate**, necesare pentru a realiza o performanță individuală și instituțională excelentă.

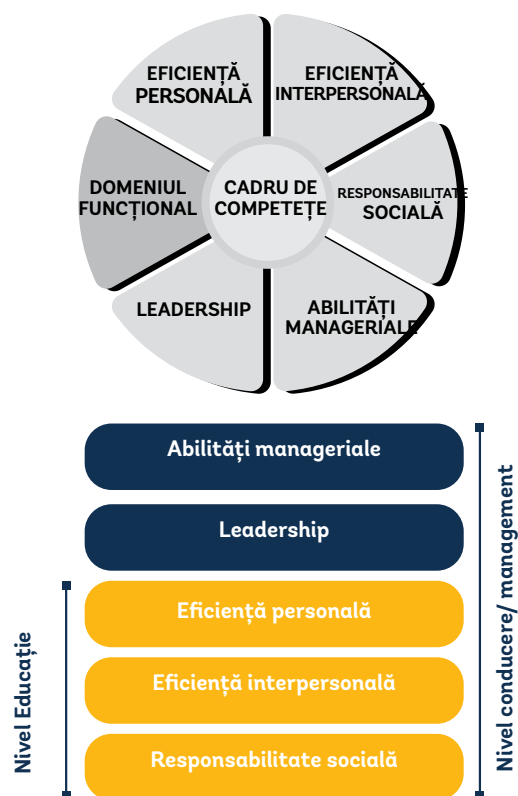
În același timp, este și un **instrument de management** care are potențialul să integreze procesele de resurse umane (recrutare și selecție, managementul performanței, formare și dezvoltare, evoluția în carieră, etc.) într-o singură abordare strategică coordonată.

Care este modelul cadrului de competențe generale propus?

Categoriile de competențe

Modelul propune competențe generale pentru toți angajații din sectorul public, grupate și personalizate în funcție de nivelul ierarhic și de complexitatea muncii. Sunt detaliate trei categorii de competențe pentru posturi de nivel de execuție - eficiență personală, eficiență interpersonală și responsabilitate socială, la care se mai adaugă două alte categorii (abilități manageriale și leadership) pentru posturile manageriale.

Figura 1: Categoriile de competențe



Detalierea competențelor din fiecare categorie

În fiecare categorie de competențe au fost identificate 2 sau 3 competențe definitorii și esențiale pentru ocupanții posturilor din familia ocupațională „Administrație”. Odată cu înaintarea în ierarhie, competențele identificate presupun un grad de complexitate mai crescut, corespunzător cu misiunea și responsabilitățile tipului de post. Fiecare competență generală este detaliată, pentru fiecare nivel ierarhic, în Livrabilul 3.2 – cadrul de competențe (a se vedea raportul integral pentru mai multe detalii¹³).

Categorie de Competențe	Competențe generale identificate ca punct de pornire (nivel operațional)
Eficiență personală	Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor
	Inițiativă
	Planificare și organizare
Eficiență interpersonală	Comunicare
	Lucru în echipă
Responsabilitate socială	Orientare către cetățean
	Integritate
Abilități manageriale	Managementul performanței
	Dezvoltarea echipei
Leadership	Generarea angajamentului
	Promovarea Inovației și inițierea schimbării

Cui se aplică modelul cadrului de competențe propus?

Modelul cadrelor de competențe propus este elaborat pentru a fi reprezentativ pentru categoriile principale de posturi din familia ocupațională ”Administrație”¹⁴, propunând un set de competențe generale, aplicabile indiferent de tipul de post (funcție publică, post contractual, funcție publică specifică) sau de nivelul autorității (central, teritorial sau local). Pentru o corelare mai facilă a profilului de posturi și competențele propuse pentru fiecare nivel, se propune gruparea posturilor după cum este prezentat în tabelul de mai jos:

Tabel 1: Gruparea posturilor pentru aplicarea cadrului de competențe

Nivelul ierarhic al postului	Categoriile de posturi incluse ¹⁵
Înalți funcționari publici	Secretar general, secretar general adjunct, inspector guvernamental, secretar general al instituției prefectului ¹⁶
Management de nivel mediu	Directori, directori adjuncti, directori executivi, directori generali adjuncti, directori generali ¹⁷ și alte funcții publice specifice asimilate
Management de nivel tehnic	Șef de birou, șef de serviciu și alte funcții publice specifice asimilate
Nivel de execuție ¹⁸	Consilier, consilier juridic, auditor, expert, inspector, referent de specialitate, referent, alte funcții publice specifice asimilate

Cum se aplică modelul cadrului de competențe propus?

Modelul propus într-o primă etapă pentru administrația publică din România recomandă utilizarea unui cadru de competențe generale unic, adaptat la contextul țării, această abordare fiind cel mai des întâlnită în țările care implementează cadre de competențe¹⁹. Într-o a doua fază, după legiferarea și implementarea cadrului de competențe generale, ar trebui elaborate cadrele de competențe specifice pentru fiecare familie de posturi (sau domenii funcționale), ținând seama de nevoile instituției, de specificul domeniului de activitate și de nivelul ierarhic sau nivelul administrativ al instituției.

¹³ http://www.anfp.gov.ro/continut/Output_3.SIPOCA_136. ¹⁴ Legea 153/2017 – Legea-cadru privind salarizarea angajaților plătiți din fonduri publice, Anexa VIII – familia ocupațională Administrație.

¹⁵ În aceste categorii de posturi pot fi vizate și și posturi de personal contractual similare funcțiilor publice prezentate în tabel, în eventualitatea în care se va decide extinderea aplicării cadrului de competențe pentru a acoperi și personalul contractual.

¹⁶ Conform OUG 4/2021 pentru modificarea OUG 57/2019 privind Codul Administrativ.

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

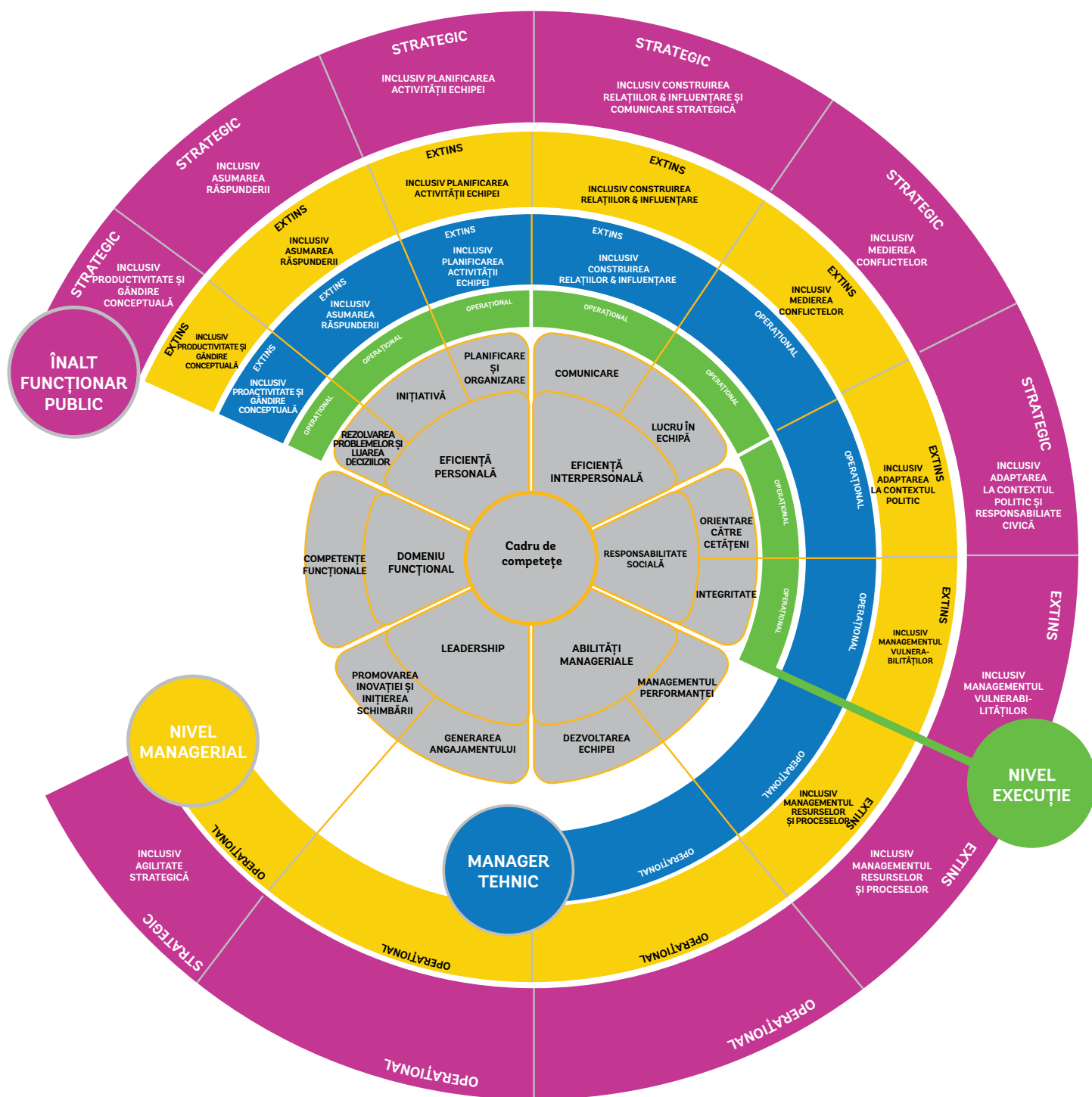
¹⁸ Codul Administrativ a introdus o nouă categorie de posturi de nivel de execuție: consilierul de achiziții publice. Un proiect în desfășurare, implementat de ANAP și INA, elaborează cadrul de competențe specific pentru această categorie de angajați.

¹⁹ Pentru mai multe detalii a se vedea Livrabilul 3.4. - Analiza experienței internaționale, Banca Mondială, 2020, cu referire la cadrele de competențe implementate în diverse sisteme administrative.



Cum arată cadrul de competențe generale, pentru toate nivelurile ierarhice (integrate) din funcția publică?

Figura 2: Cadrul de competențe generale, pentru toate nivelurile ierarhice din funcția publică



PARTEA a II a

METODOLOGII ȘI GHIDURI de analiză a posturilor și identificare a competențelor

Partea a doua a manualului include un set de ghiduri, metodologii, tehnici și metode necesare în procesul de analiză a posturilor, identificare a competențelor și valorificarea lor în procesele de management al resurselor umane.

Astfel, această parte cuprinde:

- Metodologii de analiză a posturilor;
- Ghid de identificare a competențelor specifice;
- Metodologie pentru standardizarea fișelor de post și gruparea posturilor în familii de posturi;
- Metode și tehnici de evaluare a competențelor

Metodologiile de analiză a posturilor și ghidul pentru identificarea competențelor specifice vor completa etapele 2-4 ale Procedurii pentru introducerea cadrelor de competență în instituțiile publice (partea I a Manualului). Metodele și tehnicile de evaluare a competențelor vor sprijini comisiile de selecție și managerii în operaționalizarea proceselor de recrutare, management al performanței și învățare și dezvoltare MRU.



CAPITOLUL I

METODOLOGII DE ANALIZĂ

A POSTURILOR

1.1 Metodologia de analiză a posturilor²⁰ - considerații introductive

Identificarea competențelor și a necesarului de competențe se realizează prin intermediul analizei postului.

Ce este analiza posturilor?

Analiza postului este un proces utilizat pentru colectarea informațiilor despre responsabilitățile, competențele necesare, rezultatele așteptate și mediul de lucru al unui anumit post. Analiza posturilor poate ajuta o organizație:

- ✓ să înțeleagă în profunzime responsabilitățile asociate anumitor roluri,
- ✓ să descrie mai clar anumite tipuri de funcții și atribuții,
- ✓ să dezvolte materiale de instruire eficiente,
- ✓ să definească așteptări clare pentru angajați și
- ✓ să susțină decizii informate de angajare.

De ce este necesară analiza posturilor²¹?

- Pentru a argumenta necesitatea înființării, menținerii sau renunțării la anumite posturi;
- Pentru a identifica modurile în care un post ar putea fi îmbunătățit prin ajustarea unui proces sau a mediului de muncă, a relațiilor și cooperării dintre posturi. În această categorie intră și reorganizările de activitate în cazul apariției unei misiuni sau a unor obiective noi pentru o echipă, departament sau pentru întreaga instituție;
- Pentru a structura informațiile despre un post în scopul: alcătuirii fișelor de post, a identificării competențelor necesare pentru acel post, a scoaterii la concurs, a definirii planurilor de carieră sau a stabilirii pachetului de compensații și beneficii pentru ocupanții acelor posturi;
- O combinație a celorlalte 3 – de exemplu în procesele de restructurare, reorientare sau reconversie profesională.

Care sunt sursele de colectare a informațiilor pentru analiza posturilor?

1. Beneficiarii direcți ai respectivului post
2. Managerul angajatului pe acel post
3. Persoana care deține deja postul
4. Persoane care au lucrat în postul respectiv
5. Aspecte procedurale și legislative referitoare la acel post sau categorie de posturi
6. Rapoarte de activitate

7. Analiza livrabilelor și serviciilor realizate prin intermediul aceluși post

Ce metode de colectare a informațiilor pentru analiza posturilor pot fi utilizate?

- interviul – se realizează cu ocupanții, managerii sau beneficiarii aceluși post dar și cu experți sau specialiști în domeniu – este metoda principală de analiză
- documentarea – se analizează fișe de post, rapoarte de activitate, organigrame, arhive, legislație
- focus-grupul – se realizează cu ocupanții, managerii sau cu beneficiarii acelor posturi
- observarea – se realizează atunci când postul există deja și o persoană asistă la desfășurarea celor mai importante acțiuni din cadrul activităților aceluși post; altele se observă modul în care beneficiarii folosesc rezultatele aceluși post
- chestionarul – se aplică atunci când este necesară culegerea unui volum mare de informații, de la mai multe categorii de personal
- analiza incidentelor critice – se realizează de regulă pentru identificarea cauzelor ce țin de design-ul postului sau de competențele cerute pentru un post care au generat un incident. Poate fi o metodă care înglobează și metodele de mai sus, dar are un obiectiv mult mai restrâns
- panelul de specialiști – specialiști din anumite domenii sunt cooptați în oferirea de recomandări pentru design-ul anumitor posturi – de regulă după ce informațiile analitice au fost colectate.

Care este procesul la nivel instituțional?

Fiecare instituție trebuie să stabilească un proces cu acțiuni clare și actori responsabili pentru obținerea unor rezultate solide. Procesul de analiză a posturilor la nivelul instituțiilor poate fi organizat după cum urmează:

Tabel 2: Care este procesul la nivel instituțional?

Etapă	Acțiuni	Responsabil	Rezultate
Inițiere	<ul style="list-style-type: none"> - stabilire scop - stabilire perioadă - stabilire responsabil 	Managementul instituției (beneficiază de consiliere tehnică din partea departamentului de MRU)	<ul style="list-style-type: none"> - act administrativ emis pentru inițierea procesului
Pregătire și planificare	<ul style="list-style-type: none"> - constituire grup de lucru (se va acorda atenție sporită în alegerea profilurilor membrilor grupului de lucru și la divizarea responsabilităților) - definirea metodologiei de lucru; - sesiune de training cu membrii grupului de lucru pentru aplicarea unitară a metodologiei și conceptelor; - planificarea responsabilităților și duratei procesului; - definirea eșantionului; - contactarea departamentelor și persoanelor participante; - colectarea datelor și documentelor preliminare. 	Grupul tehnic de lucru desemnat	<ul style="list-style-type: none"> - act administrativ emis cu componența și mandatul grupului de lucru; - metodologie de lucru definită; - plan de activitate definit; - responsabilitățile individuale ale membrilor grupului de lucru definite.
Implementare	<ul style="list-style-type: none"> - realizarea analizei posturilor (a se vedea metoda de aplicare descrisă în secțiunile următoare) 	Grupul tehnic de lucru desemnat	<ul style="list-style-type: none"> - date necesare analizei posturilor colectate



Post-implementare și decizie	<ul style="list-style-type: none"> - pregătire raport cu rezultatele analizei; - ajustarea fișelor de post, - identificarea/ajustarea competențelor generale și specifice, - pregătire acte administrative pentru implementarea modificărilor rezultate din analiză 	<p>Grupul tehnic de lucru;</p> <p>Departamentul de RU;</p> <p>Managementul instituției</p>
-------------------------------------	---	--

Având în vedere procesul de reformă a managementului resurselor umane în administrația publică, pentru primii ani de implementare se recomandă ca acest proces să fie coordonat de către ANFP.

Astfel, procesului de mai sus se vor adăuga următoarele acțiuni:

Etapă	Rol ANFP
Inițiere	<ul style="list-style-type: none"> - definește scopul, metodologia de lucru și calendarul, emițând un act administrativ în acest sens. - comunică actul administrativ fiecărei instituții care inițiază procesul de nivel instituțional.
Pregătire și planificare	<ul style="list-style-type: none"> - definește metodologia, va organiza sesiuni de formare cu grupul de lucru desemnat și va avea un reprezentant în grupul tehnic, cu responsabilități de coordonare metodologică a procesului;
Post-implementare și decizie	<ul style="list-style-type: none"> - se asigură că există coerență și corelare a rezultatelor cu cadrul de competențe general definit și va aviza modificările propuse de instituție.

Cum se realizează analiza propriu-zisă a posturilor?

Orice tip de analiză presupune descompunerea unui întreg în părți pentru a înțelege relațiile dintre ele. Analiza propriu-zisă a unui post poate fi făcută prin două metode:

1. Analiza caracteristicilor unui post: identificarea scopului, responsabilităților, frecvenței unor activități, constrângerilor, mediului de lucru intern și extern, instrumentele necesare, performanța așteptată pe acel post, beneficiarii postului, cui raportează, pe cine coordonează.

2. Analiza sistemică: identificarea intrărilor, operațiilor, ieșirilor.

1.2 METODA A. - Analiza posturilor prin evaluarea caracteristicilor

Această metodă presupune inventarierea tuturor caracteristicilor (sau componentelor) unui post, structurate după cum urmează:

A. Scopul și misiunea postului

Primul pas în analiza unui post este de identificare a scopului său. Pentru ce a fost creat? Care este misiunea sa? Ce valoare aduce organizației? Cine sunt beneficiarii direcți și indirecti ai acestui post?

Alte întrebări se pot referi la analiza cost-beneficii: Ce se întâmplă dacă acest post nu există? Ce alternative există la crearea acestuia? Poate fi activitatea acestui post externalizată sau automatizată?

Finalitatea acestei etape va furniza informații despre necesitatea acestui post și valoarea pe care o oferă altor procese sau activități.

B. Activitățile principale sau responsabilitățile postului

Este cea mai elaborată etapă de analiză – în care se identifică în detaliu activitățile pe care le întreprinde o persoană în cadrul aceluși post.

Întrebările specifice acestei etape sunt: Ce face sau ce activități întreprinde ocupantul acestui post? Cu ce frecvență se efectuează aceste activități? Ce acțiuni se execută în cadrul fiecărei activități?

Pentru fiecare dintre aceste activități se asociază frecvența și întinderea în timp. Apoi, fiecare activitate este detaliată la nivel de acțiuni, uneori și până la nivel de comportamente pentru a se identifica complexitatea activității și nivelul de dificultate.

O atenție specială trebuie acordată pozițiilor manageriale din cadrul administrației publice. Respectând recomandările din cadrul de competență și gruparea posturilor propuse în Rezultatul 3: Cadrul de competență al HRM RAS²², posturile publice, inclusiv cele manageriale, sunt rezumate în Tabelul 1 de mai sus. În procesul analitic al posturilor manageriale, analiza postului trebuie să se focalizeze asupra: identificării atribuțiilor manageriale (coordonare, planificare, organizare, control) și a celor non-manageriale, pentru a analiza frecvența, impactul și livrabilul scontat.

Nivelul de complexitate și dificultate al activităților identificate în această etapă oferă indicii privind nevoia unei competențe superioare, dar nu sunt suficiente datele culese pentru a identifica tipul acestora. Frecvența, importanța activităților descrise pentru un post oferă mai multe informații pentru a identifica tipul competențelor necesare: generale, manageriale, funcționale sau specifice.

C. Parametrii de performanță ceruți de post

Pentru fiecare activitate este necesar să fie stabiliți parametrii de performanță la care trebuie executată. Această etapă răspunde la întrebările: Ce înseamnă activitate de calitate pentru acest post? Care este rezultatul așteptat al acestei activități?

Cei mai utilizați parametri sunt: viteza și calitatea. Calitatea poate fi la rândul ei împărțită în foarte multe categorii. De regulă, beneficiarii aceluși post sunt cei care definesc calitatea așteptată. De exemplu, în cazul unui post care furnizează informații către beneficiari, calitate ar putea însemna: cât de detaliată și elaborată e informația furnizată, cât de sintetizată și ușor de urmărit sau gradul de încredere în exactitatea acelor informații.

De exemplu, dacă pentru investigarea sau diagnosticarea unei situații într-un anumit domeniu specializat unde parametrii de performanță sunt viteza și acuratețea investigației, cel mai probabil este nevoie de o persoană cu calități de expert – cu studii aprofundate și experiență în acel domeniu. În aceste situații este necesar să fie identificată o competență specifică. Dacă viteza de diagnosticare sau obiectivitatea evaluării nu este un parametru cheie – probabil că acea activitate poate fi realizată și de una sau mai multe persoane cu competențe generale. De exemplu, în cazul unui post de recrutor – multe activități de recrutare și selecție pe post sunt desfășurate de persoane fără specializare având doar competențe generale. În condițiile în care se recrutează pentru posturi critice în care parametrii de obiectivitate și echitate trebuie asigurați fără echivoc – este nevoie de persoane cu competențe specifice de recrutare (evaluator de competențe).

Volumul de cunoștințe necesar ocupantului postului pentru a atinge performanța așteptată poate fi un indicator al nevoii de a defini o competență specifică. Deși accesul la informații este facilitat de noile tehnologii – sunt posturi unde timpul de execuție este scurt iar ocupantul postului va folosi cu precădere propriile resurse intelectuale și cunoștințe și nu are timpul să se documenteze pentru fiecare speță în parte. Aceste cunoștințe pot fi asimilate cu programe de specializare, pe termen lung – așa cum este cazul pentru posturile de jurist, contabil, etc.

Analiza performanței așteptate este o etapă obligatorie pentru identificarea competențelor necesare pentru acel post. În plus, definește și gradul de control pe care îl poate avea ocupantul aceluși post asupra anumitor indicatori de performanță. Sunt indicatori pe care îi poate avea sub control, unii pe care îi poate doar influența, cum ar fi în negociere sau diplomație, sau alții care sunt condiționați de diverși factori. Spre exemplu, volumul reclamațiilor rezolvate de un inspector nu poate fi un indicator de performanță dacă numărul de reclamații este redus.

D. Riscul asociat

Etapa aceasta de analiză răspunde la întrebările: Ce consecințe apar dacă activitatea nu se desfășoară la



parametrii de calitate sau de performanță așteptați? Ce se întâmplă dacă se iau decizii greșite? Ce alte persoane, echipe, activități sunt afectate?

De exemplu: pierderi financiare, risc de îmbolnăvire, crize, accidente, muncă suplimentară pentru alte persoane sau sectoare, etc.

În general, dacă riscul asociat este relativ redus nu sunt necesare alte competențe decât cele generale. Cu cât riscul asociat este mai mare, cu atât vorbim de posturi de înaltă răspundere. Risc asociat mare îl întâlnim la posturile manageriale superioare și la posturile de înaltă specializare. Și aici putem avea excepții – sunt posturi pentru care e nevoie de o autorizație specială pentru a lucra în zone de risc ridicat (de exemplu, cu informații secret de serviciu) sau altele în care e nevoie de un aviz psihologic pentru lucru cu anumiți beneficiari sau în operarea anumitor echipamente – în aceste cazuri nu vorbim de nevoia unor competențe specifice, ci de condiții minime de autorizare a muncii acordate în special prin avize sau certificate. Un alt criteriu pentru a distinge între nevoia unei autorizări și a unei competențe specifice este acela că o competență specifică se supune evoluției, dezvoltării – cu cât se dezvoltă mai mult cu atât crește performanța pe acel post (nu același lucru putem vorbi în cazul unei autorizări).

Majoritatea posturilor din funcția publică conțin o expunere la un risc de integritate ce nu este neglijabil. Acest lucru a fost luat în considerare prin definirea competenței integritate – obligatorie pentru toate posturile, iar la nivele manageriale superioare: managementul vulnerabilităților. Competența nu se referă la caracterul integru al unei persoane (care poate fi măsurată doar de specialiști psihologi sau juriști) ci la abilitatea acestuia de a respecta principiile etice și de integritate, de a identifica situația în care pot fi încălcate și a lua decizii de reducere a riscului de integritate.

E. Echipamente și instrumente de lucru

Utilizarea echipamentelor sau instrumentelor necesită un nivel minim de specializare. Identificarea echipamentelor și instrumentelor și analiza acestora oferă date care pot duce la identificarea unei competențe specifice. Competența specifică este necesară dacă utilizarea echipamentului este obligatorie pentru îndeplinirea sarcinilor postului și când este necesară o certificare sau o licență pentru utilizarea acestuia.

Foarte multe posturi necesită cunoștințe de operare pe calculator. Se folosește în acest caz termenul de competențe digitale. Un nivel de cunoștințe minime de operare pe calculator sunt solicitate ca și condiție minimă de angajare, pentru că aceste competențe au devenit atât de universale precum scrisul sau utilizarea internetului pe telefonul mobil. Pe de altă parte, aceste competențe digitale pot fi atât de diversificate încât e greu să fie introduse într-o singură clasă iar clasificarea să țină pasul cu progresul tehnologic. Astfel încât, pentru funcția publică o parte a acestor competențe digitale se regăsesc distribuite în competențele generale astfel:

- rezolvarea de probleme și luarea deciziilor atunci când se folosesc aplicații digitale în scopul rezolvării problemelor de serviciu;
- planificare și organizare – atunci când se planifică activitatea prin intermediul aplicațiilor informatice;
- inițiativă – când se construiesc noi instrumente

de lucru în format digital, când se testează și se utilizează aplicații noi pentru eficientizarea activității sau a proceselor de lucru;

- comunicare – când se utilizează mijloace de tehnoredactare a comunicării pe suport digital;
- orientare către cetățean – atunci când se utilizează mijloace de comunicare digitală adaptate la preferințele sau nevoile beneficiarilor.

Pentru domeniul digital este necesară definirea unei competențe specifice diferită de cele generale atunci când activitatea nu se poate realiza prin mijloace alternative, ci doar utilizând o anumită tehnologie, o suită definită de programe sau aplicații și utilizarea acestora reprezintă chiar activitatea de bază sau pentru cei care lucrează la construcția unor astfel de programe sau tehnologii. De exemplu: programator care utilizează un anumit limbaj de programare, un web-designer, un editor video sau un specialist în securitate cibernetică. În aceste cazuri, lista competențelor specifice trebuie identificată și definită în funcție de cerințele postului și cu referire la competențele digitale definite pentru anumite profesii de pe piața muncii din România și Europa²³.

Un alt indicator de identificare a necesității unei competențe specifice legate de competențele digitale este timpul de instruire pentru utilizarea acelei competențe (dacă pregătirea necesită mai multe luni de zile intensiv – cel mai probabil este vorba de o competență specifică).

F. Interdependențe

Întrebările la care răspunde această etapă de analiză sunt de tipul: Cu cine colaborează în activitate? Cu cine relaționează obligatoriu pentru a atinge obiectivele de post? Cum și cât de frecvent se schimbă solicitările și pretențiile beneficiarilor de la activitatea acelui post?

Multe activități se realizează în colaborare, fiind greu de "decupat" responsabilitatea individuală. Este cazul activităților în care există dependență foarte mare între ocupanții unor posturi pentru atingerea unor obiective sau al unor posturi care participă la etape diferite ale aceluiași proces. Variația în performanță a unui post atrage aproape invariabil consecințe și la nivelul altor posturi de la care sau pentru care primește sau furnizează servicii. Interdependențele pot fi și în relație cu beneficiarii – de exemplu beneficiarii își pot schimba așteptările de la ocupanții anumitor posturi.

Cele mai multe categorii de interdependențe pe care le regăsim în activități sunt asociate cu competențele generale. De exemplu, interdependențele cu colegii în competența lucrul în echipă (competență generală necesară tuturor funcționarilor publici indiferent de nivelul ierarhic); interdependențele cu beneficiarii – în competența orientare către cetățean.

G. Condițiile și mediul de lucru

În această etapă identificăm factorii de mediu mai puțin controlabili care afectează sau influențează bunul mers al activității.

Analiza condițiilor de muncă ne oferă posibilitatea de a identifica gradul de pericolitate pentru ocupantul postului sau nevoia ca acesta să dețină unele particularități fiziologice sau psihologice. De exemplu, sunt cazuri în

23 Mai multe detalii despre competențele digitale și cerințele minime concepute pentru funcțiile publice generale, consultați regulatul 3.2: Cadru de competențe; Regulatul 3.1 Standardizarea fișelor de post; Regulat 4.1. (b) Manual de proceduri privind procesul de recrutare

care este necesar un aviz medical sau psihologic pentru îndeplinirea unor activități cu risc pentru ocupantul postului: o anume acuitate vizuală, un nivel ridicat al atenției distributive, un anumit nivel moral, stabilitatea emoțiilor, disponibilitatea de efort fizic – acestea nu se referă la competențe ci la alte dimensiuni de evaluare ale persoanei – cea mai evidentă caracteristică a lor este că nu sunt instruibile.

Condițiile de muncă în medii cu risc crescut pentru sănătate - sunt avute în vedere pentru stabilirea unor compensații sau beneficii suplimentare salarizării.

H. Supervizarea și integrarea ierarhică a postului

Este etapa care răspunde la întrebări cum ar fi: Cine este sau ar trebui să fie persoana care supervizează acel post? Pe cine supervizează ocupantul acelui post?

În acest caz vorbim de identificarea relațiilor șef-subordonat, a relațiilor de raportare: cine-cui raportează și a situațiilor de distribuire ierarhică a responsabilității.

Competențele necesare pentru ca relațiile dintre nivele ierarhice directe să fie funcționale sunt deja definite prin competențele manageriale: managementul performanței, dezvoltarea echipei și a celor de leadership.

O problemă clasică pe care o întâlnim în design-ul posturilor manageriale este situația în care managerul trebuie să aibă același nivel de specializare sau chiar mai înalt față de cei pe care-i supervizează. Ideal ar fi ca managerul să aibă nivelul de specializare cel mai înalt pentru a-și putea folosi expertiza ca argument al poziției sale. Acest lucru rar este posibil. Observăm că înaintarea pe scară ierarhică aduce cu sine nevoia de competențe manageriale integratoare din diverse domenii de activitate și nu de specializare. Pot fi avute în considerare două criterii pentru a decide dacă un post managerial necesită aceeași competență specifică cu a celor pe care-i conduce:

1. Dacă atribuțiile manageriale sunt de validare a calității livrabilelor celor pe care-i conduce (să decidă dacă sunt corecte sau nu) – atunci este necesară prezența competenței specifice corespunzătoare domeniului.
2. Dacă managerul supervizează o echipă cu specializări și competențe diversificate – atunci crește nevoia ca respectivul manager să aibă competențe superioare manageriale și mai puțin competențe specifice.

Combinarea acestor situații ne permite să generalizăm că: la nivelul managerilor tehnici și a unor manageri departamentali este nevoie de o anumită competență funcțională sau specifică, iar cu cât se avansează pe scară ierarhică cu atât sunt necesare competențe manageriale superioare și mai puțin competențe funcționale sau specifice.

Analiza acestei disjunctii manager / specialist trebuie avută în vedere în construirea planurilor de carieră astfel încât alegerea între cele două direcții să se realizeze din timp pentru a permite angajaților să se concentreze pe dezvoltarea acelor competențe care sunt în acord cu aspirațiile personale.

1.3 METODA B. - Analiza sistemică a posturilor

Analiza sistemică a unui post ne permite să ne orientăm analiza spre 3 componente: intrări, operații de transformare și ieșiri.

Intrările - reprezintă toate resursele pe care le primește, utilizează și prelucrează ocupantul unui post pentru a-și îndeplini sarcinile de serviciu.

Operațiunile - reprezintă toate demersurile de transformare și modificare a intrărilor pentru a obține un livrabil, un rezultat al activității; este partea de activitate care aduce valoare pentru respectivul post.

Ieșirile - reprezintă livrabilul aceluși post, respectiv ceea ce se produce în final, în urma îndeplinirii atribuțiilor postului.

Analiza sistemică face abstracție de mai multe caracteristici cum ar fi: mediul de lucru, constrângeri ale postului, sau cele care țin de motivație, sănătate, siguranță dar are avantajul de a permite identificarea relațiilor de tip furnizori-beneficiari în cadrul unor procese de lucru, de a se argumenta necesitatea unui post dar și pentru a se identifica competențele cerute de un post. Analiza sistemică se folosește și în definirea sau design-ul unui post nou pentru care nu se găsesc surse suplimentare relevante de informații (de exemplu, atunci când nu avem pe cine să interviuăm și/sau când sursele externe de informare se referă la contexte diferite în care se utilizează aceeași titulatură a postului).



Analiza sistemică se realizează pe activitățile (responsabilitățile) de bază a unui post existent sau prognozat:

INTRĂRI	Operațiuni	IEȘIRI
<ul style="list-style-type: none"> • TANGIBILE <p>Materiale / obiecte, aparate, aplicații, planșe, prototipuri, ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • INTANGIBILE <p>- informații scrise - documente, rapoarte, studii, informări, ordine, declarații, desene informații verbale</p> <p>- comenzi, prezentări, declarații...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prelucrări de informații, categorizări, sinteze, completări, reformulări • Comunicare/ări, interacțiuni • Analize și concluzii • Decizii • Verificări, măsurări • Redactări • Traduceri, adaptări • Modificări • Tranzacții • Gestionări • Coordonare, planificare, organizare, control 	<ul style="list-style-type: none"> • TANGIBILE <p>Note de constatare, rapoarte, planuri, decizii, contracte, evaluări, instrumente noi...</p> <ul style="list-style-type: none"> • INTANGIBILE <p>- obținere angajament sau motivare</p> <p>- instruire, dezvoltare de cunoștințe</p> <p>- satisfacție, siguranță, reducerea riscului (la nivelul beneficiarilor activității aceluși post) ...</p>

1. Intrările

La nivelul "intrărilor" - este necesară identificarea elementelor tangibile și intangibile de care angajatul pe postul analizat are nevoie pentru îndeplinirea atribuțiilor. La nivelul celor intangibile (în special informații) este necesară stabilirea canalelor de culegere a informațiilor de exemplu: e-mail, telefonic, prezență fizică - comunicare interpersonală, bibliotecă, arhivă, surse în format digital, internet, etc.

Analiza intrărilor unui post răspunde la întrebările: Care este sursa informațiilor? Cu ce tip de informații lucrează frecvent ocupantul aceluși post? - Ce tip de abilități sau competențe sunt necesare pentru interpretarea acestor informații?

Exemple:

Un inspector - culege informațiile pe cale verbală de la persoana sau persoanele auditate. Dacă aceste informații sunt colectate frecvent de la persoane care folosesc un limbaj de specialitate - este nevoie de o competență specifică aceluși domeniu: juridic, tehnic. Altfel, competențele generale și cea funcțională de investigare și diagnoză sunt suficiente pentru ca un inspector să colecteze informațiile eficient.

- culege informații de la aparate de măsură, echipamente - dacă informațiile respective pot fi interpretate și înțelese de către o persoană pe baza unui instructaj - competențele generale sunt suficiente

Un manager - culege informații despre performanța așteptată și cea actuală din rapoarte, observații și discuții cu angajații sau beneficiarii. Pentru a le înțelege sunt necesare competențe generale și manageriale. Poate solicita clarificări, argumentări și identificări de cauze (sunt solicitate informații noi) - dar și în acest caz competențele generale și manageriale

sunt suficiente. Dacă informațiile sunt frecvent de ordin financiar atunci este necesară competența funcțională raționament matematic și analitic.

Un consilier - poate folosi surse foarte diversificate de informare de la persoane, grupuri, instituții, documente oficiale, arhive legislative și reglementări, surse mai mult sau mai puțin structurate digitale. Analiza acestor surse de informare necesită competențe generale: de comunicare (în limba în care ele există), de interpretare a datelor și informațiilor (competența rezolvare de probleme și luarea deciziilor). Dacă informațiile sunt colectate frecvent într-o anumită limbă străină - atunci cunoașterea acelei limbi străine este necesară ca și competență specifică.

Colectarea informațiilor necesare îndeplinirii atribuțiilor curente este un proces continuu, uneori mai puțin identificabil și este posibil să avem probleme în a distinge între intrări, respectiv colectarea informațiilor și operațiuni, respectiv prelucrarea lor. De exemplu, atunci când un angajat spune că pentru rezolvarea unei sarcini folosește informații din minte sau din experiență - se referă de fapt la procesul de operaționalizare solicitat de acel post - intrările având loc într-o perioadă anterioară mai mult sau mai puțin definită - prin procesul de instruire. Această situație în care nu se distinge sursa informațiilor pe care angajatul unui post le folosește în îndeplinirea atribuțiilor apare atunci când:

- operațiunile se desfășoară în același timp cu informarea (ca în cazul unui casier sau a cuiva care verifică completarea corectă a unor documente) - în acest caz sunt folosite doar competențe generale.

- informarea a luat forma unui proces consistent de instruire în trecut – cum sunt funcțiile de experți, traducători, programatori – care a necesitat ani de studii și de experiență astfel încât înțelegerea se transformă în automatism – iar ceea ce observăm în activitatea experților sunt mai mult operațiunile pe care le desfășoară în minte. În aceste cazuri vorbim de specializări și bineînțeles de competențe tehnice sau specifice.

2. Operațiunile

Operațiunile sunt foarte diversificate, de la foarte simple la automate sau foarte complexe. Indiferent dacă se folosesc elemente tangibile sau intangibile toate aceste operațiuni sunt coordonate mental de către ocupantul unui post – și pot fi asociate unor abilități sau competențe.

Analiza operațiunilor desfășurate în cadrul unui post răspunde la întrebările: Ce operațiuni, demersuri, acțiuni, comportamente trebuie să întreprindă ocupantul aceluși post? – Ce tip de abilități sau competențe sunt necesare pentru desfășurarea acelor operațiuni mentale și comportamentale?

Exemple:

Un inspector – organizează informațiile colectate din surse multiple, le grupează sau le clasifică în funcție de cauză-efect, de factorul de risc și ia o decizie stabilind rezoluții intermediare pe acea speță (competența rezolvare de probleme și luarea deciziilor). Pentru că acest proces se realizează frecvent iar calitatea executării acestor operațiuni este esențială pentru performanța pe acest post – sunt necesare competențe suplimentare, adaptate pentru această categorie de posturi – și anume competența funcțională investigare și diagnoză. Dacă pentru aceste operațiuni se folosesc tehnici sau metodologii care necesită pregătire intensivă cu o durată de cel puțin câteva luni până la a ajunge la un nivel acceptat de calitate atunci vorbim de nevoia existenței unei competențe specifice (inspector de calitate în domeniul agricol, construcții, contabil).

Un manager – pe baza informațiilor colectate prin intermediul unor rapoarte ia măsuri de remediere, optimizare, planificare, exploatare de oportunități. Dacă managerul trebuie să ia decizia de validare a corectitudinii unui raport atunci cel mai probabil este necesară o competență funcțională sau chiar de specialitate în acel domeniu. Dacă operațiunile pe care le face managerul sunt de a integra informațiile din mai multe categorii de rapoarte din domenii diferite și a emite decizii fără a valida corectitudinea lor (de corectitudinea lor răspunzând furnizorii acelor rapoarte) atunci sunt necesare abilitățile manageriale superioare sau cele generale de tip: gândire strategică, planificare strategică – cum este cazul directorilor executivi.

3. Ieșirile

Calitatea și performanța unei activități se măsoară la acest nivel, în special prin evaluarea impactului pe care-l are asupra beneficiarilor activității.

Exemple:

Un inspector – prezintă rezoluția sau decizia către beneficiari. O poate face verbal, în scris prin intermediul unor documente mai mult sau mai puțin elaborate. Calitatea activității se poate măsura la nivelul beneficiarilor prin gradul lor de conformare. Pentru acest lucru pot fi necesare anumite abilități de persuasiune suplimentare celor generale și anume competența funcțională asigurarea conformității.

Un manager – una dintre principalele "ieșiri" ale activității unui manager este persuasiunea: convinge echipa să acționeze conform unor obiective și pe baza unui plan, convinge beneficiari că trebuie urmată o anumită direcție de acțiune, convinge colaboratori sau parteneri să acționeze coordonat pentru anumite obiective comune, convinge furnizorii să aloce resurse pentru anumite echipe, obiective sau misiuni, etc – aceste caracteristici persuasive se regăsesc atât în competențele generale cât și în cele manageriale – deja definite pentru funcția publică. În cazul în care persuasiunea managerului privește preponderent membrii unor echipe dinamice, care se organizează pe termen scurt pentru a răspunde unor obiective noi și de a unor beneficiari diferiți – este necesară competența funcțională: coordonarea echipei de proiect. În cazul în care deciziile și persuasiunea unui manager se orientează către echipe specializate într-un domeniu atunci este necesară o competență funcțională cum este cea de responsabilitate fiscală, susținerea angajaților, consiliere juridică, etc. Atunci când așteptarea este ca persuasiunea unui manager să fie acompaniată de emoție pozitivă, motivație, angajament – vorbim de necesitatea competenței de leadership: generarea angajamentului.



1.4 Reproiectarea postului: Analiza gradului de motivare intrinsecă favorizat de un post²⁴



Cât de motivant este un post?

Există posturi care sunt mai motivante și altele mai puțin motivante.

Metoda analizei gradului de motivare intrinsecă asociată unui post²⁵ – permite identificarea acelor caracteristici ce fac postul ca fiind aspirațional și motivant în sine făcându-se abstracție atât de recompensele și beneficiile oferite de acel post cât și de anumite particularități ale personalității oamenilor ce ar putea ocupa acel post.

Dacă facem abstracție de alte variabile, cum ar fi nivelul recompenselor oferite pentru acel post, sau anumite preferințe individuale, putem identifica cât de motivant este un post? - în funcție de următoarele **caracteristici**:

1. Nivelul abilităților și competențelor cerute de acel post – cu cât este mai mare cu atât este mai motivant.
2. Identitatea sarcinii – dacă munca reprezintă o mică parte din ceva mai mare atunci postul respectiv e mai puțin motivant decât în cazul în care munca este completă
3. Impactul și influența asupra altor persoane sau grupuri de persoane – cu cât este mai mare, cu atât postul este mai motivant
4. Autonomia – cu cât este o libertate mai mare în luarea deciziilor ceea ce privește munca proprie, cu atât motivația generată este mai mare
5. Feedback-ul despre propria activitate – cu cât există mecanisme de feedback mai consistente și mai rapide, cu atât motivația este mai mare
6. Reputația pe care o are acel post – cum sună titlatura celui post și ce opinii au alții despre tipul de muncă cerut de acel post influențează motivația

Acest tip de analiză este folosit pentru a face job-redesign, pentru a face posturile mai atractive și a spori astfel performanța. Un job cu o valoare potențială ridicată a motivației intrinseci va deveni atrăgător²⁶ pentru persoane ce dețin competențe, specializări și calificări superioare.

1.5 Concluzii și recomandări pentru identificarea competențelor specifice unui post

✓ Pentru funcția publică competențele generale sunt deja definite și identificate, iar cele funcționale au definit un model de abordare, incluzând exemple. Pentru identificarea celor specifice este necesar un proces de analiză a postului – ce poate fi sistemic sau pe baza listei de caracteristici.

✓ Nevoia ca ocupantul unui post să dețină o anumită competență este suficient să fie identificată în oricare dintre componentele procesului de muncă: intrări, operațiuni, ieșiri.

✓ În cazul în care, pentru ca o anumită activitate să se desfășoare la nivelul așteptat de beneficiari, este nevoie de un timp de instruire intensivă de cel puțin câteva luni, cel mai probabil este vorba de o competență specifică. Denumirea acelei sau acelor competențe specifice poate fi asociată cu pregătire academică, studii aprofundate, master sau specializări.

✓ Pentru a stabili că pentru un anumit post de execuție este necesară o anumită competență specifică putem folosi un raționament care să includă și răspunsul la întrebarea: Dacă persoana care ocupă acel post ar deține competențele generale și funcționale atunci activitățile principale pot fi realizate la nivelul de calitate sau performanță așteptat? Cunoașterea temeinică a ceea ce acoperă ca și concepte fiecare competență generală și funcțională deja definite – face ca răspunsul la această întrebare să fie mult mai facil.

✓ Cu cât echipa sau echipele pe care le coordonează un manager sunt mai specializate în cadrul unui domeniu cu atât este mai necesar pentru acel manager să dețină cel puțin o competență funcțională sau specifică. Cu cât echipele sunt mai diversificate ca specializare, cu atât managerul are nevoie de competențe generale și manageriale superioare și mai puțin de competențe funcționale sau specifice.

✓ Pentru a face distincția între nevoia de a defini o competență specifică la nivelul unui post și a stabili alte condiții de avizare a dreptului de a îndeplini activitățile cerute de acel post folosim următorul raționament: dacă este un atribut sau o abilitate care se dezvoltă continuu și afectează performanța direct proporțional atunci este o competență. În cazul altor criterii, cum ar fi unele calificări și autorizări, nu întâlnim această relație (carnetul de șofer, licența în utilizarea unui utilaj, dreptul de a opera cu informații confidențiale, etc).

²⁴ Adaptare după Characteristics Model, dezvoltat de psihologii organizaționali: J. Richard Hackman și Greg Oldham

²⁵ Adaptare după Characteristics Model, dezvoltat de psihologii organizaționali: J. Richard Hackman și Greg Oldham

²⁶ Trăsăturile de personalitate, nevoile și interesele personale pot afecta această legătură: sunt persoane pentru care creșterea responsabilităților este considerată stresantă.

CAPITOLUL II

GHID DE IDENTIFICARE A COMPETENȚELOR SPECIFICE



Competența specifică este un set de cunoștințe, abilități și atitudini specifice unui rol din organizație, care permite angajatului să contribuie la îndeplinirea obiectivelor aceluși post și să obțină performanță.

Un funcționar public are nevoie, pentru a-și îndeplini atribuțiile, de un set de competențe generale definit în funcție de nivelul ierarhic, competențe funcționale determinate de domeniul în care lucrează și, în situația în care rolul său necesită o specializare suplimentară, de competențe specifice.

Specialiștii din cadrul departamentului de resurse umane sunt responsabili de definirea competențelor specifice pentru posturile din cadrul instituției.

2.1. Pașii procesului de definire a competențelor specifice

1. Analiza postului - identificarea sarcinilor critice



2. Inventarierea cunoștințelor, abilităților, atitudinilor specifice postului (CAA)



3. Sortare C A A și verificarea suprapunerii cu profilul general de competențe



4. Definirea competențelor specifice

2.1.1 Analiza postului – identificarea sarcinilor critice

În urma analizei postului se identifică: misiunea, obiectivele, sarcinile principale și critice ale postului.

Sarcina reprezintă o acțiune sau un set de activități necesare pentru a obține un rezultat și este descrisă

printr-o afirmație ce conține un verb de acțiune (ce face angajatul), obiectul acțiunii (ce sau cui face) și descrierea motivului și a modului în care face acțiunea.

În descrierea sarcinii este recomandat să existe următoarea structură:

- ✓ Verb de acțiune – descrie comportamentul observabil al angajatului
- ✓ Obiectul acțiunii – ce, despre ce și cui
- ✓ Motivul pentru care angajatul execută sarcina – această parte permite înțelegerea cunoștințelor, abilităților și atitudinilor necesare
- ✓ Cum se realizează activitatea – ce instrumente, aplicații folosește titularul postului.

Exemplu de sarcină: redactare rapoarte și note de fundamentare

Verb de acțiune (ce face)	Obiectul acțiunii (despre ce, cui)
Redactează	Politici, note de fundamentare, rapoarte uneori incluzând informații confidențiale
Motivul acțiunii (rezultatul așteptat)	Cum se realizează (proceduri, instrumente, aplicații etc)
Să ofere informații și suport	Echipamente electronice, Word, powerpoint

Criteriile principale pentru a determina dacă sarcina este critică sunt:

- Riscul asociat – spre exemplu, dacă sarcina nu este îndeplinită corect pot apărea daune materiale, întârzieri în proces, cheltuieli suplimentare, accidente etc.
- Timpul consumat – de exemplu, dacă acoperă peste 40% din timpul de lucru. De avut în vedere, în estimarea timpului consumat, și timpul necesar pregătirii, parcurgerii sarcinii și a raportării.
- Recurența – dacă este frecventă și are impact asupra performanței individuale

După descrierea sarcinilor asociate unui post se recomandă verificarea și revizuirea acestora pentru a asigura corectitudinea procesului:



criterii de verificare

1. Conține informație specifică: ce se face – verb de acțiune; despre ce sau cui, cu ce scop – rezultat așteptat, cum (instrumente, proceduri, aplicații etc)
2. Inteligibile, ușor de înțeles
3. Din activitatea descrisă reiese un produs identificabil care poate fi folosit de altă persoană în afară de titularul postului
4. Descrie activitatea unei singure persoane
5. Descrie o parte importantă a unui post
6. E suficient de specific pentru a identifica CAA / competențe necesare
7. Fiecare afirmație e specifică și concisă
8. Utilizează terminologie specifică postului

2.1.2. Inventarierea cunoștințelor, atitudinilor și abilităților, specifice sarcinilor critice (CAA)

Pentru definirea unei competențe specifice ne interesează identificarea cunoștințelor, abilităților și atitudinilor aferente sarcinilor critice.

Cunoștințe – sunt informații structurate și complexe pe care le deține mental o persoană ca rezultat al educației formale, formării sau experienței personale.

Exemplu: cunoașterea reglementărilor din domeniul financiar contabil, cunoașterea modului de aplicare a unei metodologii, cunoașterea principiilor unui management eficient, cunoașterea unei limbi străine; Timpul în care pot fi asimilate cunoștințe necesare rezolvării unei sarcini cheie este principalul indiciu al nevoii de definire a unei competențe specifice (ani de formare teoretică).

Abilități – capacitatea de a executa o activitate observabilă, deprindere, îndemânare

Exemplu: abilitatea de a vorbi în public, de a tehnoredacta, de a argumenta, de a extrage informațiile cheie dintr-un material, de a depana, etc. Timpul în care se dezvoltă abilitățile necesare rezolvării unei sarcini cheie este un al doilea indiciu al nevoii de definire a unei competențe specifice (formare prin exersare sau practică).

Atitudini – modalități de raportare a persoanei la alte persoane, situații, principii, activități care influențează în mod favorabil sau nefavorabil comportamentele și acțiunile.

Exemplu: atitudini față de muncă, față de șefi, față de colegi, față de misiunea personală sau cea a organizației, față de proceduri, față de anumite sarcini repetitive sau noi, etc. Cea mai mare parte a atitudinilor necesare în activitatea funcționarului public sunt deja cuprinse în descrierile competențelor generale și funcționale.

Din acest motiv e mai puțin probabil să se identifice alte atitudini particulare necesare unor sarcini care să indice necesitatea unei competențe specifice fără a fi luate în considerare și alte cunoștințe sau abilități. Dacă identificăm o sarcină critică unde este necesară, de exemplu, o vigoare sporită (la monitorizarea sau controlul unui proces în care erorile sunt inacceptabile) – trebuie luată în considerare și abilitatea de a acționa pe baza acelei vigoare: viteza de reacție, aplicarea metodei optime de remediere.

Recomandări de verificare a parcurgerii corecte a acestei etape:

- Să fie direct legate de sarcinile critice (unele ar putea fi legate de mai mult de o sarcină)
- Să fie observabile și măsurabile
- Să fie necesare în momentul în care un angajat preia sarcina critică
- Să permită distincția dintre angajații cu rezultate superioare de cei cu rezultate medii sau scăzute

2.1.3 Sortare CAA și verificarea suprapunerii cu profilul general de competențe

În această etapă informațiile culese sunt grupate în categorii și, cel mai important, sunt selectate cunoștințele, abilitățile și atitudinile specifice sarcinilor critice pentru postul analizat.

Cele care se regăsesc în profilul general de competențe sau în cele funcționale vor fi marcate și nu vor mai fi utilizate în etapa următoare.

2.1.4 Definirea competenței specifice

Competențele specifice conțin 3 părți:

- Nume (eticheta): reprezintă o descriere pe scurt a competenței specifice ce are la bază CAA identificate

– uneori se folosește aceeași etichetă ca în nomenclatorul de meserii, alteori cea a specializării, alteori se pune o etichetă nouă

- Comportamentele observabile/ acțiuni critice – identificate în etapa 2 a procesului de definire a competențelor
- Descompunerea în cunoștințe, abilități și atitudini specifice

Exemplu: Fișă de lucru – competența specifică pentru postul de Evaluator de competențe (asesor)

Numele competenței specifice	Comportamente observabile	Descriere CAA: cunoștințe, abilități, atitudini specifice
Evaluarea competențelor profesionale în instituțiile publice	1. Interacționează cu candidații în cadrul Centrului de evaluare și dezvoltare conform regulilor stabilite și a instrumentelor	Cunoașterea metodelor de identificare a dovezilor de competență: analiză comportamentală, interviu, analiza rezultatelor activității
	2. Identifică și evauează corect dovezile de competență	Cunoașterea profilurilor de competențe utilizate în funcția publică
	3. Evaluează comportamentele observabile pe baza unor standarde obiective, predefinite	Cunoașterea metodologiei de desfășurare a unui centrului de Evaluare/Dezvoltare
	4. Identifică acele comportamentele ce se abat de la un standard așteptat	Abilitatea de a evalua competențe și de a extrage concluzii valide pe baza dovezilor colectate prin aplicarea mai multor metode
	5. Face recomandări cu privire la departajarea participanților într-un Centru de Evaluare pe baza comportamentelor observate	Abilitatea de a identifica oportunitățile de dezvoltare și de a recomanda candidații pe baza criteriilor avute în vedere
	6. Formulează obiective de dezvoltare pentru participanții la Centrul de Dezvoltare pe baza evaluării	Abilitatea de a redacta rapoarte de evaluare individuală
	7. Oferă feedback candidaților în procesul de dezvoltare	Atitudini ferme față de ceea ce înseamnă obiectivitatea procesului de evaluare
	8. Face propuneri de aplicare a unor metode suplimentare sau adaptarea unor instrumente în cazul în care rezultatele unor evaluări nu sunt concludente	

După cum se observă, au fost omise din această listă cunoștințele, abilitățile și atitudinile ce sunt acoperite de competențele generale sau funcționale cum ar fi, de exemplu, cunoașterea legislației în domeniul resurselor umane din administrația publică ce este inclusă în competența funcțională: susținerea angajaților; sau abilitatea de a planifica activitățile în cadrul centrului de evaluare, de a comunica eficient cu candidații, de a respecta normele de integritate – ce sunt acoperite de competențele generale.

Această competență specifică trebuie definită doar dacă pentru respectivul post evaluarea competențelor este o sarcină critică, și anume: este printre principalele sarcini, o realizează o mare parte din timp sau cu o frecvență mare, riscul asociat este mare. Pentru un recrutor ocazional sau care participă sporadic în comisii de evaluare alături de alți manageri sau specialiști ai unui domeniu de activitate nu reprezintă o sarcină critică. În schimb, pentru angajații care evaluează frecvent, pentru funcții speciale sau înalt manageriale iar calitatea evaluării influențează carierele a sute de angajați, atunci această competență specifică este obligatorie.



Exemplu: Profil de competențe - Evaluator de competențe (asesor)

Profil competențe	Categoria de competențe	Competențe evaluate la personalul de execuție
Competențe generale	Eficiență personală	Rezolvarea problemelor și luarea deciziilor
		Inițiativă
	Eficiență interpersonală	Planificare și organizare
		Comunicare
	Responsabilitate socială	Lucru în echipă
		Orientarea către cetățean
Competență funcțională		Integritate
Competență specifică		Susținerea angajaților
		Evaluarea competențelor profesionale în instituțiile publice

CAPITOLUL III

METODE DE EVALUARE A COMPETENȚELOR



Evaluarea competențelor este un proces prin care se măsoară nivelul de dezvoltare a setului de cunoștințe, abilități și atitudini necesare unei persoane pentru a face performanță într-o anumită activitate sau într-un anumit rol.

Termenul de evaluare a competențelor se folosește în mod special în următoarele procese de resurse umane:

- selecția de personal - caz în care se măsoară nivelul competențelor prin dovezi comportamentale sau declarative (prin interviu) obținute ad-hoc de la persoana evaluată de către evaluatori specializați
- managementul performanței - caz în care măsurarea nivelului competențelor se face de regulă de un superior ierarhic prin dovezi comportamentale, culese de-a lungul unei perioade mari de timp (6 luni - 2 ani)
- managementul talentelor și al carierei, restructurare și reorientare profesională - situații în care se folosesc ambele modalități de măsurare a competențelor - atât cea ad-hoc, prin intermediul unor specialiști, cât și cea pentru perioade mai mari de timp făcute de manageri

În urma unui proces de evaluare a competențelor:

- se ia decizia de angajare, promovare, confirmare pe post sau de reorientare profesională
- se stabilesc obiective de dezvoltare profesională și un plan de dezvoltare a competențelor

3.1 Clasificarea metodelor de evaluare a competențelor

Există o mare varietate de metode de evaluare a competențelor, acestea putând fi clasificate în funcție de:

Calificare

Tipuri de metode de evaluare

Componentele competenței

- a abilităților
- a cunoștințelor
- a atitudinilor

Tipuri de competențe

- a competențelor generale
- a competențelor funcționale
- a competențelor specifice

Procesele de resurse umane în care sunt folosite

- a competențelor folosite în recrutare,
- a competențelor folosite în training și dezvoltare,
- a competențelor folosite în managementul performanței,
- a competențelor folosite în managementul talentelor, evoluție în carieră, etc

Tehnologia folosită

- on-line, electronice
- metode care nu presupun folosirea tehnologiei - de exemplu teste creion/hârtie, interviuri față în față



3.2 Cele mai frecvente metode de evaluare a competențelor

1. Testele de evaluare a cunoștințelor

Aceste teste (numite și teste tehnice) pot fi utilizate pentru a evalua nivelul de cunoștințe pe care candidații sau angajații le au despre un domeniu specific de activitate - de exemplu contabilitate, finanțe, transporturi, construcții, cunoștințe despre cadrul procedural sau legal în care lucrează, despre sistemele informatice cu care operează etc.

Testele de evaluare a cunoștințelor pot fi tip creion/hârtie sau on-line, de tipul grilă, teste cu întrebări deschise, teste cu exerciții de înțelegere tehnică – în care sunt prezentate diverse situații tehnice, iar candidații trebuie să găsească soluții la problemele date.

Avantajele testelor de cunoștințe:

- ✓ Identifică în mod obiectiv nivelul de cunoștințe (există o listă concretă cu răspunsurile corecte, ele nu pot fi contestate)
- ✓ Permite compararea candidaților
- ✓ Sunt ușor de aplicat, atât pe hârtie sau on-line

Dezavantajul acestor teste este următorul: cunoștințele reprezintă doar o parte a unei competențe. O persoană poate avea un înalt nivel de cunoștințe teoretice, dar acestea nu previzionează dacă persoana evaluată poate aplica aceste cunoștințe în practică sau ce fel de rezultate obține.

Când pot fi folosite?

Testele de evaluare a cunoștințelor pot fi folosite în procesele de recrutare, de management al carierei, de training și dezvoltare, dar și în procese de restructurare, datorită nivelului ridicat de obiectivitate.

În general, testele de cunoștințe au o grilă de corectare și un barem de punctaj asociat.

Punctajul pentru promovabilitate diferă în funcție de gradul de complexitate și dificultate al testelor. În cazul proceselor de selecție este recomandat ca nivelul minim pentru admis/ respins să fie stabilit înainte de administrarea testelor.

2. Chestionarele psihometrice

Chestionarele sau testele psihometrice au rolul de măsurare, cuantificare a unor elemente psihice precum aptitudini, atitudini, trăsături de personalitate, motivații sau valori personale. Ele raportează individul investigat la un sistem normativ/ un etalon, respectiv scorurile de referință ale populației din care acesta face parte.

Cele mai frecvent întâlnite chestionare psihometrice sunt chestionarele sau inventarele de personalitate și chestionarele de aptitudini sau abilități.

a) Inventarele de personalitate – sunt chestionare care măsoară trăsăturile de personalitate, adică o serie de caracteristici care se mențin relativ neschimbate pe parcursul vieții și care determină modalitatea în care o persoană reacționează la evenimentele pe care le trăiește: este mai mult sau mai puțin înclinată către socializare, către conștiințiozitate, atenție la detaliu, căutare de noi experiențe, etc

În funcție de aspectele evaluate, chestionarele de personalitate se împart la rândul lor în:

- Chestionare de factori, trăsături
- Chestionare tipologice, de stil
- Chestionare de interese
- Chestionare de atitudini
- Chestionare de temperament
- Chestionare caracterologice
- Chestionare de aspirații

O distincție importantă este aceea între chestionarele de personalitate, care arată caracteristici greu schimbabile în timp, dar care pot fi predictive – anticipează ușurința cu care o persoană va acționa într-o anumită funcție și cele de stiluri de gândire, comportament, care măsoară anumite atitudini și sunt bune instrumente de coaching. În timp ce primele sunt recomandate în cazul centrelor de evaluare, celelalte sunt recomandate în centrele de dezvoltare.

b) Chestionarele de aptitudini sau abilități generale sunt chestionare care măsoară capacitățile intelectuale, de înțelegere ale unei persoane

Cele mai întâlnite sunt cele care evaluează:

- Raționamentul verbal (analizarea informațiilor scrise)
- Raționamentul numeric (interpretarea numerelor/a datelor statistice)
- Raționamentul abstract (analizarea unei probleme prezentate vizual)
- Simțul spațial (planuri și forme 3D)

Chestionarele psihometrice pot fi utile într-un proces de evaluare sau dezvoltare deoarece fac o analiză în profunzime a aspectelor care stau în spatele competențelor propriu-zise, pe care acestea se sprijină și care pot constitui fie bariere, fie sprijin pentru performanță sau dezvoltare.

Avantajele chestionarelor psihometrice:

- Identifică trăsăturile de personalitate ale participanților, uneori comparativ cu un etalon/benchmark definit pentru domeniul de activitate/postul respectiv.
- Arată domeniile preferate de lucru și mediile în care un candidat se poate adapta ușor.
- Pot indica ariile în care participantul este recomandat să facă schimbări pentru mai bune rezultate sau echilibru (în cazul celor care evaluează stiluri de gândire și comportament).
- Chestionarele de aptitudini/ abilități facilitează comparația între candidați și sunt recomandate cu precădere în cazul proaspeților absolvenți care nu au încă un nivel consistent al competențelor profesionale specifice/funcționale.
- Sunt ușor de administrat (cu precăderile variantele on-line, care generează rapoarte individuale în mod automat).

Dezavantaje:

- Aceste instrumente nu măsoară direct competențele. Măsoară, cel mult, probabilitatea cu care o persoană va dezvolta o anumită competență, respectiv potențialul.
- Orice instrument psihometric se bazează pe probabilități și nu certitudini, iar pentru foarte multe chestionare probabilitatea cu care ele previzionează performanța unui candidat într-un anumit rol este foarte mică.
- Chestionarele de personalitate nu permit o comparație obiectivă a candidaților – pentru chestionarele de personalitate neexistând răspunsuri corecte, respectiv greșite – de aceea unii specialiști nu recomandă folosirea chestionarelor de personalitate în cazul centrelor de evaluare organizate în scop de restructurare.
- Constructele și termenii utilizați de către psihologi în psihodiagnoza personalității cu ajutorul chestionarelor sunt diferiți de cei folosiți în limbajul curent, organizațional adică tind să aparțină numai jargonului profesional – de aceea este necesară o persoană de specialitate pentru a le interpreta corect.
- Folosirea lor presupune uneori costuri semnificative cu licențele de aplicare.
- Testele psihometrice de personalitate se bazează pe autoevaluări; acestea pot fi viciate de faptul că sunt bazate pe opiniile candidatului, presupunând că aceste opinii sunt evaluări valide fiind cumva implicită; autoevaluările sunt însă influențate de capacitatea și dorința de autodezvoltare a subiectului, dezirabilitatea socială fiind un aspect important care influențează răspunsurile acestuia. Există însă teste de personalitate care sunt construite astfel încât să diminueze acest potențial minus.

Chestionarele psihometrice presupun raportarea individului la un etalon și nu întotdeauna acest etalon este adaptat la specificul național/ profesional etc.. Realizarea unui etalon presupune investigarea populației pentru care este construit testul, bazată pe utilizarea unui eșantion reprezentativ. Scorurile obținute sunt procesate statistic și structurate într-un sistem de norme – valori la care sunt raportate scorurile brute ale subiecților examinați și prin intermediul cărora aceste scoruri brute capătă semnificație psihologică. Normele pentru diferite caracteristici investigate (trăsături) cu ajutorul testelor pot să difere semnificativ de la o cultură la alta, motiv pentru care este obligatorie realizarea unor studii de estimare a calităților psihometrice și de etalonare pentru orice test (chestionar de personalitate) tradus dintr-o altă limbă.

Pentru a fi valoroase ca instrumente de măsură, respectiv pentru a demonstra că au capacitatea de a surprinde în mod real, corect și sistematic realitatea psihologică pe care își propun să o măsoare, chestionarele psihometrice trebuie să aibă o serie de calități specifice: validitatea – respectiv capacitatea testului de a măsura ceea ce își propune să măsoare, fidelitatea – capacitatea testului de a oferi măsuri consistente și stabile și diferențierea – capacitatea de a diferenția între indivizi în raport cu aspectele evaluate. Este contraindicată utilizarea testelor/chestionarelor care nu prezintă calități psihometrice acceptabile sau pentru care nu sunt cunoscute valorile acestor indici.

Când pot fi folosite?

Chestionarele psihometrice pot fi folosite în procesele de:

- Recrutare și promovare – cerându-le candidaților să completeze anumite teste psihometrice ca parte din procesul de aplicație, un angajator poate folosi rezultatele obținute ca prim factor de luat în considerare atunci când decide pe cine invită mai departe în proces- de exemplu la interviu (foarte util în procesele de recrutare pentru poziții de nivel de bază, care presupun mulți candidați interesați). Mai departe, în procese de selecție sau promovare, chestionarele psihometrice pot ajuta la diferențierea candidaților aflați pe lista scurtă pentru o poziție anume, mai ales dacă este vorba despre o poziție managerială sau de nivel înalt.
- Evaluare și dezvoltare – angajatorii pot încuraja angajații să completeze chestionare psihometrice pentru a deveni mai conștienți de propriile stiluri sau trăsături de personalitate și de diferențele existente între colegi. Un astfel de demers poate fi util în procesul de formare de echipe, de dezvoltare a spiritului de echipă și a nivelului de colaborare și pentru un management eficient al conflictelor; pentru angajații aflați în poziții de lideri de echipe, chestionarele de personalitate pot constitui o modalitate de cunoaștere a stilului individual de leadership, a propriului impact în cultura și performanța echipelor pe care le conduc.

Testele psihometrice folosesc scale particulare, specifice fiecărui chestionar.

3. Chestionarele situaționale

Chestionarele situaționale (sau de raționament situațional) pot evalua cunoștințe și atitudini specifice unui domeniu de activitate – ca de exemplu menținerea relațiilor cu clienții sau beneficiarii serviciilor, management sau leadership, achiziții, etc. Participanților le sunt descrise diverse situații și li se cere să aleagă cea mai potrivită reacție în respectivul context.

Chestionarele situaționale au o serie de avantaje:

- Sunt ușor de administrat (hârtie sau on-line)
- Identifică în mod obiectiv nivelul de cunoștințe și atitudinea candidaților în diverse circumstanțe
- Permit compararea candidaților între ei – există răspunsuri corecte, respectiv greșite, care pot fi agregate și folosite în a diferenția performanța candidaților

Principalul dezavantaj al chestionarelor situaționale este acela că nu pot evalua competențe în ansamblu – nu pot previziona dacă un candidat cu atitudinea și cunoștințele potrivite are și abilitatea de a le pune în practică și nici dacă un candidat care cunoaște care sunt reacțiile recomandate într-o anumită situație va avea o atitudine potrivită în realitate.

Când pot fi folosite?

Chestionarele situaționale pot fi folosite în procesele de recrutare și selecție, de management al angajaților cu potențial și, de asemenea, în procesele de training și dezvoltare. În momentul construirii chestionarelor situaționale este definită și scala, respectiv punctajul pentru fiecare întrebare.



Chestionarele situaționale, înainte de a fi aplicate, necesită un proces de validare. De exemplu, să fie administrat la un număr reprezentativ de persoane cu nivele de competență diferite, iar rata de succes măsurată prin completarea chestionarelor trebuie să fie direct proporțională cu nivelul de competență măsurat prin alte metode.

4. Interviul comportamental

Interviul comportamental pornește de la premisa următoare: comportamentele participanților din timpul interviului și din trecut constituie bază de predicție pentru comportamente și performanță ulterioare, permițând evaluarea nivelului lor curent de competențe atât generale, cât și specifice/funcționale.

Avantajele interviului comportamental:

- Pot fi evaluate competențe care necesită perioade lungi sau condiții speciale de observare (capacitatea de a coordona proiecte strategice, derulate pe termen lung, inițiative de inovație puse în practică, perseverența, etc)
- Este o metodă universală cu grad ridicat de flexibilitate comparativ cu alte instrumente de evaluare a competențelor. Întrebările folosite în cadrul interviului se pot modifica / adapta în funcție de diferite caracteristici ale postului
- Are o valoare predictivă recunoscută - aceasta este însă condiționată de modul de construire a interviului, tipul de interviu, nivelul de pregătire și experiență al interviuatorilor, etc

Dezavantajele metodei:

- Nivelul fiecărei competențe e "mască" de abilitatea candidatului de a se prezenta într-o lumină favorabilă, de "a se vinde" sau din contră de a reține și verbaliza propria experiență
- Nu se pot identifica competențe pentru activități pe care candidatul nu le-a experimentat
- Necesită evaluatori cu experiență

În funcție de gradul de structurare, interviurile pot fi de trei tipuri:

Structurat –un interviu care se desfășoară pe baza unor pași și a unor întrebări stricte prestabilite (interviuatorul nu deviază de la planul inițial).

Adesea folosit de interviuatorii fără experiență, nu este recomandat din cauza faptului că structura rigidă nu permite exploatarea oportunităților de explorare a unor arii neavute în vedere la planificare, dar apărute pe parcursul interviului. Acest tip de interviu poate fi recomandat în situația în care sunt necesare condiții absolut identice pentru candidați (concursuri de selecție, interviuri în scop de restructurare).

Nestructurat –un interviu pentru care interviuatorul nu își pregătește un ghid de interviu, fără a urmări o competență anume, ci doar să își formeze o opinie generală față de candidat.

Nu este recomandat pentru că interviuatorul riscă să piardă din vedere zone cheie de evaluat pe parcursul interviului.

Semistructurat – un interviu la care interviuatorul merge cu o listă de întrebări și un plan prestabilit, însă exploatează și oportunitățile apărute pe parcursul interviului, dar neprevăzute în planificare – folosind o metodă prestabilită.

Una dintre cele mai folosite metode folosite în cadrul interviului comportamental este Metoda STAR (din engleză: situation, task, actions, result; sau situație, sarcină, acțiuni, rezultat). Fiecare literă din acronim presupune utilizarea a patru tipuri de întrebări pentru a identifica dovezi de competență.

Tipul de întrebări	Exemple de întrebări
Situația – îl ajută pe intervievator să înțeleagă de ce a fost făcută o anumită acțiune	Care era situația exactă? Care era contextul în care vă aflați?
Task-ul (sarcina) - sarcina concretă, rolul pe care l-a jucat candidatul (un eveniment specific, nu ce avea de făcut în general)	Care era rolul dumneavoastră? Ce anume aveți de făcut dumneavoastră în cadrul echipei?
Acțiuni - ce anume a făcut candidatul pentru a-și îndeplini sarcina (acțiuni personale, nu ale echipei)	Ce anume ați făcut? Ce măsuri ați luat? Cum ați abordat situația?
Rezultate - ce anume s-a obținut în urma acțiunii (cum s-a terminat procesul respectiv, rezultate specifice, ce anume a învățat)	Care au fost rezultatele concrete obținute? Cum s-a schimbat situația inițială?

Când poate fi folosit?

Interviul comportamental este o metodă folosită cu precădere în procesele de recrutare și selecție, de identificare a talentelor și, de asemenea, în procesele de restructurare.

5. Simularea activității postului sau probe practice

Pentru anumite posturi, probele practice propriu-zise pot fi cele mai eficiente pentru a evalua corect nivelul de competență al candidaților. Dacă se dorește evaluarea unor competențe de tipul suport IT, competențe de traducere simultană, conducerea autovehiculelor, competențe de lucru cu anumite aplicații, susținerea unei pledoarii, etc, cel mai relevant este să punem candidatul în situația de a pune în practică respectivele competențe. În acest fel se poate aprecia nivelul său curent de competență pe baza modului în care se comportă sau acționează la proba practică.

Avantajele metodei:

- Observarea directă a comportamentelor subsumate unei competențe și a rezultatelor în condiții de activitate reală sau în condiții similare are un nivel mare de predictibilitate a performanței pe post
- Încrederea candidaților/participanților în metodă este foarte ridicată

Dezavantajele metodei:

- Nu poate fi folosită pentru orice tip de competențe: de exemplu, pentru competențe manageriale sau de leadership, relația cu clienții sau în general pentru competențe care presupun relaționarea cu persoane care nu pot fi prezente în etapa de evaluare (clienți/beneficiari/ colegi/ viitoare echipă etc)
- uneori presupune logistică specifică (computer/ utilaj/ mașină etc)

Când poate fi folosită?

Metoda poate fi folosită în procesul de selecție, dar și în procesele de instruire și dezvoltare.

6. Evaluarea de tipul 360 grade feedback

360° Feedback este o metodă de evaluare a competențelor bazată pe obținerea de feedback din mai multe surse. Cei care apreciază nivelul de competență al persoanei evaluate sunt: persoana în cauză (prin autoevaluare), managerul direct, subordonați sau colegi din alte echipe/departamente cu care interacționează frecvent și beneficiarii direcți ai activității.

Procesul de evaluare a competențelor bazat pe 360 feedback implică identificarea și cuantificarea percepțiilor respondenților (participant, manager direct, subordonați și colegi) cu privire la comportamentele de zi cu zi ale participantului folosind un chestionar specific. Acesta conține diverse afirmații care descriu calitatea sau frecvența unor comportamente aferente competențelor evaluate.

De regulă, după ce toți respondenții au completat chestionarul tip, este generat un raport individual pentru persoana evaluată. Acesta se bazează exclusiv pe auto-evaluarea participantului și pe răspunsurile celorlalți respondenți care contribuie la evaluare: manager direct, subordonați, colegi, beneficiari. Respondenții apreciază măsura în care persoana pe care o evaluează manifestă comportamentele descrise de fiecare afirmație a chestionarului, în timpul activității sale zilnice, pe o scală specifică- de exemplu de la 1 la 5 (de la total dezacord la total de acord). Metoda este recomandată în special pentru competențe care presupun interacțiune: comunicare, lucrul în echipă, competențe cu o componentă atitudinală: inițiativă, integritate, orientare către cetățean, dar mai ales competențe manageriale și de leadership.

La sfârșitul procesului pot fi generate atât rapoarte individuale de evaluare cât și rapoarte de grup, dacă în proces a intrat un număr mai mare de participanți.

Avantajele metodei:

- competențele sunt evaluate de către respondenți care au oportunitatea de a lucra și observa comportamentele participanților pe termen lung, în



mod consecvent

- se pot analiza perspectivele diferite ale diverselor categorii de respondenți
- metoda generează rezultate cantitative, obiective, permițând compararea participanților

Dezavantajele metodei:

- evaluările respondenților sunt prin definiție subiective, bazate pe percepții construite în interacțiuni pasagere și având exigențe și așteptări diferite de la persoana evaluată
- metoda poate fi folosită doar pentru angajații unei organizații/instituții, nu și în procesul de recrutare, deoarece necesită interacțiuni pe termen lung între respondenți și cel evaluat
- în funcție de organizații, respondenții pot avea tendința de a acorda aprecieri preponderent pozitive celui evaluat, mai ales dacă și ei la rândul lor vor trece printr-un astfel de proces.

Când poate fi folosită?

Metoda poate fi folosită în procesul de training/ dezvoltare, dar și în managementul talentelor sau dezvoltarea carierei (selecția pe post dintre candidați interni).

Scalele de evaluare pot varia de la cele cu 4 pași până la cele cu 8 pași. Mai frecvent se folosește scala de la 1 la 5 cu calificative acordate la frecvența unui comportament: de la 1 - însemnând foarte rar sau deloc până la 5 - foarte frecvent.

7. Analiza comportamentală

Analiza / observarea comportamentală este un proces prin care se colectează dovezi de competență prin identificarea comportamentelor pe care le are exercită o persoană pentru a rezolva o sarcină sau a atinge un obiectiv.

Cei care înregistrează informații despre comportamentele candidaților/angajaților sunt fie specialiști în analiză comportamentală, fie specialiști într-un domeniu tehnic specific, pentru care este definită competența respectivă (poate fi managerul direct sau un expert în domeniul respectiv). Aceștia cunosc foarte bine comportamentele respective și sunt antrenați să le recunoască în practică și să le noteze conform unei grile prestabilite, astfel încât să poată aprecia nivelul curent al competenței analizate. De exemplu, în cadrul unui proces de selecție, evaluatorii notează tot ce spun candidații, acestea fiind dovezi de comportament care vor fi utilizate pentru evaluarea și notarea performanței candidaților. În cadrul folosirii metodei în timpul activităților reale, observatorul, care poate fi un formator sau îndrumător, bifează apariția comportamentelor așteptate pe un check-list - urmând ca la finalizarea activității să ofere feedback.

Analiza comportamentală este utilizată atunci când angajații au de realizat diverse sarcini specifice rolului lor profesional, cum ar fi:

- o situație curentă de muncă (managerul merge cu subalternul la o conferință unde acesta are de susținut o prezentare),
- o probă practică: expertul tehnic urmărește cum un candidat gestionează o eroare semnalată de sistemul de operare al unui dispozitiv cu care urmează să lucreze dacă va fi angajat, o simulare de business în cadrul unui centru de evaluare sau de dezvoltare
- un curs de pregătire profesională: formatorul urmărește aplicarea în practică a cunoștințelor de Excel dobândite de participanți în cadrul cursului

Avantaje:

- Identifică nivelul actual de competențe - acestea sunt puse în practică prin intermediul exercițiilor gândite special pentru a pune în lumină comportamentele subsumate diverselor competențe
- Se pot compara candidații între ei - evoluția fiecărui participant/ candidat este înregistrată, iar competențele sunt notate pe o scală de evaluare stabilită în prealabil; astfel, la final se poate face pentru fiecare participant o situație centralizatoare cu notele pe competențe sau cu o medie generală

Dezavantaje:

- Necesită evaluatori specializați
- Costurile pentru implementarea metodei pot fi consistente (sunt necesare de exemplu comisii de evaluatori, locuri speciale de evaluare, un cost al instrumentarului de evaluare, scoaterea din producție a participanților)

Când poate fi folosită?

Metoda este universal folosită în toate procesele de resurse umane ce necesită evaluare și dezvoltare a competențelor.

8. Centrele de evaluare și dezvoltare

În cadrul unui Centru de evaluare, unul sau mai mulți participanți sunt evaluați de către o echipă de specialiști/ consultanți pentru a se identifica metodic nivelul curent al unor competențe; este o metodă integratoare, care presupune aplicarea în mod complementar a mai multor metode de evaluare; în cadrul unui centru de evaluare: exerciții individuale sau de grup, teste, chestionare psihometrice sau situaționale și interviuri.

Spre deosebire de un Centru de evaluare care este folosit în procesele de selecție, promovare sau de acordare a unor certificări sau grade profesionale, un Centru de dezvoltare are atât un obiectiv de evaluare, cât și unul de construire a unui plan de dezvoltare. Informațiile colectate în cadrul unui Centru de dezvoltare sunt folosite în procesele de formare și dezvoltare, de management al talentelor sau pregătirea succesilor.

Ca o primă etapă, utilizarea centrului de evaluare necesită definirea competențelor ca un ansamblu de

comportamente observabile. Definiția competențelor generale este disponibilă în Raportul privind cadrul de competențe elaborat în cadrul RAS MRU, dar dezvoltarea și implementarea ulterioară trebuie coordonată de ANFP și implementată într-un interval de timp de trei ani.

Participanții/candidații sunt implicați într-o suită de exerciții/ probe selectate astfel încât să evidențieze nivelul real al fiecărei competențe evaluate. Fiecare competență va fi definită în aproximativ 8-15 comportamente observabile. Comportamentele participanților sunt înregistrate de către evaluatori pe parcursul derulării probelor; ele sunt apoi evaluate și primesc note, pentru a aprecia în final nivelul curent al competenței observate.

Probele/exercițiile folosite sunt foarte specializate și sunt realizate de specialiști cu experiență în conceperea instrumentelor de evaluare a competențelor. Este esențial ca setul de instrumente de evaluare să fie dezvoltat pentru a evidenția în cel mai bun mod comportamentele urmărite. Succesul Centrului de evaluare se bazează în principal pe calitatea instrumentelor de evaluare și pe formarea și calibrarea evaluatorilor.

În cadrul unui Centru de evaluare sau de dezvoltare se folosește în principal metoda analizei comportamentale: evaluatorii notează tot ce spun candidații, aceste note reprezentând dovezi de comportament care vor fi utilizate pentru evaluarea și notarea performanței candidaților.

Dovezile empirice arată că Centrele de evaluare au o bună validitate predictivă și pot asigura o obiectivitate bazată pe criterii riguroase. Centrele de evaluare au furnizat, de asemenea, dovezi privind „o bună fiabilitate a notărilor raportate comparativ între evaluatori, deși acest lucru depinde și de nivelul de expertiză al evaluatorilor desemnați ca membri în comisiile de concurs. Liniile directoare privind conceptualizarea, implementarea și evaluarea centrelor de evaluare și dezvoltare, elaborate de Societatea Britanică de Psihologie evidențiază faptul că Centrele de evaluare/ dezvoltare bune oferă următoarele **avantaje**:

- informații extrem de relevante/observabile și cuprinzătoare;
- luarea de decizii eficiente, inclusiv planificarea resurselor umane;
- echitate sporită din mai multe raționamente (versus raționamente unice);
- imagine îmbunătățită a organizației din utilizarea acesteia;
- o pre-vizualizare eficientă a nivelului rolului/postului;
- posibilitatea de auto-conștientizare a nevoilor de

dezvoltare ale candidaților/participanților;

- un sistem de selecție care furnizează dovezi solide din punct de vedere juridic;
- metodă de evaluare care prezice mai clar performanța în muncă.

Notarea comportamentelor se face de către evaluatori pe baza unei metodologii clare, iar abilitățile de evaluare ale evaluatorilor sunt esențiale în acest proces. Fișa de acordare a calificativelor pe care trebuie să o utilizeze evaluatorii include toate competențele detaliate în comportamentele identificabile, recomandarea fiind să se puncteze luând în considerare existența și calitatea comportamentelor. Fișa de observație/punctaj este utilă pentru observator pentru a se asigura că acesta urmează toate comportamentele vizate și că datele sunt colectate într-o manieră structurată, pentru a ușura interpretarea ulterioară. Cu toate acestea, este foarte important să subliniem că procesul este o evaluare calitativă întrucât fișa de punctaj este un ghid/ajutor și nu înlocuiește judecata umană. Acesta este motivul pentru care abilitățile de specialitate ale evaluatorilor sunt esențiale în acest proces.

Fiecare competență este o prioritate de evaluare în cel puțin unul dintre exerciții și este evaluată pe baza unei fișe de observare specifice. După observarea exercițiilor, evaluatorii analizează dovezile de comportament pentru fiecare competență și dau un punctaj pentru fiecare comportament. De obicei, în acest proces se utilizează o platformă on-line pentru a facilita generarea punctajului final pentru fiecare competență pe o scară aleasă. Cele mai utilizate scale pentru evaluarea performanței sunt de la 1 la 5, 1 fiind minimul și 5 maximul.



Exemplu de exerciții/competențe matriceale

Competențe	Instrumente / situații / exerciții				
	Fact finding	Prezentare	Studiu de caz / Analiză	Joc de rol	Interviu
Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor	X		X		X
Planificare și organizare		X	X		
Lucru în echipă				X	X
Comunicare		X		X	
Orientare către cetățean	X		X		X

După finalizarea evaluării, sunt realizate rapoarte individuale pentru fiecare candidat (poate fi folosită o platformă on-line). Rapoartele individuale oferă o perspectivă detaliată asupra punctelor tari și oportunităților cheie de dezvoltare ale fiecărui candidat. Raportul individual poate include următoarele capitole:

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

O ultimă etapă a unui centru de evaluare o constituie comunicarea rezultatelor către participanți.

Utilizarea instrumentelor Centrului de evaluare poate fi ajustată în mod flexibil pentru a fi aplicată numai pentru posturile strategice și pentru posturi peste un anumit grad profesional. Acest lucru va asigura un mod cost-eficace de prioritizare a resurselor, asigurând în același timp că testarea bazată pe competențe este asigurată de facto pentru posturile relevante.

Tipuri de exerciții, situații și instrumente folosite în cadrul unui centru de evaluare sau dezvoltare

Sub-sectiunea de mai jos prezintă un set de exerciții și instrumente adecvate pentru evaluarea competențelor în conformitate cu cadrul de competențe conceput și prezentat în Rezultatul 3: „Cadrul de competențe” al HRM RAS și aprobat de CNCISCAP în iulie 2020. Acest set de exerciții schimbă practica anterioară, care a inclus doar teste scrise și interviuri de bază și s-a concentrat în principal pe memorarea textelor legale.

1. Discuțiile de grup

Participanții primesc informații despre o temă/un proiect și au de luat o decizie sau de dezbătut/ analizat un anumit subiect; pot avea la dispoziție informații similare însă uneori pot avea și un set de date exclusive care îi vor poziționa diferit în discuții. Misiunea poate fi de exemplu luarea unei decizii de achiziție prin consens, stabilirea unui plan de acțiune, stabilirea specificațiilor unui produs, etc.

Etapele de derulare a exercițiului:

- Moderatorul (poate fi unul dintre consultanți) le prezintă participanților contextul pe scurt, obiectivul lor și timpul pe care îl au la dispoziție
- Participanții parcurg instrucțiunile individual și își definesc un punct de vedere (pe care îl pot consemna în scris, pentru a avea o înregistrare a lui în scop de evaluare)
- Participanții discută în grup pentru a rezolva misiunea pe care o au de îndeplinit
- Unul dintre participanți prezintă punctul de vedere, concluziile grupului

Instrucțiuni pe care le primesc participanții:

- Date despre organizația din care fac parte și despre rolul său în acel grup
- Descrierea situației
- Obiectivul grupului de participanți
- Timpul pe care îl au la dispoziție pentru parcurgerea diverselor etape

Competențe ce pot fi evaluate:

- Comunicare
- Lucru în echipă
- Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor
- Integritate
- Orientare către cetățean
- Generarea de angajament
- Inițiativă
- Coordonarea proiectelor
- Inovare și promovarea schimbării

Timp necesar: 30 - 90 min

2. Exercițiile de grup

Activitate de grup în care participanții sunt implicați în rezolvarea unei probleme complexe în care este necesar să aibă în vedere alternative multiple de soluționare. Ei pot avea la dispoziție informații similare sau complementare, misiunea este de regulă comună, însă pot avea și obiective individuale.

Cerințe potențiale:

- Rezolvarea unei probleme
- Atingerea unui obiectiv individual într-un context comun
- Realizarea unei construcții din hârtie, carton, plastic, lemn, etc

Competențe ce pot fi evaluate:

- Comunicare
- Lucru în echipă
- Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor
- Integritate
- Orientare către cetățean
- Planificare și organizare
- Inițiativă

Timp necesar: 30 - 90 min

3. Jocurile de rol

Pe baza unui scenariu dat, participanții au de pregătit și interpretat, individual, o întâlnire cu un subordonat, beneficiar, coleg de pe același nivel ierarhic, manager, etc, rol interpretat de către un evaluator sau de către un asistent.

Instrucțiuni pe care le primesc participanții:

- Date despre organizația din care fac parte și rolul său
- Descrierea situației
- Obiectivul pe care îl au de îndeplinit (mai mult sau mai puțin bine definit)
- Timpul pe care îl au la dispoziție pentru parcurgerea diverselor etape

Competențe ce pot fi evaluate: Comunicare

- Lucru în echipă
- Dezvoltarea echipei
- Managementul performanței
- Generarea angajamentului
- Abilități de negociere
- Orientare către cetățean
- Integritate

Timp necesar:

- 15-45 min pregătire
- 15-30 min interpretare
- 15-30 min analiza exercițiului

4. In-tray/E-tray exercises/case studies

Participanților li se pune la dispoziție o cantitate mare de informații scrise - au de desfășurat o serie de activități cu diverse nivele de importanță și urgență într-un timp scurt. Au de luat decizii, de definit planuri sau strategii de creștere și dezvoltare a unei idei, a unui proiect sau instituții, de delegat activități, scris mesaje, etc.

Instrucțiuni pe care le primesc participanții:

- Date despre organizația din care fac parte
- Descrierea personajelor implicate în context (de regulă numeroase)
- Mesaje primite de la personajele din context
- Descrierea situațiilor pe care le au de analizat
- Obiectivele pe care le au de îndeplinit
- O serie de anexe cuprinzând rapoarte, analize, studii
- Timpul pe care îl au la dispoziție pentru parcurgerea diverselor etape

Competențe ce pot fi evaluate:

- Planificare și organizare
- Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor
- Gândire strategică
- Managementul echipei
- Planificare strategică
- Integritate
- Orientare către cetățean
- Promovarea inovației și inițierea schimbării
- Medierea conflictelor
- Responsabilitate civică
- Managementul vulnerabilităților
- Managementul resurselor și proceselor

Timp necesar:

- 30-90 min pregătire
- 15-90 min prezentarea ideilor, discuții cu experții din panel



5. Fact Finding

Participanții au la dispoziție un set de informații, pe care este necesar să le parcurgă rapid, să selecteze datele relevante și să descopere informațiile ce le lipsesc pentru a lua o decizie de calitate. Pentru descoperirea informațiilor lipsă pot adresa întrebări experților din panel sau unui asistent. Pe baza tuturor acestor informații participantul ia o decizie sau propune un plan de acțiune.

Instrucțiuni pe care le primesc participanții:

- Date sumare despre organizație și rolul său
- Descrierea personajului
- Date parțiale ce nu permit luarea adecvată a deciziilor
- Obiectiv – argumentarea luării unei decizii sau a alegerii unui plan de acțiune

Instrucțiuni pe care le au evaluatorii:

- Date complete despre organizație
- Descrierea completă a situației (mai mulți factori relevanți pentru luarea deciziei: timp, obiective, tipuri de resurse și valoarea lor, date despre beneficiari, date despre colegi sau alte departamente implicate, date despre grupurile afectate de luarea acelei decizii, constrângeri)

Într-o primă etapă a exercițiului, sarcina participantului este, în principiu, aceea de a căuta informații pertinente (în instrucțiunile primite și prin întrebări), astfel încât să înțeleagă situația și să decidă ce este de făcut.

În cea de-a doua etapă a exercițiului, evaluatorii adresează participantului întrebări pentru a înțelege raționamentul acestuia, pentru a-i testa capacitatea de adaptare în condiții de presiune, de a-și susține asertiv deciziile, etc.

Exemple de întrebări:

- Ce alternative de rezolvare a situației identificați?
- Care sunt argumentele principale pentru fiecare dintre acestea?
- De ce credeți că aceasta este cea mai bună decizie în condițiile date?

Competențe ce pot fi evaluate:

- Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor
- Gândire strategică
- Abilități analitice
- Anticiparea riscurilor
- Asumarea răspunderii ...

Timp necesar:

- 15-45 min pregătire (inclusiv adresarea de întrebări și obținerea de informații suplimentare)
- 15-30 min prezentare decizie și discuții cu consultanții

6. Prezentările individuale

Participanții au de prezentat, individual, în fața unui auditoriu format din evaluatori, o propunere, o decizie, un plan de acțiune, un plan de schimbare etc., plecând de la un set de informații scrise sau ca urmare a unui exercițiu scris de tip: studiu de caz, fact finding, in-tray, pe o temă la alegerea participantului sau în urma studierii unei documentații mai ample înainte de momentul evaluării.

Competențe ce pot fi evaluate:

- Abilități de comunicare
- Gândire strategică
- Planificare și organizare
- Orientare către cetățean
- Generarea angajamentului
- Promovarea inovației și inițierea schimbării

Timp necesar:

- 15-90 min pregătire (sau documentare anterioară)
- 15-30 min prezentare

9. Evaluări de competențe în managementul performanței

Sistemele de management al performanței presupun, de regulă, pe lângă evaluarea nivelului de îndeplinire a obiectivelor și sarcinilor specifice unui post și o etapă de evaluare a competențelor titularului aceluși post. În acest caz nu putem vorbi de o metodă propriu-zisă, ci mai degrabă de un context în care se face evaluarea competențelor de către managerii direcți și nu de către evaluatori specializați.

În cele mai multe cazuri, evaluarea competențelor se face atât de către titularul postului (autoevaluare), cât și de către managerul direct și este discutată în cadrul întâlnirii anuale sau bianuale de evaluare a performanței. Competențele evaluate ar trebui să facă parte dintr-un sistem de competențe specific organizației, pe baza căruia sunt gândite și implementate toate sistemele de resurse umane, pornind de la recrutare și selecție, training/formare și dezvoltare, managementul talentelor, managementul performanței, etc.

De regulă, fiecare competență are o descriere / definiție proprie și eventual o serie de descriptori comportamentali care sunt folosiți pentru a aprecia nivelul curent de competențe al angajatului.

În unele organizații această apreciere este făcută subiectiv, pe baza unei analize retrospective a evoluției angajatului pe parcursul unui an sau pe baza unor incidente critice reținute de către manager/angajat. Această analiză se face de regulă înainte de întâlnirea de evaluare sau, în cazul în care această întâlnire are un rol pur formal, chiar în cadrul întâlnirii.

Există organizații în care sunt implementate sisteme mai complexe de evaluare a competențelor: managerii au la dispoziție formulare specifice în care sunt menționate comportamentele concrete ce compun o anumită competență. Ei au ca responsabilitate urmărirea activității angajatului în anumite situații tipice pentru postul său, acordarea de feedback și evaluarea comportamentelor/ competențelor pe formularul tipizat.

În cadrul întâlnirii de evaluare a performanței sunt reluate înregistrările făcute periodic de-a lungul anului și este notat nivelul curent de dezvoltare al fiecărei competențe. Metoda de apreciere poate fi analiza comportamentală, dar și colectarea feedback-urilor de la colegi, colaboratori, beneficiari.

Sistemele moderne de evaluare a competențelor includ aplicații on-line, care permit înregistrarea feedbackului periodic din partea managerului, a beneficiarilor, dar și din partea colegilor cu care angajatul are relații de colaborare pe parcursul anului. În acest caz, metoda concretă de evaluare a competenței este cea bazată pe feedback.

Avantajele metodei:

- Este interpretată în strictă relație cu performanța la locul de muncă
- Întărește relațiile manager – angajați (dezirabil)
- Managerul direct este implicat în procesul de evaluare și, prin urmare, ar putea juca un rol important și în dezvoltarea ulterioară a angajatului

Dezavantajele metodei:

- De regulă metoda este aplicată ca o formalitate, fără să reflecte nivelul real de competență al angajatului
- Evaluarea competențelor este, de cele mai multe ori, subiectivă, cu standarde și repere variabile
- Uneori managerii nu au pregătirea necesară pentru a face o apreciere corectă a competențelor membrilor echipei.



10. Centralizator metode de evaluare în procesele de resurse umane

Procesul Metoda	Recrutare și selecție	Dezvoltarea carierei / Managementul talentelor	Managementul performanței	Formare și dezvoltare
Teste / Chestionare de evaluare a cunoștințelor	x	x		x
Instrumente psihometrice				
• inventare de personalitate	x	x		x
• teste de aptitudini	x	x		
Chestionare situaționale	x	x		x
Interviul comportamental	x	x		
Simularea activității postului	x			x
360 ° Feedback		x	x	x
Analiză comportamentală	x	x	x	x
Metode compozit / de context				
Centre de evaluare/dezvoltare	x	x		
Evaluări în managementul performanței		x	x	x



Competența face diferența!
Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă
de Uniunea Europeană, din Fondul Social European

Competența face diferența!
Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă
de Uniunea Europeană, din Fondul Social European