



Manual de proceduri MRU



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

PARTEA a III a

**UTILIZAREA COMPETENȚELOR ÎN
PROCESELE DE MANAGEMENT AL
RESURSELOR UMANE
CÂND, CUM ȘI DE CE**



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 III a: UTILIZAREA COMPETENȚELOR ÎN PROCESELE DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE - CÂND, CUM ȘI DE CE



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
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	10
INTRODUCERE.....	14
Scopul acestui manual	14
Cine îl poate folosi?	14
Cu ce alte surse se completează?	14
Cadrul de competențe – scurtă prezentare	15
De ce a fost aleasă o abordare a MRU bazată pe competențe?	15
Ce sunt competențele?.....	15
Ce este cadrul de competențe?	15
Care este modelul cadrului de competențe generale propus?.....	15
Cui se aplică modelul cadrului de competențe propus?	16
Cum se aplică modelul cadrului de competențe propus?	16
Cum arată cadrul de competențe generale, pentru toate nivelurile ierarhice (întegrate) din funcția publică?.....	17
PARTEA A III A.....	18
UTILIZAREA COMPETENȚELOR ÎN PROCESELE DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE CÂND, CUM ȘI DE CE.....	18
CAPITOLUL I: FOLOSIREA COMPETENȚELOR ÎN PROCESUL DE RECRUTARE – CONCURSUL NAȚIONAL.....	19
1.1 Etapa preliminară: Planificarea forței de muncă	20
1.1.1 Planificarea resurselor umane – considerații generale	20
1.1.2 Etapele procesului de planificare a resurselor umane și instituție responsabilă	20
1.1.3 Construirea planului de recrutare (hiring plan).....	20
1.2 Etapa 1: Concursul Național.....	21
1.2.1 Publicarea anunțului Concursului Național	21
1.2.2 Selectarea și numirea membrilor comisiei de concurs	21
1.2.3 Colectarea aplicațiilor candidaților	21
1.2.4 Verificarea eligibilității	21
1.2.5 Testare preliminară	21
1.2.6 Organizarea Centrului de Evaluare	21
1.2.7 Gestionarea grupului de candidați preselecțai	22
1.3 Etapa 2: Concursul pe post	22
1.3.1. Publicare și invitație trimisă candidaților preselecțai din grupul gestionat de ANFP.....	22
1.3.2. Numirea comisiei de selecție	22
1.3.3. Concursul pe post	23
1.3.4. Numirea pe post	23



CAPITOLUL II: FOLOSIREA COMPETENȚELOR ÎN PROCESUL DE MANAGEMENT AL PERFORMANȚEI	24
2.1. Elemente introductive:relația competențe – performanță.....	24
2.2. Rolul competențelor în planificarea performanței departamentului / echipei.....	25
2.2.1 Definierea performanței	25
2.2.2. Identificarea decalajului de competențe legat de îndeplinirea obiectivelor departamentale.....	26
2.3. Rolul competențelor în planificarea performanței individuale.....	27
2.3.1. Stabilirea obiectivelor de performanță și de dezvoltare individuală	27
2.3.1.1. Discuția despre obiectivele individual	27
2.3.1.2. Trecerea în revistă a rezultatelor intermediare	28
2.3.2. Stabilirea obiectivelor de performanță și de dezvoltare individuală	28
2.3.2.1. Etapele evaluării performanței individuale anuale	28
Etapa 1: Autoevaluarea performanței la sfârșit de an.....	28
Etapa 2: Revițuirea performanței (colectarea dovezilor de performanță	28
Etapa 3: Realizarea propriu-șisă a evaluării (completarea formularelor de evaluare)	29
Etapa 4: Discuția de evaluare a performanței.....	29
Etapa 5: Calibrarea rezultatelor evaluării.....	29
Etapa 6: Raportarea evaluării performanței.....	29
2.3.2.1.1 Evaluarea individuală anuală a modului în care au fost demonstrate competențele necesare postului	29
2.4. Rolul competențelor în redresarea performanței.....	32
2.5. Surse de informare cu privire la nivelul competențelor unui angajat	32
2.5.1. Evaluare derivată din rezultatele angajatului	32
2.5.2. Observarea participativă (directă).....	33
2.5.3. Evaluări realizate de terți	33
2.5.4. Autoevaluarea angajatului.....	33
Acordarea calificativelor pe competențe - semnificația scalei de notare.....	34
Metode utilizate în acordarea calificativelor.....	35
Interpretarea variațiilor în acordarea calificativelor pe competențe	36
2.6. Motivarea angajaților în evaluarea și dezvoltarea competențelor.....	37
Recomandări pentru manageri pentru a face procesul de evaluare și planificare a dezvoltării să fie eficace și motivant	37
2.7. Rolul departamentului de Resurse Umane în cadrul sistemului de management al performanței.....	37
2.7.1. Coordonarea procesului de management al performanței	37
2.7.2. Consilierea și îndrumarea.....	37
2.7.3. Asigurarea instrumentelor și metodelor de planificare și evaluare.....	38
2.7.4. Medierea diferențelor de perspectivă.....	38
2.7.5. Auditarea calității planurilor de dezvoltare individuală.....	39
2.7.6. Redactarea, integrarea și monitorizarea planurilor de dezvoltare la nivel de organizație	39

2.7.7. Gestionarea și arhivarea documentelor	40
2.7.8. Alinierea sistemelor și proceselor de HR.....	40
CAPITOLUL III: FOLOSIREA COMPETENȚELOR ÎN PROCESUL DE DEZVOLTARE PROFESIONALĂ ȘI PLANIFICAREA CARIEREI	41
3.1. Identificarea nevoilor de dezvoltare	41
3.1.1. Obiectivele de performanță ale organizației	41
3.1.2. Evaluările făcute de manageri	43
3.1.3. Incidente sau variații de performanță la nivelul instituției	43
3.2. Planificarea dezvoltării și asigurarea resurselor	44
Prejudecăți pe care le întâlnim frecvent în dezvoltarea angajaților	44
Recomandări pentru planificarea dezvoltării, stabilirea metodelor de dezvoltare și asigurarea resurselor	46
3.3. Metode de dezvoltare a angajaților.....	47
3.3.1. Învățare prin experiență (Learning by doing)	47
3.3.2. Mentoring.....	47
3.3.3. Coaching	49
3.3.4. Rotația job-ului.....	50
3.3.5. Extinderea Job-ului	51
3.3.6. Îmbogățirea Job-ului (job enrichment).....	51
3.3.7. 360 Feedback	52
3.3.8. Training.....	53
3.3.9. Workshop-uri	54
3.3.10. Participarea la proiecte.....	55
3.3.11. Grupuri de lucru /atelieri de calitate.....	55
3.3.12. Networking.....	56
3.3.13. Shadowing.....	56
3.3.14. Team building.....	57
3.3.15. Observare și feedback	58
3.3.16. Autoinstruire și e-learning.....	58
3.4. Planul individual de dezvoltare.....	62
ANEXA 1: MODELE INTERNAȚIONALE DE CORELARE DINTRE CLASIFICAREA POSTURILOR, UTILIZAREA FIȘELOR DE POST STANDARDIZATE ȘI CADRUL DE COMPETENȚE.....	63
1.1 Modelul guvernului federal belgian	63
1.1.1 Categorii de posturi.....	63
1.1.2 Familii de funcții.....	64
1.1.3 Niveluri și clase de posturi	65
1.1.4 Cadrul de competențe	68
1.1.5 Fișele de post	71
1.2 Modelul francez.....	73



1.2.1 Clasificări ale posturilor	73
1.2.2 Cadrul de competențe	74
1.2.3 Fișe de post	75
1.3 Modelul Comisiei Europene (EPSO).....	78
1.3.1 Clasificarea postului	78
1.3.2 Cadrul de competențe	79

LISTĂ DE TABELE

Tabel 1: Gruparea posturilor pentru aplicarea cadrului de competențe.....	16
Tabel 2: Utilizarea cadrului de competențe în procesul de recrutare	19
Tabel 3: Centralizarea metodelor	60
Tabel 4: Niveluri și clase de posturi.....	67
Tabel 5: Numărul de profiluri de posturi pe nivel și clasă, înregistrate în schema federală	68
Tabel 6: Cadrul de competențe generice, pe rol și nivel/clasă.....	70
Tabel 7: Grila de competențe tehnice	71
Tabel 8: Șablon pentru fișele de post	72
Tabel 9: Dicționar - exemplu de descriere a unei competențe.....	75
Tabel 10: Registrul RIME - exemplu de fișă de post	76
Tabel 11: Niveluri profesionale, grade și tipuri de posturi pentru funcționarii titulari.....	78

Listă de figuri

Figura 1: Categoriile de competențe.....	15
Figura 2: Cadrul de competențe generale, pentru toate nivelurile ierarhice din funcția publică	17

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 comportamental pe parcursul întregului proces că deține competențele necesare. În evaluarea performanței evaluarea competenței se realizează pe baza comportamentului observat de-a lungul perioadei evaluate.

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, diplomatie etc.

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

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

Asumarea răspunderii. Competența generală de asumare a

responsabilității: pentru rezolvarea unor probleme iminente, pentru inițiative personale, de a face propuneri, de a menține atenția echipei asupra oportunităților de îmbunătățire a calității rezultatelor cât și pentru dezvoltarea personală și cea a echipei. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate competența "Inițiativă" la nivel extins).

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

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

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 componentă 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.

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

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

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

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

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

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

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

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.

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).

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 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

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 funcționale ⁶					

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



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).

- Nivelul operațional al competenței - fiecare competență inclusă în acest nivel are definite cerințele la un nivel mediu, 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 Mediarea 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

modele, 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.

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

⁶ 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.

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 atribuție managerială. Ținând seama de toate aceste lucruri, competența de Rezolvare a problemelor și luare de decizii se referă la abilitatea unei persoane de a aplica o soluție găsită ca urmare a unei analize de soluționare a problemei, indiferent dacă persoana ocupă sau nu o funcție managerială. Această abilitate este considerată fundamentală în toate activitățile unui funcționar public.

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.

Agenția 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 comisiile 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-III-a a manualului

A treia parte a acestui manual reprezintă un ghid privind utilizarea cadrelor de competențe în procesele de MRU. Această parte prezintă, pe scurt, procesele de recrutare, managementul performanței și învățare și dezvoltare, cu accent pe modul în care competențele sunt identificate, evaluate și măsurate de-a lungul acestor proceduri MRU.

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.

De ce a fost aleasă o abordare a MRU bazată pe competențe?

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.

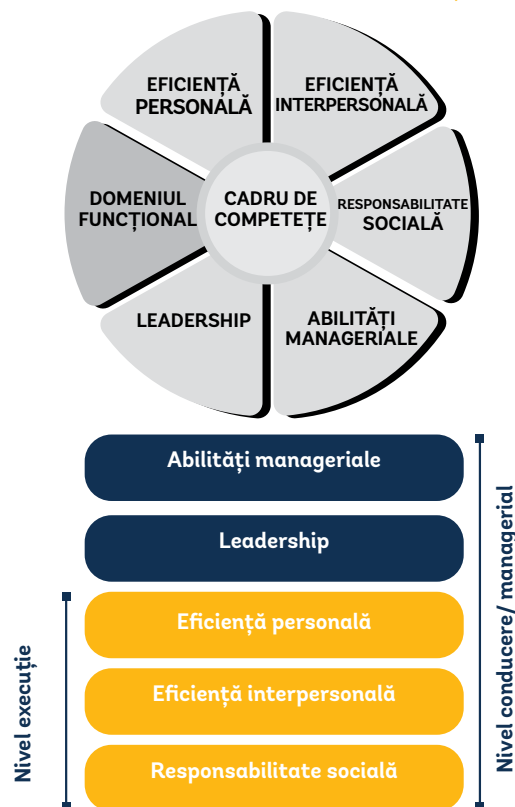
În același timp, este și un **instrument de management** care are potențialul să integreze procesele de resurse umane (recrutare și selecție, managementul performanței, formare și dezvoltare, evoluția în carieră, etc.) într-o singură abordare strategică coordonată.

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



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

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 adjuncți, directori executivi, directori generali adjuncți, 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 reclassificării și clasificarea acestora ca înalți funcționari publici. A se vedea mai multe în Raportul privind competențele și tipurile de posturi în administrația publică din România (Report on the competencies and jobs in the Romanian public administration) BM, 2019

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

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.

PARTEA a III a

UTILIZAREA COMPETENȚELOR în procesele de management al resurselor umane - CÂND, CUM ȘI DE CE

Această parte a manualului urmărește să identifice și să clarifice modul în care competențele sunt utilizate în principalele procese de management al resurselor umane. Astfel, fiecare capitol al acestei părți include următoarele elemente:

- procesul de management al resurselor umane în care sunt aplicate/utilizate competențele;
- prezentarea etapelor procesului de MRU analizat;
- evidențierea modului în care sunt aplicate/utilizate competențele în etapele procesului MRU prezentat.

Această parte este menită să sprijine comisiile de selecție și managerii în aplicarea cadrului de competențe în principalele procese MRU. În timp ce partea I prezintă procedura de aprobare și operaționalizare a cadrului de competențe, iar partea a II - a detaliază metodele necesare pentru analiza postului și identificarea competențelor, partea curentă prezintă când trebuie identificate și evaluate competențele, cum - cu ce tipuri de metode și tehnici și de ce - în ce scop.



CAPITOLUL I

UTILIZAREA COMPETENȚELOR ÎN PROCESUL DE RECRUTARE –

Concursul Național²⁰

Strategia privind dezvoltarea funcției publice (SDFP) 2016-2020 a prevăzut și Codul administrativ, care include ca principală măsură de reformă introducerea unui concurs național centralizat de recrutare pentru posturile vacante din administrația publică centrală și teritorială.

Codul administrativ prevede introducerea unui sistem de recrutare în două etape pentru ocuparea posturilor de funcționari publici din administrația centrală și teritorială: un concurs național, urmat de concursul pe post.

În cadrul concursului național se vor testa cunoștințele generale și profilul de competențe generale necesare pentru a putea intra în corpul funcționarilor publici, în timp ce în a doua etapă se vor testa competențele specifice (la nivel de domeniu funcțional și/sau de post) necesare pentru ocuparea unui anumit post dintr-o instituție.

Doar candidații care trec de prima etapă a procesului de recrutare vor putea participa în a doua etapă.

În plus, noul sistem de recrutare se va baza pe un Plan de recrutare pe 3 ani, dezvoltat de ANFP și aprobat de Guvern.

Astfel, procesul de recrutare și selecție a funcționarilor publici constă în 3 etape principale:

1. Planificarea forței de muncă
2. Concursul Național
3. Selecția pe post

Tabelul 2 sumarizează modul în care cadrul de competențe este aplicat în procesul de recrutare.

Tabel 2: Utilizarea cadrului de competențe în procesul de recrutare

Etapă	Activitate	Folosirea cadrului de competențe
Planificarea forței de muncă	Construirea planului de recrutare	Identificarea competențelor generale, funcționale, specifice necesare pentru următorii 3 ani
	Publicarea Concursului Național	Enunțarea profilelor de competențe generale evaluate în cadrul Concursului Național în anunțurile oficiale
Concursul Național	Testarea preliminară a candidaților	Testarea unor cunoștințe și abilități generale subsumate profilului de competențe generale (Lingvistice, IT etc)
	Numirea și calibrarea membrilor comisiei de concurs	Stabilirea instrumentelor folosite în evaluare, specifice cadrului de competențe generale (ex exerciții pentru Centrul de evaluare), pregătirea membrilor comisiei privind detalierea cadrului de competențe în comportamente observabile
	Derularea Centrului de Evaluare	Evaluarea competențelor generale ale candidaților de către evaluatori specializați și preselecția candidaților cu nivelul de competență urmărit
Concursul pe post	Publicarea Concursului pe post	Enunțarea profilelor de competențe funcționale și specifice evaluate în cadrul Concursului pe Post în anunțurile oficiale
	Evaluarea candidaților	Evaluarea competențelor funcționale și specifice și selectarea candidaților cu nivelul de competență cel mai bun pentru post

²⁰ Exemplu de promovare și informare a Centrului de evaluare a competențelor: Civil Service Fast Stream, UK, material disponibil prin portalul oficial al Regatului Unit, Fast Stream, 2020 <https://www.faststream.gov.uk/media/1392/fsac-guide-2020.pdf>

1.1 Etapa preliminară: Planificarea forței de muncă

Planificarea resurselor umane, inclusiv elaborarea și avizarea unui plan de recrutare, reprezintă punctul de plecare pentru întregul proces de recrutare. Rezultatele acestei etape vor determina tipul de abilități, atitudini și cunoștințe (competențe) care vor fi atrase și selectate în continuare pentru administrația publică în general și pentru fiecare instituție în particular.

Calitatea analizei competențelor necesare ce stă la baza planificării forței de muncă va influența în mod direct planul de recrutare. Planificarea resurselor umane și planul de recrutare reprezintă baza care influențează profilurile viitorilor angajați din sectorul public.

1.1.1 Planificarea resurselor umane – considerații generale

Planificarea resurselor umane poate fi definită ca o identificare și analiză sistematică a „ceea ce are nevoie o organizație în ceea ce privește cantitatea (numărul), tipul și calitatea resursei umane pentru a-și atinge obiectivele”²¹. Acest proces presupune analiza posturilor existente și a competențelor generale, funcționale și specifice necesare pentru a îndeplini sarcinile și responsabilitățile respectivului post.

Planificarea resurselor umane acoperă atât nevoile de recrutare, cât și cele de mobilitate și promovare.

Planul de recrutare – identifică necesarul de competențe pentru următorii 3 ani

Prin intermediul procesului de planificare a resurselor umane se asigură în principal:

- corelarea obiectivelor strategice naționale și sectoriale cu managementul resurselor umane;
- înțelegerea clară a modului în care funcțiile din cadrul unor organizații se pot schimba în timp datorită contextului intern și/ sau extern și modul în care acestea pot influența tipul de competențe necesare în fiecare instituție publică;
- o înțelegere a nivelului de pregătire și a profilului de competențe a forței actuale de muncă din instituțiile publice și definirea schimbărilor de profil necesare pentru asigurarea obiectivelor strategice naționale și sectoriale;
- un echilibru între oportunitățile de recrutare externă (deschisă) și recrutare internă (concurs de promovare) pentru a dezvolta o funcție publică dinamică și performantă.

Planificarea resurselor umane se face printr-un proces proactiv de analiză care pornește de la nevoile strategice ale sectorului public și analizează măsura în care acestea sunt adresate la nivelul fiecărei instituții în parte.

1.1.2 Etapele procesului de planificare a resurselor umane²² și instituția responsabilă

Principalele etape ale procesului de planificare sunt:

Etapa 1: Analiza obiectivelor strategice naționale și sectoriale

Etapa 2: Identificarea schimbărilor organizaționale preconizate și anticipate

Etapa 3: Analiza datelor privind fluctuația resurselor umane, date demografice și alte date legate de piața muncii

Etapa 4: Analiza diferențelor (atât cantitative, cât și calitative) dintre forța de muncă, tipuri de profile de competențe existente în instituții și necesarul pentru perioada următoare (3 ani conform noii legislații)

Etapa 5: Elaborarea planului de personal (staffing plan) (aspecte legate de nevoi de recrutare, retenție, planificarea succesiunii, training, dezvoltare etc) și stabilirea bugetelor necesare implementării planului

Instituția responsabilă de planificarea resurselor umane la nivelul administrației publice și de crearea Planului de Personal (Staffing Plan) este ANFP, care își bazează analizele pe datele obținute de la departamentele de resurse umane din Instituțiile publice.

1.1.3 Construirea planului de recrutare (hiring plan)

Planul de recrutare reprezintă un document centralizat, parte a planului de personal, care include resursele umane necesare și posturile vacante planificate pentru recrutarea în instituțiile publice centrale pentru trei ani. Planul de recrutare este elaborat de ANFP și aprobat de Guvern.

Planul de recrutare include o inventariere a numărului de posturi vacante structurate pe niveluri ierarhice, având asociate profilurile de competențe necesare.

Exemplu:

Instituție	departament	funcție	specializare	Anul 1				Anul 2				Anul 3			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Total															

²¹ Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE) (2017), Abilități pentru o funcție publică de înaltă performanță.

²² În această etapă se realizează analiza decalajului de competențe și a necesarului de personal. Pașii procedurali sunt detaliați în Manualul pentru procesul de recrutare



1.2 Etapa 1: Concursul Național

1.2.1 Publicarea anunțului Concursului Național

Această etapă presupune publicarea anunțurilor de recrutare pentru posturile vacante și implementarea campaniilor de conștientizare și publicitate care vizează atragerea candidaților pentru procedurile de recrutare viitoare.

În această etapă, angajații ANFP responsabili de redactarea anunțurilor vor extrage din fișele de post competențele generale asociate tipurilor de posturi scoase la concurs și vor include descrierea acestora în anunțul de recrutare.

Este necesar ca anunțurile de recrutare să includă o descriere succintă a competențelor care vor fi evaluate în cadrul procesului de recrutare.

Publicare – enunțarea profilului de competențe generale evaluate în concursul național

1.2.2 Selectarea și numirea membrilor comisiei de concurs

Comisia de concurs reprezintă factorul decizional în procesul de recrutare, fiind direct responsabilă de implementarea și operaționalizarea procesului de selecție și va decide clasamentul candidaților înscriși la Concursul Național.

Membrii comisiei – cunosc profilul de competențe pe care îl evaluează și aleg instrumente de evaluare adecvate

ANFP este responsabil de identificarea, selectarea și pregătirea persoanelor ce pot fi membri în comisiile de concurs.

Comisia de concurs va fi implicată în derularea etapelor de selecție și va decide cu privire la clasamentul candidaților.

Membrii comisiei de concurs este necesar să cunoască:

✓ Profilul de competențe evaluat declinat în comportamente observabile în cadrul centrului de evaluare (prin fișe de observare)

✓ Instrumente/exerciții dezvoltate pentru a permite observarea competențelor aferente posturilor pentru care se face recrutarea

✓ Metodologia folosită în cadrul Centrului de evaluare

1.2.3 Colectarea aplicațiilor candidaților

În situația în care procedura de depunere a candidaturii se desfășoară online, gradul de eficiență poate crește eliminându-se erorile de procesare sau pierderea unor documente. Baza de date astfel creată poate fi folosită pe tot parcursul procesului de recrutare, putând furniza la finalul procesului de selecție informațiile necesare pentru completarea fișelor de post individuale.

Instituția responsabilă pentru implementarea acestei etape este ANFP.

1.2.4 Verificarea eligibilității

În această etapă este verificată îndeplinirea de către candidați a tuturor condițiilor prealabile necesare intrării în etapa de testare a competențelor generale și specifice. Dacă în anunțul de recrutare sunt specificate cerințe explicite cu privire la studii anterioare, competențe generale ce pot fi dovedite prin certificări prealabile etc, informațiile aferente sunt verificate în cadrul acestei etape eliminatorii.

Instituția responsabilă de implementarea acestei etape este ANFP.

1.2.5 Testare preliminară

Această etapă constă în aplicarea testelor preliminare care vizează verificarea competențelor generale considerate obligatorii pentru un anumit grup de posturi/funcții.

Această etapă de testare va fi asistată de calculator, majoritatea testelor fiind teste tip grilă, care vor fi evaluate automat de sistemul IT.

Testarea anumitor competențe generale din profilul integrat de competențe generale

Tipurile de teste pot fi:

1. Abilități lingvistice: cunoașterea unei limbi străine
2. Abilități informatice (în cazul în care solicitantul nu are un certificat emis de o autoritate competentă care să dovedească nivelul de competență cerut);
3. Testare psihometrică (verbală, numerică, raționament, abstract);
4. De cunoștințe generale în domeniul administrației publice, alte aptitudini specifice.

Fiecare test inclus în această etapă este eliminatoriu.

Instituția responsabilă de implementarea acestei etape este ANFP.

1.2.6 Organizarea Centrului de Evaluare

1.2.6.1 Calibrarea membrilor comisiei de concurs

Pentru a se asigura comparabilitatea și obiectivitatea rezultatelor este necesar ca membrii comisiei de evaluare să parcurgă un proces de calibrare în ceea ce privește instrumentele folosite în cadrul Centrului de evaluare (prin intermediul fișelor de observare, matrici de exerciții, exerciții). Această calibrare a membrilor comisiei de evaluare este recomandată chiar și în situația în care aceștia sunt certificați în evaluarea de competențe și au experiență în această activitate.

Stabilire instrumente de evaluare a competențelor generale și dezagregarea competențelor în comportamente observabile pentru evaluare.

Prin procesul de calibrare se asigură o înțelegere comună a comportamentelor urmărite, eliminarea unor posibile interpretări sau așteptări diferite din partea candidaților. Calibrarea se face pentru fiecare pachet de instrumente folosite pentru acel Centru de evaluare.

Discuția în cadrul ședinței interne de calibrare a membrilor comisiei de concurs se axează pe analiza și înțelegerea profilului de competențe, a comportamentelor asociate și în mod special asupra modului de oferire a calificativelor pe fiecare comportament în parte.

Dacă nivelul minim de performanță pentru a promova Centru de evaluare nu a fost stabilit anterior sau nu este reglementat anterior, va fi stabilit în această etapă.

1.2.6.2 Centrul de evaluare

În această etapă este evaluat profilul de competențe generale definite pentru posturile scoase la concurs conform Planului de recrutare.

Evaluarea competențelor generale

Membrii comisiei de concurs observă candidații calificați în această etapă pe parcursul unui set de exerciții dezvoltat specific pentru profilul de competențe urmărit.

La finalul acestei etape, candidații pot fi ierarhizați în funcție de scorul obținut pe fiecare competență în cadrul centrului de evaluare.

Livrabilul 3.2. Cadrul de competențe propune măsurarea competențelor prin aplicarea unei scale Likert de la 1 la 5 (unde 3, reprezintă nivelul de competențe dorit, considerat a fi suficient pentru a realiza performanța la locul de muncă pentru care este necesară acea competență):

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

La procedurile de recrutare, nota 3 este minimul necesar pentru a se considera o reușită în îndeplinirea criteriilor de selecție. Specialiștii în recrutare pot chiar să detalieze măsurarea și să meargă în profunzime pentru fiecare competență notată și să utilizeze intervale de evaluare mai rafinate, precum: 1.00 – 1.25 – 1.50 – 1.75 – 2... etc. Se recomandă stabilirea unui prag pentru fiecare post sau grup de posturi pentru care se organizează proceduri de recrutare.

De exemplu: o notă minimă de 2 pentru fiecare competență și o medie minimă de 2.5 pentru toate competențele notate atunci când se recrutează la nivel de debutant sau asistent. Ca principiu îndrumător, cu cât este mai scăzută nota unui candidat și se plasează sub 3, cu atât mai scăzută este probabilitatea ca acesta să aibă succes în rolul pentru care este avut în vedere.

În funcție de un nivel sau scor minim agreat pentru fiecare competență, vor fi selectați candidații admiși în grupul de candidați preselecțai care devin eligibili pentru etapa a doua a selecției, și anume Concursul pe post.

1.2.7 Gestionarea grupului de candidați preselecțai

Această etapă se referă la managementul grupului de candidați selectați prin concurs național. Candidații vor trece prin a doua etapă, selecția pe post. În perioada dintre cele două concursuri, aceștia vor fi înregistrați într-o bază de date a ANFP și vor primi informații necesare legate de posturi deschise pentru concursul pe post.

1.3 Etapa 2: Concursul pe post

1.3.1. Publicare și invitație trimisă candidaților preselecțai din grupul gestionat de ANFP

În această etapă sunt redactate și publicate anunțurile de recrutare pentru fiecare post vacant. Anunțul este necesar să includă informații cu privire la post și la competențele specifice și funcționale căutate și evaluate în procesul de selecție.

Sursa de informare privind competențele specifice și funcționale evaluate o reprezintă fișa de post asociată postului scos la concurs.

Enunțarea competențelor funcționale și specifice evaluate în concursul pe post.

Administrarea acestei etape este făcută de reprezentanții instituției organizatoare, în coordonare cu reprezentanții ANFP.

Competențele specifice unui post sunt stabilite în prealabil de către reprezentanții departamentului de resurse umane din cadrul instituției pe baza metodologiei agreate cu ANFP.

1.3.2. Numirea comisiei de selecție

Comisia de selecție reprezintă factorul decizional în această etapă a procesului de recrutare, urmând să decidă candidații selectați pe posturile scoase la concurs.

Membrii comisiei – cunosc profilul de competențe pe care îl evaluează și aleg instrumente de evaluare adecvate

Membrii comisiei de concurs este necesar să cunoască:

- Profilul de competențe funcționale și specifice evaluate
- Metodele de evaluare pentru postul scos la concurs:
- În cazul interviului comportamental: să aibă un ghid de interviu pe care sa-l folosească pentru toți candidații înscriși la concurs pe același post
- În cazul centrului de evaluare: competențele funcționale și specifice declinate în comportamente observabile în cadrul centrului de evaluare (prin fișe de observare), instrumente/exerciții dezvoltate pentru a permite observarea competențelor aferente posturilor pentru care se face recrutarea, metodologia folosită în cadrul Centrului de Evaluare.



1.3.3. Concursul pe post

Metodele de evaluare folosite în această etapă trebuie să permită compararea rezultatelor obținute și un grad ridicat de obiectivitate. Ținând cont de aceste aspecte și în această etapă Centrul de evaluare este metoda principală de selecție recomandată.

Evaluarea competențelor funcționale și specifice

1.3.4. Numirea pe post

Concursul pe post se încheie cu numirea candidaților selectați pe post.

CAPITOLUL II

FOLOSIREA COMPETENȚELOR ÎN PROCESUL DE MANAGEMENT AL PERFORMANȚEI²³

2.1 Elemente introductive: relația competențe – performanță

Principalul scop al evaluării competențelor în procesul de management al performanței îl reprezintă identificarea acelor bariere comportamentale (cunoștințe, abilități, atitudini) care stau în calea dezvoltării performanței individuale, de echipă, departamentale sau organizaționale. Din acest considerent evaluarea și dezvoltarea competențelor sunt parte integrantă a procesului de management al performanței.

Deși competențele și performanța sunt concepte interdependente și uneori par că se suprapun ele trebuie totuși tratate distinct:

- Performanța se referă la ceea ce se obține în urma unei activități respectiv rezultatul ei
- Competențele se referă la cum este îndeplinită activitatea pentru a se obține performanță

Competența precede performanța: pentru a obține un rezultat (performanță) trebuie acționat într-un anumit fel (folosind competențele). La o primă vedere distincția nu pare a fi necesară deoarece cădem cu ușurință în capcana unor analogii de tipul: dacă obții performanță ești competent și dacă ești competent în mod evident obții performanță; nivelul de competență se dovedește prin performanță și nivelul performanței prin competențe. Totuși, dacă nu facem distincția dintre ele, nu putem identifica cum a fost obținută performanța și ce trebuie schimbat pentru a crește performanța (ar fi ca un tablou de bord unde observăm diverse rezultate dar nu știm cum sunt obținute și ce trebuie făcut pentru a le schimba).

Pentru același nivel de performanță angajații pot folosi competențe diferite. De exemplu, doi angajați obțin aceeași viteză și corectitudine în redactarea rapoartelor operaționale însă unul își folosește ponderent competența de rezolvare de probleme și luarea deciziilor (caută singur răspunsuri la problemele întâmpinate, găsește surse de informare valide, explorează, testează, etc) pe când cel de-al doilea folosește mai mult competența lucrului în echipă sau cea de networking (apelează la cunoștințele echipei când întâmpină probleme, când sunt necesare verificări, etc). De asemenea, întârzierile sau ratarea unor termene pot avea la bază curențe ale unor competențe diferite: planificare și organizare (nu au fost prioritizate corect activitățile, au fost estimări eronate ale timpului necesar pentru anumite activități), rezolvare de probleme (angajații au rămas blocați în anumite probleme pe care nu le-au putut rezolva), integritate (nu a fost raportat riscul la timp, raportările de etapă au fost omise sau cosmetizate), insuficiente cunoștințe sau abilități ale unei competențe funcționale sau specifice. Fără a ști ce competență trebuie eficientizată la un angajat pentru a-i optimiza performanța, managerului îi rămân puține soluții de a interveni eficient.

Pentru a crește performanța, managerii pot acționa pe două direcții: organizează mai bine activitatea (alocă angajaților mai multe resurse, schimbă roluri sau re-alocă sarcini) sau dezvoltă competențele angajaților. În primul caz rezultatele pot fi mai rapide dar resursele nu sunt inepuizabile și nici rezultatele nu sunt certe. În al doilea caz sunt necesare cunoștințe și abilități manageriale suplimentare despre cum se pot identifica și dezvolta aceste competențe (competența dezvoltarea echipei).

Pentru a lucra mai bine cu termenii de performanță și competențe putem aplica următoarele principii:

1. Între performanța unei persoane și competențele sale este o relație direct proporțională: cu cât performanța este mai ridicată cu atât competențele care au permis acest nivel de performanță sunt mai dezvoltate.

Rezultatele obținute de un angajat sunt consecința comportamentelor manifestate de acesta. Comportamentele care permit rezultate superioare într-un anumit tip de activitate se grupează sub denumirea unei competențe. Pentru a obține o îmbunătățire a rezultatelor unei persoane este necesară o schimbare de comportament, respectiv o îmbunătățire a acelei competențe. Izolând comportamentele care contribuie hotărâtor la obținerea unui anumit rezultat, managerul poate observa apoi dacă angajatul manifestă sau nu acele comportamente. De asemenea, el poate sprijini creșterea performanțelor acestuia oferindu-i ocazia de a descoperi comportamentele cu impact asupra performanței și a le exersa.

2. Competențele se evaluează în raport cu performanța realizată și se dezvoltă în raport cu performanța planificată. În lipsa asocierii cu un nivel de performanță realizat sau planificat, termenul de competență își pierde sensul și devine o caracterizare arbitrară a persoanei.

O persoană nu este competentă în sine ci doar raportat la un nivel de performanță definit. Dacă nivelul de performanță așteptat se schimbă atunci competența trebuie re-evaluată. Din acest motiv dacă se schimbă tipul de obiectiv, sau parametrii de performanță ai unei activități persoana ar putea să nu mai dețină competențele necesare. Acest efect se observă atunci când același angajat are o evaluare anuală mai scăzută la anumite competențe față de anii anteriori – deși teoretic acest lucru nu ar fi posibil deoarece competențele au de principiu creșteri și nu "regresează" decât în condiții excepționale.

3. Dacă performanța este definită prea generic pentru a putea fi evaluată obiectiv nici competențele nu pot fi evaluate sau dezvoltate eficient pentru că nu va exista un reper de interpretare a nivelului de competențe solicitat de performanța așteptată.

În lipsa unui etalon de definire a performanței managerii vor evalua competențele după alte criterii decât

²³ Surse: The Relationship Between Competency and Performance, Gabriela Kolibáčová, Department of Management, Mendel University in Brno, Czech Republic, Volume 62, Number 6, 2014 - <https://pdfs.semanticscholar.org/ea66/65ac-8695d19ae95934b15fd62a3cbbafaf22.pdf>
Blackwell Science Ltd MEDICAL EDUCATION 2002; 36 The relationship between competence and performance: implications for assessing practice performance
https://www.academia.edu/21337227/The_relationship_between_competence_and_performance_implications_for_assessing_practice_performance
Alte surse: Importance of Employee Development, Prachi Juneja, material disponibil prin portalul Management Study Guide, 2020 <https://www.managementstudyguide.com/employee-development.htm>
Kavita Gupta, reviewed by HeeKap Lee, A Practical Guide to Needs Assessment, 2001 https://www.researchgate.net/publication/234613091_A_Practical_Guide_to_Needs_Assessment
Competency Measurement Model, Dario Russo, p. 6, 7, 9, 11-13, 21, European Conference on Quality in Official Statistics, 2016, <https://www.ine.es/q2016/docs/q2016Final00276.pdf>



cele care asigură performanța. Cele mai frecvente criterii de înlocuire ale etalonului de performanță în evaluarea competențelor sunt următoarele etaloane:

- cum este persoana în general – și se transformă într-o caracterizare a angajatului
- motivare – se acordă calificative mai mari, considerând că acestea motivează persoana
- echitate între angajați – se oferă calificative comparative cu ale altor angajați, considerând că în acest fel se păstrează, un nivel de echitate
- amenințare sau pedeapsă – se oferă calificative pentru a "pedepsi" angajatul pentru anumite comportamente sau atitudini

Toate aceste schimbări de sens în evaluarea competențelor sunt toxice pentru performanță sabotând motivația angajaților și lasă managerul fără cel mai important instrument de creștere a performanței.

4. Evaluarea performanței are scopuri multiple, inclusiv cel de recompensare pentru performeri. În schimb, evaluarea competențelor se face pentru a identifica nevoile de dezvoltare și nu de a recompensa deținerea unei competențe.

Ambele tipuri de evaluări au funcția de recunoaștere și apreciere a progresului, dar nu și pe cea de recompensare. Și aici putem întâlni câteva excepții:

- Termenul de evaluare a performanței include uneori și evaluarea competențelor, atunci când printre obiectivele anuale ale unui angajat se află și obiective de dezvoltare a competențelor. Sunt organizații care consideră că 1/5 sau 1/6 din obiectivele anuale trebuie să fie obiective de dezvoltare și implicit evaluarea dezvoltării unor competențe contribuie direct la calificativul performanței generale.
- Evaluarea competențelor țintește și o recompensă potențială în sensul că evaluările superioare ale competențelor se pot constitui ca argument pentru promovare.

5. Obiectivele de dezvoltare ale angajaților sunt exprimate sintetic ce indică: ariile în care angajatul necesită dezvoltare pentru a atinge performanța așteptată de la el de către manager sau instituție sau pentru a-și atinge obiectivele de carieră.

Spre exemplu, dacă angajatul, consilier debutant în cadrul unei instituții trebuie să construiască specificația unui nou sistem de inventariere al documentelor interne putem cu ușurință observa dacă: documentația a fost finalizată la timp, dacă acoperă toate cerințele (proces, structură aplicație, suport IT), dacă este corect redactată. Pe baza acestor indicatori pot fi stabilite mai multe niveluri de performanță care să delimiteze ceea ce este înacceptabil, de ceea ce este acceptabil sau excelent. În acest caz vorbim de un Standard de Performanță, care este o declarație (aprobată de management) referitoare la pragul care trebuie atins, cerințele sau așteptările care sunt necesar a fi îndeplinite să fie îndeplinite pentru a considera că un anumit angajat a atins un nivel de performanță.

6. Managementul performanței este un proces continuu, prin care performanța fiecărei persoane se

aliniază la obiectivele organizației și se monitorizează constant pentru a se lua măsuri de remediere din timp. Din acest punct de vedere nu putem vorbi că există zile în care măsurăm și dezvoltăm performanța și zile în care măsurăm și dezvoltăm competențele. Aceste activități se pot întâmpla zilnic și au ca bază de progres feedback-ul.

Feedback-ul se oferă pe parcursul anului atât la performanță, cât și la competențe. Eficiența feedback-ului este esențială în procesul de management al performanței. În afară de funcția principală de a accelera performanța și dezvoltarea competențelor, feedback-ul constant permite alinierea percepțiilor între manageri și angajați față de toate elementele care fac o distincție fină între nivelele de performanță și nivelul abilității de a executa diverse sarcini. Momentele de evaluare anuală sau bianuală ale performanței și ale competențelor nu pot fi momente de surpriză, de a se căuta justificări sau de conflict de opinii între manageri și angajați dacă sistemele de feedback au funcționat la nivelul așteptat de procesul de management al performanței.

Într-un sistem eficient de management al performanței, sistemele de feedback sunt atât de bine dezvoltate încât permit angajaților să își evalueze singuri performanța și nivelul de competență pentru fiecare activitate. Acest lucru este posibil nu numai datorită abilității managerilor de a da feedback, ci și aceea de a crea o cultură de bune practici prin care angajații să își obțină singuri feedback-ul de la beneficiari sau să își definească standarde proprii în cadrul activităților prin care să își poată monitoriza autonom progresul.

2.2 Rolul competențelor în planificarea performanței departamentului / echipei²⁴

2.2.1 Definierea performanței

Managerii definesc obiective și se raportează la competențele existente pentru atingerea obiectivelor planificate.

Prima etapă a procesului de management al performanței este pregătirea și planificarea performanței organizației, departamentului sau echipei. Deși la prima vedere această etapă însumează exclusiv activități legate de stabilirea obiectivelor strategice, departamentale și individuale și comunicarea acestora, în realitate este important ca din fața de pregătire a performanței liderii organizațiilor și managerii responsabili de formularea obiectivelor să se raporteze la capacitățile și competențele existente în cadrul instituției și ale departamentelor pe care le coordonează.

Elaborarea obiectivelor strategice²⁵ este descrisă și formalizată în diferite acte normative și reprezintă direcția strategică pe care se va orienta întreaga activitate a instituției. În această etapă viziunea și voința decidenților sunt cele care primează, indiferent dacă există informații suficiente despre capacitatea instituției, în termeni de competențe, de a atinge acele obiective sau nu.

²⁴ Sursa: A Guide to Assessing Needs, Ryan Watkins, Maurya West Meiers, Yusra Laila Visser, p. 39-58, 220-226, 262, 266-272, 279-283, International Bank for Reconstruction and Development (World Bank), 2012, <http://documents1.worldbank.org/curated/en/644051468148177268/pdf/663920PUBOEP10Oessing09780821388686.pdf>
²⁵ Obiectivele strategice ale instituției sunt cele care definesc în prima etapă performanța așteptată la nivelul instituției, astfel încât obiectivele departamentale și individuale vor trebui alinate și vor fi subsumate celor strategice. Acest aspect este prevăguit și în Codul Administrativ, articolul 485.

Obiectivele departamentale reprezintă o defalcare a obiectivelor strategice ale organizației și principalul mod de definire a performanței așteptate la nivelul departamentului. Aceste obiective sunt, în principiu, stabilite la începutul anului sau la începutul unui nou ciclu de evaluare a performanței. Pentru a putea fi ulterior detaliate în obiective individuale și planuri de acțiune, obiectivele departamentale trebuie să fie specifice și să poată fi monitorizate și evaluate printr-un set de indicatori de performanță.

Conducătorul structurii, odată cu stabilirea obiectivelor departamentale, este necesar să:

- detalieze toate acțiunile și activitățile ce vor fi necesare pentru atingerea obiectivelor;
- identifice activitățile în care vor fi implicate persoane din alte departamente sau echipe, pentru a putea alinia ulterior obiectivele tuturor echipelor implicate;
- inventarieze activitățile care necesită un set de competențe specifice sau înaltă specializare și cele cu caracter recurent care necesită doar competențe generale;
- stabilească resursele necesare pentru îndeplinirea obiectivelor; aceste resurse pot fi oameni, timp, materiale etc.

2.2.2. Identificarea decalajului de competențe legat de îndeplinirea obiectivelor departamentale

Managerii identifică și definesc ce competențe trebuie dezvoltate pentru atingerea obiectivelor planificate.

Pe baza obiectivelor departamentale stabilite, conducătorii fiecărui compartiment lucrează la definirea obiectivelor pentru fiecare membru al echipei pe care o coordonează. Pe parcursul procesului de stabilire și alocare a obiectivelor individuale, fiecare manager trebuie să răspundă la întrebările:

Există obiective noi la nivelul compartimentului de care sunt responsabil care inventariază un set de competențe pe care nu le avem încă în echipă?

În mod normal, nevoile și planul de atragere de personal și de competențe noi pentru îndeplinirea obiectivelor generale ale instituției și, implicit, a obiectivelor specifice ale departamentelor, ar trebui să fi fost deja previzionate în cadrul procesului de planificare strategică de personal²⁶.

Așadar, parcurgerea acestei etape până la capăt ar trebui să fie o excepție, determinată de nevoi organizaționale neprevăzute și nu o regulă.

În această etapă, sursele de informații privind competențele angajaților sunt:

- documentele interne de organizare a instituției care prezintă structura acesteia, capacitățile existente, fișele de post, care inventariază competențele generale, funcționale și specifice asociate postului

- evaluările anterioare ale competențelor angajaților.

Evaluarea competențelor angajaților poate fi realizată în cadrul procesului de evaluare al performanței din anul anterior pentru angajații cu vechime sau în urma procesului de recrutare și selecție ca rezultat al unui centru de evaluare.

Exemplu:

Obiectivul strategic: digitalizarea procesului de evaluare a performanței în instituția X până în anul 2023.

Obiectivul departamentului IT: implementarea în următoarele 12 luni a unui sistem IT integrat de evaluare a performanței individuale a angajaților din instituție.

Obiectivul departamentului de RU: dezvoltarea în următoarele 12 luni a competenței manageriale de evaluare și planificare a performanței individuale folosind noua aplicație IT dedicată acestui proces. Exemple de competențe necesare în cadrul departamentului de RU pentru implementarea obiectivului departamental:

- planificare și organizare, inițiativă, comunicare, lucru în echipă, integritate/ evaluarea performanței individuale/ managementul proiectului de implementare/ utilizarea aplicației informatice noi/ dezvoltarea materialelor de pregătire pentru manageri/ training și instruire pentru a lucra cu noul sistem

La o primă analiză, putem remarca că sunt necesare competențe care nu fac parte din cadrul general de competențe, deci este posibil să nu existe angajați în departamente cu aceste abilități/ competențe specifice. Managerul are mai multe informații pentru a decide care sunt angajații din echipa sa cu profilul de competențe cel mai apropiat de cel necesar pentru obținerea rezultatelor așteptate. Înainte de a formula obiectivele individuale, managerul trebuie să verifice dacă în cadrul departamentului de RU pe care îl coordonează există:

- posturi care au asociate competențe specifice ca cele identificate/ angajați cu competențe de instruire și de redactare a materialelor de instruire/ angajați care au coordonat proiecte

În situația în care aceste competențe specifice nu se regăsesc în cadrul departamentului, managerul are următoarele opțiuni:

- să identifice angajați cu experiență anterioară în proiecte de training și dezvoltare, redactare de materiale de instruire, management de proiect
- să identifice angajați cu potențial sau interes să își dezvolte intensiv aceste competențe – să identifice pentru aceștia cele mai eficiente metode de dezvoltare
- să argumenteze înființarea unui nou post cu un nou profil de competențe specifice pe care să-l ocupe fie prin selecție internă, fie prin recrutare externă

În cazul în care avem una dintre primele două opțiuni, o dată cu formularea obiectivelor individuale de performanță, managerul va trebui să agreeze și să formuleze împreună cu angajații vizați obiective de dezvoltare a noilor abilități și competențe.



În continuare, superiorul ierarhic este responsabil pe de o parte de stabilirea obiectivelor individuale ale angajaților din echipă și de alinierea obiectivelor individuale cu obiectivele departamentale, iar pe de altă parte de formularea obiectivelor de dezvoltare ale competențelor în cadrul echipei.

Managerii formulează obiective de dezvoltare a competențelor în cadrul echipei.

În această etapă, managerul se asigură că:

- Obiectivele departamentale sunt în totalitate acoperite de suma obiectivelor individuale;
- Obiectivele sunt formulate într-o manieră SMART (specifice, măsurabile, acționabile, relevante, încadrate în timp);
- Există indicatori de performanță care să permită monitorizarea și evaluarea îndeplinirii obiectivelor;
- Obiectivele individuale sunt împărțite în mod echitabil între membrii echipei;
- Toate competențele necesare îndeplinirii obiectivelor sunt identificate;
- Există obiective și planuri de dezvoltare ale membrilor echipei / departamentului aliniate (sincronizate) cu cele de performanță ale departamentului / echipei.

Evaluarea capacității unui departament sau a echipei (în termeni de competențe) de a atinge obiectivele stabilite este esențială în momentul în care apar obiective strategice noi.

În cadrul unui sistem de management al performanței eficient, informațiile despre competențele angajaților, atât cele evaluate permanent, cât și cele dezvoltate și evaluate ocazional, sunt ușor de accesat și permit eficientizarea deciziilor strategice.

2.3. Rolul competențelor în planificarea performanței individuale

2.3.1. Stabilirea obiectivelor de performanță și de dezvoltare individuală

Pentru angajat, ciclul de evaluare a performanței începe în momentul în care află de la managerul său direct obiectivele sale individuale pentru anul curent și obiectivele de dezvoltare. În mod ideal, obiectivele de performanță individuală și cele de dezvoltare profesională sunt discutate în două întâlniri distincte. Dacă însă acest lucru nu este posibil, în cadrul întâlnirii, angajatul și managerul alocă celor două subiecte momente separate pe agenda discuției.

Managerii stabilesc împreună cu angajatul obiective de dezvoltare profesională – centrate pe competențele necesare pentru atingerea obiectivelor individuale.

2.3.1.1. Discuția despre obiectivele individuale

Această discuție este de obicei programată la începutul anului și are ca scop principal **formularea obiectivelor individuale** și agrearea acestora de către angajat.

Etapele principale ale discuției de stabilire a obiectivelor individuale de performanță între manager și angajat sunt:

- Comunicarea de către manager a obiectivelor strategice instituționale și departamentale, astfel încât angajatul să primească imaginea de ansamblu și rolul echipei din care face parte;
- Prezentarea de către manager a obiectivelor individuale stabilite anterior, arătând și legătura dintre acestea și obiectivele departamentale;
- Ajustarea obiectivelor individuale în funcție de contribuția angajatului. Acesta, în urma dialogului cu managerul, poate ajunge la concluzia că are nevoie să reformuleze obiectivele pentru a fi mai clare și/ sau poate propune obiective individuale suplimentare în funcție de interesele sale, planurile proprii de dezvoltare etc;
- Stabilirea modalității prin care managerul va oferi sprijin pentru atingerea obiectivelor;
- Stabilirea tipului și a momentului de alocare a resurselor necesare atingerii obiectivelor;
- Stabilirea modalităților de monitorizare a performanței, indicatorii de performanță;
- Agrearea rezultatelor așteptate la sfârșitul anului și eventual rezultate intermediare la 3 și 6 luni;
- Comunicarea de către manager angajatului a scalei ce va fi utilizată pentru evaluarea performanței.

Etapele principale ale discuției de stabilire a obiectivelor de dezvoltare profesională între manager și angajat sunt:

- Identificarea oportunităților de dezvoltare în parteneriat cu angajatul. În această etapă, discuția este centrată pe competențele necesare angajatului pentru atingerea obiectivelor individuale și asupra celor ce necesită dezvoltare. Vor fi analizate atât competențele generale, cât și cele funcționale și specifice.
- Formularea unor obiective de dezvoltare specifice;
- Identificarea metodelor de dezvoltare adecvate obiectivelor de dezvoltare agreate;
- Oferirea de sprijin din partea managerului pentru atingerea obiectivelor de dezvoltare;
- Stabilirea modalităților de monitorizare a dezvoltării angajatului;
- Agrearea rezultatelor așteptate (în termeni de comportamente observabile) la sfârșitul anului și, eventual, rezultate intermediare la 3 și 6 luni;
- Comunicarea de către manager angajatului a scalei ce va fi utilizată pentru evaluarea competențelor la sfârșitul anului.

A avea performanță nu este sinonim cu a fi ocupat, astfel încât angajatul necesită ghidaj pe tot parcursul anului pentru a desfășura activități care contribuie în mod direct la atingerea obiectivelor individuale și implicit a celor departamentale. Monitorizarea activității angajatului și oferirea de sprijin și feedback ori de câte ori angajatul se confruntă cu o situație nouă sau cu una pe care nu o poate rezolva necesită a fi preocupări permanente ale managerului. Managerul, fiind informat cu privire la activitatea membrilor echipei sale, poate interveni atunci când observă:

- scăderea performanței unui angajat;
- elemente nedorite la nivel de comportamente sau rezultate;
- schimbări la nivelul obiectivelor strategice sau departamentale, ceea ce atrage modificarea sau ajustarea obiectivelor individuale.

Managerii oferă feedback angajaților, inclusiv referitor la nivelul de competențe prezentat.

În momentul în care managerul constată fluctuații ale performanței sau întârzieri în activitatea echipei este recomandat să aibă întâlniri individuale cu angajații pentru a identifica cauzele care au generat respectivele decalaje sau întârzieri. Pe parcursul acestor discuții pot fi identificate posibile arii sau competențe ale angajaților care necesită dezvoltare. În funcție de concluziile discuțiilor pot fi acordate împreună cu angajatul obiective suplimentare de dezvoltare.

Pe parcursul anului, managerul oferă feedback permanent angajaților referitor la nivelul de competențe prezentat, astfel încât fiecare angajat să își poată face autoevaluări obiective și discuția anuală de evaluare a competențelor să nu fie surprinzătoare pentru angajat.

2.3.1.2. Trecerea în revistă a rezultatelor intermediare

Este o formalizare a monitorizării performanței angajatului și a feedback-ului oferit de manager angajatului. Totodată este și principala oportunitate de rediscuție a obiectivelor individuale și a obiectivelor de dezvoltare.

Managerii stabilesc împreună cu angajații ajustarea obiectivelor de dezvoltare – focus pe competențe.

Este util de avut în vedere că neatingerea unor obiective sau indicatori de performanță individuali (cu excepția unor anulări fortuite) poate avea două categorii de cauze:

1 – Manageriale: obiectivul nu a fost suficient de bine formulat, prea idealist sau prea generic, resursele nu au fost alocate corespunzător.

2 – Competențe insuficient dezvoltate la nivelul angajatului

Această discuție intermediară va acoperi, în principal, următoarele subiecte:

- analiza gradului de actualitate a obiectivelor deja setate și eventual schimbarea sau redefinirea acestora

- analiza gradul de îndeplinire al obiectivelor
- evaluare intermediară a planurilor de dezvoltare a competențelor
- necesitatea ajustării obiectivelor de dezvoltare ale angajatului

Practic, în urma analizei gradului de îndeplinire al obiectivelor și a discuției cu angajatul cu privire la barierele întâmpinate în rezolvarea acestora și a responsabilităților zilnice (relațiile cu colegii de echipă sau din alte departamente, relațiile cu beneficiarii livrabilelor dezvoltate de angajat, gradul de satisfacție al muncii) managerul poate identifica și ce competențe suplimentare are angajatul de dezvoltat. După întâlnirea interimară obiectivele de dezvoltare pot fi ajustate sau chiar schimbate, iar prioritizarea competențelor ce necesită dezvoltare poate fi schimbată.

2.3.2. Stabilirea obiectivelor de performanță și de dezvoltare individuală

Pentru a realiza evaluarea cât mai corect posibil, managerii trebuie să înțeleagă că evaluarea performanței în îndeplinirea obiectivelor individuale are un alt scop față de evaluarea modului în care s-au demonstrat competențele necesare postului, deoarece fiecare reflectă aspecte diferite ale performanței: oamenii utilizează competențele (cunoștințe, aptitudini, atitudinii) pentru a-și îndeplini obiectivele și a obține rezultate (performanță). Altfel spus, performanța este o realizare, în timp ce competențele contribuie la performanță, împreună cu alți factori favorizanți, conform formulei de mai jos.

Performanță = Competențe * Efort * Circumstanțe

Pe baza acestui raționament, evaluarea celor două componente (obiective și competențe) va avea implicații diferite:

- Evaluarea performanței în îndeplinirea obiectivelor individuale va duce la efecte imediate în termeni de recompensare sau sancționare a funcționarului public evaluat;
- Evaluarea modului în care competențele necesare postului au fost demonstrate va conduce la definirea planurilor de dezvoltare individuală și la identificare potențialului de avansare profesională.

2.3.2.1. Etapele evaluării performanței individuale anuale²⁷

Etapa 1: Autoevaluarea performanței la sfârșit de an

Autoevaluarea este o modalitate prin care subalternii se pot implica în mod direct și își pot asuma responsabilitatea asupra propriei performanțe și a propriilor rezultate. Această activitate precede discuția de evaluare a performanței dintre manager și subalterni.

Autoevaluarea, împreună cu rezultatele atinse la nivel de departament față de obiectivele departamentale definite la început de an, reprezintă baza de pornire pentru evaluarea performanței individuale a subalternilor de către manageri.

Etapa 2: Revizuirea performanței (colectarea dovezilor de performanță)

Este etapa în care managerul analizează activitatea

²⁷ Scopul prezentei secțiuni este de a evidenția modul în care sunt valorificate competențele în procesul de evaluare a performanței individuale, urmărind procesul. Mai multe detalii despre procesul de evaluare a performanței și toate implicațiile sale, sunt furnizate în Ghidurile privind utilizarea managementului performanței



angajatului pe criteriile de evaluare – cantitative și calitative.

Este necesar ca managerul să ia în calcul activitatea din toată perioada evaluată (nu doar ultima perioadă), mai ales în ceea ce privește criteriile care țin de comportamente.

Totodată, este util ca managerul să raporteze gradul de îndeplinire a obiectivelor individuale la gradul de realizare al obiectivelor departamentale.

Etapa 3: Realizarea propriu-zisă a evaluării (completarea formularelor de evaluare)

În această etapă se ia decizia de acordare a calificativelor pe fiecare obiectiv, pe scala de performanță stabilită și se completează formularul de evaluare a competenței.

Etapa 4: Discuția de evaluare a performanței

Discuția despre nivelul de performanță anual atins de angajat este una dintre cele mai importante interacțiuni manager-angajat, cu excepția, poate, a discuției de planificare a performanței angajatului.

Discuția de evaluare a performanței ar trebui să fie: **obiectivă, deschisă și motivantă:**

- Obiectivă – bazată pe informații și date concrete: fapte, cifre, indicatori, surse credibile de informare, aspecte întemeiate și bine cunoscute atât de manager cât și de angajat.
- Deschisă – prin păstrarea unei transparențe totale asupra factorilor și cauzelor care au condus la variațiile de performanță, cu oferirea tuturor clarificărilor și alinierea eventualelor diferențe de perspectivă.
- Motivantă – trebuie să genereze interes și entuziasm de dezvoltare.

În cadrul unui sistem de management al performanței eficient și matur (la al treilea sau al patrulea ciclu) timpul alocat pentru discuția de evaluare a performanței este în medie o oră și jumătate. Dacă persoana evaluată este manager, complexitatea evaluării fiind mult sporită, discuțiile pot ajunge și la 2 sesiuni de 2 ore.

Etapa 5: Calibrarea rezultatelor evaluării

Discuția de calibrare asigură corectitudinea și obiectivitatea rezultatelor evaluării performanței prin reducerea discrepanțelor între modurile în care managerii își evaluează personalul din subordine (unii pot fi prea toleranți și acordă subalternilor calificative prea mari față de performanța reală a acestora, alții pot fi prea severi și acordă calificative prea mici față de performanța reală a subalternilor).

În cazul specific al administrației publice din România, această calibrare se va face inițial (și obligatoriu) de către o comisie de calibrare compusă din cel puțin conducerea instituției (conducerea politică și înaltul funcționar public la cel mai ridicat nivel ierarhic) și reprezentantul departamentului de RU, pentru următoarele situații:

- Pentru rezultatele evaluării performanței tuturor conducătorilor de structuri interne din aparatul propriu al instituției;
- Pentru toate evaluările de performanță ce au rezultat

într-un calificativ final ”performanță excepțională”;

- Pentru toate evaluările de performanță ce au rezultat într-un calificativ final de ”performanță inacceptabilă” sau în al doilea calificativ consecutiv de ”performanță de îmbunătățit”;

Etapa 6: Raportarea evaluării performanței

Informațiile colectate conform procedurilor sunt stocate, ideal pe suport informatic, în așa fel încât să permită utilizarea lor atât în planificarea și luarea deciziilor strategice, cât și în alte procese de monitorizare și dezvoltare operațională continuă. În acest caz este necesară stabilirea unor reguli de acces la aceste informații.

De exemplu, fiecare manager să aibă acces permanent la toate informațiile despre obiectivele stabilite, planurile de dezvoltare, evaluări – de la nivelul tuturor echipelor pe care le coordonează direct; specialiștii HR cu rol în dezvoltarea angajaților să aibă acces la toate planurile de dezvoltare ale angajaților, angajatul să aibă acces la evaluarea lui și să o poată consulta.

2.3.2.1.1. Evaluarea individuală anuală a modului în care au fost demonstrate competențele necesare postului

La finalul unui ciclu anual al procesului de management al performanței, managerii stabilesc nivelul la care au ajuns competențele fiecărui membru al echipei pe care o coordonează.

Etapile evaluării competențelor sunt asemănătoare cu cele ale evaluării performanței și în multe cazuri ele se suprapun. De exemplu, în etapa de colectare a dovezilor de performanță se strâng informații și despre dovezile de competență; discuția de evaluare a performanței poate avea loc în același timp cu discuția de evaluare a competențelor, etc.

Pentru a evalua modul în care personalul din subordine a demonstrat competențele necesare postului, managerii trebuie să țină cont de următoarele **principii**:

1. Competențele se evaluează prin raportare la obiectivele individuale curente.
2. Fiecare competență se evaluează fără a se raporta la alte competențe sau la nivelul de competență demonstrat de alți colegi ai subalternilor.
3. La atingerea unui obiectiv contribuie mai multe competențe, iar fiecare competență are contribuții diferite la atingerea unui obiectiv.
4. În cazul variațiilor de performanță trebuie identificată competența (sau competențele) sursă care au contribuit la frânarea sau accelerarea performanței.
5. Evaluarea competențelor se referă la conduita pe termen lung a funcționarului public (luni de zile) și nu la conduita dintr-o situație accidentală sau la situații care nu au relevanță în raport cu performanța așteptată.
6. Fundamentarea notei acordate unei competențe se face pe bază de dovezi (exemple comportamentale) și nu pe baza indulgenței sau severității evaluatorului.
7. Analiza aceluiași dovezii de competență ar trebui să permită acordarea aceluiași note și calificative indiferent de managerul evaluator sau de specialistul

organizațional care face evaluarea – acest lucru subliniază că, pe baza argumentelor prezentate de către managerul care evaluează, orice alt manager sau evaluator va putea oferi aceleași note și/sau calificative.

Un manager tehnic poate evalua la nivelul personalului de execuție următoarele competențe:

- 7 competențe generale
- până la maxim 2 competențe funcționale
- până la maxim 2 competențe specifice

Un manager de nivel mediu poate evalua la nivelul managerilor tehnici următoarele competențe:

- 9 competențe generale, dintre care 2 manageriale
- până la maxim 2 competențe funcționale
- până la maxim 2 competențe specifice

Un manager de nivel superior poate evalua la nivelul managerilor de nivel mediu următorul set de competențe:

- 11 competențe generale, dintre care 2 manageriale și 2 de leadership



Competențele generale evaluate pentru angajați de la nivel de execuție la nivel managerial:

Categoria de competențe	Competențe evaluate la personalul de execuție	Competențe evaluate la managerii tehnici	Competențe evaluate la managerii de nivel mediu
Eficiență personală	Rezolvarea problemelor și luarea deciziilor	Proactivitate și gândire conceptuală	Proactivitate și gândire conceptuală
	Inițiativă	Inițiativă și asumarea răspunderii	Inițiativă și asumarea răspunderii
	Planificare și organizare	Planificarea activității echipei	Planificarea activității echipei
Eficiență interpersonală	Comunicare	Networking și influențare	Networking și influențare
	Lucru în echipă	Lucru în echipă	Medierea conflictelor
Responsabilitate socială	Orientarea către cetățean	Orientarea către cetățean	Adaptare la contextul politic
	Integritate	Integritate	Managementul vulnerabilităților
Abilități manageriale		Managementul performanței	Managementul resurselor și al proceselor
		Dezvoltarea echipei	Dezvoltarea echipei
Leadership			Generarea angajamentului
			Promovarea inovației și inițierea schimbării
Competențe funcționale și / sau specifice	conform domeniului funcțional și specializării	conform domeniului funcțional și specializării	

Competențe funcționale analizate în funcție de domeniul funcțional în care lucrează angajatul evaluat:

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

La competențele generale și cele funcționale se pot adăuga, după caz, și competențe specifice.

2.4. Rolul competențelor în redresarea performanței

În cazul în care managerul constată că performanța subalternului nu se ridică la nivelul așteptat (fie în urma evaluării formale, fie oricând în timpul anului) și aceasta nu se îmbunătățește în urma acțiunilor informale întreprinse de manager (feedback în scris, îndrumare și asistență în realizarea activităților, clarificarea sarcinilor, etc.) timp de o perioadă rezonabilă de timp (ex: 3 luni), managerul poate declanșa unilateral un plan formal de redresare a performanței pentru subalternul în cauză.²⁸

Planul formal de redresare a performanței este menit să ofere managerului un instrument structurat de a adresa, prin măsuri imediate și etapizate, performanța slabă a unui subaltern cauzată de sincope în demonstrarea competențelor necesare postului. În cadrul planului de redresare, managerul definește un obiectiv sau mai multe pe termen scurt de îmbunătățire a competențelor deficitare. Așadar, managerul va identifica:

- Acele competențe și comportamente ce trebuie îmbunătățite prin obiectivul respectiv;
- Impactul estimat asupra performanței ca urmare a dezvoltării competențelor;
- Metode de dezvoltare propuse, perioada de timp agreată și resursele ce vor fi alocate.

2.5 Surse de informare cu privire la nivelul competențelor unui angajat

2.5.1. Evaluare derivată din rezultatele angajatului

Managerul evaluează nivelul competențelor angajaților din echipa sa în strânsă legătură cu gradul de îndeplinire a obiectivelor individuale, a indicatorilor de performanță și a altor categorii de rezultate obținute de angajați în activitatea

²⁸ Pentru procedura de utilizare a planului de redresare a performanței, a se consulta Ghidul pentru departamentele de RU privind managementul performanței



curentă. Rezultatele ce pot fi surse de informare pentru manageri pot fi:

1. Nivelul atins pe fiecare obiectiv individual anual de performanță

2. Indicatori de performanță și standarde de calitate formalizate (definite oficial)

3. Alte categorii de indicatori și rezultate ale activităților neformalizate:

- respectarea termenelor pentru finalizarea sarcinilor și a lucrărilor primite sau autopropuse,
- gradul de satisfacție al beneficiarilor activității angajatului evaluat (feedback-uri ocazionale ale unor beneficiari, terți sau colegi),
- portofoliul de lucrări,
- conflicte provocate sau aplanate de către angajat,
- existența unor plângeri ale altor persoane față de comportamentul angajatului,
- calitatea livrabilelor furnizate de angajat,
- volumul de activitate al angajatului pe anumite perioade de timp,
- inițiative care au eficientizat activitatea,
- inițiative materializate în metode și instrumente noi de lucru, etc.

Acest tip de evaluare necesită, din partea managerului evaluator, mai multe raționamente și verificări de ipoteze deoarece, în atingerea unor obiective sau a unor rezultate, sunt implicate mai multe competențe.

2.5.2. Observarea participativă (directă)

Acest tip de evaluare are loc atunci când managerul este în contact direct cu angajatul și observă comportamentul acestuia. Dacă managerul folosește și o grilă prestabilită de observare putem spune că aplică metoda analizei comportamentale. Astfel, lucrând împreună, asistând sau oferind sprijin și ghidare managerul poate observa:

- cât de ușor răspunde angajatul la solicitări,
- cum prezintă informațiile în cadrul întâlnirilor,
- ce raționamente folosește pentru argumentarea unor puncte de vedere,
- cum își prezintă activitatea, propunerile sau punctele de vedere,
- care este gradul de autonomie al angajatului,
- cum prioritizează activitățile etc.

Observarea directă ar trebui să fie principala sursă de identificare a tipului de competență folosit în atingerea rezultatelor. Acest tip de evaluare necesită, din partea managerului evaluator, abilitatea de a identifica și a distinge dintre acele comportamente ale angajatului care au impact major asupra performanței și altele care sunt neutre.

2.5.3. Evaluări realizate de terți

În mod special, în cazul competențelor cu grad mare de specializare sau tehnice, când managerul nu poate evalua direct și obiectiv acest tip de competențe, evaluarea se bazează pe analiza unor specialiști sau pe alte metode de culegere sistematică a informațiilor despre activitatea angajatului.

Cele mai utilizate sisteme de colectare a informațiilor cu privire la activitatea angajatului pot fi:

- instrumente de colectare a opiniilor beneficiarilor și/ sau a colegilor de tip 360-Feedback,
- sondaje privind satisfacția celor coordonați de respectivul angajat / manager,
- panelul sau comisia de experți, auditori de competențe.

Evaluarea anumitor competențe necesită informații de la terți. Surse valide de informații pentru competența lucrul în echipă pot fi colegii angajatului evaluat, pentru competența orientare către cetățean pot fi beneficiarii și interfețele. Informațiile pot fi culese prin adresarea unor întrebări punctuale referitoare la calitatea cooperării sau la gradul de satisfacție.

În cazul competenței de leadership, generarea angajamentului – se folosesc metode sistematice de culegere a informațiilor despre această competență. Dacă nu sunt definite obiective de performanță ale caror căror indicatori să permită și evaluarea acestei competențe, atunci se recomandă rularea unui chestionar la nivelul angajaților.

Ca exemple de bună practică, sunt sistemele de management al performanței care permit colectarea permanentă a feedback-urilor de la beneficiari și interfețe. Acest lucru permite nu doar evaluarea pe criterii obiective, dar și monitorizarea continuă a performanței, permițând proactivitate în luarea deciziilor. Un astfel de sistem necesită identificarea relațiilor de muncă de tip: furnizor – interfețe sau furnizor – beneficiar și stabilirea unei modalități eficiente de culegere a feedback-ului.

De exemplu, atunci când un angajat primește lucrarea sau serviciul solicitat de la un furnizor intern – va introduce într-un sistem de colectare a feedback-urilor în ce măsură lucrarea sau serviciul a corespuns așteptărilor, dacă a fost trimisă la timp, etc; în lipsa unui sistem de colectare, se poate folosi transmiterea unui e-mail de feedback către angajatul care a furnizat lucrarea sau serviciul respectiv.

Colectarea sistematică a feedback-urilor de la beneficiari este o bună practică solicitată nu doar de procesele de managementul performanței, cât și de o cultură a calității sau de îmbunătățire continuă.

2.5.4. Autoevaluarea angajatului



Autoevaluarea este o modalitate prin care angajatul își analizează singur propria performanță și propria dezvoltare. Astfel se poate implica în mod direct și își poate asuma responsabilitatea asupra propriei performanțe și a propriilor rezultate.

Ideal este ca angajatul să fie implicat nu doar în evaluarea obiectivelor individuale și a nivelului de competență, ci și în stabilirea obiectivelor individuale de performanță și de dezvoltare.

Pentru ca autoevaluarea să poate fi mai ușor comparată de evaluarea managerului și informațiile obținute să fie mai facil utilizate de acesta, se recomandă ca autoevaluarea obiectivelor și a competențelor se fie făcută pe aceeași scală utilizată și de către manager. Pentru a crește obiectivitatea și pentru a deveni o sursă reală de informații pentru manager, angajatul poate avea posibilitatea de a introduce dincolo de calificativ și justificarea sa în cazul în care decide să aleagă alt scor în afara celui de 3, considerat nivelul așteptat de performanță și nivelul la care competența este manifestată.

Toate aceste 4 surse de culegere a informațiilor pentru evaluare: pe baza rezultatelor, pe baza observării participative făcută de terți și autoevaluarea sunt bazele evaluării de competențe de către managerul direct al angajatului.

Informațiile pe baza cărora se stabilește nivelul de competențe al unui angajat trebuie să fie factuale, argumentate și să fie eliminate pe cât posibil interpretările circumstanțiale și subiective. Cu cât managerul care evaluează folosește aceleași criterii și standarde în evaluare ca și angajatul, cu atât evaluarea e mai obiectivă și mai aliniată. Din acest considerent, criteriile de evaluare trebuie discutate și stabilite înainte de debutul activităților ce vor fi evaluate.

Acordarea calificativelor pe competențe - semnificația scalei de notare

Anual, managerii au de acordat calificative în dreptul fiecărei competențe. Principalele dovezi ale nivelului de competență al unui angajat se regăsesc analizând modul în care a fost atinsă performanța planificată.

Calificativele se oferă distinct, pe fiecare competență în parte, după ce a fost analizată contribuția fiecărei competențe la performanța generală. Acordarea calificativelor are următoarea semnificație:

Calificativul de nivel 3 - reprezintă nivelul așteptat al competenței, dovedit prin acțiuni și comportamente întreprinse consecvent, ce au condus la atingerea obiectivelor și a indicatorilor de performanță stabiliți. Se acordă atunci când sunt îndeplinite, cumulativ, următoarele condiții:

- angajatul a dovedit competența în toate activitățile solicitate de obiectivele pe care le-a avut stabilite,
- angajatul și-a atins obiectivele fără ghidaj sau asistență la nivelul activităților în care avea competență a fost implicată,
- angajatul deține toate cunoștințe corespunzătoare competenței evaluate necesare pentru atingerea obiectivelor.

Calificativul de nivel 4 - reprezintă un nivel superior al competenței și se acordă atunci când au fost îndeplinite condițiile de la calificativul 3 și cel puțin una din următoarele situații în care angajatul:

- a dovedit competența prin atingerea unor nivele superioare de performanță, respectiv depășirea unor obiective anuale,
- a dovedit competența în cadrul unor acțiuni suplimentare, voluntare, ce nu au fost prevăzute în cadrul obiectivelor anuale, cum e cazul unor contribuții considerabile la succesul unor proiecte noi,
- a dovedit competența prin angajarea sa în acțiuni voluntare care au avut un impact pozitiv asupra obiectivelor de performanță ale echipei, inclusiv activități de îndrumare cu impact asupra performanței celor îndrumați.

Calificativul de nivel 5 - reprezintă cel mai înalt nivel al competenței pe care un angajat ar fi putut să-l atingă în cadrul unui job raportat la obiectivele curente. Se acordă atunci când sunt îndeplinite condițiile de la calificativul 3 și este îndeplinită cel puțin una dintre următoarele condiții:

- a dovedit competența prin atingerea unor nivele de performanță la nivel de excelență, la toate obiectivele anuale,
- a dovedit competența în cadrul unor acțiuni suplimentare, voluntare, ce au avut un impact semnificativ la atingerea obiectivelor instituționale, la rezolvarea unor probleme majore instituționale sau sociale corespunzătoare misiunii organizației,
- comportamentele și acțiunile întreprinse de angajat sunt considerate etalon de bună practică în instituția sau în domeniul respectiv de activitate.

Calificativul de nivel 2 - reprezintă nivelul la care competența nu a fost dovedită în întregime prin raportare la obiectivele curente și se oferă într-una din următoarele situații:

- comportamentele și acțiunile întreprinse de angajat, corespunzătoare acestei competențe nu au avut calitatea sau consecvența necesară atingerii tuturor obiectivelor,
- cunoștințele și abilitățile corespunzătoare acestei competențe nu sunt dezvoltate suficient pentru ca angajatul să acționeze autonom în atingerea unor obiective,
- competența necesită dezvoltare pentru a securiza atingere unor obiective de performanță asemănătoare.

Calificativul de nivel 1²⁹ - reprezintă nivelul la care competența nu a putut fi dovedită prin raportare la mai mulți indicatori sau obiective de performanță și se oferă într-una dintre următoarele situații:

- competența respectivă a afectat sau a pus în pericol atingerea mai multor obiective,
- din cauza lipsei unor cunoștințe sau abilități solicitate de acea competență, angajatul a avut nevoie de asistență sau ghidaj permanent pentru atingerea unor obiective,
- deși cunoștințele și abilitățile corespunzătoare acelei competențe nu au fost la nivelul așteptat, acestea nu au fost acompaniate de atitudini favorabile

²⁹ Nivelul 1 - are semnificația de nevoie urgentă de dezvoltare și nu înseamnă abateri disciplinare și nici nu ar trebui asociate cu măsurile disciplinare. Aceste aspecte nu fac obiectul evaluării de competențe ci subliniază cel mult un potențial risc.



dezvoltării acestei competențe (de exemplu ignorarea unor recomandări de îmbunătățire).

Metode utilizate în acordarea calificativelor

Pe baza unor instrumente dezvoltate la nivelul organizației (de către departamentul de resurse umane) se pot aplica următoarele metode prin care se asigură un nivel mai mare al obiectivității în acordarea a calificativelor la competențe:

1. Metoda matriceală – Pe baza unei matrici (un tabel cu 5 arii) în care se descrie în termeni comportamentali fiecare nivel al competenței, managerii au de potrivit dovezile de competență pe care le-au obținut de la un angajat cu tabloul oferit de descrierea fiecărui nivel de competență.

De exemplu, dacă se analizează nivelul 3 al descrierii competenței din matrice și se observă că angajatul aplică cu consecvență cel puțin 75% din acele comportamente, atunci poate acorda calificativul 3. Dacă tabloul nu se potrivește în sensul că nu se identifică cel puțin 75% atunci se verifică tabloul de la calificativul 2 sau 1 – pentru a se observa dacă profilul angajatului se potrivește mai mult pentru tabloul cu calificativul 1 sau cu tabloul cu calificativul 2.

Dacă angajatul are o potrivire de 100% cu tabloul 3, atunci se trece la analiza potrivirii cu tabloul 4. În cazul în care există o potrivire de peste 75% cu tabloul 4 atunci se acordă calificativul 4. În cazul în care potrivirea cu tabloul 4 este de 100% se trece la tabloul 5 și se verifică dacă acest tablou are o potrivire de minim 50%, caz în care se acordă calificativul 5.

Metoda este facilă pentru managerii experimentați, dar creează unele probleme celor care observă potriviri ale dovezilor de competență cu tablouri aferente mai multor calificative.

2. Metoda analitică – Prin această metodă, calificativele se oferă pe baza unui algoritm ce se aplică rezultatelor completării unui chestionar detaliat despre comportamentele angajatului în perioada supusă evaluării și impactul acestora asupra performanței. Se realizează o listă de minim 12 comportamente cheie / competență ale căror răspunsuri sunt de tip: DA / NU. Comportamentele vor fi definite cu sensul dezirabil sau așteptat la nivelul calificativelor de 3, 4 sau 5.

Răspunsurile de NU la comportamentele aferente nivelului 3 vor crea condiții de stabilire a nivelului 2 sau 1.

Metoda este mai simplă în privința deciziei de acordare a calificativelor, dar necesită mai mult timp pentru analiza fiecărui comportament. Metoda mai are avantajul că identifică în mod direct acele comportamente sau acțiuni mai specifice pe care angajatul trebuie să le includă în planul de dezvoltare.

Ambele metode au următoarele caracteristici comune:

- se bazează pe descrieri comportamentale ale competenței,
- presupun un algoritm prin care managerii sunt ajutați în demersul de identificare a nivelului de competență,
- niciuna dintre metode nu poate suplini judecata și abilitățile managerului care evaluează.

Acordarea calificativelor conform principiului în care 3 este nivelul așteptat poate crea o problemă de conflict cultural pe care managerii trebuie să o gestioneze. Atâta timp cât calificativul maxim este 5, ce este sub acest calificativ este considerat cultural ca fiind mai puțin bun, imperfect, mai puțin corespunzător. Acel "foarte bine" care este aspirațional pentru majoritatea angajaților era corespunzător nivelului 5 și cei mai mulți îl obțineau deoarece se folosea în special o scală duală (de 4 și 5) în care 5 a devenit nivelul așteptat, 4 mai puțin bine (3 considerat excepții). Acum, managerul trebuie să gestioneze situația în care competența de 5 este o excepție și nu o regulă, iar asta nu înseamnă nici pe departe că angajatul nu este considerat competent.

O altă problemă este aceea că pe o competență se oferă un calificativ grosier ce nu permite distincții în interiorul aceluiași calificativ. De exemplu, se oferă calificativul 3 și pentru cei care mai au puțin de îmbunătățit (nu sunt chiar de 2) dar și celor care aplică foarte bine comportamentele de 3 și au eventual și unele comportamente aferente calificativului 4. Managerul nu poate oferi valori intermediare, de exemplu 2,5 sau 3,5, totuși va trebui să facă într-un caz recomandări de îmbunătățire mai consistente față de cel de-al doilea caz.

Pentru a facilita tranziția de la o cutumă de tipul 4 și 5 înseamnă excepții, iar nivelul 3 este considerat nivelul așteptat pentru a face performanță și a fi considerat competent pe post, managerii au la dispoziție următoarele **recomandări**:

- Să discute despre așteptările și semnificația calificativelor de competență la momentul planificării (și nu la momentul evaluării) și să prezinte din timp cum va ține cont în acordarea acestor calificative de performanța obținută.
- Să prezinte angajatului semnificația fiecărui calificativ și să comenteze în dreptul fiecăruia. De exemplu, în dreptul calificativului 3, la o competență poate adăuga un comentariu de tipul: foarte bine – însemnând că angajatul a dovedit toate abilitățile corespunzătoare acelei competențe cerute de postul său și aferente obiectivelor curente de performanță sau poate scrie bine însemnând că anumite abilități sau comportamente mai pot fi îmbunătățite. Pentru calificativele de 1 și 2 – trebuie consemnat ce anume trebuie îmbunătățit, iar pentru calificativele de 4 sau 5 se consemnează impactul asupra performanței care a dovedit acel calificativ și sursele de confirmare (de exemplu feedback de la beneficiari sau de la nivele superioare de management).
- Să prezinte angajatului condițiile în care se pot obține calificative superioare și să ofere angajatului oportunitatea de a le dovedi (definirea a ceea ce înseamnă performanță peste nivelul așteptat, participarea la proiecte, noi provocări, implicarea în activități și sarcini suplimentare, rezolvarea unor probleme la nivel de echipă, să ofere îndrumare sau să facă schimb de bune practici, etc).
- Să participe la întâlnirile de calibrare a evaluărilor cu alți manageri pentru a face schimb de bune practici și de a crea standarde comune de interpretare a modului în care este evaluată fiecare competență în organizație.

Interpretarea variațiilor în acordarea calificativelor pe competențe

Un angajat poate avea calificative mai mici la o competență față de anii anteriori?

De principiu, competențele se dezvoltă de la un an la altul (în special cunoștințele și abilitățile), dar în ciuda acestui lucru angajații pot avea calificative mai mici din următoarele considerente:

1. Obiectivele s-au schimbat, se așteaptă nivele de performanță superioare de la acel angajat, iar dezvoltarea competențelor nu s-a adaptat la ritmul de creștere a exigențelor de performanță. Acest lucru este frecvent întâlnit în urma promovării sau a schimbărilor de atribuții și responsabilități.
2. Apar variații atitudinale care afectează comportamentele și competența. Cauzele pot fi multiple: rutina, stresul profesional, conflicte potențiale, alte priorități profesionale, etc. Cele mai influențabile competențe sunt cele care au o puternică componentă atitudinală: inițiativa și orientarea către cetățean sau competențele de leadership: generarea angajamentului și promovarea inovației și inițierea schimbării.
3. Anumite afecțiuni medicale pot afecta sau deteriora anumite abilități.

Un angajat poate avea calificative superioare (4 sau 5) la anumite competențe și scăzute de 1 sau 2 la altele?

Sunt frecvente situațiile în care anumite competențe să nu fie la nivelul așteptat și altele să fie dezvoltate la un nivel superior. Acestea sunt mai degrabă regulă decât excepție; de exemplu, sunt situații în care un angajat poate să atâd calificative de 2 la anumite competențe, cât și calificative de 4 la altele. Se întâmplă frecvent să existe astfel de discrepanțe mai ales între competențele generale și cele specifice. Totuși, sunt rare situațiile în care același angajat să fie evaluat cu 1 la o parte a competențelor și cu 5 la altele. Având în vedere principiul că, la atingerea unui obiectiv conlucrează mai multe competențe, ar trebui să avem o variație mare la nivelul performanței (obiective atinse la nivelul excelent și altele departe de nivelul așteptat) – astfel, putem spune că variații de la 1 la 5 sunt doar excepții.

Un angajat poate avea calificative mari la evaluarea gradului de îndeplinire a obiectivelor individuale și mai mici la evaluarea modului în care s-au demonstrat competențele?

Este mai puțin probabil ca angajatul să își atingă toate obiectivele de performanță și să aibă o evaluare a tuturor competențelor sub 3. Ar însemna implicit că obiectivele au fost atinse prin hazard și nu prin contribuția angajatului. Am putea să avem în vedere o echivalență între media relativă a competențelor și nivelul de atingere al obiectivelor anuale. De exemplu, ne așteptăm ca debutanții să aibă nevoie frecvent de îndrumare și atingerea obiectivelor să fie realizată "cu ajutor". Pe de altă parte atingerea

obiectivelor individuale ne arată că angajatul a compensat prin intermediul altor competențe (de exemplu: inițiativă în propria dezvoltare) – competență care ar putea fi cotate la nivelul 3, adică cel așteptat. Ca regulă, dacă toate obiectivele au fost atinse la nivelul așteptat, atunci cel puțin o competență ar trebui să fie cel puțin la nivelul așteptat.

Există situații în care un angajat obține performanță la un nivel excelent la mai multe obiective. În acest caz, chiar dacă media evaluării competențelor este semnificativ mai mică, totuși trebuie indicate care au fost acele competențe care au permis un nivel superior al performanței – deci ar trebui să avem cel puțin o competență la nivel 4.

Un angajat poate avea calificative mici la evaluarea gradului de îndeplinire a obiectivelor individuale și mai mari la evaluarea modului în care s-au demonstrat competențele?

Situațiile în care competențele sunt evaluate ca fiind peste așteptări și performanța este sub nivelul așteptat – nu pot exista în logica cerută de managementul performanței, atâta timp cât etalonul de evaluare a competențelor se raportează la performanța definită. Ar putea exista unele situații fortuite de schimbări organizatorice ce nu au fost acompaniate și de schimbări la nivelul obiectivelor sau situații în care obiectivele de performanță au fost definite incorect, nefiind sub controlul sau influența angajatului, dar în toate aceste cazuri obiectivitatea și relevanța procesului de management al performanței sunt compromise.

Un auditor al procesului de management al performanței poate avea ca și criteriu de verificare a obiectivității și corectitudinii evaluării, raportul dintre calificativele la evaluarea performanței și calificativele la evaluarea competențelor, raport ce nu ar trebui să fie subunitar.

Un angajat din echipă poate avea calificative diferite față de alt angajat la evaluarea competențelor în condițiile în care ambii au obținut același nivel de performanță?

Dacă obiectivele au fost definite la fel și cu același nivel al indicatorilor de performanță atunci nu ne așteptăm la variații semnificative, per ansamblu, la evaluarea competențelor acestor angajați. În schimb pot fi diferențe între calificativele pe fiecare competență deoarece angajați diferiți pot folosi competențe diferite la atingerea aceluiași obiective. Ar putea exista unele excepții, de exemplu unul dintre angajați s-a implicat în activități profesionale care nu au fost acoperite de obiectivele stabilite la început de an, cum este cazul implicării în proiecte de scurtă durată. Dar asta înseamnă că unul dintre angajați a contribuit la o performanță suplimentară celei stabilite. Același principiu îl putem avea în vedere în situația în care unul dintre angajați a contribuit prin instruire și îndrumare la performanța celuilalt – chiar dacă obiectivele lor de performanță au fost definite la fel. Dar și în acest caz vom avea nivele diferite de competențe conform criteriilor de acordare a calificativelor.



2.6. Motivarea angajaților în evaluarea și dezvoltarea competențelor

Evaluarea competențelor angajaților se realizează cu scopul de a se accelera dezvoltarea lor, iar această dezvoltare să contribuie la creșterea performanței. Condiția esențială ca evaluarea să își atingă acest scop este ca angajatul să fie deplin angajat în acest proces, să aibă atitudini pozitive față de el sau, cum se spune în mod curent, să fie motivat.

Există multe posibile cauze pentru care demersurile de evaluare a competențelor nu generează motivație sau, mai mult, pot avea efect negativ asupra motivației: stresul evaluării, poziția de putere pe care o are persoana care evaluează, subiectivismul, diferențele de perspective sau importanța diferită acordată unor acțiuni sau comportamente, formalismul (realizarea evaluării doar procedural prin completarea de formulare), comparațiile între angajați, definirea prea generală a performanței față de care se face evaluarea competenței, prezența unor factori de constrângere care au împiedicat exersarea și dezvoltarea unor competențe sau lipsa clarificărilor și a feedback-ului, etc. Toți acești factori pot face procesul de evaluare a competențelor să nu își atingă obiectivul și să devină lipsit de sens și cu impact negativ asupra performanței. În gestionarea acestor probleme, managerii au nevoie în mod obligatoriu de cele două competențe manageriale: managementul performanței și dezvoltarea angajaților.

Recomandări pentru manageri pentru a face procesul de evaluare și planificare a dezvoltării să fie eficace și motivant:

- Corectitudinea – Păstrați corectitudinea, transparența și obiectivitatea procesului de evaluare, indicând date, indicatori, comportamente și acțiuni concrete în argumentarea unor calificative sau recomandări de îmbunătățire. Exagerarea, indulgența sau severitatea nu motivează și nu generează atitudini favorabile dezvoltării. Prezentați din timp așteptările față de comportamentele și calitatea muncii angajatului și arătați frecvent, prin feedback, în ce măsură acestea sunt îndeplinite, astfel încât discuția de evaluare a competențelor să aibă obiectivul de a conlucra aspecte cunoscute de ambele părți și nu de descoperire a unor exigențe noi, a unor motive sau justificări nediscutate. Dacă stabiliți anumite condiții și momente de monitorizare a progresului – respectați-le și solicitați același lucru din partea angajatului.
- Atenția individualizată – Discuțiile anuale despre performanța și competențele angajatului reprezintă unele dintre cele mai importante momente din activitatea sa profesională. Dedicăți timp acestor discuții, programați-le din timp, acordați atenție nevoilor exprimate de angajat și țineți cont de acestea în planul de dezvoltare. Acordați prioritate discuției cu angajatul și, ulterior, pe baza concluziilor discuțiilor, treceți la completarea formularelor de evaluare sau a obiectivelor de dezvoltare. Acordați timp suplimentar acestor discuțiilor dacă observați că angajatul are nevoie de mai multe clarificări, își exprimă anumite temeri sau are nevoie de timp suplimentar pentru a reflecta asupra planului de dezvoltare. Evitați comparațiile cu performanța sau cu competențele altor angajați. Discutați despre aspirațiile profesionale

ale angajatului și arătați cum aceste aspirații converg cu planul de dezvoltare profesională. În dreptul acordării calificativelor oferiți comentarii care să sublinieze progresul.

- Autonomia și împuternicirea – Țineți cont de perspectiva angajatului și încurajați-l să identifice singur indicatorii de măsurare a progresului în dezvoltarea competențelor. Îndrumați-l să solicite feedback de la colegi și de la beneficiarii activității sale față de calitatea muncii și a colaborării. Încurajați-l să își definească adecvat prioritățile de dezvoltare. Cu cât experiența profesională a angajatului este mai mare, cu atât ar trebui să aibă mai multă autonomie în stabilirea propriilor obiective de dezvoltare și în alegerea metodelor de formare.

2.7. Rolul departamentului de Resurse Umane în cadrul sistemului de management al performanței

2.7.1. Coordonarea procesului de management al performanței

Departamentul de resurse umane este responsabil de coordonarea procesului de management al performanței. Angajații responsabili de această activitate sunt cei care vor:

- comunica angajaților la începutul unui nou ciclu de evaluare:
 - ✓ calendarul procesului de evaluare a performanței în cadrul organizației în acord cu prevederile legale,
 - ✓ rolul și responsabilitățile părților implicate (manageri, angajați)
 - ✓ instrumentele/aplicațiile IT/formularele utilizate
 - ✓ modalitățile de contestare a evaluărilor
- anunță în organizație începerea fiecărei etape a procesului, inclusiv etapa de stabilire a obiectivelor strategice și departamentale – astfel se asigură transparența și vizibilitatea procesului
- răspunde la întrebările angajaților legate de etapele procesului

2.7.2 Consilierea și îndrumarea

Departamentul de Resurse umane al instituției are un rol de consiliere și îndrumare pe tot parcursul procesului de evaluare atât pentru managerii, cât și pentru angajații din cadrul instituției.

Reprezentanții departamentului de resurse umane pot oferi consiliere și îndrumare în legătură cu următoarele teme:

- Cum se stabilesc obiective individuale SMART
- Cum se asigură alinierea obiectivelor individuale cu

cele departamentale

- Cum se stabilesc indicatorii de performanță individuală
- Cum se pot identifica competențele generale, funcționale sau specifice necesare îndeplinirii obiectivelor individuale
- Cum se colectează dovezi comportamentale pentru evaluarea competențelor
- Cum se monitorizează performanța
- Cum se evaluează performanța individuală interimară și la sfârșitul ciclului de evaluare a performanței folosind scala stabilită
- Cum se evaluează competențele folosind scala stabilită
- Cum se formulează obiectivele de dezvoltare
- Cum poate managerul identifica metoda de dezvoltare eficientă în funcție de obiectivul de dezvoltare agreed
- Cum se folosesc și cum se completează instrumentele dezvoltate de departamentul de resurse umane și cele incluse în legislație
- Cum se pregătește în mod eficient o întâlnire de evaluare a performanței sau de evaluare a competențelor
- Cum poate managerul să se asigure că angajații înțeleg obiectivele individuale și și le asumă, etc

În plus față de consiliere și îndrumare, departamentul de HR ar trebui să facă recomandări de dezvoltare a competențelor manageriale (managementul performanței și dezvoltarea angajaților) atunci când identifică disfuncții în proces sau scăderea performanței.

2.7.3 Asigurarea instrumentelor și metodelor de planificare și evaluare

Reprezentanții departamentului de resurse umane sunt responsabili de asigurarea instrumentelor de planificare și evaluare a performanței.

Pe baza principiilor agreeate pentru managementul performanței în sectorul public și a instrumentelor dedicate procesului de evaluare a performanței, specialiștii din departamentul de resurse umane vor pregăti și actualiza formele finale a formularelor de evaluare a obiectivelor individuale și evaluare a competențelor.

Formularul de evaluare al competențelor include o descriere matricială a comportamentelor observabile specifice fiecărui nivel de pe scala agreedă. Această descriere comportamentală pentru fiecare nivel permite o evaluare mai obiectivă, deoarece managerul se poate raporta la un set concret de comportamente observabile. În plus, această descriere asigură și o înțelegere unitară a competenței indiferent de evaluator.

Pe o scală cu 5 trepte, 3 este nivelul funcțional putând fi descris drept "a manifestat consecvent competența la nivelul așteptat". Conform propunerilor existente în

documentul 5.1. Analiza sistemului de management al performanței din cadrul HRM RAS, este următoarea:

- 1- nu a fost manifestat
- 2- partial manifestat
- 3- manifestat la nivelul așteptat
- 4- manifestat la un nivel superior celui așteptat
- 5- manifestat constant la un nivel superior celui așteptat

Deși acordarea unui calificativ per competență evaluată pare facilă, semnificația și impactul acestui calificativ asupra dezvoltării și carierei profesionale asupra angajatului este majoră. Prin urmare, fiecare calificativ necesită o analiză riguroasă și argumentată din partea managerului evaluator. Pentru a ușura acest proces de analiză și argumentare a evaluării, specialiștii RU ai instituției pot oferi un tablou descriptiv al comportamentelor și a impactului acestor comportamente aferente fiecărui nivel de competență.

2.7.4. Mediarea diferențelor de perspectivă

Există situații, pe durata discuțiilor de evaluare, în care între manager și angajat pot apărea diferențe de perspectivă asupra performanței trecute, obiectivelor, potențialului angajatului etc.

Aceste diferențe pot proveni din diferite surse, cele mai frecvente cauze fiind:

1. Diferențe personale - percepții și așteptări - Fiecare persoană aduce într-o discuție de evaluare un trecut diferit, o experiență diferită; valori diferite, expunere la modalități diferite de interpretare a ceea ce înseamnă muncă bine făcută, etc. Drept urmare, felul în care cineva interpretează anumite evenimente și așteptările pe care le are de la sine și de la ceilalți variază foarte mult de la o persoană la alta. În situația în care procesul de evaluare a performanței implică schimbări majore și principiale, pot apărea discuții contradictorii între manager și angajați, uneori chiar conflicte. Acestea aduc cu sine o mare încărcătură emoțională și capătă implicații morale: o neînțelegere despre cine a acționat corect se poate transforma într-o dispută aprinsă legată de cine are moral dreptate.

2. Interpretări diferite a informațiilor - Un mesaj important nu a fost primit, instrucțiunile șefului au fost greșit înțelese, două persoane au ajuns la concluzii diferite în privința aceleiași probleme pentru că au avut surse diferite de informare. Acest tip de diferență de perspectivă se concentrează mai mult pe fapte, iar clarificarea mesajului sau informarea suplimentară pot duce la rezolvarea lui. Este o diferență foarte des întâlnită, dar relativ ușor de rezolvat; pentru că sistemul personal de valori nu este implicat, confruntările sunt mai puțin emoționale; odată ce a fost identificată problema, neînțelegerea se rezolvă fără resentimente.

În primele cicluri ale procesului de management al performanței, principalii factori care permit apariția unor



conflicte în evaluarea performanței și a competențelor sunt:

- definirea prea generală, echivocă a obiectivelor și standardelor de performanță
- feedback ineficient în timpul activităților
- comunicare și interacțiune rară, pe subiecte de tip performanță, competențe, dezvoltare

În situațiile în care apar diferențe de opinie, reprezentanții departamentului de resurse umane au un rol de mediere a diferențelor de perspectivă. Pentru ca acest lucru să fie posibil este necesar ca aceștia să fie recunoscuți drept specialiști obiectivi, cu rol imparțial.

Astfel, specialiștii în resurse umane pot media o nouă discuție de evaluare a performanței dintre manager și angajat, rămânând însă într-o poziție neutră. Ascultarea activă, identificare blocajelor, identificarea punctelor comune de perspectivă, adresarea unor întrebări cheie pot detensiona atmosfera și pot canaliza discuția pentru a găsi modalități de aliniere a perspectivei.

Principiile de mediere a conflictelor sunt absolut necesare și în aceste cazuri. Scopul medierii nefiind de a da cuiva dreptate, ci de a identifica și a alege acele soluții care vor conduce la sporirea colaborării și creșterea performanței.

2.7.5 Auditarea calității planurilor de dezvoltare individuală

Planurile de dezvoltare individuală vor fi agreate de manager și angajat, rolul reprezentantului de resurse umane fiind inițial de consiliere și ulterior de auditare a calității acestora.

Principii necesare a fi avute în vedere în momentul auditării planurilor de dezvoltare individuală a angajaților:

Obiectivele de dezvoltare să fie corelate cu evaluarea competențelor angajatului. Astfel, dacă un angajat are competențe evaluate cu unul dintre calificativele 1 sau 2, automat un obiectiv specific de dezvoltare a acestora va fi inclus în planul de dezvoltare individuală

Obiectivul de dezvoltare să fie formulat cât mai specific. Spre exemplu, dacă un manager a constatat că unul dintre angajații săi, în ai multe ocazii, a finalizat sarcinile depășind termenele agreate și evaluează competența "planificare și organizare" cu calificativul 2 (parțial manifestat) obiectivul de dezvoltare mai specific poate fi formulat astfel: "Dezvoltarea abilităților de monitorizare a activităților și respectare a termenelor". De multe ori obiectivele nu pot fi formulate după toate criteriile (SMART) într-un singur enunț atot-cuprinzător. De aceea, recomandăm ca orice obiectiv de dezvoltare a competențelor să aibă specificat comportamentele ce trebuie îmbunătățite. De exemplu: în planificare să țină cont de prioritățile colaboratorilor, să aloce timp suplimentar pentru verificări, să comunice cu beneficiarii activității atunci când există riscul abaterilor de la planul agreat – indicarea acestor comportamente crează un nivel crescut de specificitate și permite creșterea eficacității planului de dezvoltare.

Obiectivul de dezvoltare să aibă asociat o metodă de dezvoltare. Continuând exemplul anterior, managerul

poate alege ca metodă de dezvoltare formarea prin training sau observarea cu feedback. Astfel, soluția de dezvoltare ar putea fi participarea la un curs de management al timpului de lucru sau angajatul să fie asistat de către un îndrumător sau de un manager cu experiență în timpul activităților de planificare și stabilire a priorităților.

Obiectivul de dezvoltare să aibă asociat un termen de finalizare / evaluare. Termenul limită asociat obiectivului de dezvoltare permite atât managerului, cât și angajatului, să aibă un orizont de timp când va fi evaluat progresul obținut. Evaluarea intermediară a progresului poate fi făcută de instructor, mentor, îndrumător, iar cea finală de către manager, care va evalua impactul acelei competențe asupra performanței.

Un alt indicator al calității planului de dezvoltare este gradul de implicare al angajatului în propria dezvoltare. Un specialist HR ar putea avea discuții periodice cu angajații pentru a verifica angajamentul acestora în propria dezvoltare și nivelul de satisfacție asociat progresului.

2.7.6. Redactarea, integrarea și monitorizarea planurilor de dezvoltare la nivel de organizație

La nivelul departamentului de resurse umane sunt centralizate toate planurile individuale de dezvoltare ale angajaților din instituție. Dar acestea reprezintă doar o parte a informațiilor despre nevoile de dezvoltare ale angajaților. Cealaltă sursă de informare rezidă din apariția unor obiective strategice noi, a unor schimbări sau proiecte noi și urgente la nivelul instituției. Cele mai multe dintre astfel de proiecte necesită antrenarea unor abilități sau competențe noi care nu au fost prevăzute în planurile de dezvoltare individuală.

Astfel de proiecte pot fi asincrone cu ciclul de management al performanței, în sensul că ar putea avea debutul și finalitatea la momente diferite decât cele ale ciclului de management al performanței. În acest fel, deși un angajat ar avea un plan de dezvoltare agreat cu managerul – acesta poate fi completat cu alte priorități de dezvoltare solicitate de schimbările organizaționale. Specialiștii HR ar trebui să integreze astfel noile priorități de dezvoltare la planurile deja definite.

Departamentul de resurse umane, prin centralizarea acestor nevoi de dezvoltare, poate identifica grupuri de angajați de pe același nivel ierarhic, sau de pe nivele diferite cu aceleași nevoi și poate planifica intervențiile de dezvoltare comune. Spre exemplu, dacă se constată că sunt mai multe persoane care au ca prioritate de dezvoltare competența "Orientarea către cetățean" departamentul de resurse umane poate avea inițiativa de a dezvolta un program care să cuprindă activități de formare, sesiuni de feedback, workshopuri – înlocuind sau completând metodele de formare deja agreate în planurile de dezvoltare individuală.

În această situație responsabilitatea organizării formărilor și administrarea înscrierii, invitării participanților revine departamentului de resurse umane.

Monitorizarea - presupune ca, periodic, să se verifice gradul în care se desfășoară activitățile de dezvoltare planificate, calitatea lor, identificarea blocajelor și eventual propunerea de schimbări în planurile de dezvoltare – aspect care se realizează de regulă prin solicitarea de schimbare a metodei.

Viteza cu care se dezvoltă competențele angajaților în cadrul instituției, sau nivelul de competență atins de angajați în diverse arii de activitate poate fi un indicator de performanță ce poate fi inclus în setul de obiective anuale ale unui departament de HR.

2.7.7. Gestionarea și arhivarea documentelor

Datele obținute despre performanța și nivelul de competențe al angajaților sunt stocate și arhivate de către departamentul resurse umane. Aceste informații sunt însă baza unor decizii ulterioare și este absolut necesar să poată fi accesate cu ușurință atât de manager, de departamentul de resurse umane, dar și de către angajat.

Aceste informații sunt esențiale și sunt utilizate în procesul decizional, atunci când un angajat este promovat, demis, transferat, recompensat. Ținând cont de toate aceste aspecte, eficient este ca gestionarea și arhivarea documentelor să se facă printr-un sistem integrat electronic de gestionare a datelor angajaților.

2.7.8 Alinierea sistemelor și proceselor de HR

Funcționarea sistemului de management al performanței nu este responsabilitatea directă a departamentului de HR dar alinierea proceselor de HR cu procesele de management al performanței este una dintre atribuțiile principale. Funcționarea și eficiența acestor sisteme și procese nu pot fi realizate decât în condițiile în care aceste sisteme comunică între ele și sunt integrate sau alinate.

De exemplu, în cadrul unui proces de promovare este nevoie de acces rapid la istoricul performanței angajatului și la nivelul competențelor dovedit în activitate. În acest sens, modul în care este conceput procesul de promovare, trebuie să aibă ca și sursă validă de informare acele informații gestionate în sistemul de management al performanței. Aceleași principii de asigurare a alinierii și integrării sunt necesare pentru: planuri de succesiune, planuri de carieră, managementul talentelor, inducție și îndrumare, compensații și beneficii, etc.

Sistemul de management al performanței ar putea fi considerat coloana vertebrală a tuturor sistemelor de lucru din cadrul unei instituții. La fel cum departamentul de HR trebuie să-și integreze procesele cu acest sistem și celelalte departamente ar trebui să aibă în vedere acest lucru, astfel încât să nu apară în activitatea angajaților: activități de raportare dublate, aceleași informații despre activitate și performanță în sisteme diferite, etc. Modul în care angajații își reorganizează și își eficientizează munca prin intermediul unui proces autentic de management al performanței poate fi una dintre misiunile departamentului de resurse umane.



CAPITOLUL III

FOLOSIREA COMPETENȚELOR ÎN PROCESUL DE DEZVOLTARE PROFESIONALĂ ȘI PLANIFICAREA CARIEREI ³⁰

Din misiunea Departamentului de resurse umane, și anume aceea de coordonator al sistemului de dezvoltare³¹ al angajaților, decurge în mod necesar responsabilitatea de a asigura funcționalitatea unui astfel de sistem în cadrul organizației prin:

1. Identificarea nevoilor de dezvoltare ale tuturor angajaților
2. Planificarea dezvoltării și asigurarea resurselor
3. Monitorizarea și gestionarea funcționalității proceselor de dezvoltare
4. Alinierea cu alte sisteme: managementul performanței, planurile de carieră, managementul talentelor, planurile succesoriale.

3.1 Identificarea nevoilor de dezvoltare

3.1.1. Obiectivele de performanță ale organizației

Principala sursă de informare pentru identificarea nevoilor de dezvoltare o reprezintă obiectivele anuale și strategice ale instituției. HR-ul are de răspuns la întrebarea: Ce competențe critice trebuie dezvoltate la angajați pentru ca atingerea acestor obiective să nu fie periclitată?³²

Exemplu: Obiective referitoare la: implementarea unui nou sistem tehnologic sau informatic, creșterea satisfacției beneficiarilor, implementarea noilor reglementări în domeniu, reorganizări de activitate, etc – toate acestea indică nevoia de schimbare în acțiunile și comportamentele angajaților și, în mod implicit, nevoia de dezvoltare a unor competențe.

Pentru identificarea competențelor ce trebuie dezvoltate recomandăm parcurgerea următoarelor etape:

1. Inventarierea activităților ce se vor face diferit sau la alt standard de calitate pentru atingerea noilor obiective strategice. Se răspunde astfel la întrebarea: **ce activități se vor face diferit pentru atingerea noilor obiective?**
2. Identificarea persoanelor și a echipelor care vor acționa și se vor comporta diferit în cadrul acestor activități – **cine și ce comportamente vor trebui să schimbe?**

3. Identificarea nevoilor de dezvoltare prin: gruparea comportamentelor și acțiunilor ce trebuie schimbate în clase corespunzătoare competențelor – **ce abilități și competențe trebuie dezvoltate?**

Pentru etapa 1, principala sursă de informații pentru identificarea activităților noi pot fi managerii care au definit obiectivele strategice sau cei care sunt responsabili de atingerea lor. Rezultatele discuțiilor pe această temă vor fi la fel de valoroase și pentru manageri, care astfel vor avea ocazia să elimine din așa-numitele pete-oarbe (blind-spots) activitățile noi, care, dacă rămân neidentificate, pot sabota atingerea noilor obiective.

Etapa a 2-a necesită un spirit analitic și o cunoaștere a modului în care comportamentele angajaților asigură calitatea unei activități. Este o etapă laborioasă și s-ar putea să pară mai dificilă la primele execuții dar dacă este bine făcută va clarifica atât conținutul dezvoltării cât și rezultatele concrete așteptate – iar programele de dezvoltare vor fi mult mai eficiente construite.

Etapa a 3-a presupune gruparea comportamentelor pe competențe pentru grupurile de angajați implicați în implementarea noilor obiective și verificarea / validarea măsurii în care competențele sunt sau nu la nivelul solicitat. Evident, cele care nu sunt la nivelul așteptat devin priorități de dezvoltare. Dacă informațiile despre nivelul curent al competențelor generale și a celor funcționale se pot obține din evaluarea periodică a competențelor, informațiile despre nivelul competențelor specifice pot fi obținute prin consultări cu specialiști în domeniul respectiv sau chiar cu persoanele din grupul țintă.

³⁰ Sursă: Guidelines for Best Practice in Restructure and Redeployment, Ray Glennon James Bywater, p. 6-15, 16-19,25, SHL (parte a CEB), 2013 http://www.organisationalpsychology.ng/_content/Restructure%20_Redeployment_BPG.pdf Identifying learning and development needs, David Hayden, Chartered Institute of Personnel and Development, 2020, <https://www.cipd.co.uk/Export/ToPdf?path=%252fknowledge%252ffundamentals%252fpeople%252fdevelopment%252flearning-needs-factsheet>

³¹ Vom folosi termenul de dezvoltare a angajaților în sensul strict de dezvoltare a competențelor profesionale

³² Ideal, departamentul de resurse umane oferă consiliere înainte de formularea finală a obiectivelor strategice astfel încât răspunsul la această întrebare și resursele de dezvoltare să fie deja prevăgute

Exemplu pentru un obiectiv referitor la îmbunătățirea eficienței instituționale prin introducerea unui sistem informatic de planificare a activităților și comunicare cu beneficiarii:

Ce activități sau standarde de calitate se schimbă	Cine și ce comportamente schimbă	Competențele principale ce asigură succesul obiectivului
Un nou flux mai rapid și mai detaliat de colectare a solicitărilor de la beneficiari	Echipele de inspectori: <ul style="list-style-type: none">• vor colecta informațiile și solicitările de la beneficiari într-un format nou• vor comunica cu beneficiarii prin intermediul platformei către mai multe canale: e-mail, SMS, chat-app• vor trebui să convingă beneficiarii de necesitatea utilizării acestei platforme și să le ofere un instructaj minim• vor aplica noi tehnici de diagnosticare a situației beneficiarilor• vor lua decizii asistate de un algoritm informatic (AI)• vor stabili singuri planificările inspecțiilor și-l vor agreea cu beneficiarii• vor raporta folosind un nou format	Pentru echipele de inspectori: <p>Rezolvarea de probleme – cum se vor rezolva excepțiile; cum se va acționa când asistentul virtual va oferi o soluție discutabilă sau de neacceptat pentru beneficiar</p> <p>Orientarea către cetățean – cum se va comunica cu beneficiarii și cum se va asigura satisfacția acestora în condițiile interacțiunii cu noua platformă; cum se va colecta un feedback obiectiv de la beneficiari; cum se va adapta instruirea în funcție de nivelul de expertiză al fiecărui beneficiar</p> <p>Planificare și organizare – utilizarea noului format în planificare și raportare, cum se va face prioritizarea, cum se va elimina riscul suprapunerii unor planificări</p>
Comunicarea cu beneficiarii activităților de inspecție se va face prin intermediul platformei	Managerii echipelor: <ul style="list-style-type: none">• vor monitoriza planificările, comunicarea cu beneficiarii și rezoluțiile oferite folosind noi criterii și indicatori de performanță• vor susține tranziția membrilor echipei de la procesul actual la cel asistat de platforma informatică	Competențe specifice – cum se aplică noile tehnici de diagnoză
Rezoluțiile către beneficiari se vor oferi de 2 ori mai rapid	Personal al altor departamente: <ul style="list-style-type: none">• vor colecta în format electronic informațiile despre activitatea inspectorilor	Pentru manageri: <p>Performance management – cum se va monitoriza performanța, ce decizii se vor lua în funcție de rezultatul monitorizării pentru atingerea parametrilor de performanță propuși</p> <p>Dezvoltarea echipei – cum va susține procesul de schimbare și instruirea inspectorilor</p>
O parte semnificativă a aprobărilor și avizelor interne se va face automat prin semnătură electronică		Alte categorii de personal: <p>Instruire în colectarea datelor din noua aplicație (Rezolvarea de probleme)</p>
Se vor reduce erorile cauzate de neatenție, suprapunere de activități sau alte erori materiale		
Activitățile de planificare și raportare se vor realiza pe baza unor criterii noi		

Tot ceea ce este trecut în coloana a 3-a nu devine automat nevoie de dezvoltare. Se poate face o selecție – de exemplu să se elimine acele competențe pe care le considerăm deja dezvoltate sau acele acțiuni care necesită abilități deja formate și care, în mod teoretic, presupunem că se vor putea aplica doar pe baza unor note informative. O astfel de decizie trebuie analizată riguros și ar putea fi validată într-o discuție chiar cu reprezentanți ai grupului țintă.

O astfel de analiză se face mai elaborat sau mai detaliat, în funcție de fiecare obiectiv strategic. Pe măsură ce această practică devine uzuală va exista tendința de a completa direct concluziile care decurg din coloana a 3-a sau chiar să



fie invitată o terță parte care să facă identificarea nevoilor de instruire în cazul unui obiectiv particular. În toate aceste cazuri – principiul identificării comportamentelor ce trebuie schimbate rămâne cheie pentru identificarea eficientă a nevoilor de dezvoltare.

Doă erori se întâlnesc frecvent într-un astfel de proces:

1. Ignorarea nevoilor de dezvoltare pentru activitățile care nu implică resurse vizibile din partea instituției. E vorba de acele situații în care presupunem că angajații vor învăța singuri, vor învăța unii de la alții sau "se vor descurca ei cumva". Consecințele acestor omiteri se vor răsfrânge asupra calității și eficienței învățării, se construiesc așteptări nerealiste, apar frustrări la nivelul angajaților pentru că se ignoră efortul individual de instruire, se omit din planificări timpii de instruire, verificare, testare și feedback.
2. Ignorarea nevoilor de dezvoltare pentru managerii ce vor coordona: echipe care vor lucra la alte standarde de calitate, procese noi de lucru sau implementarea propriu-zisă a schimbărilor. Sunt rare situațiile în care este necesară instruirea doar a persoanelor cu rol de execuție în cadrul unor obiective strategice noi.



De cele mai multe ori, problema HR-ului nu este de a identifica nevoile de dezvoltare ci, acelea de a le prioritiza. Unul dintre cele mai folosite criterii pentru prioritizare este: impactul pe care îl poate avea dezvoltarea acelor competențe asupra performanței instituției, respectiv asupra obiectivelor strategice.

3.1.2. Evaluările făcute de manageri

A doua sursă de informare în vederea identificării nevoilor de dezvoltare o reprezintă **managerii echipelor sau departamentelor**. Aceste nevoi pot fi formulate în urma evaluării competențelor – în ciclul de management al performanței sau pur și simplu la o evaluare ad-hoc solicitată de departamentul HR.

Evaluarea de competențe făcute de manageri pentru angajații din subordine poate avea uneori un caracter mult prea subiectiv sau mult prea formal. Uneori se ajunge în situația în care, deși există informații colectate formal în sistemul de management al performanței, managerilor să li se solicite suplimentar informații despre ce ar trebui să dezvolte angajații din subordine dar de data aceasta informațiile să fie "pe bune – pentru că trebuie pentru planul de instruire anual". Aceste situații în care același demers trebuie făcut de două ori arată că managerii acordă semnificații diferite celor două solicitări. De exemplu, ar putea considera că trebuie să evalueze la superlativ competențele angajaților pentru a-i motiva sau că relația dintre performanța angajaților și competențe este pur teoretică. Frecvent se întâlnesc și situații în care managerii nu au abilitatea și experiența necesară de a evalua obiectiv competențele. Această abilitate a managerilor de a evalua obiectiv competențele este, prin ea însăși, un obiectiv de dezvoltare. Fără ea – este greu de presupus că vor participa eficient

la demersul de dezvoltare a acestor competențe la nivelul echipelor pe care le coordonează.

O evaluare riguroasă a competențelor făcute la timp de către manageri permite centralizarea rapidă a nevoilor de instruire. De exemplu: verificăm la nivelul unor categorii de funcții care sunt acele competențe care au fost incluse mai frecvent de către manageri ca fiind sub nivelul așteptat – și acesta poate deveni o principală nevoie de dezvoltare.

Managerii pot întâmpina dificultăți în identificarea nevoilor de dezvoltare pentru competențele specifice sau tehnice. Mulți angajați pot avea nivele de specializare superioare managerilor. În acest caz, recomandăm următoarele metode:

- Auto-evaluarea persoanelor din grupul țintă – răspunsul acestor specialiști la întrebări precum: Ce consideri că ar trebui să dezvolți la nivelul tău de specializare pentru a reuși să...? ar putea fi dintre cele mai relevante surse de identificare a nevoilor de dezvoltare
- Discuția evaluativă dintre persoanele din grupul țintă și alți specialiști recunoscuți interni sau externi – aceștia s-ar putea pronunța dacă este necesar un nivel mai înalt de specializare pentru atingerea noilor obiective
- Evaluarea indirectă a competențelor specifice de către manageri care vor lua în considerare performanța actuală și competențele generale, dar vor ține cont și de alți indicatori cum ar fi: timpul de rezolvare a unor cerințe de specialitate, nivelul de stress asociat, etc. De exemplu, dacă nivelul competențelor generale este superior dar performanța este atinsă doar prin ore suplimentare și stress – atunci ipoteza că este o nevoie de dezvoltare a competențelor de specialitate devine plauzibilă

Reamintim că un sistem funcțional de management al performanței face ca sursele acestor informații să fie valide, la zi, relevante și ușor de accesat.

3.1.3. Incidente sau variații de performanță la nivelul instituției

Un incident major la nivelul instituției, scăderea satisfacției profesionale a angajaților, scăderea eficienței sau a unor indicatori importanți de performanță, apariția unor conflicte frecvente între categorii de angajați, scăderea interesului pentru calitate, absentism, stres la nivelul mai multor categorii de angajați, generalizarea nevoii de a face ore suplimentare, nemulțumiri ale beneficiarilor față de organizație, crize sau probleme reputaționale – toate acestea sunt semne care indică nevoia unor schimbări majore la nivelul organizației – și care în mod obligatoriu atrag la rândul lor necesitatea dezvoltării unor competențe.

Problema pe care o are de rezolvat HR-ul în identificarea nevoilor de dezvoltare pare asemănătoare cu cea din cazul unor noi obiective strategice, doar că lucrurile nu stau chiar așa. Aceste incidente majore pun sub semnul întrebării însăși capacitatea organizației de a-și defini și redefini obiectivele și calea către performanță. Cauzele unor astfel de incidente pot fi multiple și de profunzime – și necesită de multe ori o diagnoză organizațională externă pentru a fi înțelese, definite și corectate. Sunt situații în care nevoia de schimbare în organizație este atât de amplă

și profundă încât i se oferă eticheta de schimbare culturală organizațională.

Indiferent de cauzele, tipul sau amploarea acestor programe de schimbare, ele sunt asociate cu nevoile de dezvoltare astfel:

- Implică în mod obligatoriu dezvoltarea unor competențe și abilități noi de leadership la nivelul conducerii
- Toate categoriile de personal sunt implicate în procesul de dezvoltare
- Impactul programului de dezvoltare va fi evaluat la nivelul tuturor echipelor și departamentelor
- Măsurile de schimbare a unor procese, structuri, proceduri de lucru nu sunt suficiente fără dezvoltarea competențelor angajaților – și reciproc este valabilă
- Sistemele de management al performanței și cele de dezvoltare vor fi redefinite prin proceduri și criterii de performanță noi
- Nevoile de dezvoltare – se vor stabili cu ajutorul unor specialiști externi: auditori, specialiști în dezvoltare organizațională (recomandabil)

3.2. Planificarea dezvoltării și asigurarea resurselor

Dacă informațiile referitoare la nevoile de dezvoltare prioritare la nivel individual și de echipă au fost deja colectate înseamnă că am răspuns deja la întrebarea: **Ce dezvoltăm?**

În planificarea dezvoltării vorbim în mod special de alegerea metodelor de dezvoltare. În paginile următoare vom detalia răspunsul la întrebarea: **Cum dezvoltăm? Și prin ce metode?**

Prejudecăți pe care le întâlnim frecvent în dezvoltarea angajaților

Înainte de a întreprinde un demers de planificare a dezvoltării vom demonta câteva prejudecăți pe care le întâlnim frecvent în dezvoltarea angajaților:

- **”Dezvoltarea se face prin training, anul acesta nu avem buget de training, deci anul acesta nu dezvoltăm competențe!”**

În acest caz vorbim de 3 erori de raționament pe care un profesionist în dezvoltarea angajaților nu ar trebui să le facă:

1. Dezvoltarea prin training reprezintă undeva sub 10% din metodele de dezvoltare recomandate pentru nevoile unei organizații. Chiar dacă trainingul este o metodă de dezvoltare recunoscută – ea e folosită doar într-o anumită etapă de dezvoltare a unor competențe.
2. Pentru a dezvolta abilitățile necesare unor

activități, trainingul se poate realiza și intern și fără un buget dedicat. Dacă obiectivele instruirii sunt bine definite și identificăm persoanele potrivite pentru a face o astfel de instruire – s-ar putea ca eficiența să fie mult mai mare. Persoana care știe să lucreze cu pivoți în excel ar putea instrui și pe ceilalți în, să zicem, 2 sesiuni de 2 ore. Probabil că există angajați care au un nivel al limbii engleze dezvoltat și ar putea să-i instruiască pe cei care au doar cunoștințe minime, cum ar trebui să răspundă unor e-mailuri în limba engleză. Exemplele pot fi mult mai numeroase și sunt valabile și pentru competențele specifice. Sigur, există un cost de oportunitate – pentru că anumite persoane vor fi ocupate cu instruirea. În schimb pentru acești traineri interni identificați ca și ”experți” pe anumite subiecte ar putea fi motivant și ar face cu dedicare astfel de activități care le sporesc reputația.

3. Competențele angajaților se dezvoltă oricum. E greu, poate chiar imposibil, să împiedicăm angajații să se dezvolte. Cu fiecare zi în care acționează ei capătă experiență ce le permite să acționeze mai rapid, mai cu încredere și să facă mai puține erori. Rolul specialiștilor HR este de a accelera acest proces, a-l face plin de semnificație și a-l eficientiza indiferent de metode sau de existența sau nu a unui buget dedicat. Probabil că deja întreprindeți demersuri de aplicare a unor metode de dezvoltare prin care accelerați dezvoltarea competențelor, dar nu le-ați denumit așa până acum. De exemplu, atunci când solicitați unui membru cu experiență al echipei să aloce timp pentru a le arăta celor noi cum trebuie făcută raportarea sau cum se folosesc anumite instrumente. Multe planuri eficiente de dezvoltare se pot realiza doar prin scoaterea la suprafață a acestor ”demersuri ascunse” și a le spori eficiența prin stabilirea unor obiective de dezvoltare, monitorizare în scopul eliminării imediate a erorilor și feedback consistent.

- **Dezvoltarea angajaților este treaba HR-ului – dacă angajații nu se dezvoltă e din vina HR-ului”**

Specialiștii și membrii departamentului HR – creează un cadru favorabil dezvoltării competențelor tuturor angajaților, acordă asistență și recomandări. Dar ei acționează doar ca a 3-a parte în procesul de dezvoltare al fiecărui angajat. În principiu, dezvoltarea competențelor ar trebui să fie responsabilitatea și interesul principal al angajatului. Din acest considerent angajații nu pot fi ”constrânși” să se dezvolte impunându-le ce anume să dezvolte și prin ce metodă. Dacă pentru unii angajați nu este nevoie de asistență specializată pentru că știu ce vor de la traseul lor profesional, iau inițiativa pentru propria dezvoltare și acceptă cu ușurință propunerile de dezvoltare din partea organizației, pentru alții e nevoie de un efort consistent pentru a le obține angajamentul pentru propria lor dezvoltare. În aceste cazuri punctuale pot interveni specialiștii HR – obiectivul fiind în a obține dedicarea și implicarea individuală a



acestor angajați pentru planurile lor de dezvoltare pe termen lung, atunci când acest demers din partea managerilor a eșuat.

A doua parte în procesul de dezvoltare ar trebui să fie managerul respectivului angajat care are misiunea de a susține angajatul să se dezvolte pentru atingerea obiectivelor de performanță curente sau planificate. Sprijinul managerului oferit angajatului poate fi de tipul: furnizor de dezvoltare prin: mentoring, coaching, delegare în scop de dezvoltare, instruire directă, etc; sau doar de facilitator de dezvoltare prin: evaluare obiectivă a competențelor și abilităților, oferire de feedback și recomandări, agrearea unui plan de dezvoltare și facilitarea accesului la instruire.

HR-ul construiește planurile de dezvoltare la nivelul organizației prin integrarea nevoilor de dezvoltare colectate din sursele pe care le are la dispoziție și va coordona aplicarea programelor de dezvoltare conform obiectivelor și bugetelor aprobate. În acest proces managerii și angajații sunt beneficiari ai departamentului de HR fiindu-le acoperite nevoile de dezvoltare solicitate.

- **”Schimbările pe care trebuie să le facă angajații în activitate se pot face prin note informative, email sau aducere la cunoștință în cadrul unor ședințe”**

Informarea este diferită de procesul de dezvoltare. Există schimbări pe care angajații le pot face în activitatea lor prin informare. De exemplu: nu mai trebuie să aplice planul A, ci planul B, nu mai aplică tehnica X, ci tehnica Y. Condiția este ca angajații să aibă abilitatea deja formată de a aplica planul B sau tehnica Y. Dar în acest caz nu putem vorbi de o schimbare semnificativă a activității. La nivel de principiu: planurile de schimbare necesită dezvoltare de competențe, iar dezvoltarea de competențe nu se poate face prin informare, ci prin crearea unui context în care angajații pot exersa abilitățile cerute de schimbare și în care pot primi feedback de confirmare a progresului.

- **”Dezvoltarea angajaților se face în perioada ... prin metoda x”**

Dezvoltarea angajaților este un proces continuu iar aplicarea unei metode determinate în timp nu presupune nici pe departe încheierea procesului de formare. Cel mult putem spune că angajații care au participat la un proces de formare au dovedit că există competențe la un nivel așteptat pentru un anumit obiectiv. În urma aplicării unei metode de dezvoltare a unei competențe este necesară o confirmare la nivelul activității profesionale. Atunci când aceste eforturi de dezvoltare sunt consistente și evaluate riguros chiar în activitatea curentă – putem vorbi de încheierea unor etape de dezvoltare profesională.

- **”Persoanele introverte trebuie să-și dezvolte abilitățile de comunicare, iar cele mai puțin conștiincioase trebuie să dezvolte abilitățile de planificare și organizare”**

Aceste interpretări eronate le întâlnim mai degrabă

exprimate de către managerii care participă la identificarea nevoilor de dezvoltare pentru cei din echipele lor. Este eroarea cea mai frecventă pe care o întâlnim și se numește: eroarea fundamentală de atribuire. Ea stipulează că suntem predispuși la a interpreta comportamentele celorlalți în funcție de personalitatea lor și nu în funcție de context.

Faptul că o persoană este introvertă ține de personalitatea sa (astfel de persoane obțin energie prin orientarea către propriile gânduri fără a simți nevoia să le exprime) – și acest lucru nu poate fi schimbat. Pe de altă parte, dacă observăm că angajatul nu își prezintă ideile și opiniile coerent atunci când face o prezentare, în discuția cu beneficiarii, sau nu se face înțeles în comunicarea din cadrul echipei, atunci putem defini un obiectiv de dezvoltare specific aceluși context în care angajatul trebuie să-și dezvolte abilitatea de a comunica.

La fel și în cazul conștiinciozității – deși este folosit uneori ca și titlu de competență, el are principalul înțeles de trăsătură de personalitate: de exemplu, unii preferă să înceapă din timp activitatea, alții se mobilizează mai mult pe termen scurt sau făcând mai multe lucruri în paralel, aspecte pe care de asemenea nu le putem propune pentru a fi schimbate dacă nu au consecințe la nivel de performanță. Dacă identificăm, de exemplu, că anumite dead-lineuri nu sunt respectate sau apar erori în anumite activități – vom defini competența care este necesară în acel context. Cum ar fi: planificare și organizare (cum își prioritizează activitățile), inițiativă (în verificarea informațiilor și a documentelor care-i parvin de la interfețe) sau orientare către cetățean (verificarea calității și a modului în care nevoile beneficiarilor sunt acoperite de activitatea sa). Identificarea relației dintre ce competență trebuie dezvoltată și contextul particular în care se manifestă (și în care măsurăm performanța) va face să eliminăm acest tip de eroare.

- **”Este nevoie de un program de dezvoltare care să schimbe atitudinile acestor angajați”**

Deși există unele metode care sunt dedicate pentru modelarea unor atitudini (coaching, mentoring) nu le recomandăm pentru astfel de situații ”corective” (de exemplu, nu recomandăm coaching ca ultimă soluție înainte de a da un avertisment scris). În clasa acestor atitudini ce trebuie corectate pot fi atitudinile față de organizație, față de manageri, față de echipă, față de beneficiari sau față de calitatea muncii – putem identifica competențe și abilități ce trebuie dezvoltate la nivelul angajaților pentru fiecare din aceste cazuri dar acestea trebuie însoțite de schimbări și în comportamentul liderilor. Apariția unor astfel de solicitări de schimbare atitudinală, de corecție, indică cu precădere nevoia de dezvoltare la nivelul managerilor care se confruntă cu astfel de angajați ”problemă” și anume abilitățile de leadership sau de dezvoltare a angajaților. Alteori schimbarea mediului de lucru (de exemplu detașare în altă echipă) ar putea fi mai eficientă.

Dacă atitudinile ce trebuie dezvoltate se referă la ”avea mai multă încredere în forțele proprii” –

trebuie investigat care sunt acele activități în care angajații nu dau dovadă de încredere și care este competența afectată de această nevoie. Dezvoltarea acelei competențe conduce indirect la ameliorarea sentimentului de teamă sau neîncredere.

Ca principiu general: carențele la nivel atitudinal trebuie încadrate în categoria de competențe care sunt afectate de aceste atitudini, iar modelarea lor se poate face și prin dezvoltarea abilităților managerilor sau prin schimbarea mediului de lucru.

Rolul HR-ului este și de a face astfel de clarificări conceptuale pentru manageri și a le clarifica din timp opțiunile de dezvoltare pe care le pot propune în astfel de situații.

Recomandări pentru planificarea dezvoltării, stabilirea metodelor de dezvoltare și asigurarea resurselor

1. La nivelul organizației, departamentul de resurse umane să realizeze **un pachet de recomandări pe care managerii să-l aibă la dispoziție în alegerea metodelor** de dezvoltare pentru angajați. Aceste recomandări conțin ceea ce poate oferi organizația în funcție de resursele sale și metode pe care le pot alege managerii în funcție de competențele pe care le identifică ca nevoi de dezvoltare la nivelul echipei.

Exemple: Managerii ar putea fi informați de existența unui plan de formare ce este deja planificat pentru organizație și pot face propuneri pentru participarea anumitor persoane din echipă la acel program. Faptul că organizația are un acord de parteneriat cu o altă instituție și pot face schimb de experiență cu personal având anumite specializări. Existența unor persoane care se oferă să devină mentori pentru noii angajați. Faptul că organizația încurajează schimbul de experiență dintre departamente și poate fi realizat prin negocieri directe dintre managerii respectivelor departamente.

Recomandările pot fi realizate și în funcție de specificul echipelor sau departamentelor – de exemplu sunt activități unde dezvoltarea anumitor competențe se pretează mai bine la metoda observării și feedback-ului (în special pentru cei care lucrează în mod direct cu beneficiarii și pot fi asistați permanent) pe când în alte echipe sunt mai recomandate învățarea prin experiență (în special când nu există persoane care-i pot asista permanent pe cei care se instruiesc).

2. Pentru oricare dintre metode trebuie obținută **implicarea angajatului** și acordul pe obiectivul de dezvoltare. Ideal ar fi ca angajații să poată alege dintre metodele propuse de manageri, să poată alege perioada și ritmul de instruire. Ba mai mult angajații cu vechime pot fi încurajați să-și stabilească singuri propriile obiective de dezvoltare după ce iau la cunoștință despre prioritățile și obiectivele organizației și ale echipei. Demersul de instruire este supus eșecului dacă angajații consideră că "altcineva a stabilit cât sunt ei de competenți și ce trebuie să dezvolte".

Altfel stau lucrurile dacă aceeași angajați au de coordonat pentru prima oară un proiect important și în urma unei discuții cu managerii decid că esențial pentru succesul lor este participarea la un curs de coordonator de proiecte sau identificarea unui mentor care-i pot ghida în acest demers.

3. Ajutați managerii să identifice **persoanele cheie pentru fiecare metodă propusă**. Astfel, pentru fiecare metodă trebuie identificată persoana responsabilă cu furnizarea metodei, respectiv cu crearea contextului de învățare (manager, trainer, coach, mentor, asistent, specialist, etc) și o persoană care monitorizează progresul și oferă feedback. Uneori pot fi una și aceeași persoană, alteori nu. De exemplu, un trainer va asigura formarea inițială dar ulterior managerul va superviza modul în care angajatul va transfera cunoștințele nou acumulate în activitatea curentă și va oferi feedback-ul de corecție. Sunt situații în care angajatul preia singur ambele atribuții – se instruieste singur și își caută singur sursele de feedback. În acest caz de excepție, rolul managerului se reduce în a ajuta la formularea obiectivelor de învățare și a evalua finalitatea procesului de instruire în corelare cu obiectivele operaționale.
4. Asigurați managerilor **instrumente și formulare cât mai adaptate pentru activitățile de evaluare și dezvoltare**, inclusiv modele de plan de dezvoltare sau formulare de colectare a feedback-ului – dar nu faceți din completarea lor un scop în sine. Toate aceste instrumente ar trebui să le eficientizeze activitatea de planificare și monitorizare a dezvoltării angajaților, dar în niciun caz să nu le înlocuiască. Aplicarea procedurilor de completare, colectare, gestionare și de acces pentru aceste formulare s-ar putea să erodeze la început efortul managerilor de a obține entuziasmul angajaților pentru propria lor dezvoltare. În unele cazuri managerii sunt încurajați să poarte o discuție inițială despre prioritățile de dezvoltare cu fiecare din membrii echipei, să obțină implicarea lor și abia într-o discuție ulterioară să completeze planurile de dezvoltare cu obiective, metode, responsabili și termene. În acest fel scade riscul ca discuția de stabilire a planului de dezvoltare individuală să devină sterilă, formală sau impusă.
5. **Managerii sunt, la rândul lor, parte a procesului de dezvoltare**. Competențele de management performanței și de dezvoltare a echipei sunt implicate în coordonarea acestor procese continue. Aceste competențe manageriale trebuie dezvoltate cu prioritate, mai ales atunci când observăm ineficiența sau abandonul planurilor de dezvoltare.



3.3 Metode de dezvoltare a angajaților

3.3.1. Învățare prin experiență (Learning by doing)

Angajatul este asistat de un manager sau de un coleg cu experiență în îndeplinirea unor sarcini complexe. Acesta trebuie să interacționeze cu mediul de lucru pentru a se adapta, a lua singur deciziile și a învăța. Asistența și ghidajul sunt reduse pentru a permite angajatului să găsească singur modalitățile de rezolvare, dar sunt obligatorii în momentele critice pentru a nu crea frustrare și abandon în caz de eșec. Metoda este folosită frecvent datorită relevanței și aplicabilității imediate.

Obiective: dezvoltarea unei abilități, dobândirea de noi cunoștințe aplicate, învățare prin descoperire și reflectare

Exemple: cum să redactăm un plan de acțiuni pentru exploatarea unei oportunități, cum să evităm cele mai frecvente erori dintr-o activitate complexă, cum să organizăm informațiile din surse multiple, cum să coordonăm o întâlnire de lucru, cum rezolvăm conflictul de priorități sau de solicitări, ce principii aplicăm atunci când ne confruntăm cu... , etc

Aplicarea metodei: Contextul de învățare poate fi pregătit de către persoana care coordonează procesul de învățare, uneori cu suportul sau îndrumarea unui formator. Acesta trebuie să aibă legătură cu obiective de învățare propuse. Uneori se creează un scenariu apropiat de situațiile de lucru. Alteori nu se creează un scenariu prestabilit, ci pur și simplu angajatului i se cere să rezolve sarcinile obișnuite de serviciu.

Învățarea prin experiență presupune confruntarea angajaților cu o problemă sau cu un spectru mai larg de situații noi sau complexe din activitatea lor profesională, asupra cărora trebuie să acționeze fără un instructaj prealabil. Este important ca problemele selectate pentru învățarea prin experiență să reprezinte situații din realitatea cotidiană a postului angajaților, cu un nivel de conceptualizare sau abstractizare cât mai redus. În general, este util ca situația-problemă să fie provocatoare, problematică și să îndemne angajații către o acțiune concretă. Deoarece învățarea nouă derivă adesea din momentele în care sunt întâmpinate dificultăți, dreptul angajaților la eroare trebuie luat în considerare în momentul în care învățarea prin experiență urmează să fie aplicată.

Monitorizarea progresului se face prin utilizarea unui „jurnal” pe care fiecare angajat sau grup îl înregistrează. Aceștia vor fi responsabili de notarea progresului și a rezultatelor obținute la finalul fiecărui exercițiu de învățare prin experiență. Vor fi notate și dificultățile sau ideile abandonate, pe care nu le-au aplicat în practică. După fiecare sesiune, asistentul notează progresul în jurnal și utilizează mijloace de comunicare a feedback-ului orientat pe comportament. Procesul se încheie când angajatul poate aplica autonom ceea ce a învățat.

Metoda este recomandată pentru dezvoltarea:

- în special a categoriei de competențe „Eficiență personală” – rezolvarea de probleme și luarea deciziilor, inițiativă, planificare și organizare

Resurse:

- Un manager sau coleg cu experiența necesară pentru a ghida angajatul pe parcursul activităților desemnate.
- Metoda este aplicată de obicei după ce angajatul a fost instruit în prealabil prin metode prin care a acumulat cunoștințe dar fără a exersa abilități
- Timp de instruire a supervizorilor pentru definirea obiectivelor de învățare, alegerea situațiilor de învățare prin experiență și a principiilor de aplicare a metodei.
- Timp pentru colectarea sau dezvoltarea resurselor de suport pentru procesul de învățare.
- Un model – cât mai sintetic pentru jurnalul de monitorizare și evaluare a activității, utilizat atât de angajat, cât și de supervizor.

Puncte critice:

- Este important să evaluăm corect timpul necesar pentru rezolvarea unei situații- problemă, pentru o estimare realistă a procesului de dezvoltare
- Erorile apărute pe parcursul procesului de învățare pot prelungi perioada de instruire sau finalizare a exercițiului propus angajatului – și pot crea abandon sau frustrare.
- Sunt angajați care nu au un model sau o persoană de la care să „înceapă” și își construiesc singuri metodele de lucru. În această situație este necesară colectarea feedback-ului de la beneficiari, astfel încât acești angajați să își poată monitoriza dezvoltarea abilității de a răspunde eficient cerințelor.
- De obicei se acordă puțină importanță calității feedback-ului, deși acesta este crucial. Consumă timpul persoanei care acordă sprijin sau asistență.
- Persoana care coordonează activitățile de învățare trebuie să aibă abilități de oferire a feedback-ului corectiv – deoarece persoanele implicate în procesul de învățare pot să își apere modalitatea de acțiune, să ofere justificări, să contrațică, fapt ce afectează eficiența metodei.

3.3.2. Mentoring

Este o metodă de dezvoltare individuală unde angajatul este ghidat de către o persoană cu un înalt grad de senioritate și experiență în companie. Metoda este concentrată pe problemele angajatului: ajută la evitarea erorilor și permite un înalt grad de înțelegere a culturii organizaționale și a problemelor care pot apărea. Metoda este potrivită pentru persoanele aflate la început de drum într-un rol, au nevoie de adaptare neavând experiență și nici suficiente cunoștințe. Mentoring-ul este potrivit și în situațiile în care nu există posibilitatea de a experimenta sau a testa înainte de a acționa și este necesară consultarea persoanelor care au mai trecut prin astfel de provocări profesionale. Spre deosebire de alte metode de dezvoltare, această metodă utilizează resursele pe care organizația le deține deja, mentorii fiind de regulă din interiorul organizației.

Obiective:

- formarea unor atitudini față de politicile organizaționale, accelerarea procesului de integrare în cultura organizației, dezvoltarea unor competențe specifice

Exemple: învățarea procesului sau fluxul de activități pentru rezolvarea unor sarcini, cum trebuie acționat în situația unui conflict potențial, cum rezolvăm o problemă tehnică, cum să obținem implicarea colegilor într-un proiect nou, ce ar trebui întreprins pentru a convinge anumite persoane de necesitatea unor schimbări, schimbări personale ce trebuie făcute pentru a spori șansele de promovare, formularea unui plan de carieră.

Aplicarea metodei:

Pentru aplicarea metodei există varianta unui program de mentorat (o abordare structurată) sau varianta nestructurată (informală).

Înainte de începerea unui program de mentorat, se definește obiectivul acestuia, precum și un proces formal de aplicare, cu cerințe minime de timp și durate stabilite pentru relația de mentorat (de obicei, relațiile de mentorat durează între șase luni și doi ani, în funcție de scopul mentee-ului).

Etapetele procesului unui program de mentorat structurat sunt:

1. Identificarea angajaților și a nevoilor acestora care pot fi adresate prin metoda mentoratului
2. Identificarea mentorilor disponibili în organizație, care au competența și experiența necesară pentru a prelua rolul de mentor în situația specifică urmărită.
3. Instruirea mentorilor și a mentee-ilor cu privire la principiile metodei, desfășurarea procesului de învățare, a responsabilităților și beneficiilor implicate.
4. Stabilirea relației (de potrivire) între mentor și mentee, prin obținerea acordului ambelor părți.
5. Întâlnirea de mentoring (practică recurentă pe o perioadă de timp stabilită)
6. Monitorizare și evaluare a rezultatelor

Relațiile de mentorat urmează de obicei următorul ciclu: pregătire, stabilirea acordurilor, facilitarea și închiderea. În faza de pregătire, mentorul și mentee-ul au o conversație despre așteptările lor, confidențialitate și limitele relației. În faza de stabilire a acordurilor, mentorul ajută mentee-ul să lucreze la un plan, cu sarcini clare, pentru atingerea scopului său. Faza de facilitare presupune ca mentorul să acorde sprijin activ mentee-ului în urmărirea planului său, precum și oferirea de feedback. Închiderea este un sfârșit planificat al relației de mentorat, care presupune reflectarea și evaluarea procesului de învățare, precum și definirea pașilor următori de aplicare a noilor cunoștințe.

Perechile de mentori și mentees pot fi realizate prin mai multe căi. Mentorii și mentee-ii pot completa o fișă informativă sau un chestionar despre ceea ce speră să ofere sau să obțină dintr-o relație de mentorat, iar în baza informațiilor obținute se pot identifica cele mai potrivite asocieri cu un mentor. Factorii care trebuie luați în considerare vor include cunoștințele, abilitățile, experiența mentorului în raport cu nevoile mentee-ului,

compatibilitatea orelor de întâlnire și interesele comune, printre altele. Va urma o întâlnire inițială pentru ca mentorul și mentee-ul să se cunoască. Pentru a trece la următorul pas, atât mentorul, cât și mentee-ul trebuie să completeze și să semneze un acord de angajare în proces.

Se poate lua în considerare colectarea unei liste scurte de mentori preferați de la fiecare mentee. Apoi, se informează mentorii cu privire la perechile propuse înainte ca acestea să fie anunțate oficial, astfel încât mentorii să poată avea posibilitatea de a renunța la o anumită relație dacă nu consideră că este o asociere potrivită.

O altă modalitate poate fi de a oferi mentorului și/sau mentee-ului mai multe opțiuni pentru un partener și să li se permită să aleagă unul. În plus, se poate stabili o discuție de evaluare la scurt timp după începerea relației. Dacă există o problemă de nepotrivire se va cauta un nou mentor.

Metoda este recomandată pentru dezvoltarea:

- în special a categoriei de competențe „Responsabilitate socială” – integritate, orientate către cetățean
- a competenței Inițiativă
- a unor competențe funcționale sau specifice

Resurse:

- Persoană/e cu un înalt grad de senioritate și experiență în companie, dispusă/e să participe în procesul de învățare, cu bune abilități de comunicare și oferire de feedback.
- Timpul petrecut în activitatea de mentoring poate ocupa un timp semnificativ din programul mentorului mai ales în cadrul programelor pe termen lung
- Permiteți mentorilor să acceseze rezultatele obținute în urma evaluărilor deja existente, a planurilor de carieră, profilele de personalității sau evaluări ale performanței mentee-ilor.
- Oferiți mentorilor manuale utile sau alte tipuri de conținut media, la cerere, pe care îl pot accesa sau chiar partaja cu mentee-ul lor.
- Pregătiți instrumente de lucru pe care mentorii le pot utiliza atunci când stabilesc obiective cu mentee-ilor, când urmăresc ceea ce este discutat în timpul întâlnirilor lor sau când monitorizează alte activități relevante. Exemple:
 - Formularul acordului de mentorat
 - Jurnalul sesiunii de mentorat (înregistrări și observații săptămânale)
 - Plan de mentorat (de tip calendar)
 - Fișă de evaluare: Mentor
 - Fișă de auto-evaluare: Mentee
 - Formular de feedback și evaluare a programului de mentorat
 - Formular de retragere a programului de mentorat

Puncte critice:

- Metoda poate cauza dependență (ajutorul mentorului poate fi solicitat și pentru probleme simple),



circumstanță pentru care mentorul trebuie să fie pregătit pentru a o gestiona eficient.

- Asigurați-vă că toată lumea din organizație cunoaște semnificația și implicațiile mentoring-ului. Este de preferat ca liderii organizației să joace un rol activ în proiectele de mentorat. Trebuie să vă asigurați că directorii sau managerii executivi din cadrul organizației sunt angajați în acest demers, că fac parte din comunicările interne și că vor participa la desfășurarea programului.
- Este extrem de important ca atât mentorilor cât și mentee-ilor să li se permită să ia decizii informate cu privire la participarea sau nu la un program de mentoring. Este necesar ca cei implicați să fie informați despre scopul pregătirii și al motivului pentru care organizația propune aceste metode de intervenție pentru a-și atinge obiectivele. Programul de mentorat este cel mai de succes atunci când mentorii și mentees sunt instruiți înainte de a fi angajați în relație.

3.3.3. Coaching

Este o metodă de dezvoltare individuală în care angajatul este ghidat de un specialist către autodescoperire și autodezvoltare, pentru a-și înțelege potențialul și convingerile personale care-i limitează dezvoltarea. Metoda se concentrează pe problemele angajatului. Metoda este implementată cu succes atunci când angajații sunt dispuși să crească și există un decalaj între nivelul la care se află acum și cel la care aspiră să ajungă.

Obiective:

- identificarea punctelor forte și a nevoilor de dezvoltare; identificarea barierelor în calea dezvoltării profesionale și a soluțiilor pentru depășirea acestora.

Exemple: pentru a îmbunătăți adaptarea managerilor la norme și valori, pentru a ridica nivelul lor de performanță în locurile de muncă actuale sau pentru a spori reputația lor în cadrul organizației, adresarea problemelor de atitudine (agresivitate în comunicare, descurajare a celorlalți, etc.), îmbunătățirea abilităților de management al conflictului, folosirea potențialului ne-explorat al angajaților.

Aplicarea metodei:

1. Identificarea nevoilor de dezvoltare care pot fi adresate prin coaching – de exemplu: situații de stres profesional, incertitudine față de pașii în carieră, nesiguranță față de schimbări profesionale sau de rol și responsabilități
2. Identificarea resurselor: coachi care au competența și disponibilitatea de a face coaching- pot fi interni sau externi (contractați)
3. Stabilirea relației dintre coach și coachees – etapa se încheie cu o confirmare din partea celor 2 că procesul de coaching va avea loc și au un program stabilit de comun acord.

Această metodă poate fi un proces de durată care implică mai multe întâlniri de coaching pe o perioadă de timp. Numărul de sesiuni necesare depinde în întregime de circumstanțe și de persoana care beneficiază de această

metodă de dezvoltare. În funcție de obiectivul stabilit pentru fiecare participant, pentru început, se pot planifica 3-5 sesiuni ce pot fi ulterior suplimentate în funcție de nevoia angajatului și de progresul acestuia.

Principiul central al aplicării acestei metode este acela că un coach va da rareori sau niciodată instrucțiuni directe către coachee. Instrucțiunile sunt furnizate numai spre sfârșitul unei sesiuni în scopul punerii în aplicare. Metoda folosește, în esență, ca tehnica centrală, adresarea sistematică a întrebărilor eficiente, care conduc beneficiarul către găsirea de soluții. Un alt principiu fundamental este acela al confidențialității.

Rezultatele pot fi măsurate urmărind:

- finalizarea sau înregistrarea unui progres în raport cu planurile, acțiunile și obiectivele de dezvoltare alese de angajat în timpul procesului de coaching
- progresul înregistrat prin intermediul evaluărilor de tip Feedback 360 sau din cadrul centrelor de evaluare a competențelor
- atingerea sau depășirea obiectivelor anuale
- nivelul de retenție al angajaților
- rata de promovabilitate a angajaților

Metoda este recomandată:

- în special pentru dezvoltarea categoriei de competențe „Eficiență personală” – Inițiativă, Asumarea răspunderii; „Eficiență interpersonală” – Medierea conflictelor; „Abilități manageriale” – Dezvoltarea echipei; „Leadership” – Generarea angajamentului

Resurse:

- Este o metodă scumpă din punct de vedere al bugetului (dacă este implicat un coach extern) sau din punct de vedere al timpului (dacă este susținută de un coach intern).
- Departamentul de resurse umane poate servi ca o resursă pentru a coordona, dezvolta și promova procesul de coaching în cadrul organizației, activitate care necesită timp și resurse umane competente. Acestea vor monitoriza cheltuielile de resurse, vor verifica acreditările și recomandările coach-ilor externi, pot crea planuri pentru dezvoltarea competenței de coaching în rândul angajaților cheie și vor urmări rezultatele procesului de coaching.
- Coaching-ul formal este frecvent utilizat pentru dezvoltarea persoanelor din funcții de conducere și pentru acest nivel, metoda este aplicată de cele mai multe ori cu ajutorul unor profesioniști specializați, din afara organizației. Luați în considerare și dezvoltarea unei echipe interne de coaching, care poate aduce multe avantaje atât pentru celelalte categorii de angajați cât și pentru organizație.
- Selectarea unui coach calificat și potrivit pentru nevoile coachee-ului necesită timp pentru o analiză atentă și o listă de criterii specifice. Coach-ul trebuie să fie calificat în utilizarea unui limbaj receptiv, el

trebuie să furnizeze coachee-ului feedback specific, constructiv și obiectiv.

Puncte critice:

- Verificați când costurile implicate de această metodă sunt mai reduse decât costurile de recrutare a unui nou angajat, într-un context în care oferta din piață este una săracă. Un alt exemplu ar fi atunci când managerii de nivel superior cu niveluri ridicate de formare și experiență specifice organizației întâmpină diferite probleme ce pot fi adresate prin această metodă. Este posibil ca investiția în intervenții de coaching să fie una mai profitabilă decât pierderea și înlocuirea acestor angajați valoroși.
- Managerii interni pot avea dificultăți în a se poziționa din rolul de manager în cel de coach pentru un angajat. Asigurați-vă că oferiți suportul necesar și ghidaj pentru aceștia, pentru a dobândi tehnicile și exersarea necesară pentru a efectua coaching într-un mod eficace.
- Pentru ca angajații să dezvolte deschiderea și implicare necesară alături de un coach intern, este necesar ca cel care preia rolul de coach să aibă atât competența, cât și o reputație impecabilă în cadrul organizației. Persoana care participă la coaching trebuie să simtă că are grijă de interesele sale și că păstrarea confidențialității este asigurată în orice moment.

3.3.4. Rotația job-ului

Pentru o perioadă definită de timp, poate exista o rotație a job-ului³³ între două sau mai multe persoane cu poziții complementare. Angajații sunt implicați cu intensitate în diferite sarcini și medii de lucru. De obicei, această metodă presupune și o planificare atentă, fiind adesea implementată sub forma unor programe de dezvoltare mai ample, recurente, la nivelul organizației.

Obiective:

- Dezvoltarea relațiilor de cooperare între departamente, creșterea calității relațiilor dintre interfețe, îmbogățirea și practicarea de abilități noi

Exemple: Crearea unui plan de carieră, plan de succesiune sau identificarea celei mai potrivite poziții (right job fit) pentru angajați; dezvoltarea cooperării între angajați, oferindu-le o șansă de a lucra unii cu ceilalți pe diferite proiecte; Reducerea percepției monotoniei sau a repetitivității postului

Aplicarea metodei:

1. **Obținerea angajamentului** din partea conducerii pentru programul de rotație a job-ului este o condiție premergătoare procesului de implementare.
2. **Identificarea și selectarea posturilor critice** care pot beneficia de avantajele rotației job-ului
3. **Analiza rolurilor** – După selectarea rolurilor critice, este necesară identificarea componentelor de învățare esențiale fiecăruia dintre acestea. Se decide apoi numărul de persoane care ar trebui să aibă competențele necesare pentru profilul postului.
4. **Perioada de rotație** - Se determină pentru cât timp

trebuie implementat programul de rotație a job-ului. Pentru a dobândi cunoștințele necesare fiecărui rol sunt necesare diferite perioade de timp, care trebuie luate în calcul, în funcție de fiecare job.

5. Evaluare inițială și selecția participanților - Nivelul actual al competențelor angajatului este evaluat înainte de a începe rotația locurilor de muncă și are loc stabilirea obiectivelor de dezvoltare. Angajații incluși în programul de rotație a job-ului sunt selectați utilizând evaluarea de competențe și evaluarea performanței. Participarea acestora la procesul de rotație a job-ului are loc doar cu acordul angajatului.

6. Plan de dezvoltare - Este creat un plan pentru punerea în aplicare a programului de rotație a job-ului. În construirea planului de dezvoltare se iau în considerare activități bazate pe diferite metode cum ar fi programe de training, parteneriate și lucrul în echipă, mentorat sau participarea la proiecte speciale, etc. Se stabilesc metodele de monitorizare a progresului și succesiunea etapelor rotației.

7. Comunicare internă - Angajații și echipele care participă în program sunt informați cu privire la planul de rotație a job-urilor (obiective, beneficii, așteptări).

8. Suport pe durata programului - Verificarea periodică a etapelor programului de rotație și oferirea de sprijin pentru învățare.

9. Feedback - Progresul înregistrat pe durata procesului de rotație a job-urilor este comunicat angajaților și performanța este recompensată adecvat.

Metoda este recomandată pentru dezvoltarea:

- în special pentru dezvoltarea categoriei de competențe „Eficiență personală” - Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor, Asumarea răspunderii, „Eficiență personală” - Lucrul în echipă, „Abilități manageriale” - Managementul resurselor și a proceselor

Resurse:

- Etape cum ar fi evaluarea nivelului de competențe, evaluarea performanței angajaților sau a nevoilor de succession planning sunt de multe ori necesare și trebuie realizate înainte de aplicarea metodei de rotație a job-ului.
- Bune abilități de comunicare din partea managerilor și coordonatorilor implicați în procesul de rotație sunt condiții esențiale pentru implementarea metodei.
- În funcție de varietatea de metode și activități utilizate în procesul de rotație a jobului, asigurarea unei echipe de traineri, formatori, coachi, mentori, etc. va fi necesară.
- În funcție de amplitudinea proiectului de rotație a job-urilor, timpul pentru organizarea întregului proces crește proporțional. Se recomandă rotirea angajaților prin diferite roluri, în cadrul unui singur departament, înainte de a-i roti prin diferite departamente.

Puncte critice:

- Uneori, angajații sunt potriviți și bine ajustați în propriul loc de muncă, caz în care această metodă poate duce la nemulțumirea angajaților. Obținerea acordului pentru implicarea lor este esențială pentru succesul metodei.

³³ După cum se prevedea în Strategia pentru dezvoltarea funcționarilor publici, 2016-2020 și propunerile de reglementări privind mobilitatea funcționarilor publici



- În timpul procesului de învățare angajații pot face greșeli în noul rol, ceea ce poate crea temerea că îndeplinirea obiectivelor operaționale pe termen scurt poate fi periclitată. Riscurile și costurile asociate acestor posibile erori necesită o evaluare incipientă atentă.
- Rotația locurilor de muncă nu poate fi realizată: în abordarea problemelor atitudinale sau deconectare de la cultura organizațională și în cazul posturilor de înaltă calificare (de tip specialist)

3.3.5. Extinderea Job-ului

Aceasta implică adăugarea de activități noi la activitățile curente pentru o perioadă de timp bine definită. De asemenea, mai poate implica combinarea activităților de lucru pentru a crește nivelul de dificultate și complexitate. Acest lucru poate crește semnificativ autonomia și identitatea job-ului, deoarece oamenii au ocazia să lucreze la o sarcină sau la un proces de la începutul până la sfârșit, urmărindu-se atât creșterea motivației cât și dezvoltarea de competențe.

Obiective:

- dezvoltarea abilităților și implicarea angajaților în activități și procese de muncă mai largi; dezvoltarea motivației și eliminarea rutinei, dezvoltarea performanței angajatului și a echipei, învățarea unor noi metode și tehnici necesare altor componente ale proceselor de muncă,

Exemple: parcurgerea unui flux complet în rezolvarea sarcinilor: nu doar colectare de informații dar și arhivare sau comunicarea rezoluțiilor către beneficiari, verificarea calității livrabilelor către beneficiari

Aplicarea metodei: Extinderea job-ului este atât metodă de dezvoltare a angajaților, cât și tehnică de job re-design:

- Identificarea și clarificarea situațiilor de lucru care vor extinde domeniul de activitate al angajatului. Este important să fie sarcini noi, suficient de provocatoare și creative.
- Acordarea permisiunii angajatului de a-și stabili propriile standarde de performanță pentru început
- Permitearea unui nivel mai ridicat de autonomie în perioada de testare a noilor sarcini; respectiv șansa de a greși
- Verificarea înțelegerii angajatului cu privire la faptul că este direct responsabil pentru performanța sa
- Oferirea de feedback recurent, orientat pe comportament.

Metoda este recomandată pentru dezvoltarea:

- categoriei de competențe „Eficiență personală” - Rezolvarea de problemele și luarea deciziilor, Inițiativă; Planificare și organizare
- numitor competențe funcționale sau specifice

Resurse:

- Timpul managerilor ai căror angajați vor fi implicați în

procesul de extindere a job-ului pentru a oferi suport în acomodarea noilor sarcini, feedback și monitorizare a progresului

- Bune abilități de coordonare și îndrumare din partea managerilor implicați în procesul de extindere sunt condiții esențiale pentru implementarea metodei
- Timp pentru colectarea sau dezvoltarea resurselor de suport pentru procesul de învățare.
- Un jurnal de monitorizare și evaluare a activității, utilizat atât de angajat cât și de persoana care coordonează învățarea prin extinderea jobului.

Puncte critice:

- Metoda implică adăugarea de sarcini și trebuie ținut cont de timpul necesar instruirii înainte de aplicarea metodei – altfel riscul de apariție al erorilor poate fi ridicat.
- Sporește volumul de muncă al angajatului. Angajatul poate considera că metoda este doar un truc pentru a primi responsabilități în plus și acest lucru poate fi demotivant.
- Extinderea locurilor de muncă s-a dovedit a fi ineficientă în organizațiile unde volumul de muncă per angajat este ridicat, iar controlul direct al managementului este scăzut.

3.3.6. Îmbogățirea Job-ului (job enrichment)

Îmbogățirea locurilor de muncă sau încărcarea pe verticală este un proces care se caracterizează prin adăugarea unor atribuții manageriale la job-urile deja existente pentru a le face mai motivante. Această metodă le permite angajaților să fie responsabili de sarcini care erau până atunci efectuate doar de superiori și este percepută ca fiind motivantă de către persoanele astfel împuternicite.

Obiective:

- dezvoltarea unor abilități manageriale, creșterea satisfacției și productivității pentru angajat, delegare și oferirea unui grad ridicat de autonomie a angajatului asupra propriei sale munci, mai multă influență individuală asupra planificării, executării și evaluării propriului efort, îmbunătățirea performanței

Exemple: Planificarea unor activități în echipă sau inter-departamentale, coordonarea întâlnirilor de lucru, verificarea calității unor servicii, reprezentarea echipei la reuniuni interdepartamentale sau de proiect

Aplicarea metodei:

- Implicarea managerilor ale căror echipe sau angajați vor beneficia de această metodă. Analizarea și selectarea împreună cu managerul a unei liste de responsabilități noi care pot extinde actualul mod de lucru.
- Managerii vor delega acele activități de împuternicire oferind ghidaj și îndrumare pentru fiecare dintre ele.
- Informarea angajaților despre propunerea de dezvoltare prin această metodă, comunicarea clară a parametrilor noilor activități, rezultatelor așteptate

și a motivului pentru care a fost selectată această metodă de dezvoltare.

- Stabilirea indicatorilor pentru urmărirea progresului și folosirea unei fișe de observare pentru a evalua succesul procesului de învățare a noilor abilități manageriale.
- Stabilirea persoanelor și momentului în care se va oferi feedback, orientat pe comportament.

Metoda este recomandată pentru dezvoltarea:

- Categoriilor de competențe „Abilități manageriale” - Managementul resurselor și a proceselor, Dezvoltarea echipei; „Eficiență personală” - Rezolvarea de problemele și luarea deciziilor, Asumarea răspunderii, „Leadership” - Generarea angajamentului

Resurse:

- Timp pentru analiza posturilor, a costurilor implicate și a planului de îmbogățire.
- Uneori este nevoie de o formare a angajatului pentru a gestiona rolurile proaspăt îmbogățite.
- Instruirea abilităților de delegare a managerilor poate fi un pas necesar suplimentar, premergător aplicării metodei.

Puncte critice:

- Managerii percep un risc pe care nu și-l asumă ușor în procesul de delegare și împuternicire
- Angajații pot întâmpina rezistență din partea celor care nu-i „recunosc” în respectivele poziții.
- Această metodă va funcționa numai în anumite situații. Unele locuri de muncă oferă deja multă libertate și responsabilitate, iar noile responsabilități pot fi interpretate ca fiind doar muncă în plus.

3.3.7. 360 Feedback

Metoda utilizează tehnica chestionarului. Angajatul se auto-evaluează pe baza aceluiași criterii prin care va fi evaluat și de către superiorii ierarhici, de către colegi, subordonați și beneficiari pentru a obține o imagine obiectivă a percepțiilor celorlalți față de propriul mod de lucru și relaționare. Rezultatele se discută cu o persoană specializată în dezvoltare sau de către manager. Are mai mult caracter de identificare a nevoilor de dezvoltare decât de dezvoltare propriu-zis dar metoda poate genera revelații prin autodescoperire și conștientizarea impactului comportamentelor proprii asupra celorlalți - ce poate accelera adaptarea unor atitudini.

Obiective:

- identificarea punctelor forte și a nevoilor de dezvoltare - în special pentru competențele manageriale și de leadership
- construirea unui plan de dezvoltare

Aplicarea metodei:

Se construiește un chestionar în funcție de competențele ce sunt evaluate. Întrebările ar trebui să fie întotdeauna

formulate făcând referire la comportamentul observabil, deoarece acest lucru va fi mai ușor de evaluat de către respondenți.

Respondenții sunt aranjați în grupuri, în funcție de relația cu subiectul (manager, coleg, beneficiar, etc). Este important ca participanții incluși într-un studiu de Feedback 360 să facă parte din organizație de cel puțin 6-10 luni, iar respondenții selectați să fi interacționat frecvent cu persoana evaluată (ideal pe o perioadă de 1-3 ani). Dacă este adecvat, feedback-ul poate fi, de asemenea, colectat din surse externe, cum ar fi clienții sau colaboratorii externi. Respondenții acordă feedback în mod anonim, iar tot procesul trebuie să asigure confidențialitatea participanților.

Metoda nu este potrivită pentru evaluarea performanței angajaților, ci este recomandat să fie utilizată în scop de dezvoltare.

Principalele etape în aplicarea metodei sunt:

1. Selectarea și definirea competențelor și comportamentelor urmărite și construirea chestionarului
2. Configurarea aplicației/platfomei utilizate pentru administrarea chestionarelor
3. Comunicarea internă a programului de Feedback 360
4. Crearea listelor de respondenți pentru fiecare participant (lista evaluatorilor pentru fiecare participant în parte)
5. Lansarea propriu-zisă a chestionarelor Feedback 360
6. Generarea sau redactarea rapoartelor individuale
7. Planificarea sesiunilor individuale de feedback pe baza rezultatelor obținute
8. Instruirea managerilor în acordarea de feedback pe baza raportului
9. Oferirea de feedback individual către angajați
10. Actualizarea planului de dezvoltare pentru fiecare angajat în conformitate cu rezultatele evaluării

Metoda este recomandată:

- în special pentru dezvoltarea categoriei de competențe „Eficiență interpersonală”, Abilități manageriale și de leadership
- competențe cu o componentă puternic atitudinală: Integritate, Inițiativă, Orientare către cetățean

Resurse:

- Metoda presupune timp pentru dezvoltarea chestionarului precum și mijloace tehnice care să permită diseminarea lui în cadrul organizației și prelucrarea datelor colectate. Acest efort poate fi depus folosind resursele interne ale organizației (necesită o perioadă generoasă de timp pentru



instruire și pregătire în prealabil) sau se poate apela la servicii externe specializate

- Comunicarea transparentă și completă a scopului și pașilor întregului proces, realizată din timp, este crucială pentru succesul aplicării metodei.
- Este necesar ca implementarea chestionarelor de Feedback 360 să fie coordonată de un manager de proiect - adesea acesta fiind chiar un furnizor extern organizației, pentru a asigura atât obiectivitatea și confidențialitatea întregului proces de prelucrare a datelor cât și mijloacele necesare pentru aplicarea chestionarelor și furnizarea rezultatelor.
- Feedback-ul 360 trebuie însoțit de o metodă suplimentară de dezvoltare. Angajatul se poate simți copleșit de cantitatea mare de informații, poate să nu înțeleagă ce ar trebui să schimbe sau poate dezvolta antipatii față de persoanele care l-au evaluat. Dezvoltarea nu are loc dacă feedback-ul asupra rezultatelor nu este furnizat și dacă nu este format un plan de dezvoltare care să urmeze acestei metode.
- Este necesar ca managerii să primească instruirea necesară pentru a înțelege instrumentul, pentru a oferi feedback constructiv angajaților pe baza raportului și pentru a contribui la crearea planului de dezvoltare al acestora.

Puncte critice:

- Calitatea feedback-ului și ceea ce se construiește pe baza lui sunt cruciale. De asemenea lipsa de follow-up sau de monitorizare a progresului poate lipsi metoda de valoare. Se recomandă ca monitorizarea să fie efectuată trimestrial, timp de doi ani, chestionarul de feedback 360 putând fi readministrat la un an și ca evaluare a progresului.
- Metoda solicită timp din partea angajaților pentru completarea mai multor chestionare, care trebuie luat în considerare încă din etapele incipiente de planificare.

3.3.8. Training

Training-ul (denumit și formare sau instruire) este o metodă prin care participanții dobândesc cunoștințe și exersează anumite abilități într-un mod intens (poate dura de la o zi la câteva zile), de obicei într-un alt mediu decât biroul sau mediul obișnuit de lucru. Metoda permite adaptarea la nevoile de dezvoltare ale grupurilor, oferă oportunitatea clarificării și reflecției personale asupra subiectelor abordate și face posibilă exersarea comportamentelor care permit o performanță superioară în anumite activități.

Obiective: dezvoltarea de abilități, dobândirea de noi cunoștințe.

Aplicarea metodei:

Metoda training-ului poate fi aplicată atât cu resurse interne, cât și prin resurse externe, specializate în facilitarea învățării prin această tehnică.

Etapile implementării unui program de training cuprind următoarele activități:

1. Evaluarea nevoilor de dezvoltare care pot fi

adresate prin metoda training-ului – prioritizarea abilităților de care au imperios nevoie angajații pentru a performa la nivelul așteptat.

2. Stabilirea obiectivelor de dezvoltare – Lacunele identificate prin procesul de evaluare a nevoilor de dezvoltare trebuie analizate, prioritizate și transformate în obiectivele de instruire ale organizației. Scopul final este de a reduce decalajul dintre performanța actuală și cea dorită prin dezvoltarea unui program de formare. La nivel de angajat, formarea ar trebui să corespundă aceluiași sisteme de evaluare pentru măsurarea performanței utilizate în organizație.

3. Obținerea acordului din partea managementului că programul de training se aliniază cu obiectivele strategice.

4. Crearea unui plan de acțiune cuprinzător, care include teorii de învățare, design de instruire, conținut, materiale și orice alte elemente de formare necesare. Resursele și metodele de livrare ar trebui, de asemenea, să fie detaliate.

5. În cazul unui program amplu de instruire prin training este recomandată implementarea mai întâi a unui proiect pilot, pe o populație restrânsă, colectarea feedback-ului și, în cazul în care este nevoie, ajustarea programului înainte de lansarea acestuia la nivelul instituției.

6. Pentru dezvoltarea materialelor de training (prezentări, exerciții în clasă și ghiduri de studiu, resurse online, etc.) este necesară crearea unei liste de referințe și resurse. Publicarea și comunicarea disponibilității acestor resurse prin intermediul mijloacelor de comunicare internă utilizate în mod curent.

7. Eficiența programului de training poate fi măsurată prin efectuarea interviurilor de follow-up, chestionare, focus grupuri sau analize operaționale făcute de către managerii participanților.

Pentru a fi eficiente, programele de training trebuie să țină cont de faptul că angajații sunt adulți. Teoria lui Knowles (1990) a învățării adulților sau a "Andragogiei" se bazează pe cinci principii:

1. adulții trebuie să știe de ce învață ceva;
2. adulții au nevoie să fie auto-direcționați în procesul de învățare;
3. adulții aduc mai multe experiențe legate de locul de muncă în contextul de învățare;
4. adulții intră într-o experiență de învățare cu o abordare centrată pe probleme, adică vor învăța mai eficace atunci când pot vedea că învățarea îi va ajuta să se ocupe de problemele cu care se confruntă în activitatea lor;
5. adulții sunt motivați să învețe atât de motivații extrinseci cât și intrinseci.

Training-ul poate fi realizat în diferite formate (on the job, bazat pe tehnologie, simulări, clasic, în sala de curs, etc.) însă cel mai important aspect al unui program de instruire a angajaților este relevanța. Angajații trebuie

să înțeleagă de ce informațiile sunt importante pentru ei. Majoritatea cunoștințelor și abilităților dobândite prin formare se pierd rapid dacă nu sunt aplicate imediat la locul de muncă. Pe lângă învățarea formală prin metoda training-ului, învățarea la locul de muncă joacă, de asemenea, un rol important, îmbogățit și prin utilizarea frecventă a altor metode precum cea a feedback-ului, coaching-ului sau a grupurilor de lucru.

Metoda este recomandată:

- pentru toate categoriile de competențe, inclusiv competențe generale, tehnice sau de specialitate

Resurse:

- Metoda presupune personal calificat, care deține competențele necesare facilitării procesului de învățare. În funcție de obiectivele de training, se pot folosi atât trainerii interni, cât și trainerii externi.
- În funcție de metoda de formare pe care o alegeți, veți avea nevoie de echipamente, materiale de suport sau consumabile. De exemplu, învățarea bazată pe tehnologie necesită computere, anumite aplicații, configurări speciale și abilități de facilitare specifice.
- Alte categorii de costuri obișnuit asociate acestei metode sunt: timpul personalului implicat (inclusiv timpul de înlocuire), taxele trainerilor externi sau a certificărilor (dacă este cazul), cheltuieli de călătorie, cazare sau masă necesare participării (dacă este cazul).
- De cele mai multe ori, angajații vor fi scoși din activitate pentru cel puțin 1 zi per fiecare sesiune de training. Costul pierderii productivității va depinde de durata programului de instruire.
- Utilizarea training-ului online sau prin sisteme de tip LMS pot reduce costurile pe termen lung.

Puncte critice:

- Metoda poate genera probleme de transfer al cunoștințelor în practică, mai ales dacă participanții nu sunt susținuți și după finalizarea training-ului. Planificați din timp și etape de follow-up, menite să susțină aplicarea practică a cunoștințelor.
- Trebuie gestionat fenomenul de participare la training fără motivație. Participarea la traininguri a angajaților trimiși de manageri sau de companie fără ca aceștia să cunoască și să împărtășească motivul este toxică atât pentru ei, pentru alți participanți la training, cât și pentru programele viitoare de instruire față de care se va crea o atitudine de respingere, inutilitate sau frustrare.

3.3.9. Workshop-uri

Sunt programe intensive, de obicei de scurtă durată, organizate cu un grup relativ mic de persoane, care rezolvă o problemă punctuală, organizațională, în prezența unui specialist sau expert cu ajutorul căruia se face o analiză și o diagnoză detaliată. Specialistul sau moderatorul ajută la formularea problemei și la moderarea procesului de găsire de soluții, dar fără a interveni în decizia grupului.

Obiective:

- Dezvoltarea sau exersarea de abilități, schimb de experiență sau managementul cunoștințelor, formularea și coproiectarea de soluții, noi produse, servicii, exersarea sau punerea în practică a unor decizii,

Exemple: stabilirea unor măsuri de creștere a satisfacției angajaților, redactarea unor propuneri de îmbunătățire a satisfacției beneficiarilor

Aplicarea metodei:

Pentru organizarea de workshop-uri, activitățile de planificare și organizare a resurselor sunt similare ca în cazul sesiunilor de instruire de tip training. Implementarea programului include programarea grupurilor, a participanților și organizarea oricăror resurse conexe (facilitatori, spații, logistică și echipamente etc.).

Workshop-urile se realizează pe baza unei agende bine structurate, concentrată pe un obiectiv stabilit anterior. Facilitatorii oferă strategii pentru gestionarea conflictelor dintre membri, precum și a altor comportamente neproductive ale participanților care împiedică progresul grupului.

Astfel de workshop-uri pot dura, în general, de la cel puțin o oră la o zi. Pentru facilitarea workshop-urilor de dimensiuni mai ample, este necesar să se ofere evenimentului o structură, un proces și o implicare specifică a facilitatorilor, instrumentelor și logisticii atât înainte, după cât și în timpul workshop-ului. Utilizarea acestor instrumente de intervenție la scară largă necesită, de asemenea, o combinație de mai multe tehnici de facilitare.

Rezultatele fiecărui grup de lucru interactiv vor fi organizate într-un raport sintetic care va include rezultatele obținute de fiecare grup.

Metoda este recomandată pentru dezvoltarea:

- categoriei de competențe „Eficiență personală” - Rezolvarea de problemele și luarea deciziilor, Asumarea răspunderii, Proactivitate și gândire conceptuală dar și Promovarea inovației și inițierea schimbării

Resurse:

- Metoda presupune cel puțin un specialist care deține competențele necesare facilitării procesului. În funcție de obiectivele urmărite, se pot folosi atât facilitatori interni, cât și facilitatori externi.
- Materiale de suport sau consumabile și echipamente cum ar fi computere, anumite aplicații, configurări speciale și abilități de facilitare specifice. Frecvent sunt necesare sinteze sugestive ale unor rapoarte.
- Alte categorii de costuri obișnuit asociate acestei metode sunt: timpul personalului implicat (inclusiv timpul de înlocuire), taxele specialiștilor externi sau a certificărilor (dacă este cazul), cheltuieli de călătorie și de acomodare (dacă este cazul).



3.3.10. Participarea la proiecte

Proiectele presupun activități noi, cu un grad de complexitate ridicat și care solicită exersarea multor abilități. La un proiect se poate participa în calitate de coordonator – caz în care se exersează abilități manageriale sau de contributor-caz în care se exersează abilități de cooperare și inițiativă.

Obiective:

- Expunerea angajaților la sarcini noi, provocatoare, dezvoltarea nivelului de colaborare și cooperare între angajați, exersarea unor abilități într-un context profesional diferit, exersarea unor abilități de persuasiune, ascultare activă și negociere a resurselor, exersarea abilităților de planificare, organizare, inițiativă și asumarea răspunderii.

Exemple: testarea unui nou proces interdepartamental, folosirea unor noi aplicații de comunicare în interiorul organizației, implementarea unei inițiative locale, un proiecte de tip: eveniment de tip networking sau de cunoaștere a nevoilor unor categorii de beneficiari, diagnoza unor procese,

Aplicarea metodei:

Identificarea oportunităților de aplicare a unor proiecte noi și selectarea angajaților care vor participa la proiect. Definirea perioadei de timp alocată proiectului, recurența sesiunilor ce vor fi necesare pentru îndeplinirea lui. Asigurarea că toți membrii se prezintă, inclusiv numele, contextul și menționează contribuția lor la obiectivele generale ale misiunii.

Nominalizarea unui coordonator sau solicitarea alegerii în cadrul echipei de proiect a celui sau celor care vor acționa în calitate de lider de grup, facilitator sau planificator. Dacă responsabilizarea sau nivelul de solicitare ar putea fi prea mari, se recomandă decizia de a roti această rol în rândul tuturor membrilor grupului.

Stabilirea spațiilor de lucru care vor facilita activitățile, discuțiile, editarea documentelor, partajarea fișierelor, schimbul de idei și gestionarea unui calendar de grup, ex: Google docs. Stabilirea unor metode pentru păstrarea contactului, cum ar fi întâlnirile periodice și metodele preferate pentru schimbul de informații.

Participarea unui manager sau coordonator al procesului de înțruire este indicată în cazul întâlnirilor de lucru sau de raportare a progresului.

Metoda este recomandată:

- în special pentru dezvoltarea categoriilor de competențe „Eficiență personală și interpersonală - dar și a competenței promovarea inovației și inițierea schimbării
- pentru dezvoltarea competenței funcționale de management de proiect

Resurse:

- O persoană experimentată care să monitorizeze progresul în dezvoltare și care să acorde un feedback consistent și individualizat fiecărui participant
- Aplicații sau programe on-line de management al proiectului, pentru asigurarea vizibilității și a organizării tuturor membrilor asupra sarcinilor în

lucru, din cadrul proiectului

Puncte critice:

- Multe proiecte sunt stabilite ad-hoc și se ratează asocierea participării la astfel de proiecte cu obiectivele de dezvoltare individuale
- Ca și în cazul metodei: învățare prin experiență – apare riscul de blocaj și proiectele se împotmolesc mai ales atunci când obiectivele sunt prea generale și rolurile în echipă vag definite.

3.3.11. Grupuri de lucru /atelieri de calitate

Sunt grupuri de lucru informale care se formează pentru a găsi soluții de implementare a unor schimbări, obiective noi sau de rezolvare a unor probleme de calitate.

Obiective:

- Identificarea unor soluții la probleme curente, crearea de documente, proceduri, livrabile tehnice, crearea sau definirea de standarde, rezolvarea de probleme legate de sisteme, automatizare, cercetare

Exemple: identificarea cauzelor pentru care un proces secundar consumă mult timp și oferirea de soluții de remediere, cauzele pentru care beneficiarii solicită informații și clarificări suplimentare, deși acestea se găsesc pe site, identificarea motivului pentru care anumite activități solicită mai mult timp decât în trecut; cum definim cea mai eficientă procedură de lucru

Aplicarea metodei:

Pentru selectarea participanților la un grup de lucru, pot fi avute în vedere următoarele criterii:

- Capacitatea participanților de a face distincția între preferințele lor personale și interesele sau nevoile organizației
- Comunicarea eficientă (în special cu cei care au perspective diferite decât a lor)
- Expertiza participaților pe tema principală a grupului de lucru
- Sunt reprezentativi pentru mai multe categorii (din punct de vedere al vechimii, experienței, formării etc.)

Pentru ca această metodă să fie eficientă, este necesar ca, atunci când participanții sunt invitați la grupul de lucru, să li se comunice cerințele cu transparență și claritate. Participanții să aibă posibilitatea să refuze participarea, dacă este cazul. Este util ca participanții să știe motivul pentru care această metodă de dezvoltare este recomandată și care sunt rezultatele așteptate de la grupul de lucru.

Introduceți conceptul de grup de lucru și comunicați inițiativele de acest tip prin e-mail sau alt mediu de comunicare obișnuit în organizație. Aceste comunicări ar trebui să conțină informații precum: scopul declarat al grupului de lucru, metoda de comunicare utilizată pentru a menține pe toți cei interesați la curent de noutăți, livrabilul/rezultatul urmărit și durata proiectului.

Stabilirea unei date la care soluția sau soluțiile vor fi prezentate către o echipă de manageri ar putea spori implicarea și motivația participanților.

Metoda este recomandată pentru dezvoltarea:

- categoriilor de competențe „Eficiență personală”, „Responsabilitate socială” dar și a competenței „Promovarea inovației și inițierea schimbării”

Resurse:

- o persoană responsabilă cu coordonarea activității de grup
- aplicații sau programe on-line de management al proiectului, pentru asigurarea vizibilității și a organizării tuturor membrilor asupra sarcinilor în lucru, din cadrul proiectului
- alte categorii de costuri obișnuit asociate acestei metode sunt: timpul personalului implicat, cheltuieli de călătorie, cazare sau masă necesare participării (dacă este cazul).

Puncte critice:

- Soluțiile oferite de participanți trebuie tratate cu atenție de către manageri. Ignorarea efortului și a propunerilor acestor grupuri de lucru va conduce la demotivare și scăderea motivației de a participa la astfel de inițiative.
- Chiar dacă soluțiile produse de astfel de grupuri nu vor fi aplicate – trebuie transmis motivul, apreciat efortul și indicat ceea ce se poate învăța din acest demers.
- Ceea ce învață participanții este greu de măsurat – drept urmare și obiectivele de dezvoltare mai greu de definit

3.3.12. Networking

Este o metodă al cărei scop este ca angajații să cunoască alte persoane și aria de expertiză a acestora. Persoanele implicate în networking îi va fi ușor să acceseze cunoștințe, sugestii, recomandări și susținere pentru diverse proiecte de la diverse persoane, creându-și o rețea de relații bazate pe încredere și interese comune.

Networking-ul intern este un proces de conectare cu colegii din cadrul organizației, chiar dacă fișa postului nu o stipulează ca și sarcină, fiind o metodă practică de dezvoltare utilă pentru schimbul de experiență (sharing de bune practici).

Obiective: schimb de informații și dezvoltarea de contacte profesionale, dezvoltarea accesului la resurse de informații și competențe externe, dezvoltarea colaborării interdepartamentale sau inter-instituții, identificarea de benchmarkuri.

Aplicarea metodei:

Se pot organiza evenimente de networking sau se pot numi participanți la evenimente organizate de alte instituții. Exemple de implementare internă:

- Stabilirea de evenimente de networking intern, în calendar, o dată pe lună. În locul organizării după orele de program, se poate încheia ziua cu o oră sau două mai devreme, astfel încât angajații să nu vadă acest lucru ca pe o altă sarcină pe lista lor zilnică.
- În cazul în care în instituție se utilizează un sistem

de mesagerie online care permite grupuri, se pot crea canale sau grupuri de networking. Angajații le pot folosi pentru a adresa colegilor întrebări, pentru a solicita resurse sau pentru a partaja informații despre rolul lor în cadrul companiei.

- Angajații pot avea șansa de a vorbi cu cineva nou o dată pe lună, organizând întâlniri de networking programate. De exemplu, într-o zi de vineri în fiecare lună, se pot atribui perechi de angajați pentru a lua masa de prânz împreună. Acest lucru oferă tuturor o oportunitate recurentă de a se conecta cu o altă persoană din organizație și este deosebit de utilă pentru angajații nou sosiți în organizație.
- Asigurarea resurselor necesare și încurajarea participării echipelor la evenimente specifice din industria de activitate. Dacă există limitări de buget și nu este posibilă participarea la o conferință mare, pot fi identificate întâlniri locale de networking.
- În urma participării la un eveniment de tip conferință – se pot organiza prezentări interne făcute de participanți astfel încât să beneficieze categorii mai mari de angajați
- Un obiectiv de dezvoltare folosind această metodă poate fi definit ca: aplicarea unei soluții identificate în echipă

Metoda este recomandată pentru dezvoltarea:

- categoriei de competențe „Eficiență interpersonală” dar și „Promovarea inovației și inițierea schimbării”

Resurse:

- taxe de participare la conferințe, prezentări publice sau alte evenimente de interes pentru un anumit job
- costuri asociate conturilor și subscripțiilor pentru forumuri și grupuri online de networking
- sisteme de mesagerie online care permite formarea de grupuri profesionale
- timp pentru organizarea și diseminarea evenimentelor de networking intern
- costuri pentru asigurarea meselor și transportului la evenimente de socializare

3.3.13. Shadowing

Această metodă de dezvoltare presupune ca o persoană să petreacă un anumit timp asistând/observând activitățile din alte sectoare și departamente sau participând la astfel de activități. Poate învăța diverse abordări și stiluri de lucru. Metoda presupune în mod obișnuit implicarea a doi angajați – cel care beneficiază de shadowing ca metodă de învățare („vizitator” / „guest”) și cel care se oferă să fie observat de acesta („gazdă” / „host”).

Metoda poate fi utilizată pentru a oferi unei persoane din cadrul unui departament posibilitatea de a lucra alături de colegi mai experimentați, astfel încât să poată învăța și dezvolta în cadrul rolului lor actual.

Obiective: asimilare de bune practici, învățarea de procese și metode noi de lucru sau de comunicare

Exemple: un manager nou poate urmări un alt manager



pentru a învăța cum coordonează ședințele de raportare, un angajat poate asista un alt angajat cu experiență pentru a observa cum conduce discuțiile cu beneficiarii sau cum aplică anumite proceduri de lucru.

Aplicarea metodei:

Identificați și selectați persoanele pentru participarea la activități de învățare prin metoda shadowing. Stabiliți prin consens cu cei implicați care va fi durata de timp pentru inițiativa de shadowing și care vor fi obiectivele de învățare. Aceasta se poate face în mod continuu, pe parcursul mai multor zile, sau doar pentru anumite activități punctuale. Asigurați-vă că realizați un acord de confidențialitate între părțile implicate (dacă este cazul). Obțineți și acordul superiorilor pentru ca angajații să poată participa la activitățile de shadowing și confirmați înțelegerea tuturor termenilor implicați.

Această metodă poate fi aplicată atât în cadrul aceleiași post de serviciu (persoanele debutante asistă pe cei mai experimentați), cât și între sectoare de activitate (un manager de la serviciul financiar asistă un manager din operațiuni).

Metoda este recomandată:

- în special pentru dezvoltarea categoriei de competențe „Eficiență personală” dar și ”Abilități manageriale”

Resurse:

- Un manager sau coleg cu experiența necesară pentru a ghida angajatul pe parcursul activităților desemnate – poate fi aceeași persoană cu gazda
- Bune abilități de oferire a feedback-ului de dezvoltare, oferit de persoana care coordonează activitățile de învățare sau a persoanei asistate (gazda).

Puncte critice:

- Volumul de lucru, calitatea situațiilor întâlnite și dificultatea lor sunt aspecte de multe ori imprevizibile într-o zi obișnuită de lucru, fapt care s-ar putea să nu ofere întotdeauna suficient timp sau oportunități pentru învățare.
- La finalul unei activități de tip shadow – vizitatorul poate avea întrebări suplimentare față de motivul pentru care gazda a acționat într-un fel sau altul – fără aceste clarificări procesul de dezvoltare poate avea de suferit

3.3.14. Team building

Este o metodă care înglobează toate acele activități care conduc la dezvoltarea relațiilor de cooperare dintre angajați, sporind spiritul de echipă și implicarea în atingerea unor obiective comune. De regulă, astfel de activități permit angajaților să interacționeze într-un mediu nou, relaxant sau provocator.

Obiective: înțelegere comună și respect între departamente/echipe, dezvoltarea unui spirit de înțelegere între membrii echipei, formarea unor atitudini constructive față de ceilalți angajați

Exemple: activități extra-profesionale realizate în

echipă, participarea la evenimente sau activități creative extraprofesionale, participarea la experiențe inedite sau de stimulare a creativității

Aplicarea metodei:

Puteți începe să planificați pentru început evenimente mici la nivelul organizației. Setati un buget realist și încercați activități de dezvoltare a colaborării mai puțin ample. Setati un program, fie o dată pe săptămână, fie de două ori pe lună.

Alegeți activități care rezonază cu echipa și obiectivele lor de dezvoltare. Asigurați-vă că nu sunt prea triviale (aduc plus valoare în procesul de dezvoltare) și că se potrivesc cu experiența și abilitățile membrilor echipei. Țineți cont de dimensiunea echipei pentru alegerea activităților de team-building.

În cazul în care planificați activități mici, în cadrul biroului, atunci acestea nu ar trebui să ia mult timp pentru a le planifica și executa. Dacă sunt activități mari de team-building, acordați-vă timpul necesar pentru a achiziționa materiale, alegeți locul de desfășurare, transportați echipa.

Comunicați din timp inițiativele, scopul acestora și detaliile activităților ce vor face obiectul team building-ului. Stabiliți modalități de colectare a feedback-ului din partea participanților și monitorizați progresul abilităților pe care le-ați urmărit atunci când ați selectat această metodă de dezvoltare.

Exemple de posibile activități de team-building:

- Activități prin care angajații împărtășesc rezultatele muncii lor, o metodă de lucru sau bune practici în domeniul lor de activitate.
- Activități de grup, informale, pentru sărbătorirea reușitelor și a succesului
- Competiții sportive inter-instituții
- Activități pentru susținerea de cauze și voluntariat.

Metoda este recomandată pentru dezvoltarea:

- categoriei de competențe „Eficiență interpersonală”

Resurse:

- Metoda presupune personal calificat, care deține competențele necesare facilitării procesului de învățare prin metoda de team-building
- Alte categorii de costuri asociate acestei metode sunt: timpul personalului implicat (inclusiv timpul de înlocuire), taxele trainerilor externi, cheltuieli de călătorie, cazare sau masă necesare participării (dacă este cazul).
- De cele mai multe ori, angajații vor fi scoși din activitate. Costul pierderii productivității va depinde de durata programului de team-building.

Puncte critice:

- Fiecare echipă are caracteristici și nevoi unice și este dificil de a se construi un program eficient de team-building care să corespundă nevoilor tuturor

participanților și să contribuie în același timp la dezvoltarea unor competențe

- Metoda creează așteptări de petrecere a timpului liber în grup și mai puțin de a avea obiective de dezvoltare

3.3.15. Observare și feedback

Observarea urmată de feedback este una dintre cele mai folosite metode de dezvoltare în organizații. Încurajează analiza, reflecția și revizuirea practicilor de lucru. Metoda este utilizată și în asociere cu alte metode de dezvoltare, în mod formal sau informal. Angajații pot lucra, pentru a practica o tehnică sau o strategie specifică pe care doresc să o includă în repertoriul lor profesional sau pentru a obține feedback cu privire la stilurile lor generale de lucru. Metoda poate fi aplicată atât între colegi de pe același nivel ierarhic, cât și între manager - angajat sau specialist - angajat.

Obiective: dezvoltarea accelerată a unor abilități specifice activității profesionale curente, perfecționarea unor abilități pentru a crește eficacitatea personală în anumite activități

Exemple: metoda observare și feedback-ul se poate aplica aproape în toate activitățile care permit asistență și feedback imediat - planificarea cu echipa, modul de comunicare cu beneficiarii, pașii pe care îi aplică pentru a rezolva o problemă sau o sarcină complexă, etc. Sunt situații în care feedback-ul nu se poate oferi imediat (de exemplu în timpul unei întâlniri oficiale) dar se poate oferi imediat după finalizarea respectivei activități

Aplicarea metodei:

Intervalul de timp alocat metodei depinde de nevoile de dezvoltare urmărite și de timpul personalului implicat, precum și de obiectivele de dezvoltare urmărite. Un coordonator de dezvoltare profesională va stabili un plan pentru sesiunile de observare și feedback, poate oferi orientări cu privire la tehnicile utilizate sau poate fi chiar persoana care efectuează observațiile și va oferi feedback-ul.

Metoda este aplicată cu succes în special atunci când are loc într-o manieră recurentă.

În etapa de pre-observare se identifică elementele ce vor fi supuse observării (comportamente specifice), se discută obiectivele împreună cu cei implicați și se stabilește intervalul de timp pentru observare. Observatorii se vor concentra asupra elementelor urmărite și vor oferi feedback pentru aceste elemente. Exemple de metode pentru realizarea observării și colectarea datelor:

- metode pentru realizarea observării și colectarea datelor:
- script - observatorul notează toate situațiile observate într-o manieră narativă și include comentarii sau observații relevante pe marginea acestora
- fișe de observare - observatorul urmărește o serie de comportamente specifice gata definite, pe marginea cărora face adnotări, comentarii și observații relevante

- înregistrări audio sau video - în anumite situații utilizarea unui reportofon sau a unei camere video poate fi de asemenea utilizată pentru observare și colectare de date.

Etapa de oferire a feedback-ului se va concentra asupra punctelor forte ale practicienilor și a comportamentelor ce trebuie îmbunătățite pentru creșterea eficacității.

Metoda este recomandată:

- pentru dezvoltarea tuturor categoriilor de competențe

Resurse:

- Este necesar un timp pentru instruirea observatorilor cu privire la metodă, instrumentele utilizate precum și cu privire la tehnici de acordare a feedback-ului.
- Activitatea de oferire de feedback către angajați poate fi costisitoare din punct de vedere al timpului investit de către observator.
- Metoda implică timp pentru dezvoltarea instrumentelor de suport (fișe de observare, materiale ajutătoare, referințe, etc.) cât și echipamente în unele situații (reportofon, etc.)

Puncte critice:

- Dificultățile întâmpinate în punerea în aplicare a acestei metode gravitează în jurul problemelor de dezvoltare a încrederii în rândul colegilor și de recunoaștere că procesul nu este o "evaluare", ci o experiență valoroasă de învățare.
- Metoda poate provoca apariția anxietății în rândul angajaților observați - o posibilă modalitate de a reduce această anxietate este de a introduce treptat procesul de observare și feedback, astfel încât observatorii împărtășesc instrumentul de observare cu cel observat și îl utilizează în mod informal. Odată ce aceștia devin mai familiarizați și se simt mai confortabil cu metoda, procesul va părea mai puțin amenințător. Ideal ar fi ca metoda să fie solicitată chiar de persoana care intenționează să se perfecționeze și să își crească performanța.

3.3.16. Autoinstruire și e-learning

Abordarea învățării auto-dirijate încurajează angajatul să-și asume responsabilitatea pentru propriul parcurs de învățare. Avantajul acestei metode este acela de a oferi angajaților libertatea de a învăța de la distanță, să includă în programele lor de lucru un proces de învățare flexibil și direct legat de obiectivele lor de dezvoltare. Învățarea are loc într-un ritm care funcționează cel mai bine pentru stilurile personale de învățare ale fiecărei persoane.

Obiective: dezvoltarea de noi cunoștințe, perfecționarea, dezvoltarea competențelor de specialitate.

Aplicarea metodei:

Trebuie să vă asigurați că angajații își stabilesc obiective realiste care îi avantajează ca indivizi și ca parte a echipei. Oferiți-le resurse care îi pot ajuta să aleagă conferințe, ateliere, seminarii și cursuri online care ar fi benefice pentru cariera lor. Oferiți îndrumare, dar permiteți-le să aleagă ritmul în care doresc să învețe.



În cadrul unor competențe specifice, rare și greu de evaluat puteți ajuta angajații să se autoevalueze indicând și nivelul de performanță așteptat în urma îmbunătățirii acelei abilități. De exemplu, să realizeze de 2 ori mai rapid argumentația pentru memoriul tehnic sau să găsească soluții la acele spețe care nu au fost rezolvate până în prezent.

Orientați angajații să folosească tehnologii adecvate pentru autoinstruire (webinarii, module de eLearning, baze de date cu resurse) și creați un sistem (platforma LMS, intranet, online sharing, etc.) cu toate instrumentele disponibile, pentru a permite cursanților să acceseze cu ușurință învățarea.

Este recomandat să alocați timp special pentru autoinstruire, chiar în timpul orelor de program. Realizați împreună cu angajații un calendar în fiecare lună și programați din timp un cadru pentru ca autoinstruirea să aibă loc în cele mai bune condiții. Permiteți angajaților să aleagă personal orele de instruire, să programeze activități de învățare și să selecteze subiecte.

De asemenea, verificați cu angajații dumneavoastră periodic cursul de desfășurare al autoinstruirii. Încercați să păstrați aceste verificări cât mai informale.

Metoda este recomandată:

- pentru competențele specifice

Resurse:

- metoda implică de cele mai multe ori asigurarea unui sistem de gestionare a resurselor pentru învățare și de monitorizare a progresului individual, ceea ce presupune o investiție de resurse. Pe termen lung, însă, această metodă poate fi o modalitate eficientă de reducere a costurilor.
- timp din partea angajaților pentru cercetare și selecție individuală a metodelor și mijloacelor de formare

Puncte critice:

- Cei care se înscriu la cursuri auto-dirijate pentru prima dată nu vor ști la ce să se aștepte sau cum să lucreze pe cont propriu. Oferiți-le ajutor și informații cu privire la cât de mult timp ar trebui să-și petreacă pe lecturi, misiuni și alte activități de învățare.
- Pentru ca angajații să nu mai depindă de organizație atunci când este vorba despre procesul de formare, este necesar să le oferiți acestora timp pentru a-și dezvolta abilitatea de autoinstruire, oferindu-le în același timp sprijin și încurajare. Metoda implică o investiție de timp generoasă pentru a pregăti succesul acesteia.

Tabelul 3 sumarizează modalitatea în care diverse metode de învățare pot sprijini dezvoltarea diverselor competențe

Tabel 3: Centralizarea metodelor

Metoda	Competențe vizate cu precădere	Principalul avantaj / dezavantaj
Învățare prin experiență	Majoritatea competențelor generale și a celor funcționale și specifice	↑ Pragmatică, cu aplicabilitate imediată ↓ Riscă să genereze temeri, frustrare și abandon
Mentoring	Competențe cu o componentă puternic atitudinală (Inițiativă, integritate) dar și competențe specifice (ex: web-design)	↑ Motivantă și adaptată unor nevoi individuale pentru noii angajați ↓ Relațiile mentor – mentee se formează greu și sunt cu atât mai funcționale cu cât sunt mai informale
Coaching	Se concentrează pe eliminarea unor blocaje în dezvoltarea unor competențe, în special a celor de leadership	↑ Motivantă și adaptată unor nevoi individuale pentru managerii de top ↓ Progresul este greu de măsurat de către o terță parte
Rotația jobului	Clasa de competențe: Eficiență personală Competențe funcționale și specifice	↑ Motivantă și adaptată unor nevoi individuale pentru managerii de top ↓ Progresul este greu de măsurat de către o terță parte
Extinderea jobului	Clasa de competențe: Eficiență personală Competențe funcționale și specifice	↑ Eficientă împotriva rutinei profesionale și creșterea autonomiei ↓ Poate crea frustrare și demotivare
Îmbogățirea jobului	Competențe manageriale și de leadership	↑ Motivantă pentru angajați ↓ Risc crescut perceput de către manageri
360 Feedback	Eficiență inter-personală; Competențe manageriale și de leadership, Inițiativă, Integritate, Orientare către cetățean	↑ Creează autocunoaștere și sens pentru planurile de dezvoltare indiferent de metodele alese ↓ Calitatea feedback-ului e crucială dar e frecvent ignorată
Training	Toate competențele	↑ Metodă recunoscută, versatilă ↓ Prezentarea unui volum mare de informații sabotează exersarea sau deprinderea de abilități
Workshops	Eficiență personală și interpersonală Competențe manageriale și de leadership	↑ Ușor de asociat cu obiectivele strategice ale instituției ↓ Mai greu de formulat obiective individuale de dezvoltare
Participarea în proiecte	Participarea în proiecte Competențe manageriale și de leadership, Competența de manager de proiect	↑ Ușor de asociat cu obiectivele strategice ale instituției ↓ Mai greu de formulat obiective individuale de dezvoltare
Grupuri de lucru	Clase de competențe: Eficiență personală, interpersonală și Responsabilitate socială	↑ Metodă motivantă, stimulează reputația profesională ↓ Dificil de evaluat impactul metodei la nivel individual



Networking	Clase de competențe: Eficiență personală, interpersonală dar și Inovare și promovarea schimbării	↑ Metodă asociată de regulă cu interes și motivație de participare ↓ Dificil de evaluat impactul metodei la nivel individual
Shadowing	Clasa de competențe: Eficiență personală Competențe funcționale și specifice	↑ Metodă pragmatică și eficientă ↓ Risc de a se face transfer și de practici "nerecomandate"
Team building	Clasa de competență: Eficiență interpersonală dar și Inițiativă și dezvoltarea echipei	↑ Metodă asociată de regulă cu interes și relaxare ↓ Costul mare și insuficienta definire a obiectivelor de dezvoltare – a asociat metodei o reputație negativă
Observare și feed-back	Toate competențele	↑ Metodă foarte versatilă și eficientă ↓ Angajații se pot considera controlați, vor căuta să își schimbe comportamentele în prezența observatorilor
Autoinstruire și e-learning	Clasa de competențe: Eficiență personală dar și Abilități manageriale Competențe funcționale și specifice – care au o componentă puternică de cunoștințe	↑ Metodă economică și permite planificarea personală a procesului de dezvoltare ↓ Fără componenta socială a învățării și fără feedback, motivația și eficiența învățării scad dramatic în timp

3.4. Planul individual de dezvoltare

Planurile de dezvoltare individuală pot fi de două categorii: cele care fac parte din procesul de management al performanței și sunt anuale (sau pe perioade bine delimitate de timp) și cele de carieră. În redactarea planurilor de carieră principalul rol îi revine departamentului de resurse umane care inițiază și are periodic întâlniri cu angajatul pentru redactarea și menținerea la zi a acestui plan, pe când planurile anuale sunt întocmite de către manager în urma discuțiilor de evaluare și dezvoltare a performanței cu angajatul.

Scopul unui **plan de dezvoltare a carierei** este acela de a ermite angajatului să aibă o perspectivă asupra carierei sale în interiorul organizației, să își poată urmări și planifica progresul profesional pe termen lung, iar organizația să poată folosi aceste informații pentru planificarea strategică a forței de muncă pe termen lung.

Scopul unui **plan individual de dezvoltare anuală** este acela de a accelera dezvoltarea competențelor angajatului în acord cu exigențele de performanță și provocările curente.

Un plan individual de dezvoltare anuală ar trebui să conțină:

- **Obiectivul sau obiectivele de dezvoltare formulate SMART.**

Obiectivul va fi formulat **Specific** prin detalierarea comportamentelor sau abilităților aferente competențelor ce trebuie dezvoltate.

Măsurarea se poate atâta prin evaluarea făcută de formator sau îndrumător, cât și de către manager prin verificarea impactului asupra obiectivelor de performanță.

Acceptarea obiectivului se face doar în urma discuției cu angajatul – el ar trebui să declare că poate fi atins și că se angajează în atingerea lui.

Relevanța obiectivului va fi dată de prioritatea pe care o are atingerea aceluși obiectiv de dezvoltare asupra performanței.

Timpul sau data la care se măsoară atingerea lui

- Obiectivele sau standardele de performanță ce pot fi atinse în urma dezvoltării acelor competențe
- Metodele de dezvoltare și perioadele în care se vor aplica
- Numirea persoanelor care vor avea un rol bine definit în aplicarea metodelor: formatori, coachi, îndrumători, mentori, asistenți, specialiști HR sau chiar managerul
- Momentele principale de feedback și cele de monitorizare a progresului de către manager sau îndrumător

De obicei, un plan anual de dezvoltare poate avea de la 1 la 3 obiective, fiecare cu metodele lui de dezvoltare propuse.

Pe baza unui model și în urma discuției de evaluare și planificare a dezvoltării competențelor, managerul

persoanei evaluate inițiază redactarea planului, îl semnează împreună cu angajatul și îl trimite departamentului HR pentru supervizare. Departamentul HR ar putea să solicite adăugiri și completări oricând în timpul anului, în funcție de alte priorități strategice sau oportunități organizaționale, situații în care documentul se întoarce la manager pentru ca planul să fie rediscutat și agreat împreună cu angajatul.

Deși această parte a manualului subliniază rolul competențelor în procesele MRU și în generarea și obținerea performanței la nivel instituțional, subliniază în același timp una dintre principalele recomandări din Rezultatul 3: Raport privind competențele și tipurile de posturi în administrația publică din România³⁴: posturile publice trebuie reclasificate, rolurile aferente tipurilor de post trebuie clarificate, tipurile de post trebuie grupate pe baza domeniilor de activitate și să se investească în operaționalizarea cadrelor de competențe.

Această reformă necesită o re-proiectare importantă a funcției publice românești și modificări legislative majore. Până la luarea și operaționalizarea acestor decizii, autoritățile române au condițiile necesare pentru a se angaja în implementarea cadrului general de competență bazat pe dispozițiile legale existente. În paralel, pot iniția analiza necesară pentru reclasificarea posturilor și regândirea carierei funcționarului public.

Anexa 1 oferă exemple de sisteme administrative în care clasificarea posturilor este concepută pentru dezvoltarea carierei și include standardizarea fișelor de post și a cadrelor de competență.

³⁴ http://www.anfp.gov.ro/continut/Output_3_SIPOCA_136



ANEXA 1

MODELE INTERNAȚIONALE DE CORELARE DINTRE CLASIFICAREA POSTURILOR, UTILIZAREA FIȘELOR DE POST STANDARDIZATE ȘI CADRUL DE COMPETENȚE

Mai jos sunt prezentate exemplele modelelor Belgiei, Franței și Comisiei Europene. Multe alte exemple nu au fost incluse din cauza lipsei uneia sau mai multor caracteristici care sunt de interes pentru România: sistem de ocupare a forței de muncă bazat pe carieră, managementul resurselor umane bazat pe competențe sau în funcție de competențe și utilizarea fișelor de post generice și specifice. De fapt, atât sistemele bazate pe competențe, cât și sistemele care utilizează în mod riguros fișele de post sunt de obicei asociate sistemelor de ocupare a forței de muncă bazate pe posturi, mai degrabă decât pe carieră.

Modelul belgian de clasificare a posturilor în administrația publică este cel mai asemănător cu cel dorit pentru România, deoarece, aparent, folosește aceleași criterii: nivel profesional, funcții sectoriale și funcții transversale. În cazul Franței, modelul de clasificare include doar nivelul profesional și funcțiile sectoriale, în timp ce, în cazul Comisiei Europene, modelul folosește doar criteriul nivelului profesional.

Nu este surprinzător faptul că, în modelul CE, legătura dintre clasificarea/fișele posturilor și cadrul de competențe este deosebit de slabă. De fapt, atât fișele de post, cât și competențele sunt utilizate în principal în procedurile de recrutare și nu există un registru sistematic sau o standardizare a tipurilor sau categoriilor de posturi. Mai mult, cadrul de competențe în vigoare este foarte simplu, incluzând doar 8 competențe generice, având în vedere faptul că se aplică transversal pentru toate posturile (cu excepția unuia, exclusiv pentru funcțiile de conducere). În Belgia, cadrul de competențe include competențe generice și specifice (tehnice). Competențele generice sunt incluse selectiv, în funcție de nivelul profesional al postului, în timp ce competențele specifice sunt definite mai vag și trebuie stabilite în detaliu pentru fiecare post. În cazul Franței, deși există un dicționar de competențe comune și transversale, competențele stabilite la nivel de sistem/central, corespunzătoare fișelor generice de post (posturi de referință), sunt legate de nivelul instituțional/ministerial, dar fără a fi complet integrate în acesta, un pas intermediar către fișele specifice de post (tipuri de posturi).

1.1 Modelul guvernului federal belgian

Guvernul federal belgian folosește, de asemenea, diferite concepte pentru a clasifica posturile aferente funcției publice, inclusiv categorii de posturi (echivalente funcțiilor sectoriale), familiile de funcții (echivalente funcțiilor transversale) și niveluri și clase de posturi (echivalente nivelurilor profesionale).

1.1.1 Categoriile de posturi

O categorie de posturi grupează funcțiile dintr-un anumit domeniu de expertiză și de cunoaștere (de exemplu: impozite, personal și organizare, comunicare și informații etc.). Fiecare funcție existentă la nivelul uneia sau mai multor organizații federale aparține unuia dintre cele șaptesprezece domenii de expertiză sau categorii de posturi. Punctul de plecare pentru această încadrare îl reprezintă competențele tehnice pe care le presupune un anumit post.

Categoriile de posturi nu au nicio importanță din perspectivă normativă. Ele există doar din motive practice: pentru a grupa funcțiile de la toate nivelurile și, astfel, pentru a face mai transparente carierele aferente diferitelor domenii de expertiză. Ele sunt, de asemenea, utilizate pentru clasificarea abilităților tehnice.

Cod	Categoriile de posturi
BB	01. Buget și finanțe publice
CO	02. Comunicare și informații
EC	03. Economie
TE	04. Ocuparea forței de muncă
FI	05. Administrație fiscală
SA	06. Management general
LO	07. Logistică și achiziții
TM	08. Mobilitate și transporturi
JU	09. Legislativ, juridic și contencios
PO	10. Personal și organizare
BV	11. Populație și securitate
IS	12. Relații internaționale
MP	13. Sănătate umană și animală
WO	14. Științe, științe aplicate, studii și cercetare
SD	15. Securitate socială și protecție socială
TI	16. Tehnică și infrastructură
IC	17. ICT

1.1.2 Familii de funcții

18 familii de funcții generice au fost definite și prevăzute cu scop și obiective. O familie de funcții este mai extinsă și mai generică decât o singură funcție. În plus, fiecare familie conține criterii specifice care definesc diferențele dintre niveluri și clase în cadrul respectivei familii de funcții. Acestea sunt aplicabile nivelurilor B, C și D și claselor A1-A5.

Toate funcțiile de nivel A sunt descrise separat și încadrate într-o familie de funcții. Pentru nivelurile B, C și D, schema federală folosește doar câteva exemple de funcții.

O familie de funcții include funcții care presupun diferite profiluri de competențe generice și tehnice. Cu toate acestea, nu este absolut deloc recomandată utilizarea familiilor de funcții ca fișe de post. Aceste familii de funcții sunt concepute pentru a fi aplicabile diferitelor niveluri și clase și sunt mult prea generice.



Familii de funcții

Funcții de conducere

1. Manageri operaționali
2. Manageri tactici
3. Manageri strategici
4. Șef de proiect

Funcții tehnice

5. Tehnicienii
6. Coordonatori tehnici
7. Manageri de produs

Funcții de bază

8. Analiști
9. Dezvoltatori
10. Experți specializați
11. Manageri de caz/dosar
12. Controlori/Inspectori/Auditori

Funcții de suport

13. Agenți de sprijin
14. Experți în asistență organizațională
15. Agenți în materie de securitate/igienă
16. Asistenți strategici

Servicii personale

17. Asistenți personali de sprijin
18. Mediatori

1.1.3 Niveluri și clase de posturi

Un nivel grupează funcții cu un nivel comparabil de complexitate, expertiză tehnică și responsabilitate. În ceea ce privește nivelul A, cele 5 clase grupează, de asemenea, funcții cu un nivel comparabil de complexitate, expertiză tehnică și responsabilitate.

Toate funcțiile descrise au fost comparate folosind criterii obiective și au obținut un scor din partea comitetului de ponderare, compus din reprezentanți ai organizațiilor federale și susținut de SPF Personal și Organizare și de un expert extern. Complexitatea relativă a funcției determină clasa acesteia. Funcțiile sunt atribuite unui nivel și/sau unei clase în funcție de complexitatea lor. Criteriile distinctive, care fac parte din definițiile familiilor de funcții, descriu pentru fiecare familie diferențele tipice dintre niveluri și/sau clase. Acestea pot fi utilizate pentru a atribui o funcție care nu a fost încă evaluată unui nivel și/sau unei clase sau pentru a crea o funcție nouă în cadrul unui anumit nivel și/sau al unei anumite clase.

Mai mult, niveluri diferite corespund unor niveluri diferite de educație, iar clase diferite (pentru nivelul A) corespund unor grade diferite de vechime în nivelurile precedente (a se vedea tabelul de mai jos).

Schema federală conține, pentru nivelul A, atât funcții departamentale, cât și funcții interdepartamentale:

- Funcțiile departamentale sunt elaborate de o anumită organizație federală;
- Funcțiile interdepartamentale sunt elaborate de Serviciul Public Federal Personal și Organizare, împreună cu mai multe organizații federale.

Fiecare organizație poate utiliza toate funcțiile de nivel A, adică atât funcțiile interdepartamentale, cât și funcțiile departamentale ale propriei organizații sau funcțiile departamentale ale altor organizații.

Fiecare funcție de nivel A are un cod unic compus din trei litere, urmat de un număr:

- funcțiile departamentale au un cod care începe cu litera „D”;
- funcțiile interdepartamentale au un cod care începe cu litera „I”;
- urmat, de fiecare dată, de codul alfabetic al categoriei de posturi de care aparține funcția (de ex. BB, PO etc.);
- și de un număr compus din 3 cifre.

Rezultatele atribuirii unei clase pentru fiecare funcție de nivel A sunt stabilite prin decretul regal referitor la clasificarea funcțiilor de nivel A. Lista inclusă în acest decret (și în schema federală) este actualizată în mod regulat și completată cu funcții noi sau cu funcții modificate, în funcție de nevoile diferitelor organizații federale.

Fiecare organizație poate utiliza toate funcțiile ilustrative de nivel B, C și D, adică atât funcțiile propriei organizații, cât și pe cele ale altor organizații. Lista funcțiilor ilustrative nu este exhaustivă și poate fi completată. Acest lucru se realizează independent de SPF P&O la nivelul diferitelor organizații federale.

Dacă o organizație dorește să creeze noi fișe de post pentru nivelurile B, C și D, aceasta poate adapta funcțiile ilustrative din listă, poate indica familii de funcții sau poate elabora noi fișe. Pentru a menține fiabilitatea modelului, trebuie să se țină seama de criteriile distinctive ale definițiilor familiilor.

Fiecare funcție de nivel B, C și D are un cod unic compus din două litere, urmat de un număr:

- codul alfabetic al categoriei de posturi de care aparține funcția (de ex. BB, PO etc.)
- și un număr compus din 3 cifre.
- Funcțiile de nivel B, C și D nu sunt publicate prin decret regal și nu se regăsesc în schemă.



Tabel 4: Niveluri și clase de posturi

Nivelul postului	Clase de posturi (nivel A)/grade (niveluri B, C și D)
A - Studii universitare de lungă durată sau superioare	A5 - 2 ani în A4 (nu este deschis pentru recrutare) A4 - numai prin recrutare/mobilitate A3 - 6 ani în A1 sau A1/A2 sau 4 ani în A2 A2 - 2 ani în A1 A1 - recrutare/mobilitate nivel debutant
B - Învățământ superior de scurtă durată	4 grade comune: <ul style="list-style-type: none"> • Expert administrativ • Expert tehnic • Expert financiar • Expert TIC + grade specifice (de exemplu, expert fiscal în cadrul SPF Finanțe, expert în administrația judiciară în cadrul SPF Justiție)
C - Învățământ secundar superior	3 grade comune: <ul style="list-style-type: none"> • Asistent administrativ • Asistent tehnic • Asistent financiar + grade specifice (de exemplu, asistent în administrația penitenciarelor în cadrul SPF Justiție)
D - Fără diplomă	3 grade comune: <ul style="list-style-type: none"> • Personal administrativ • Personal tehnic • Personal restaurant/curățenie + grade specifice (de exemplu, personal specialitate financiară în cadrul SPF Finanțe)

În 2019, a fost elaborată o nouă clasificare a posturilor (precum și fișele de post generice corespunzătoare) pentru proiectul „noua schemă federală”. Acestea au fost elaborate de „comitetul de ponderare” în decembrie 2019, iar procedura oficială de publicare în Monitorul Oficial belgian este în curs. Aceste profiluri de posturi nu trebuie utilizate în procesele ce țin de resurse umane (evaluare, recrutare, mobilitate sau promovare) până când nu sunt aprobate oficial, dar sunt puse la dispoziția personalului de resurse umane în procesul de analiză și pregătire a viitoarei lor cartografii.

Tabelul de mai jos arată numărul total de profiluri de posturi (și fișe de post) din schema federală.³⁵

Tabel 5 : Numărul de profiluri de posturi pe nivel și clasă, înregistrate în schema federală

Nivel/clasă de posturi	Profiluri standard (noua schemă federală)	Profiluri actuale	Total
A5	4	41	45
A4	15	269	284
A3	31	513	544
A2	71	595	666
A1	64	477	541
B	62	62	124
C	40	40	80
D	15	15	30
Total	302	2012	2.314

În ciuda recentelor eforturi de simplificare a profilurilor posturilor și de standardizare a fișelor de post, faptul că fiecare instituție are libertatea de a adapta și chiar de a crea profiluri noi pare să submineze acest efort. De fapt, schema federală include mai multe cazuri de profiluri de posturi diferite cu descrieri foarte similare. Această problemă ar putea fi rezolvată sau redusă la minim printr-o utilizare mai riguroasă și mai sistematică a abordării pe două niveluri - fișe generice de post și fișe specifice de post - în care primul nivel ar cuprinde un număr mai mare de posturi, în timp ce al doilea ar fi detaliat de la caz la caz în funcție de nevoi.

1.1.4 Cadrul de competențe

Competențe generice³⁶ au fost elaborate pentru fiecare nivel de post și rol. Totuși, conceptul de rol nu este prezent în modelul de clasificare a posturilor și este introdus doar ca un criteriu distinctiv în cadrul de competențe. Acest lucru pare să adauge o serie de dificultăți în înțelegerea și folosirea modelului. Sunt utilizate patru roluri diferite:

- Suport/Expert fără funcții de conducere (toate nivelurile și clasele)
- Suport/Expert cu funcții de conducere (toate nivelurile și clasele)
- Manager (toate nivelurile și clasele)
- Manager de proiect (doar clasele A1 până la A5)

Au fost identificate 40 de competențe generice, grupate în 5 categorii, după cum urmează:

³⁵ A se vedea <http://www.federalecartografie.be/web/p1.php?g=g&lg=fr>

³⁶ A se vedea <https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/Livre%20des%20profils%20de%20competences%20base%20marges.PDF>



Categorie de competențe	Competențe
Gestionarea informațiilor	<ul style="list-style-type: none">• Înțelegerea informațiilor• Asimilarea informațiilor• Analiza informațiilor• Integrarea informațiilor• Inovare• Conceptualizare• Înțelegerea organizației• Dezvoltarea unei viziuni
Gestionarea sarcinilor	<ul style="list-style-type: none">• Îndeplinirea sarcinilor• Structurarea activității• Rezolvarea problemelor• Luarea de decizii• Organizare• Managementul unității• Managementul organizației• Conducerea organizației
Gestionarea colaboratorilor	<ul style="list-style-type: none">• Împărtășirea know-how-ului• Oferirea de sprijin• Orientarea colaboratorilor• Motivarea colaboratorilor• Încurajarea dezvoltării colaboratorilor• Sudarea echipelor• Orientarea echipelor• Inspirarea colaboratorilor
Gestionarea relațiilor	<ul style="list-style-type: none">• Comunicare• Ascultare activă• Lucrul în echipă (*)• Activitate orientată spre servicii (*)• Oferirea de sfaturi• Influențarea celorlalți• Construirea de relații• Construirea de rețele
Gestionarea propriului comportament	<ul style="list-style-type: none">• A da dovadă de respect• Adaptabilitate• A fi de încredere (*)• A da dovadă de angajament• Gestionarea stresului• Auto-dezvoltare (*)• Atingerea obiectivelor (*)• Implicare în organizație

(*) competențe-cheie (obligatorii pentru tot personalul)

Categoriile de competențe referitoare la gestionarea informațiilor, sarcinilor și a colaboratorilor sunt considerate progresive, deoarece fiecare competență presupune că cele anterioare sunt incluse. Prin urmare, există un anumit grad de libertate în a alege la ce nivel vor fi stabilite acestea și evaluate. Categoriile de competențe referitoare la gestionarea relațiilor și a propriului comportament includ competențe-cheie (obligatorii pentru tot personalul), precum și altele care pot fi selectate în mod liber. Se recomandă selectarea și includerea a maximum 10 competențe în fiecare fișă de post.

Tabel 6: Cadrul de competențe generice, pe rol și nivel/clasă

	Support/Expert															Dirigeant										Chef de projet				
	Sans rôle de dirigeant										Avec un rôle de dirigeant limité																			
	D	C	B	A1	A2	A3	A4	A5	D	C	B	A1	A2	A3	A4	A5	D	C	B	A1	A2	A3	A4	A5	A1	A2	A3	A4	A5	
Gestion de l'information																														
Comprendre l'information																														
Assimiler l'information																														
Analyser l'information																														
Intégrer l'information																														
Innover																														
Conceptualiser																														
Comprendre l'organisation																														
Développer une vision																														
Gestion des tâches																														
Déclencher des tâches																														
Structurer le travail																														
Résoudre des problèmes																														
Décider																														
Organiser																														
Gérer le service																														
Gérer l'organisation																														
Piloter l'organisation																														
Gestion des collaborateurs																														
Partager son savoir-faire																														
Soutenir																														
Diriger des collaborateurs																														
Motiver des collaborateurs																														
Développer des collaborateurs																														
Soutenir des équipes																														
Diriger des équipes																														
Inspirer																														
Gestion des relations																														
Communiquer																														
Ecouter activement																														
Travailler en équipe (K)																														
Agir de manière orientée service (K)																														
Conseiller																														
Influencer																														
Établir des relations																														
Construire des réseaux																														
Gestion de son fonctionnement personnel																														
Faire preuve de respect																														
S'adapter																														
Faire preuve de fiabilité (K)																														
Faire preuve d'engagement																														
Gérer le stress																														
S'auto-développer (K)																														
Atteindre les objectifs (K)																														
S'impliquer dans l'organisation																														

Sursă: <https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/Grille%20des%20profils%20de%20comp%C3%A9tences%20g%C3%A9n%C3%A9riques.pdf>

Cadrul de competențe include și competențe tehnice comune, care includ:

Funcții de bază

- Reglementări/Legislație
- Metodologii/Proceduri interne
- Abilități tehnice
- Context intern și extern

Funcții de asistență

- Abilități TIC
- Software specific
- Instrumente și echipamente
- Limbi străine
- Tehnici de exprimare scrisă
- Tehnici de exprimare orală

Cu toate acestea, cadrul nu oferă detalii suplimentare despre fiecare competență. O descriere, nivelul de competență, precum și alte detalii trebuie furnizate în fiecare caz.



Tabel 7: Grila de competențe tehnice

GRILLE D'EXPERTISE TECHNIQUE				
Organisation: xxxx Fonction: xxxx Niveau: xxxx		Fonction(s) concernée(s):		
Dernière mise à jour: XX/XX/XXXX				
METIER	DESCRIPTION	NIVEAU DE MAITRISE	DETAILS	
COMPETENCES TECHNIQUES COMMUNES	Réglementations/ Législations			
	Méthodologies / Procédures internes			
	Aptitudes techniques			
	Contexte interne et externe			
	SUPPORT	DESCRIPTION	NIVEAU DE MAITRISE	DETAILS
	Applications bureautiques			
	Logiciels spécifiques			
	Matériel / outfil / outillage			
	Langues			
	Tehniques d'expression écrite			
	Tehniques d'expression orale			

Legătura dintre categoriile de posturi și fișele de post, pe de o parte, și cadrul de competențe, pe de altă parte, nu pare să fie foarte solidă și constantă. De fapt, singurele criterii specifice folosite pentru cadrul de competențe sunt nivelul/clasa postului, care este de fapt folosit și pentru clasificarea/fișa postului, în timp ce rolul postului, dimpotrivă, nu este folosit. Clasificările specifice suplimentare bazate pe funcții transversale sau sectoriale nu sunt utilizate în cadrul de competențe, ceea ce pare a fi o oportunitate pierdută de dezvoltare și îmbunătățire suplimentară a integrării ambelor instrumente.

1.1.5 Fișele de post

Fiecare fișă de post include toate sarcinile și responsabilitățile pe care un membru al personalului trebuie să și le asume pentru a oferi o contribuție clar definită la atingerea obiectivelor organizației.

Pentru a asigura coerență maximă, administrația federală folosește un șablon predefinit pentru elaborarea fișelor de post (valabil pentru toate nivelurile). Acest model conține 12 secțiuni, dintre care primele 11 sunt incluse în fișele de post astfel cum apar ele în schema federală. Secțiunea 9 se referă la profilul abilităților tehnice, iar secțiunea 11 la profilul abilităților generale. Aceste secțiuni conțin doar un mesaj standard. Ele pot fi completate folosind Crescendo, o aplicație care permite gestionarea electronică a ciclurilor de evaluare, a profilurilor abilităților și a fișelor de post. Secțiunea 12 include contextul specific al funcției în cadrul organizației și nu face parte din schema federală, deoarece aceste trei secțiuni pot varia de la un colaborator la altul.

Este posibil ca diferitele rubrici ale modelului să nu fie întotdeauna utilizate. Există două versiuni ale fișelor de post:

- Versiunea scurtă conține doar secțiunile obligatorii (secțiunile 1, 2, 3, 6 și cele două profiluri de competențe).
- Versiunea lungă conține toate secțiunile.

Fișele de post, astfel cum apar ele în schema federală, sunt de natură generică și conțin doar principalele elemente generale ale unui post. Acestea trebuie stabilite în mod specific în cadrul diferitelor organizații federale și plasate într-un context profesional specific. Profilurile competențelor generice și tehnice sunt apoi integrate. Acest lucru se poate face prin intermediul aplicației Crescendo.

Pentru definirea competențelor - atât generice, cât și tehnice - care corespund fișelor de post, modelul federal de competențe și diferitele instrumente legate de acesta sunt disponibile.

Tabel 8: Șablon pentru fișele de post

Titlul postului
1. Elemente de identificare a postului
Cod
Nivel
Familie
Categorie
2. Scopul postului (obiectiv principal)
3. Obiective
4. Informațiile primite
Din ce sursă
Ce informație
Sub ce formă
Cu ce frecvență
5. Informațiile oferite
Cui
Ce informație
Sub ce formă
Cu ce frecvență
6. Relații ierarhice
Cine realizează monitorizarea
Cine este monitorizat
7. Autonomie
Ce sarcini pot fi realizate autonom
Ce sarcini trebuie aprobate
8. Impact
Buget organizațional
Buget personal
Alte informații
9. Competențe tehnice
(neincluse în schema federală, trimitere la grila competențelor tehnice)
10. Inovare
Ce directive, instrucțiuni și texte de lege se aplică funcției
Ce inovații pot fi realizate
În baza cărui cadru
11. Profilul competențelor generice
(neincluse în schema federală, trimitere la manualul competențelor generale)
12. Context specific
(neinclus în schema federală)



1.2 Modelul francez

Franța are în prezent 4 registre de clasificare a posturilor, care corespund celor 3 administrații publice distincte, conform organizării sale administrative - nivel statal (guvern central), teritorial (guvern regional și local), sistemul spitalicesc (sectorul sănătății publice), precum și unul pentru sectorul Sistemelor de informații și comunicare.

1.2.1 Clasificări ale posturilor

La nivelul administrației de stat, în 2006, a fost implementat un Répertoire Interministériel des Métiers (RIME), care reprezintă un registru interguvernamental de fișe de post, ce include competențe specifice pentru fiecare post de referință. Coordonat de Direcția Generală Servicii Publice și Administrație (Ministerul Acțiunii și Conturilor Publice), registrul a fost revizuit în 2010, iar versiunea actuală, din 2017, este actualizată în mod constant, ori de câte ori este nevoie, și prevede **28 de domenii funcționale și 282 de posturi de referință**:

1. Dezvoltarea și coordonarea politicilor publice
2. Studii, audituri, evaluare, control intern și prospectare
3. Diplomație și relații internaționale
4. Securitate
5. Apărare
6. Servicii secrete
7. Justiție
8. Control extern
9. Educație și formare continuă
10. Învățământ superior, cercetare și dezvoltare
11. Sprijin pentru dezvoltare
12. Afaceri sociale
13. Siguranța și calitatea sanitară a alimentelor, legumelor și sănătatea animalelor
14. Laboratoare
15. Relațiile cu utilizatorii și servicii
16. Utilizarea terenurilor și dezvoltare durabilă
17. Energie, climă, aer și vehicule
18. Imobiliare, clădiri și infrastructuri
19. Cultură și patrimoniu
20. Finanțe publice
21. Administrație generală
22. Achiziții
23. Management bugetar și financiar
24. Afaceri juridice
25. Tehnică, logistică și întreținere

26. Resurse umane

27. Tehnologiile informației și comunicațiilor

28. Capacitatea de comunicare și organizațională

Posturile sunt, de asemenea, clasificate pe categorii, în funcție de nivelurile profesionale sau de complexitate (și nivelurile minime de educație corespunzătoare):

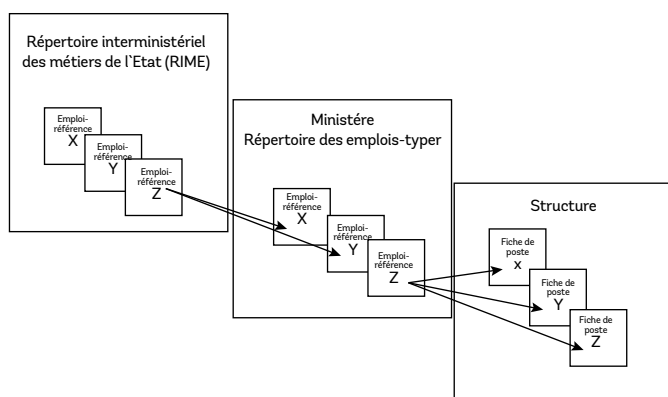
- **Categoria A:** Diplomă universitară
- **Categoria B:** Învățământ secundar superior
- **Categoria C:** Fără educație

Categoria A include personalul din funcțiile de conducere superioară, personalul din proiectare și conducere, precum și funcționarii publici de nivel „superior”: administrator, atașat, magistrat, director de spital, greșier șef, inspector de Trezorerie, inspector vamal sau fiscal, cercetători etc. Include, de asemenea, profesori, medici, personal de îngrijire a copiilor, consilieri în educație fizică, bibliotecari și curatori. Aceștia dețin funcții de management general, posturi de management operațional, funcții extrem de tehnice și funcții care presupun un nivel înalt de expertiză.

Categoria B include personalul de conducere de nivel mediu, de execuție, redactare și control: secretar administrativ, tehnician, organizator, controlori fiscali, directori adjuncți de spital, asistenți. Aceasta include, de asemenea, locotenenți de poliție, dieteticieni, educatori, șefi de secție, subofițeri, inspectori etc. Aceștia îndeplinesc rolul de manageri de servicii, manager de proiect, funcții de control și monitorizare, supraveghere operațională și posturi de expertiză.

Categoria C include funcțiile de execuție: asistent, agent, personal de sprijin, personal militar permanent, desenator, lucrător, șofer etc. Acestea includ posturi precum cele de caporal, paznic rural sau pompier. Aceștia îndeplinesc sarcini de asistență, administrative, de întreținere, de execuție și tehnice.

Pe baza posturilor de referință, fiecare minister își creează propriile tipuri de posturi, care sunt mai detaliate și adaptate propriilor nevoi.



Sursă: <http://www.epafsu.org/wp-content/uploads/2011/09/r%C3%A9pertoire-emplois-types.pdf>

Cu toate acestea, un tip de post poate fi legat de mai multe posturi de referință, după cum și un anumit post poate fi legat de mai multe tipuri de posturi. Această complexitate aparentă rezultă din faptul că un anumit post poate presupune îndeplinirea unor funcții diferite, moștenite de la diferite tipuri de posturi și/sau posturi de referință.

În unele cazuri, tipurile de posturi corespund unor „corpuri”, care sunt seturi de posturi, reglementate legal de aceleași norme administrative, în special în ceea ce privește carierele. Un corp este înființat prin decret și include următoarele criterii/informații:

- Categoria postului (A, B sau C)
- Minister
- Obiective principale
- Relații ierarhice
- Reguli de recrutare și promovare în grad
- Condiții obligatorii de numire și formare
- Condiții de creștere a grilei de salarii
- Mobilitate și condiții de integrare
- Alte informații specifice

Exemple de corpuri din categoria A sunt inginer civil și paramedic, din categoria B, secretar administrativ și asistent administrativ-medical, și din categoria C, asistent în domeniul protecției și asistent pentru îngrijirea copilului.

1.2.2 Cadrul de competențe

În 2011, un Dicționar interministerial de competențe pentru posturile din sistemul de stat a fost elaborat pentru a sprijini Registrul Interministerial al Posturilor (RIME). În ediția sa din 2017, Dicționarul enumeră 127 de competențe în materie de know-how, 24 de competențe comportamentale și 36 de domenii de cunoaștere, alături de o scurtă explicație a semnificației sale. Aceste două instrumente în domeniul managementului resurselor umane sunt folosite împreună în recrutarea, planificarea și mobilitatea personalului, evoluția carierei, managementul performanței și formare. În plus, Dicționarul identifică competențe „transferabile”, adică acele competențe tehnice care sunt comune diferitelor posturi din același domeniu funcțional, precum și competențe „transversale”, adică acele competențe generice comune posturilor din diferite domenii funcționale.

Cu toate acestea, competențele identificate în registrul RIME nu corespund întotdeauna celor din Dicționar. Mai mult, atunci când elaborează tipuri de posturi și fișe de post specifice, fiecare minister este liber să își stabilească propriile competențe. Fiecare competență din Dicționar este legată de competențele corespondente din registrul RIME; de exemplu, competența „analiza unei nevoi” din Dicționar (a se vedea tabelul de mai jos) este legată de 5 competențe din RIME: „Analiza unei nevoi”, „Identificarea unei nevoi”, „Definirea unei nevoi”, „Evaluarea unei nevoi” și „Analiza unei cereri și transformarea acesteia într-o nevoie”. Dar, în cazul tipurilor de posturi ministeriale, această legătură nu este întotdeauna prezentă. Acest lucru reprezintă o pierdere considerabilă pentru coerența sistemului, care îngreunează efortul de standardizare și normalizare a utilizării cadrului de competențe.



Tabel 9: Dicționar - exemplu de descriere a unei competențe

Competență	Analiza unei nevoi
Tip	Know-how
Descriere	Caracterizați, clasificați și cuantificați o nevoie, exprimată sau nu, cu intenția de a declanșa o acțiune sau de a începe un proiect.
Competențe corespunzătoare în registrul posturilor (RIME)	<ul style="list-style-type: none">• Analiza unei nevoi• Identificarea unei nevoi• Definirea unei nevoi• Evaluarea unei nevoi• Analiza unei cereri și transformarea acesteia într-o nevoie
Exemple de posturi conexe în RIME	<ul style="list-style-type: none">• Proiectant• Specialist în operațiuni aeriene și spațiale• Inspector învățământ primar• Manager de formare• Director de școală

1.2.3 Fișe de post

RIME reprezintă un registru interguvernamental de fișe de post, în care sunt furnizate detalii pentru toate cele 282 de posturi de referință (a se vedea exemplul din tabelul de mai jos). Totuși, după cum s-a menționat mai sus, competențele identificate în RIME nu sunt standardizate sau normalizate, și mai exact atunci când sunt comparate cu Dicționarul de competențe, unde s-a făcut acest efort de standardizare.

Tabel 10: Registrul RIME - exemplu de fișă de post

Titlul postului	Secretar asistent	
Domeniul funcțional	Administrație generală	
Definiție scurtă	Să asiste unul sau mai mulți manageri/supervizori în organizarea zilnică a activității și să contribuie la performanța efectivă a biroului prin asigurarea funcțiilor de asistență tehnică.	
Activități principale	<ul style="list-style-type: none"> • Asigurați recepția fizică, telefonică și electronică • Furnizați informații de prim nivel colaboratorilor interni și externi • Gestionați planificarea colectivă, reuniunile, călătoriile etc. • Editați documentele scrise • Gestionați dosare, informări etc. • Gestionați logistica biroului și resursele materiale 	
Competențe		
Know-how	Comportamentale	Cunoștințe
<ul style="list-style-type: none"> - Editați un document scris - Arhivați - Difuzăți o informație sau o publicație - Organizați o întâlnire - Prioritizați - Întocmiți un act juridic 	<ul style="list-style-type: none"> - Organizarea activității - Capacitate de reacție - Discreție - Relații interumane 	<ul style="list-style-type: none"> - Instrumente IT de colaborare - Arhivare și managementul documentelor - Tehnici de secretariat - Mediu politic, instituțional și administrativ
Competențe de management necesare	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematic • Ocazional • N/A 	
Condiții speciale de muncă	Eventual lucrează simultan pentru mai mulți supervizori	
Tendențe de evoluție	<p>Factori-cheie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reorganizarea serviciilor de stat - Contractația cheltuielilor publice - Evoluția instrumentelor IT de colaborare <p>Impactul asupra postului</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actualizarea și îmbunătățirea competențelor 	
Exemple de posturi corespondente	<p>Afaceri sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asistent de director - Asistent de birou <p>Apărare</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agent administrativ - Asistent administrativ <p>Mediu înconjurător/Energie/Locuințe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asistent manager - Asistent - Secretar <p>Afaceri interne</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asistent administrație generală 	



La nivel ministerial, fișele specifice de post sunt corelate cu fișele generice de post din RIME și sunt adaptate apoi la respectivul post și la contextul în care sunt aplicate. În exemplul de mai jos, este prezentată fișa specifică postului de asistent medical, social, pentru sport, tineret și viață asociativă. În acest caz, această unică fișă specifică de post este legată de 3 fișe generice de post din RIME din domeniul funcțional Administrație generală: Șef de cabinet, manager administrativ și manager documentație.

Familie professionnelle		ASSISTANT / ASSISTANTE			Codes		
Affaires générales					Code FICHE AFG-20-A	Correspondance RIME FPADM02 FPADM03 FPADM05	Correspondance UCANSS 1404
AC		ST / SD		EP		Autres	
Définition							
Assiste un responsable dans l'organisation quotidienne de son travail, assure l'interface entre les différents interlocuteurs et le responsable hiérarchique et plus particulièrement en matière de communication, de coordination et le traitement de l'information.							
Activités essentielles							
<ul style="list-style-type: none"> • Accueil physique et téléphonique, orientation des usagers et des appels • Gestion et sécurisation, pour le compte du responsable, de l'organisation quotidienne de son travail • Personne-ressource sur l'activité et le fonctionnement du service selon le domaine d'exercice de l'activité : médical, juridique, administratif, budgétaire, communication • Gestion de la planification collective, des agendas, des déplacements et de l'organisation des réunions • Élaboration des tableaux de bord des dossiers et suivi des échéanciers • Traitement de l'information et réponses de leur niveau • Constitution des fonds de dossiers, rédaction des projets de courrier et de comptes-rendus, traitement de texte • Classement et archivage de documents (plan de classement) 							
Compétences							
Connaissances							
<ul style="list-style-type: none"> • Environnement institutionnel et administratif : organisation, fonctionnement et missions des services selon le domaine d'activité : médical, juridique, administratif, budgétaire, communication • Techniques administratives et bureautiques . • Systèmes de classement et d'archivage 							
Savoir-faire selon le niveau d'expertise requis (1 e 2, 3 ou 4)							
<ul style="list-style-type: none"> • Prendre des notes (3) • Utiliser les techniques de lecture rapide (3) • Organiser des réunions (3) • Réaliser des comptes rendus et des synthèses (2) • Maîtriser les techniques de classement et d'archivage (3) 							
Savoir-être (***) pour mettre en exergue la compétence clé							
<ul style="list-style-type: none"> • Être rapide, réactif et avoir l'esprit d'initiative *** • Avoir le sens de l'écoute et du dialogue *** • Travailler en équipe • Faire preuve de rigueur méthodologique et avoir le sens de l'organisation • Avoir le sens de l'analyse et de la synthèse 							
Conditions particulières d'exercice							
Facteurs d'évolution							
<ul style="list-style-type: none"> • Évolution des techniques bureautiques et de classement, émergence de modes d'archivage multi-supports 							

Mai mult, competențele prevăzute în fișa specifică de post nu corespund în mod direct celor prevăzute în cele 3 fișe generice de post.

1.3 Modelul Comisiei Europene (EPSO)

Angajarea la Comisia Europeană include diferite tipuri de contracte: funcționari titulari, agenți contractuali, agenți temporari, stagiați și experți naționali detașați. În cazul funcționarilor titulari, posturile sunt clasificate în trei grupe de funcții distincte și mai multe grade (a se vedea tabelul de mai jos). În timp ce, pentru grupul de funcții Administrator, este necesară o diplomă universitară, pentru asistenți și secretari/personal administrativ sunt necesare o diplomă de învățământ secundar superior și o combinație de pregătire vocațională/profesională și experiență relevantă anterioară.

1.3.1 Clasificarea postului

Tabel 11: Niveluri profesionale, grade și tipuri de posturi pentru funcționarii titulari

Grup de funcții	Grade	Types of posts
Administrator	AD13-AD16 - Management de vârf	AD15 și AD16 - Director general AD14 și AD15 - Director AD13 și AD14 - Consilier AD9-AD14 - Șef unitate AD5-AD12 - Administrator
	AD9-AD12 - Management de nivel mediu	
	AD5-AD8 - Specialiști (Intrare la nivelul AD5 fără experiență sau la nivelurile AD6 sau AD7 cu experiență)	
Asistenți	AST1-AST11 (Intrare la nivelurile AST1, AST2 sau AST3 cu experiență sau formare)	AST10 și AST11 - Asistenți de nivel superior AST1-AST9 - Asistent
Secretari/Personal administrativ	AST/SC1-AST/SC6 (Intrare la nivelurile AST/SC1 sau AST/SC2 cu experiență sau formare)	Toate nivelurile - secretar/personal administrativ

Sursă: https://epso.europa.eu/how-to-apply_en



1.3.2 Cadrul de competențe

Din 2009, EPSO a implementat un cadru de competențe nou dezvoltat, bazat pe analiza sarcinilor tipice îndeplinite de funcționari. Cadrul de competențe include 8 competențe:

COMPETENȚĂ	DESCRIPTOR
ANALIZĂ ȘI REZOLVAREA PROBLEMELOR	Identificarea aspectelor importante în cadrul problemelor complexe și elaborarea de soluții creative și practice
COMUNICARE	Comunicare clară și precisă, atât oral, cât și în scris
FURNIZAREA DE CALITATE ȘI REZULTATE	Asumarea răspunderii personale și a inițiativei pentru livrarea lucrărilor la un standard înalt de calitate în cadrul procedurilor stabilite
ÎNVĂȚARE ȘI DEZVOLTARE	Dezvoltarea și îmbunătățirea abilităților personale și a cunoștințelor despre organizație și mediul său
PRIORITIZARE ȘI ORGANIZARE	Prioritizarea celor mai importante sarcini, funcționare flexibilă și organizarea propriului volum de lucru în mod eficient
REZILIENȚĂ	Păstrarea eficienței în fața unui volum mare de lucru, gestionarea în mod pozitiv a frustrărilor organizaționale și adaptarea la un mediu de lucru în schimbare
LUCRUL CU ALȚII	Colaborarea cu ceilalți în echipă și dincolo de granițele organizației și respectarea diferențelor dintre oameni
LEADERSHIP	Gestionarea, încurajarea dezvoltării și motivarea oamenilor să obțină rezultate

Cadrul de competențe este folosit în procedurile de selecție, unde competențele individuale pot fi descrise și fundamentate prin exemple comportamentale specifice. În centrul de evaluare, evaluatorii se bazează pe cadrul de competențe și pe concretizarea acestuia. Astfel, aceștia sunt capabili să evalueze comportamentul candidaților prin raportare la fiecare competență. Toate competențele trebuie evaluate în cadrul fiecărei proceduri de selecție, cu excepția competenței de leadership, care este obligatorie doar pentru funcțiile de conducere sau de supraveghere.

Deși fișele de post în sine nu sunt utilizate în sistemul de resurse umane al CE, anunțurile de recrutare includ majoritatea informațiilor comune găsite în acestea. Totuși, nu este furnizată nicio informație specifică despre competențe, cu excepția faptului că toate vor fi evaluate. Acest lucru pare să reprezinte o utilizare foarte limitată a cadrului de competențe ca instrument standardizat și transversal.



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