



## Manual de proceduri MRU



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

**PARTEA a IV a**

**INSTRUMENTE UTILE ÎN  
IMPLEMENTAREA CADRULUI  
DE COMPETENȚE**





# 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 IV a: INSTRUMENTE UTILE ÎN IMPLEMENTAREA CADRULUI DE COMPETENȚE



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

<b>GLOSAR DE TERMENI .....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCERE .....</b>	<b>12</b>
Scopul acestui manual .....	12
Cine îl poate folosi? .....	12
Cu ce alte surse se completează? .....	12
Cadrul de competențe – scurtă prezentare a modelului propus .....	13
De ce a fost aleasă o abordare a MRU bazată pe competențe? .....	13
Ce sunt competențele? .....	13
Ce este cadrul de competențe? .....	13
Care este modelul cadrului de competențe generale propus? .....	13
Cui se aplică modelul cadrului de competențe propus? .....	14
Cum se aplică modelul cadrului de competențe propus? .....	14
Cum arată cadrul de competențe generale, pentru toate nivelurile ierarhice (integrate) din funcția publică?... 15	
<b>PARTEA A IVA.....</b>	<b>16</b>
<b>INSTRUMENTE UTILE ÎN IMPLEMENTAREA CADRULUI DE COMPETENȚE .....</b>	<b>16</b>
<b>CAPITOLUL I: INSTRUMENTE PENTRU DEPARTAMENTELE ȘI SPECIALIȘTII DE RESURSE UMANE.....</b>	<b>17</b>
1.1. Ghid de interviu – pentru analiza unui post de execuție.....	17
1.2. Ghid de interviu – pentru analiza unui post de conducere.....	17
1.3. Formular pentru analiza riscului asociat unui post.....	19
1.4. Formular pentru analiza sistemică a unui post.....	20
1.5. Fișă de lucru definire sarcini asociate unui post .....	21
1.6. Fișă de lucru pentru definirea competențelor specifice.....	22
<b>CAPITOLUL II: INSTRUMENTE DE LUCRU PENTRU COMISIILE DE CONCURS/EVALUARE COMPETENȚE .....</b>	<b>23</b>
2.1. Fișă de observare Centru de Evaluare – funcționar public – nivel de execuție – debutanți (exemplu) .....	24
2.2. Fișă de observare Centru de Evaluare/ Dezvoltare funcționari publici – nivel managerial (exemplu) .....	28
2.3. Fișă de observare Centru de Evaluare/ Dezvoltare funcționari publici – Înalți Funcționari Publici (exemplu)... 36	
<b>CAPITOLUL III: INSTRUMENTE UTILE PENTRU EVALUATORI ȘI MANAGERI .....</b>	<b>47</b>
3.1. Descrierea nivelurilor de competență pentru competențele generale – nivel de execuție (exemple).....	47
3.1.1. Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor – nivel de execuție.....	47
3.1.2. Inițiativă – nivel de execuție .....	48
3.1.3. Planificare și organizare – nivel de execuție .....	49
3.1.4. Comunicare – nivel de execuție.....	50
3.1.5. Lucru în echipă – nivel de execuție.....	51
3.1.6. Orientare către cetățean – nivel de execuție.....	52
3.1.7. Integritate – nivel de execuție .....	53
3.2. Chestionar pentru aplicarea metodei analitice de acordare a calificativelor pe competențe (model).....	54
3.3. Model - Plan de dezvoltare a competențelor (exemplu).....	55





<b>CAPITOLUL IV: INSTRUMENTE ȘI EXERCIȚII PENTRU COMISIILE DE CONCURS ȘI CANDIDAȚI .....</b>	<b>57</b>
4.1. Studii de caz – consilieri debutanți .....	57
4.1.1. Studiu de caz – Ministerul Culturii – materiale pentru evaluatori .....	57
4.1.2. Studiu de caz – Ministerul Învățământului .....	64
Materiale pentru participanți .....	64
Materiale pentru evaluatori .....	70
4.1.3 Studiu de caz Ministerul Mediului .....	77
Materiale pentru participanți .....	77
Materiale pentru evaluatori .....	83
4.2. Exerciții de grup – debutanți.....	92
4.2.1 Exercițiu de grup – Colectarea materialelor reciclabile.....	92
4.2.2 Exercițiu de grup – Reîmpădurire .....	93
4.3. Studiu de caz – Ministerul Mediului – înalți funcționari publici .....	95
Materiale pentru participanți .....	95
Materiale pentru evaluatori .....	106
4.4. Exercițiu prezentare individuală Ministerul Tineretului și Sportului – înalți funcționari publici .....	120
4.4.1. Instrucțiuni anterioare exercițiului.....	120
4.4.2 Materiale pentru participanți.....	121

## LISTĂ DE TABELE

Tabel 1: Gruparea posturilor pentru aplicarea cadrului de competențe .....	14
--	----

## Listă de figuri

Figura 1: Categoriile de competențe .....	13
Figura 2: Cadrul de competențe generale , pentru toate nivelurile ierarhice din funcția publică.....	15
Figura 3: Gradele profesionale ale funcționarilor publici cu rol de execuție pe categorii de vârstă.....	103
Figura 4: Categoriile de vârstă ale funcționarilor publici cu rol de execuție din minister.....	103
Figura 5: Gradele profesionale ale funcționarilor publici cu rol de execuție pe categorii de vârstă .....	113
Figura 6: Categoriile de vârstă ale funcționarilor publici cu rol de execuție din minister.....	113

**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; Îndemănare dezvoltată prin formare și experiență și care este utilă la locul de muncă.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Categorie de competențe.** Mai multe competențe cu caracteristici comune în strânsă legătură una cu alta, care se pot grupa sub o etichetă comună pentru a crea un model simplu și ușor de înțeles. În 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 căruia i se adresează.

**Comunicare strategică.** Competența generală de a identifica



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**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

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

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

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

**Managementul performanței.** Competența generală de a susține angajații să obțină rezultate într-un mod consecvent cu obiectivele instituției. Aceasta include definirea explicită a rezultatelor preconizate, abilitarea și motivarea personalului 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 dezvoltă 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 competență.**<sup>3</sup> O clasificare pe patru niveluri, bazată pe gradul de complexitate care definește o competență. Această clasificare este reflectată în descrierea competențelor pentru fiecare nivel ierarhic de funcții, așa cum este prezentată în fișele de competențe incluse în Raportul privind cadrul de competențe (livrabilul 3.2 din cadrul HRM RAS).

• Nivelul elementar al competenței - fiecare competență inclusă în acest nivel are definite cerințele minime necesare pentru îndeplinirea cerințelor postului. Aceste tipuri de competențe sunt necesare

Nivelurile de competență corelate cu diferitele categorii de posturi <sup>4</sup>

Categorie de competențe	Competență	Personal administrativ <sup>5</sup>	Nivel de execuție	Manageri tehnici	Manager de nivel mediu	Înalt funcționar public
<b>CADRU DE COMPETENȚE GENERALE</b>						
<b>Eficiență personală</b>	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
<b>Eficiență interpersonală</b>	Comunicare	operațional	operațional	extins	extins	strategic
	Lucru în echipă	operațional	operațional	operațional	extins	extins
<b>Responsabilitate socială</b>	Orientare către cetățean	operațional	operațional	operațional	extins	strategic
	Integritate	operațional	operațional	operațional	extins	extins
<b>Abilități manageriale</b>	Managementul performanței			operațional	extins	extins
	Dezvoltarea echipei			operațional	operațional	operațional
	Generarea angajamentului				operațional	operațional
<b>Leadership</b>	Promovarea inovației și inițierea schimbării				operațional	extins

### COMPETENȚE FUNCȚIONALE

**Categorie de competențe funcționale** Competențe funcționale<sup>6</sup>

<sup>3</sup> 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).

<sup>4</sup> Mai multe informații sunt incluse în livrabilul 3.2 elaborat în cadrul HRM RAS.

<sup>5</sup> Sub această denumire sunt grupate posturile clasificate în clasa II și clasa III, conform legislației curente



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).

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

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

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

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 valide<sup>6</sup>.

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

**Orientare către cetățean.**<sup>7</sup> 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 educabile<sup>8</sup>.

**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

<sup>6</sup> 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.

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

<sup>8</sup> 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 competențe<sup>10</sup> cu rol pivotal în procesele fundamentale de management al resurselor umane este un proces complex, de durată, care necesită susținere și implicare continuă din partea factorilor interesați, înțelegere unitară a abordării și aplicare integrată a modelului atât la nivel instituțional cât și în toate procesele de MRU.

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

## 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 livrabile<sup>11</sup>:

- 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 IV a a manualului

Partea a IV-a a manualului încorporează un set de formulare, exerciții, modele și exemple utile concepute pentru a sprijini departamentele de resurse umane, managerii, comisiile de selecție și candidații la funcțiile publice pentru a operaționaliza cadrul de competențe în recrutarea, selecția și managementul performanței.

## Cadrul de competențe – scurtă prezentare a modelului propus

### De ce a fost aleasă o abordare a MRU 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 ample<sup>12</sup>.

Cadrul de competențe generale propus intenționează:

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

### Ce sunt competențele?

Un set de caracteristici personale demonstrabile și măsurabile, ce cuprinde cunoștințe, atitudini și abilități, care fac posibilă îndeplinirea eficientă a unei activități (capacitatea de a fi performant).

### Ce este cadrul de competențe?

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

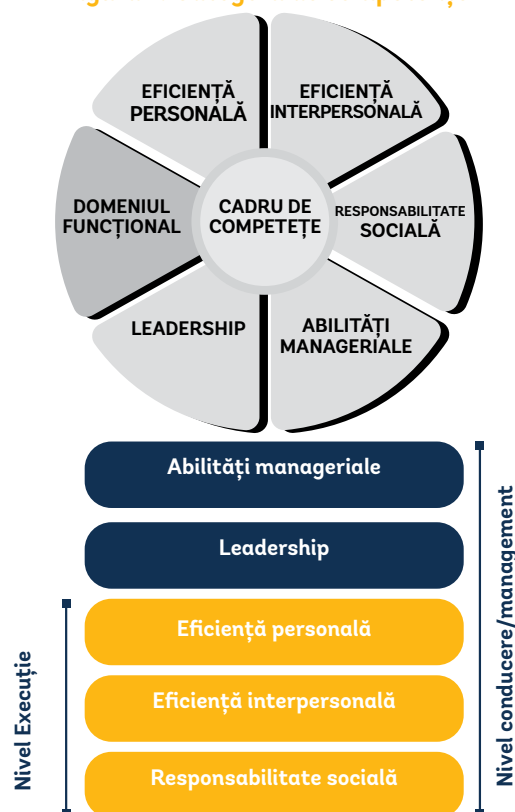
În același timp, este și un instrument de management care are potențialul să integreze procesele de resurse umane (recrutare și selecție, managementul performanței, formare și dezvoltare, evoluția în carieră, etc.) într-o singură abordare strategică coordonată.

### Care este modelul cadrului de competențe generale propus?

#### Categoriile de competențe

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

Figura 1: Categoriile de competențe



<sup>12</sup> Brans, Marleen și Hondeghe, 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 detalii<sup>13</sup>).

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<sup>14</sup>”, 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 <sup>15</sup>
Înalți funcționari publici	Secretar general, secretar general adjunct, , inspector guvernamental, secretar general al instituției prefectului <sup>16</sup>
Management de nivel mediu	Directori, directori adjuncți, directori executivi, directori generali adjuncți, directori generali <sup>17</sup> 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 <sup>18</sup>	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 competențe<sup>19</sup>. 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.

<sup>13</sup> [http://www.anfp.gov.ro/continut/Output\\_3\\_SIPOCA\\_136](http://www.anfp.gov.ro/continut/Output_3_SIPOCA_136)

<sup>14</sup> Legea 153/2017 – Legea-cadru privind salarizarea angajaților plătiți din fonduri publice, Anexa VIII – familia ocupațională Administrație

<sup>15</sup> 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.

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

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

<sup>18</sup> 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.

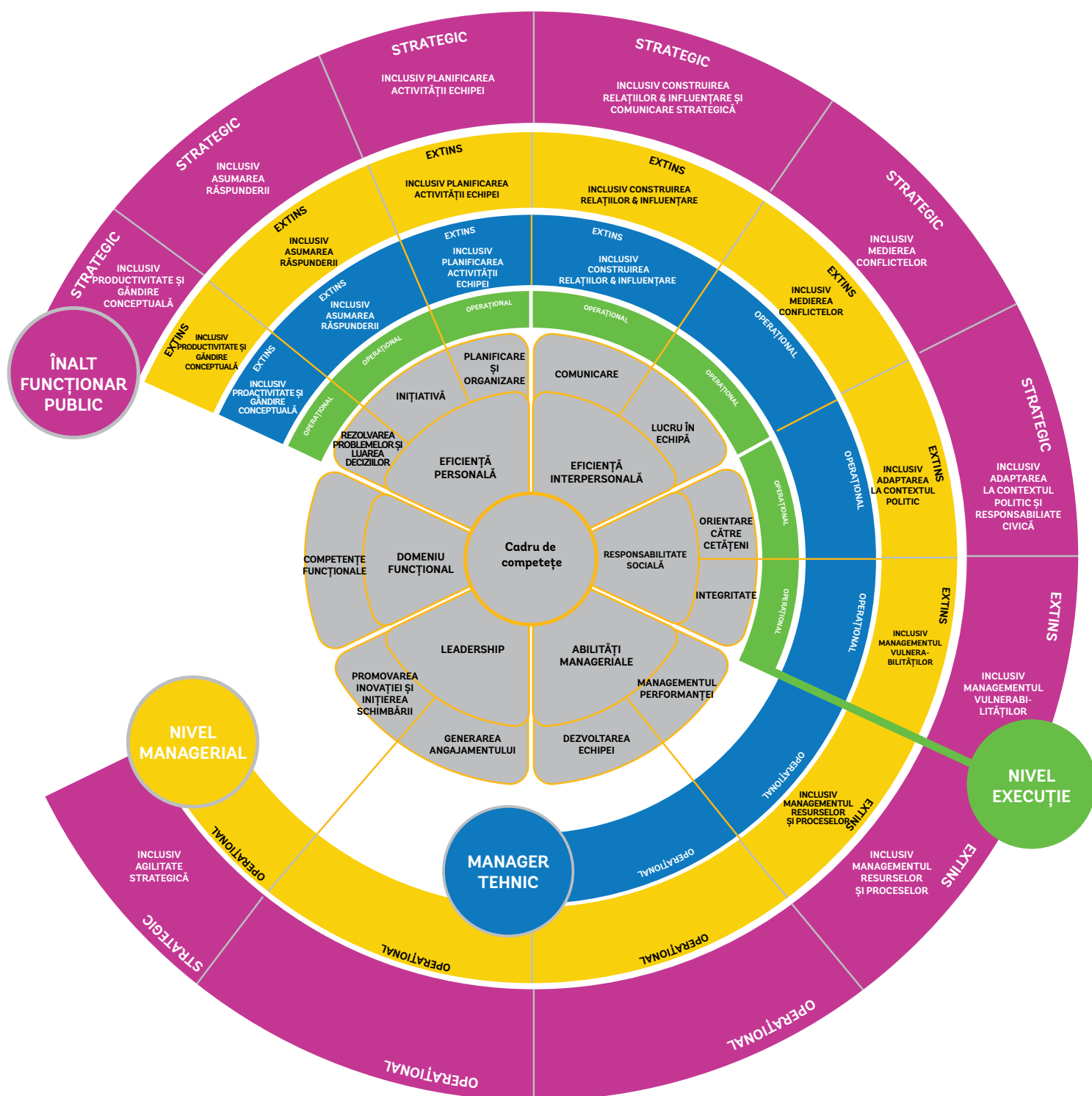
<sup>19</sup> Pentru mai multe detalii a se vedea Livrabilul 3.4. - Analiza experienței internaționale, Banca Mondială, 2020, cu referire la cadrele de competențe implementate în diverse sisteme administrative.





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

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



# PARTEA a IV a

## INSTRUMENTE UTILE ÎN IMPLEMENTAREA CADRULUI DE COMPETENȚE

Această parte a manualului își propune să prezinte un set de instrumente utile, formulare, exemple și exerciții pentru manageri, departamentele de resurse umane, comisiile de selecție și candidații la funcții publice. Acest set practic de instrumente va sprijini principalele părți interesate în operaționalizarea și implementarea proceselor MRU bazate pe competențe. Astfel, capitolele acestei părți includ următoarele elemente:

- instrumente pentru departamentele de resurse umane, pentru procesul de analiză a postului și identificarea competențelor;
- instrumente de lucru pentru comisiile de selecție utile în procesul de evaluare a competențelor;
- instrumente pentru manageri și evaluatori, utile în procesele de evaluare;
- exerciții și instrumente de lucru pentru comisiile de selecție și candidații la funcții publice, utile pentru instruire și activități pregătitoare.

Această parte oferă instrumente utile pentru a sprijini operaționalizarea și implementarea următoarelor secțiuni/părți din prezentul Manual:

- Etapele 2-4 din Partea I: Procedura pentru introducerea cadrelor de competențe în instituțiile publice;
- Metodologiile pentru analiza postului și ghidurile pentru identificarea competențelor propuse în partea II: Metodologii, ghiduri și metode de lucru;
- Procesele principale de MRU, precum cel de recrutare, selecție și managementul performanței bazate pe competențe, prezentate în partea III: Ghid privind utilizarea cadrului de competențe în cadrul proceselor MRU.



# CAPITOLUL I

## INSTRUMENTE PENTRU

### DEPARTAMENTELE ȘI SPECIALIȘTII

### DE RESURSE UMANE

Acest capitol prezintă modele de documente, formulare și ghiduri de interviu pentru a sprijini departamentele de resurse umane și analiștii de posturi pentru a efectua analiza posturilor și pentru a identifica competențele la nivelul instituțiilor. Instrumentele incluse în acest capitol completează pașii 2-4 din procedura propusă în Partea I, precum și metodologiile de analiză a posturilor prezentate în Partea a II a a manualului.

#### 1.1. Ghid de interviu – pentru analiza unui post de execuție

##### În cazul unui post de execuție (cu titularul aceluși post)

1. Care este scopul principal al postului? Care este misiunea sa? Cum beneficiază organizația de activitatea de pe acest post?
2. Descrieți pe scurt ce activități întreprindeți pentru a vă îndeplini rolul și responsabilitățile. Cum le-ați clasifica după frecvență?
  - a. zilnice
  - b. periodice
  - c. cu intervale neregulate
3. Îndepliniți sarcini pe care le considerați ne-necesare? Îndepliniți sarcini care nu sunt incluse în prezent în fișa postului? Dacă da, descrieți-le.
4. Cine sunt beneficiarii direcți și indirecti ai activității pe care o desfășurați? Ce nevoi au și cât de frecvent se schimbă aceste nevoi?
5. Ce înseamnă muncă de calitate pe acest post? Cum definiți succesul în această activitate? Ce standarde de calitate aveți atribuite pe acest post?
6. Ce consecințe pot apărea dacă nu vă îndepliniți corect atribuțiile? Cine sau ce proces este afectat?
7. Ce pregătire, competențe, abilități sau specializări considerați necesare pentru acest post? Există anumite atribute personale (aptitudini speciale, caracteristici fizice, trăsături de personalitate etc.) necesare pentru acest loc de muncă?
8. Indicați ce experiență este necesară pentru ca o persoană să performeze pe un astfel de post.
9. Care sunt locurile în care vă desfășurați activitățile principale? În prezența cui trebuie să vă desfășurați activitatea? Ce roluri au aceste persoane?
10. Cu cine colaborați în îndeplinirea sarcinilor de lucru?

În ce fel vă pot influența acești colaboratori calitatea muncii?

11. Care sunt condițiile obișnuite de lucru? Există condiții care pot afecta siguranța sau sănătatea dvs?
12. Ce echipamente, utilaje, instrumente și aplicații folosiți în mod regulat pentru desfășurarea activității? Pentru care dintre ele a fost nevoie de autorizare, avizare sau certificare? Pe care dintre ele ați învățat să le folosiți singur sau cu ajutorul colegilor?
13. Există probleme excepționale cu care v-ați confruntat în îndeplinirea activității în condiții normale? Au fost situații în care ați considerat activitatea ca fiind stresantă? Dacă da, descrieți-le.
14. În ce mod activitatea dvs este monitorizată sau controlată? Cum verificați progresul? Cum vă dați seama că ați făcut o treabă bună? Cum colectați feedback-ul de la beneficiarii activității dvs?
15. Ce resurse sau schimbări considerați că ar fi necesare pentru ca activitățile pe care le desfășurați acum să fie la un nivel calitativ superior sau să fie mai motivante?

#### 1.2. Ghid de interviu – pentru analiza unui post de conducere

##### În cazul unui post de conducere (cu titularul aceluși post)

1. Care este scopul principal al postului? Care este misiunea sa? Cum beneficiază organizația de activitatea de pe acest post?
2. Descrieți pe scurt ce activități întreprindeți pentru a vă îndeplini rolul și responsabilitățile. Cum le-ați clasifica după frecvență?
  - a. zilnice
  - b. periodice
  - c. cu intervale neregulate
3. Îndepliniți sarcini pe care le considerați ne-necesare? Îndepliniți sarcini care nu sunt incluse în prezent în fișa postului? Dacă da, descrieți-le.
4. Cine sunt beneficiarii direcți și indirecti ai activității pe care o desfășurați? Ce nevoi au și cât de frecvent se schimbă aceste nevoi?
5. Ce înseamnă muncă de calitate pe acest post? Cum definiți succesul în această activitate? Ce standarde de calitate aveți atribuite pe acest post?
6. Ce consecințe pot apărea dacă nu vă îndepliniți corect atribuțiile? Cine sau ce proces este afectat?

7. Ce pregătire, competențe, abilități sau specializări considerați necesare pentru acest post? Există anumite atribute personale (aptitudini speciale, caracteristici fizice, trăsături de personalitate etc.) necesare pentru acest loc de muncă?
8. Indicați ce experiență este necesară pentru ca o persoană să performeze pe un astfel de post.
9. Care sunt locurile în care vă desfășurați activitățile principale? În prezența cui trebuie să vă desfășurați activitatea? Ce roluri au aceste persoane?
10. Cu cine colaborați în îndeplinirea sarcinilor de lucru? În ce fel vă pot influența acești colaboratori calitatea muncii?
11. Care sunt condițiile obișnuite de lucru? Există condiții care pot afecta siguranța sau sănătatea dvs?
12. Ce echipamente, utilaje, instrumente și aplicații folosiți în mod regulat pentru desfășurarea activității? Pentru care dintre ele a fost nevoie de autorizare, avizare sau certificare? Pe care dintre ele ați învățat să le folosiți singur sau cu ajutorul colegilor?
13. Există probleme excepționale cu care v-ați confruntat în îndeplinirea activității în condiții normale? Au fost situații în care ați considerat activitatea ca fiind stresantă? Dacă da, descrieți-le.
14. În ce mod activitatea dvs este monitorizată sau controlată? Cum verificați progresul? Cum vă dați seama că ați făcut o treabă bună? Cum colectați feedback-ul de la beneficiarii activității dvs?
15. Ce resurse sau schimbări considerați că ar fi necesare pentru ca activitățile pe care le desfășurați acum să fie la un nivel calitativ superior sau să fie mai motivante?
16. Câte persoane, echipe coordonați în prezent? Câte persoane vă raportează direct?
17. Care sunt cele mai critice decizii pe care le luați în activitatea dvs?
18. Care considerați că este raportul dintre timpul alocat activităților manageriale și a celor de specialitate?
19. Descrieți cum planificați și organizați activitatea echipei sau echipelor pe care le coordonați? Care este frecvența acestor planificări?
20. Cum monitorizați sau controlați activitatea celor pe care îi supervizați sau coordonați în mod direct? Cât de frecvent?
21. Care este gradul de autonomie al celor pe care îi supervizați? Ce autoritate au în ceea ce privește stabilirea metodelor de lucru, a ordinii în care desfășoară anumite activități, a deciziilor pe care le pot lua fără validarea dvs?
22. Câți angajați lucrează direct cu beneficiarii (cetățeni, colaboratori, instituții, alte departamente și echipe) și în ce fel interveniți în acest proces?
23. Cum contribuie echipa sau echipele pe care le coordonați la performanța instituției?
24. Ce schimbări de organizare considerați necesare pentru a crește performanța echipei pe care o coordonați sau pentru a crește contribuția la obiectivele instituției?



### 1.3 Formular pentru analiza riscului asociat unui post

**Ce risc există în cazul neîndeplinirii sau a îndeplinirii deficitare a sarcinilor de serviciu din cauza unor competențe scăzute cum ar fi: lipsa unor cunoștințe profesionale, lipsa de experiență sau variații atitudinale (neglijență, superficialitate):**

zero      redus      mare

Asupra sănătății sau integrității fizice și psihice a unor persoane?

Asupra sănătății sau integrității fizice și psihice a unor grupuri de persoane?

Asupra stării de bine, de dreptate și echitate socială a unor persoane?

Asupra stării de bine, de dreptate și echitate socială a unor grupuri de persoane?

Asupra reputației instituției?

Asupra reputației profesiei sau a sectorului de activitate?

De afectare a unor obiective strategice la nivel de departament sau direcție?

De afectare a unor obiective strategice la nivel de organizație?

De afectare a unor obiective strategice la nivel de sector de activitate?

De afectare a unor interese materiale ale unor persoane?

De afectare a unor interese materiale ale unor grupuri de persoane?

De afectare a unor interese materiale ale unor instituții sau organizații?

De pierderi materiale sau financiare de ordinul zecilor de mii (euro)?

De pierderi materiale sau financiare de ordinul sutelor de mii sau milioane (euro)?

De pierderi materiale sau financiare de ordinul unor indicatori macroeconomici?

---

## 1.4. Formular pentru analiza sistemică a unui post

Intrări	Operațiuni	Ieșiri
Tangibile:		Tangibile:
Intangibile:		Intangibile:

Post analizat:

Departament:



## 1.5. Fișă de lucru definire sarcini asociate unui post

Verb de acțiune (ce face)	Obiectul acțiunii (despre ce, cui)	Motivul acțiunii (rezultatul așteptat)	Cum se realizează (proceduri, instrumente, aplicații etc)

### Criteria de verificare a corectitudinii formulării sarcinii

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

## 1.6. Fișă de lucru pentru definirea competențelor specifice

Numele competenței specifice	Comportamente observabile	Descriere cunoștințe, abilități, atitudini specifice





## **CAPITOLUL II**

### **INSTRUMENTE DE LUCRU**

### **PENTRU COMISIILE DE CONCURS/ EVALUARE COMPETENȚE**

Acest capitol include fișe de lucru și șabloane pentru a sprijini membrii comisiilor de selecție și evaluatorii în procesul de evaluare a competențelor, în conformitate cu cadrul general de competențe propus.

Instrumentele furnizate de acest capitol susțin operaționalizarea utilizării competențelor în procesele de recrutare și managementul performanței, așa cum este prezentat în Partea a III a acestui manual.

## 2.1. Fișă de observare Centru de Evaluare – funcționar public – nivel de execuție – debutanți (exemplu)

Nume participant:		Fișă de observare Debutanți	Data:		
Nume evaluatori:					
Categoria de competențe	Competența	Comportament	Activitatea în care se observă comportamentul		
			Joc de rol (peer to peer) – 15'	Studiu de caz – discuție de analiză – 20'	Exercițiu de grup – 45'

Eficiență personală	Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor	1. Demonstrează înțelegerea sarcinilor și a instrucțiunilor de lucru		x	x
		2. Folosește diverse surse de informații pentru a defini problema		x	
		3. Identifică principalele categorii probleme cu care se confruntă		x	
		4. Identifică posibilele cauze care au generat problemele		x	
		5. Propune măsuri sau metode de prevenire a unor probleme similare		x	
		6. Propune soluții pentru a rezolva problemele		x	x
		7. Identifică alternative la soluțiile propuse		x	x
		8. Identifică impactul sau consecințele deciziilor asupra altor activități		x	
		9. Identifică surse relevante de investigare a informațiilor necesare pentru a-și fundamenta decizia		x	
		10. Își prezintă deciziile cu fermitate și le susține activ atunci când este confruntat cu păreri opuse		x	
	Inițiativă	1. Menționează care va fi contribuția/ inițiativa sa personală la rezolvarea problemelor cu care se confruntă		x	x
		2. Acționează în mod susținut și cu responsabilitate pentru finalizarea sarcinilor			x
		3. Identifică inițiativele care pot fi puse în aplicare fără a necesita validare de la un nivel superior		x	
		4. Își propune obiective ambițioase		x	x
		5. Recunoaște când ceva nu funcționează și schimbă tactica sau metoda		x	x
		6. Propune acțiuni concrete pe baza concluziilor extrase dintr-o discuție	x	x	
		7. Propune moduri noi de a face lucrurile în vederea creșterii eficienței	x	x	
		8. Solicită feedback și își exprimă interesul în schimbarea modului de acțiune propriu			
		9. Ia inițiativa făcând propuneri de rezolvare a sarcinii sau de organizare a modului de lucru			x
		10. Inițiază implicarea în noi activități sau proiecte pentru a-și dezvolta abilitățile		x	x

**Eficiență personală****Planificare și organizare**

1. Stabilește obiective în termeni specifici, măsurabili	x	x	
2. Definește acțiuni (planuri de măsuri) clare pentru a-și transpune obiectivele în practică		x	
3. Creează planificări realiste cu specificarea termenelor sau a duratei		x	x
4. Definește criteriile de prioritzare a sarcinilor		x	
5. Prioritizează sarcinile conform criteriilor identificate		x	
6. Identifică schimbările de plan necesare atunci când se schimbă obiectivele	x	x	
7. Identifică resursele necesare pentru îndeplinirea obiectivelor		x	
8. Stabilește indicatori de măsurare a progresului unor acțiuni		x	
9. Identifică modalități de eficientizare a planului de acțiune		x	x
10. Își gestionează timpul în mod eficient, rezolvă sarcinile în timpul alocat	x	x	

**Eficiență interpersonală**

**Comunicare**

1. Își exprimă opiniile în mod clar, concis, la subiect	x	x	x
2. Are fluentă în discurs- finalizează ideile și face trecerea de la o idee la alta, în mod coerent	x	x	
3. Prezintă concepte complexe și abstracte într-un mod simplu și inteligibil	x	x	
4. Ascultă cu atenție, fără să întrerupă	x		x
5. Evită folosirea atacurilor verbale și a etichetărilor	x		x
6. Evită folosirea șabloanelor verbale și a generalizărilor	x		
7. Se exprimă corect din punct de vedere gramatical, atât verbal, cât și în scris	x	x	x
8. Prezintă opinii într-un mod convingător, expresiv, care angajează publicul	x		x
9. Prezintă pe scurt ideile cheie ale unei discuții, sumarizează	x		x
10. Folosește tehnici de ascultare activă: parafrizarea sau verificarea înțelegerii	x		x
<b>Lucru în echipă</b>			
1. Discută constructiv diferențele de opinie	x		x
2. Exprimă înțelegere pentru îngrijorările exprimate de interlocutori	x		
3. Oferă sprijin atunci când un membru al echipei are dificultăți în atingerea obiectivelor	x		x
4. Solicită sprijin colegilor pentru rezolvarea sarcinilor	x		x
5. Încurajează colaborarea între membrii echipei			x
6. Solicită activ perspectiva celorlalți	x		
7. Specifică obiectivul comun	x		
8. Împărtășește echipei informațiile pe care le deține, necesare pentru rezolvarea sarcinilor	x		
9. Își exprimă aprecierea pentru ideile și contribuțiile colegilor			x
10. Oferă feedback constructiv	x		

**Responsabilitate socială****Orientare către cetățean**

1. Identifică nevoile cetățenilor

2. Anticipează modul în care pot fi afectate interesele cetățenilor de propunerile făcute

3. Identifică modul în care poate contribui direct sau indirect la rezolvarea nevoilor cetățenilor

4. Prioritizează sarcinile cu impact ridicat asupra nevoilor cetățenilor

5. Are în vedere interesele cetățenilor atunci când inițiază un nou curs de acțiune

6. Face propuneri de creștere a satisfacției cetățenilor

7. Tratează activitățile cu impact asupra cetățenilor cu seriozitate, caută soluții rapide și proactive pentru a le rezolva

8. Stabilește standarde ridicate de calitate în munca sa

x

x

x

x

x

x

x

x

x

**Integritate**

1. Își admite greșelile și își asumă responsabilitatea pentru propriile greșeli

2. Recunoaște când nu știe sau nu poate să rezolve lucrurile

3. Evită să facă promisiuni de realizare a unor lucruri nesigure sau nerealiste.

4. Identifică posibile încălcări de norme etice sau reglementări legale

5. Face propuneri în conformitate cu standarde morale și etice ridicate.

6. Argumentează necesitatea respectării normelor etice și a confidențialității.

7. Își declară propriile intenții în mod clar, atunci când interacționează cu alte persoane

8. Tratează toate persoanele în mod echitabil, fără a discrimina în funcție de grupul de apartenență

9. Oferă informații obținute din surse de încredere, nu răspândește zvonuri sau informații false

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

x

## 2.2 Fișă de observare Centru de Evaluare/ Dezvoltare funcționari publici – nivel managerial (exemplu)

Nume participant:		Fișă de observare		Data:			
Nume evaluatori:							
Cate- goria de compe- tențe	Com- pe- tența	Nr crt	Comportamente manageri tehnici	Activitatea în care se observă comportamentul			
				Joc de rol mana- gerial	Studiu de caz - discuție de analiză	Întâlnire cu echipa	Fact finding – discuție de analiză

Eficiență personală	Proactivitate și gândire conceptuală	1	Prezintă o privire de ansamblu față de situațiile, constrângerile și problemele analizate		X	X	
		2	Descompune o problemă complexă în componente acționabile		X	X	
		3	Identifică principalele categorii probleme cu care se confruntă		X	X	X
		4	Identifică relații de tip cauză-efect între probleme aparent independente		X		X
		5	Identifică discrepanțele sau inconsistențele informațiilor disponibile		X		
		6	Propune soluții viabile pentru a rezolva problemele identificate		X	X	
		7	Identifică soluții alternative la problemele identificate		X		
		8	Face distincția între date și informații factuale, ipoteze și opinii		X	X	X
		9	Face distincția între cauzele care generează o problemă și cele care le întrețin		X		X
		10	Identifică implicațiile și constrângerile "pe termen lung" ale mai multor opțiuni înainte de a decide		X		
		11	Identifică trenduri sau cum pot evolua lucrurile		X		
		12	Își prezintă deciziile cu fermitate și le susține activ atunci când este confruntat cu păreri opuse		X		X



**Eficiență personală**

**Asumarea răspunderii**

1	Își propune obiective ambițioase		X	X	
2	Provoacă atitudinile de tip „status quo” și „am făcut-o întotdeauna în acest fel ” prezentând argumente		X	X	
3	Precizează care va fi aportul său personal în atingerea obiectivelor		X	X	
4	Încurajează inițiativa prin feedback pozitiv și delegare	X		X	
5	Interacționează cu ceilalți într-o manieră prin care îi invită să gândească diferit și original	X		X	
6	Îi încurajează pe ceilalți să acționeze autonom și cu responsabilitate; nu face micro-managementul echipei	X		X	
7	Pledează pentru respectarea standardelor de performanță	X	X	X	X
8	la măsuri imediate atunci când angajații nu respectă standardele de performanță	X	X		
9	Clarifică prioritățile atunci când implementează o schimbare		X	X	
10	Își asumă răspunderea pentru efectul inițiativelor celor din echipa pe care o coordonează		X		
11	la inițiativa făcând propuneri de rezolvare a sarcinii sau de organizare a modului de lucru		X	X	
12	Anticipează potențiale probleme ce pot apărea la implementarea deciziei		X	X	
1	Definește criteriile de priorizare a sarcinilor		X		
2	Prioritizează sarcinile conform criteriilor identificate		X		
3	Stabilește obiective clar definite pentru sine și pentru persoanele pe care le coordonează		X		
4	Pe baza obiectivelor, definește planuri de acțiune specifice pentru a transpune obiectivele echipei în practică		X		
5	Creează planificări realiste cu specificarea termenelor sau a duratei		X		
6	Stabilește rolurile celor implicați în acțiunile planificate		X	X	
7	Verifică înțelegerea și angajamentul celor implicați în acțiunile planificate	X		X	
8	Delegă și alocă sarcini în cadrul acțiunilor planificate, indicând motivul alegerii și rezultatele așteptate	X	X	X	
9	Stabilește modalități de monitorizare a progresului în acord cu membrii echipei		X	X	
10	Identifică schimbările de plan necesare atunci când se schimbă obiectivele		X		
11	la măsuri active pentru a evita sau a reacționa la abaterile de la planuri		X		
12	Identifică și adresează interdependențele activităților și resurselor afectate de planificare		X		

**Planificarea activității echipei**

1	Susține dialogul, participă activ la conversații		X		
2	Are fluență în discurs– finalizează ideile și face trecerea de la o idee la alta, în mod coerent		X		
3	Prezintă concepte complexe și abstracte într-un mod simplu și inteligibil		X		
4	Ascultă cu atenție, fără să întrerupă		X		
5	Evită folosirea atacurilor verbale și a etichetărilor		X		
6	Evită folosirea șabloanelor verbale și a generalizărilor		X	X	
7	Se exprimă corect din punct de vedere gramatical, atât verbal cât și în scris	X		X	
8	Prezintă opinii într-un mod convingător, expresiv, care angajează audiența	X	X	X	
9	Prezintă pe scurt ideile cheie ale unei discuții, sumarizează		X	X	
10	Folosește tehnici de ascultare activă: parafrizarea sau verificarea înțelegerii		X		
11	Verifică dacă obiectivul unei discuții este atins și stabilește pașii următori		X		
12	Se poziționează de la egal la egal în discuții, fără a face apel la autoritatea pe care o deține sau a se subpoziționa		X		





**Eficiență interpersonală**

**Networking (construirea relațiilor) și influențare**

1	Susține dialogul, participă activ la conversații	X		X	
2	Are fluență în discurs– finalizează ideile și face trecerea de la o idee la alta în mod coerent	X		X	
3	Prezintă concepte complexe și abstracte într-un mod simplu și inteligibil	X		X	
4	Ascultă cu atenție, fără să întrerupă	X		X	
5	Evită folosirea atacurilor verbale și a etichetărilor	X		X	
6	Evită folosirea șabloanelor verbale și a generalizărilor	X		X	
7	Se exprimă corect din punct de vedere gramatical, atât verbal cât și în scris	X	X	X	X
8	Prezintă opinii într-un mod convingător, expresiv, care angajează audiența	X	X	X	X
9	Prezintă pe scurt ideile cheie ale unei discuții, sumarizează	X		X	
10	Folosește tehnici de ascultare activă: parafrizarea sau verificarea înțelegerii	X		X	
11	Verifică dacă obiectivul unei discuții este atins și stabilește pașii următori	X		X	
12	Se poziționează de la egal la egal în discuții, fără a face apel la autoritatea pe care o deține sau a se subpoziționa	X		X	
13	Prezintă explicit cum propunerile sale contribuie la nevoile sau interesele interlocutorului	X		X	
14	Adresează întrebări pentru a identifica interesele sau experiențele comune			X	

Eficiență interpersonală	Lucru în echipă	1	Se asigură de funcționarea și eficiența canalelor de comunicare necesare funcționării echipei			X	
		2	Încurajează fiecare membru al echipei să își exprime opiniile, propunerile și temerile	X		X	
		3	Exprimă înțelegere pentru îngrijorările exprimate de interlocutori	X		X	
		4	Oferă sprijin atunci când un membru al echipei este demotivat / rezervat / nu este bine integrat	X		X	
		5	Ajută părțile implicate în dispute să își clarifice perspectivele	X		X	
		6	Încurajează colaborarea între membrii echipei indicând impactul asupra obiectivelor echipei	X		X	
		7	Discută despre neînțelegeri cu tact și sensibilitate			X	
		8	Solicită asistență atunci când este necesar, îi implică pe alții din timp sau atunci când este în pericol finalizarea promptă a sarcinilor alocate		X	X	
		9	Alocă timp pentru a investiga nevoile colegilor de echipă			X	
		10	Împărtășește informațiile pe care trebuie să le cunoască colegii pentru a-și îndeplini sarcinile și pentru a lua decizii corecte și oportune			X	
		11	Își exprimă aprecierea pentru ideile și contribuțiile colegilor			X	
		12	Oferă feedback specific pentru a încuraja colaborarea și consolidarea relațiilor dintre membrii echipei			X	
		13	Solicită feedback la rândul său, pentru a-și ajusta propriul mod de relaționare în scopul îmbunătățirii colaborării	X		X	



Responsabilitate socială	Orientare către cetățean	1	Anticipează și identifică nevoile diverselor categorii de beneficiari ai activității echipei		X		
		2	Identifică nevoile cetățenilor care se pot rezolva direct sau indirect prin propriile sale acțiuni sau comportamente		X		
		3	Prezintă modalități de a veni proactiv în întâmpinarea așteptărilor și cerințelor beneficiarilor activității pe care o desfășoară		X		
		4	Mediază potențiale discrepanțe ce pot apărea între solicitările beneficiarilor direcți ai activității (interfețe) și interese sau nevoi ale cetățenilor		X		X
		5	Prioritizează sarcinile cu impact ridicat asupra nevoilor cetățenilor		X		X
		6	Clarifică relația dintre activitatea unei persoane și obiectivele organizației		X		X
		7	Face propuneri de creștere a satisfacției cetățenilor		X		
		8	Solicită membrilor echipei verificarea permanentă a satisfacției beneficiarilor față de calitatea serviciilor oferite		X		
		9	Stabilește modalități de obținere a feedback-ului de la beneficiarii activităților echipei		X		X
		10	Face propuneri de eficientizare sau economie a resurselor		X		X
		11	Caută modalități noi de creștere a calității activității și a livrărilor către cetățeni		X		X

Responsabilitate socială	Integritate	1	Își admite greșelile și își asumă responsabilitatea pentru propriile greșeli		X		X
		2	Aduce în discuție aspecte controversate care sunt de interes pentru interlocutor	X		X	
		3	Nu își asumă să îndeplinească lucruri nesigure sau nerealiste și argumentează		X		X
		4	Identifică posibile încălcări de norme etice sau reglementări legale sau conflict de interese		X		X
		5	Face propuneri în conformitate cu standarde morale și etice ridicate		X		X
		6	Argumentează necesitatea respectării normelor etice și a confidențialității		X		X
		7	Își declară propriile intenții în mod clar atunci când interacționează cu alte persoane		X		X
		8	Inspiră încredere, tratând toate persoanele în mod echitabil și consecvent		X		
		9	Oferă informații obținute din surse de încredere, nu răspândește zvonuri sau informații false		X		



Abilități manageriale	Managementul performanței	1	Stabilește obiective specifice și măsurabile care sunt realiste, alături de termenele de realizare aferente		X		
		2	Adaptează obiectivele individuale la obiectivele echipei		X		
		3	Stabilește indicatori de performanță sau modalități de monitorizare continuă a performanței	X	X	X	X
		4	Stabilește proactiv măsuri de corecție a performanței la variația indicatorilor		X		X
		5	Oferă feedback la performanță pentru implementarea unor ajustări atunci când este cazul	X			
		6	Evaluează obiectiv performanța individuală și performanța echipei			X	X
		7	Adresează cu fermitate și promptitudine problemele de performanță ale echipei			X	X
		8	Identifică competențele necesare atingerii performanței		X		X
		9	Recunoaște, apreciază și recompensează angajații pentru realizările lor, în ceea ce privește performanța	X			
	Dezvoltarea echipei	1	Clarifică membrilor echipei misiunea și importanța activității lor	X		X	
		2	Stabilește planuri de dezvoltare a competențelor echipei în conformitate cu obiectivele instituției		X		
		3	Stabilește obiective de dezvoltare pentru fiecare membru al echipei		X		
		4	Solicită idei și opinii din partea membrilor echipei, pentru a-i implica în luarea deciziilor și elaborarea de planuri specifice			X	
		5	Adresează întrebările potrivite pentru a-i susține pe membrii echipei să rezolve problemele în mod autonom			X	
		6	Alocă membrilor echipei sarcini care îi vor ajuta să-și dezvolte abilitățile			X	X
		7	Propune metode practice de dezvoltare a abilităților membrilor echipei			X	
		8	Recunoaște și apreciază progresul în dezvoltarea competențelor membrilor echipei			X	
		9	Evidențiază punctele tari ale membrilor echipei și arată cum acestea îi ajută la îndeplinirea obiectivelor		X	X	
		10	Pledează pentru transferul de cunoștințe la locul de muncă		X	X	

## 2.3 Fișă de observare Centru de Evaluare/ Dezvoltare funcționari publici – Înalți Funcționari Publici (exemplu)

Nume participant: Nume evaluatori:	Fișă de observare	Data:
---------------------------------------	-------------------	-------

Competențe		Comportamente Înalți Funcționari	Prezentare individuală (pe baza de RA)	Studiu de caz de analiză	Întâlnire de lucru	Joc de rol	Interviu
Gândire strategică	1	Prezintă modul de funcționare și relațiile dintre elementele unui sistem complex: tehnologic, organizațional, economic sau social	x	x			x
	2	Definește problemele critice, care au impact atât la nivelul instituțiilor cât și la nivelul beneficiarilor	x	x			x
	3	Propune soluții pentru rezolvarea problemelor, inclusiv cele neclare și cu mai multe fațete		x			x
	4	Anticipază posibilele obstacole sau crize care pot apărea și elaborează măsuri de prevenire		x			x
	5	Încurajează gândirea în termeni de soluții, în ciuda aparentelor bariere și constrângeri			x	x	
	6	Anticipază tendințe (socio-economice, tehnologice) și definește opțiuni strategice în acord cu evoluția lor	x	x			x
	7	Evaluează calitatea și relevanța informațiilor înainte de a lua decizii		x		x	x
	8	Clasifică opțiunile în funcție de impactul lor pe termen lung	x	x			x
	9	Prezintă explicit raționamentele care au stat la baza luării unor decizii strategice	x	x	x		x
	10	Facilitează și coordonează implementarea unor măsuri corective și/sau de prevenire pentru probleme complexe care afectează întreaga instituție			x	x	x
	11	Își adaptează ipotezele sau cadrul problemei atunci când i se prezintă date și informații factuale noi		x		x	
	12	Anticipază și prezintă consecințele sau implicațiile pe termen lung ale diferitelor decizii strategice	x	x			x



<b>Asumarea răspunderii</b>	<b>1</b>	Propune obiective ambițioase	x	x				x
	<b>2</b>	Încurajează inițiativele prin decizii, măsuri sau proiecte					x	
	<b>3</b>	Abordează situațiile noi ca pe oportunități de creștere și dezvoltare, atât pentru sine cât și pentru ceilalți				x	x	
	<b>4</b>	la măsuri de prevenire a abaterilor de plan, face planuri de contingență	x	x				
	<b>5</b>	Abordează constructiv, ca pe o cale de învățare, erorile proprii și pe cele ale echipei				x	x	
	<b>6</b>	Oferă mentoring și consiliere ajutându-i pe ceilalți să acționeze corespunzător în cazul apariției unor probleme sau identificării unor oportunități				x	x	x
	<b>7</b>	Îi încurajează pe cei care răspund de implementare să acționeze autonom și cu răspundere (fără a face micro-management)				x	x	x
	<b>8</b>	la măsuri imediate la apariția abaterilor de la obiective, la scăderea calității serviciilor sau a eficienței		x		x		x
	<b>9</b>	Încurajează personalul să-și asume responsabilitatea pentru acțiunile proprii				x	x	x
	<b>10</b>	Prezintă explicit care sunt ariile de responsabilitate ce decurg din misiunea și obiectivele celor pe care-i coordonează				x	x	
	<b>11</b>	Oferă în mod direct aprecieri angajaților pentru implicare, inițiative sau efort				x	x	
	<b>12</b>	Inspiră încredere, recunoscându-și propriile greșeli și asumându-și responsabilitatea pentru propriile acțiuni și decizii						x

Planificare și organizare strategică

1	Clarifică/prezintă viziunea și obiectivele strategice ale instituției/organizației sau ale proiectelor majore		x				x
2	Stabilește prioritățile instituției/organizației în funcție de obiectivele strategice	x	x				x
3	Transpune viziunea, programele și proiectele instituției în planuri strategice, riguros definite	x	x				x
4	Dezvoltă planuri de acțiune luând în considerare multiple perspective: dezvoltarea instituției, impactul asupra beneficiarilor, factori externi	x	x				
5	Stabilește necesarul de resurse pentru a asigura eficacitatea planurilor de acțiune	x	x				
6	Stabilește modalități de monitorizare, raportare și comunicare de etapă cu cei interesați de stadiul planificării			x	x		x
7	Identifică puncte tari, slăbiciuni, oportunități și amenințări ce pot afecta succesul planificării strategice	x	x				x
8	Are inițiative de reorganizare a activității instituției/organizației pentru a alinia procesele cu obiectivele strategice	x	x				
9	În planificarea activităților principale ține cont de interdependențele dintre activități, resurse alocate și impactul asupra altor activități și resurse						x
10	Identifică mai multe tipuri de riscuri posibile: asociate cu factori interni și externi, asociate cu strategia în sine sau riscuri care ar putea afecta implementarea proiectelor	x	x				
11	Propune măsuri concrete de gestionare a riscurilor sau a situațiilor neprevăzute	x	x				
12	Verifică planificarea cu persoanele interesate de aplicarea și succesul ei						





Comunicare strategică	1	Își prezintă ideile printr-un discurs liber, coerent și structurat	x	x	x		
	2	Se asigură că mesajele sunt transmise în funcție de nevoile interlocutorilor	x	x	x	x	
	3	Traduce informații abstracte sau de specialitate în exemple relevante și ușor de înțeles	x	x	x	x	
	4	Folosește tehnici de prezentare cu impact pentru a menține atenția auditoriului	x	x			
	5	Verifică înțelegerea interlocutorilor prin parafrazăre, întrebări de clarificare	x	x	x	x	
	6	Evită elementele de limbaj și paralimbaj care îi afectează persuasiunea	x	x	x	x	
	7	Verifică sau solicită angajamentul participanților față de concluziile comunicării		x	x	x	
	8	Stabilește ideile cheie ale mesajelor ce vor fi transmise public, astfel încât să comunice imaginea dorită a instituției/organizației.	x	x			
	9	Indică cele mai eficiente modalități de comunicare a mesajelor pentru cei din interiorul organizației, cele publice sau instituționale	x	x			
	10	Evaluează obiectiv eficiența canalelor de comunicare și/sau a planurilor de comunicare		x			x
	11	Prezintă strategii de persuasiune și influențare a decidenților în adoptarea propunerilor sale		x			x
	12	Are în vedere stabilirea de parteneriate și rețele de comunicare pentru atingerea obiectivelor strategice	x	x			x

Medierea conflictelor	1	Discută deschis despre problemele care perturbă funcționarea și armonia echipelor sau a departamentelor			x	x	
	2	Ascultă obiectiv și nepărtinitor opiniile părților implicate într-un conflict			x		
	3	Gestionează constructiv conflictele, evidențiază interesul comun al părților implicate în conflict			x		
	4	Mediază conflictele, solicitând soluții care răspund așteptărilor tuturor părților implicate			x		
	5	Clarifică rolul și contribuția fiecărui membru al echipei în atingerea obiectivelor comune			x		
	6	Susține colaborarea, încurajând echipele să coopereze cu parteneri și alte instituții			x	x	
	7	Îndeamnă echipele să solicite și să țină cont de feedback-ul partenerilor și al colaboratorilor			x	x	
	8	Propune modalități eficiente de distribuire a cunoștințelor, informațiilor și resurselor atât în cadrul echipei, cât și între echipe			x		
	9	Implică activ membrii echipei în deciziile ce privesc obiectivele și planificarea propriilor activități			x	x	
	10	Propune măsuri de optimizare a cooperării între echipe și departamente			x	x	
	11	Utilizează punctele forte ale colegilor și recunoaște contribuțiile și realizările lor			x	x	
	12	Respinge în mod direct și reacționează cu promptitudine față de limbajul sau de comportamentele neadecvate, inclusiv bullying, hărțuire sau discriminare			x		



<b>Responsabilitate civică</b>	<b>1</b>	Anticipează și identifică nevoile beneficiarilor instituției și ale comunității deservite	x	x			
	<b>2</b>	Arată cum programele, proiectele sau inițiativele instituționale contribuie la nevoile cetățenilor	x	x	x		
	<b>3</b>	Arată cum calitatea livrabilelor de-a lungul proceselor interne influențează calitatea livrabilelor finale la nivelul beneficiarilor, cetățenilor sau comunității				x	x
	<b>4</b>	Se asigură de calitatea, claritatea și acuratețea informațiilor transmise către cetățeni și beneficiari				x	
	<b>5</b>	La decizii și acționează ținând seama de impactul și consecințele pe termen lung asupra intereselor cetățenilor	x				
	<b>6</b>	Identifică problemele comune sau punctele slabe ale politicilor și procedurilor, prin care este afectat serviciul către beneficiari și cetățeni	x				
	<b>7</b>	Propune soluții adecvate pentru a remedia punctele slabe ale politicilor și procedurilor ce pot afecta interesele cetățenilor	x				
	<b>8</b>	Obiectivele și indicatorii principali de performanță propuși se referă la impactul activității asupra beneficiarilor instituției și cetățenilor	x	x			
	<b>9</b>	Identifică modul în care politica internă și externă influențează activitatea instituției	x				
	<b>10</b>	Adaptează obiectivele și prioritățile strategice ale instituției/ organizației în funcție de schimbările politice, fără a afecta standardele de etică și integritate					x

Managementul vulnerabilităților

1	Comunică public, transparent și etic			x	x	
2	Investighează cu celeritate reclamațiile privind încălcarea normelor etice sau de conduită					x
3	Se asigură că toți angajații au parte de un tratament corect și cu oportunități egale			x		
4	Identifică situațiile cu risc de încălcare a standardelor etice		x			x
5	Pledează pentru respectarea standardelor etice atunci când acestea sunt puse sub semnul întrebării		x			x
6	Măsurile de rezolvare a problemelor de etică și integritate sunt însoțite și de măsuri de prevenție		x			x
7	Identifică zonele de vulnerabilitate din cadrul organizației		x			
8	Ia măsuri proactive pentru a împiedica expunerea instituției la riscuri de integritate sau reputaționale		x			
9	Refuză acordarea sau primirea de favoruri, promisiuni de câștig		x			
10	Identifică măsuri eficiente de eliminare a prejudecăților, discriminării și inechității din cadrul instituției					x



Managementul resurselor și proceselor	1	Definește rezultatele instituției, ale programelor sau proiectelor majore în obiective și indicatori de performanță specifici, relevanți și măsurabili	x	x				
	2	Armonizează obiectivele instituției și ale departamentelor cu misiunea instituției și prioritățile strategice	x					
	3	Construiește modalități de comunicare a modului în care performanța angajaților, a echipelor sau departamentelor influențează rezultatele la nivel de instituție/organizație				x		
	4	Oferă sprijin departamentelor instituției/organizației în eforturile acestora de a-și realiza obiectivele prin: asigurarea resurselor, înlăturarea obstacolelor, clarificări și armonizarea priorităților				x	x	
	5	Stabilește modalități de evaluare și feedback la performanță pentru diverse arii de activitate, atât pentru obiectivele calitative cât și cantitative				x	x	x
	6	Identifică factorii critici de succes ai unei inițiative și modul în care aceasta poate contribui la performanța generală				x		x
	7	la măsuri pentru un management eficient al resurselor	x	x			x	x
	8	Concepe procese și proceduri de lucru care contribuie la optimizarea și dezvoltarea performanței						x
	9	Propune măsuri de prevenției a variațiilor de performanță					x	x
	10	Influențează elaborarea unor politici pentru a echilibra resursele limitate cu rezultatele					x	x

Dezvoltarea echipei	1	Stabilește obiective de dezvoltare a competențelor echipei					x	x	
	2	Exprimă așteptări pozitive față de echipă și membrii echipei					x	x	
	3	Solicită idei și opinii pentru a ajuta la elaborarea deciziilor și a planurilor					x	x	
	4	Își asumă rolul de mentor sau identifică mentorul potrivit pentru noii membri ai echipei					x	x	
	5	Definește succesul ca realizare a întregii echipe					x	x	
	6	Deleagă sarcini provocatoare pentru a dezvolta aptitudinile și capacitățile membrilor echipei					x	x	x
	7	Oferă celorlalți feedback necesar dezvoltării competențelor și a performanței						x	x
	8	Evidențiază punctele tari ale membrilor echipei și arată cum acestea contribuie la îndeplinirea obiectivelor						x	
	9	Maximizează oportunitățile de dezvoltare pentru personalul din cadrul instituției						x	
	10	Recunoaște și apreciază eforturile de dezvoltare și îmbunătățirile realizate de angajați						x	



Generarea angajamentului	1	Creează un mediu de lucru motivant pentru membrii echipei, clarificând misiunea, sensul sau alte elemente individuale care generează angajament						X
	2	Transmite mesaje cheie în mod entuziast, optimist, motivant		X	X			
	3	Îi implică pe ceilalți în luarea deciziilor câștigându-le angajamentul pentru aplicarea lor			X	X		X
	4	Construiește soluții pornind de la propunerile și inițiativele celorlalți sau indică modul în care a ținut cont de ele			X	X		X
	5	Încurajează echipele și grupurile de lucru să își stabilească propriile obiective, metode și procese de lucru, în concordanță cu obiectivele instituției			X	X		
	6	Apreciază și oferă recunoaștere în situațiile de creștere a performanței, inițiative sau efort suplimentar					X	
	7	Ajută angajații să identifice în ce mod munca lor contribuie la atingerea unor obiective superioare, cum ar fi succesul instituției sau binele public					X	
	8	Acordă atenție individualizată angajaților sau colaboratorilor, aduce în discuție nevoile și aspirațiile acestora			X	X		
	9	Subliniază modul în care abilitățile și competențele individuale pot contribui la succesul proiectelor sau acțiunilor planificate			X	X		
	10	Încurajează angajații să își exprime deschis obiectiile, temerile și frământările arătând în mod constructiv cum pot fi acestea depășite			X	X		

Agilitate strategică	1	Propune abordări, metode sau modalități noi de a face lucrurile	x	x			x
	2	Identifică acele concepte, proceduri, standarde și moduri de lucru care pot să nu mai fie de actualitate		x			x
	3	Identifică în mod proactiv modul în care organizația trebuie să reacționeze în contextul unor schimbări externe: sociale, tehnologice, economice sau de criză	x	x			x
	4	Inițiază exploatarea oportunităților ce permit organizației să se dezvolte prin introducerea de bune practici, metode sau tehnologii testate de către alte instituții	x	x			x
	5	Arată impactul generat la nivel de instituție și beneficiari de către acțiunile de schimbare propuse		x			
	6	Face propuneri de schimbare a strategiei atunci când se schimbă obiectivele		x			
	7	Identifică potențiale bariere ce pot afecta succesul unor schimbări	x	x			x
	8	Elaborează și comunică persuasiv planul schimbării					
	9	Tratează temerile și îngrijorările participanților la schimbare astfel încât să-i susțină în gestionarea optimă a schimbării			x	x	
	10	Aliniază strategia de schimbare cu prioritățile curente ale organizației	x	x			x





# CAPITOLUL III

## INSTRUMENTE UTILE

### PENTRU EVALUATORI

### ȘI MANAGERI

Acest capitol include fișe de lucru pentru sprijinirea membrilor comisiilor de selecție și a evaluatorilor în procesul de evaluare a competențelor, în conformitate cu cadrul general de competențe propus.

Instrumentele furnizate de acest capitol susțin operaționalizarea utilizării competențelor în procesele de recrutare și managementul performanței, așa cum este prezentat în partea a III-a a acestui manual.

## 3.1. Descrierea nivelelor de competență pentru competențele generale – nivel de execuție (exemple)

### 3.1.1. Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor – nivel de execuție

#### DESCRIEREA NIVELELOR DE COMPETENȚĂ - REZOLVAREA DE PROBLEME ȘI LUAREA DECIZIILOR

1	Face evaluări subiective sau trage concluzii incorecte pe baza datelor existente; Nu identifică aspectele cheie care trebuie analizate pentru fundamentarea unei decizii; precizează decizii fără a le argumenta; Exprimă reacții emoționale negative atunci când se confruntă cu provocări noi sau cu un nivel mai ridicat de complexitate; la decizii folosind o singură sursă de informații, Nu analizează mai multe surse sau analizează prea mult informațiile și întârzie în luarea deciziilor; Face presupuneri fără a le verifica veridicitatea sau fără a le folosi ca ipoteze de lucru, fapt ce afectează calitatea deciziilor; Necesită permanent îndrumare pentru a gestiona problemele curente din aria sa de responsabilitate; Are dificultăți în argumentarea deciziilor și în susținerea lor atunci când este confruntat cu păreri opuse;
2	Analizează și interpretează informații din surse bine definite; Identifică parțial problemele și cauzele acestora; Nu își bazează toate raționamentele pe informații relevante sau verificate; Identifică cu unele inconsecvențe aspectele cheie de analiză pentru luarea unei decizii; Necesită îndrumare pentru a gestiona unele probleme din aria sa de responsabilitate; Își susține propriile decizii, dar cu un număr limitat de argumente și își asigură parțial răspunderea pentru ele; Își prezintă deciziile într-un mod ezitant și le susține cu dificultate când este confruntat cu păreri opuse; Argumentează pentru a arăta de ce nu poate funcționa ceva fără a prezenta condițiile în care acel lucru ar putea funcționa.
3	Analizează și interpretează eficient informațiile provenite din diferite surse; Dovedește că poate gestiona problemele din activitatea sa fără îndrumare; Identifică o problemă cu precizie și cauzele respectivelor situații/probleme; Analizează date numerice, date verbale și alte categorii de informații din multiple surse și concluzionează corect; Face distincția între fapte, păreri și ipoteze de lucru; Face evaluări raționale pe baza informațiilor disponibile și a analizelor; Își întemeiază concluziile pe informații corelate; Identifică aspectele-cheie care trebuie analizate pentru a-și fundamenta decizia; Propune soluții pentru a rezolva problemele; Utilizează aplicații și diverse instrumente IT pentru a facilita valorificarea unor informații relevante și actuale atunci când ia decizii; Gestionează problemele cu îndrumare minimă; Își poate susține argumentat propriile decizii și își asumă răspunderea pentru ele; Își prezintă deciziile asertiv și le susține argumentat atunci când este confruntat cu păreri opuse. Dovedește flexibilitate în gândire, schimbând concluziile și deciziile în fața unor argumente obiective bazate pe date concrete;
4	Își aliniază soluțiile și deciziile în acord cu prioritățile echipei, ținând cont de impactul sau consecințele deciziilor proprii asupra altor activități sau procese; Identifică frecvent alternative la soluțiile propuse; Identifică surse suplimentare relevante de investigare a informațiilor pentru a-și fundamenta deciziile; Își prezintă deciziile cu fermitate și le susține activ atunci când este confruntat cu păreri opuse, indiferent de nivelul ierarhic al interlocutorului; Identifică alternative valide la soluțiile propuse de colegi care-și dovedesc ulterior eficiența practică; Îndrumă eficient colegii în gestionarea problemelor cu care aceștia se confruntă; Colaborează eficient în rezolvarea unor probleme complexe la nivel de echipă; Exprimă încredere și entuziasm atunci când se confruntă cu provocări noi sau cu un nivel mai ridicat de complexitate;
5	Rezolvă probleme de o complexitate superioară celor aferente funcției sale, iar rezolvarea acestor probleme are un impact pozitiv măsurabil la nivelul organizației sau la nivel social; Modul în care rezolvă anumite probleme critice poate deveni etalon în domeniul de activitate sau la nivel de instituție; Construieste instrumente sau metodologii de lucru ce conduc la rezolvarea unor probleme critice la nivel de instituție;

### 3.1.2 Inițiativă – nivel de execuție

#### DESCRIEREA NIVELELOR DE COMPETENȚĂ - INIȚIATIVĂ

- |   |   |
|---|---|
| 1 | Solicită mereu îndrumare înainte de a lua o măsură; Așteaptă să i se spună ce să facă sau să i se indice modul de rezolvare a unei situații; Apără starea de fapt atunci când este clar că există probleme; Prezintă frecvent motive pentru a justifica inacțiunea sau nerezolvarea unor situații ce țin de activitatea sa, își asumă parțial sau condiționat responsabilitatea pentru propriile acțiuni; Prezintă lucrurile ca și cum nu le-ar putea influența; Caută scuze, mai degrabă decât să acționeze din proprie inițiativă; Nu investește timp și efort în propria dezvoltare sau perfecționare profesională;  |
| 2 | Oscilează între a acționa din proprie inițiativă pentru finalizarea sarcinilor și a cere îndrumare din partea managerului; Propune măsuri de rezolvare a problemelor situațiilor noi, dar fără a urmări îndeaproape aplicarea lor; Acționează inconstant în fața unor provocări noi; Inițiativele și propunerile sale nu sunt suficient argumentate sau susținute; Tratează propria dezvoltare ca fiind necesară, dar fără a fi printre priorități; Depune efort suplimentar și se mobilizează doar la cererea expresă a superiorilor;  |
| 3 | Acționează din proprie inițiativă, consecvent și susținut pentru finalizarea sarcinilor; Acționează decisiv pentru a implementa soluții; Își adaptează abordarea atunci când se confruntă cu cerințe noi; Identifică acțiunile ce trebuie întreprinse pe baza concluziilor extrase dintr-o discuție și acționează conform lor; Propune acțiuni concrete pe baza concluziilor extrase dintr-o analiză; Propune moduri noi de a face lucrurile, inclusiv utilizarea de tehnologie nouă în vederea creșterii eficienței; Identifică inițiativele care pot fi puse în aplicare fără a necesita validare de la un nivel superior; Recunoaște când ceva nu funcționează și schimbă tactica sau metoda; Propune moduri noi de a face lucrurile în vederea creșterii eficienței; are inițiative în a-și perfecționa activitatea și a-și dezvolta competențele; Arată disponibilitate de a depune efort suplimentar pentru atingerea unor standarde superioare de performanță; Lucrează autonom și ia inițiativa de a raporta progresul; |
| 4 | Inițiază acțiuni noi pentru a-și mări performanța și expertiza profesională; Preia inițiativa în aplicarea/testarea de noi programe dezvoltate pentru a face față schimbării (noi proceduri, tehnologii etc.); Își propune obiective ambițioase; Solicită feedback și își exprimă interesul în schimbarea modului de acțiune propriu; Conduce personal inițiative de eficientizare a activității echipei sau departamentului; Își oferă expertiza pentru rezolvarea unor situații sau probleme la nivel de echipă sau departament; Susține colegii și creează oportunități de dezvoltare a expertizei profesionale a colegilor; la inițiativa de a adapta modul de lucru în cadrul echipei în cazul unor evenimente neprevăzute care amenință obiectivele și performanța echipei;   |
| 5 | Se implică voluntar și are o contribuție importantă în proiecte cu impact asupra performanței instituției; Are o contribuție concretizată în servicii inovatoare și cu impact asupra domeniilor conexe. Are inițiative materializate în rezolvarea unor probleme mai puțin vizibile, dar cu potențial mare de risc la nivel instituțional.  |



### 3.1.3. Planificare și organizare – nivel de execuție

#### DESCRIEREA NIVELELOR DE COMPETENȚĂ - PLANIFICARE ȘI ORGANIZARE

- 1** Realizează planificări netransparente și necorelate cu prioritățile echipei; Planificările sunt realizate deficitar și fără a avea definite priorități relevante; Lucrează fără a defini un obiectiv sau un plan; Lucrează la activități redundante și întârzie sarcinile importante; Cheltuie resursele în mod ineficient; Lucrează la mai multe sarcini concomitent, fapt ce afectează eficiența, calitatea muncii și termenele de livrare; Are dificultăți în a anticipa corect resursele necesare propriei activități și a estimării termenelor de execuție; Nu folosește mijloace de monitorizare a propriei activități; Nu anunță beneficiarii de riscul depășirii unor termene și nu ține informate persoanele afectate de planificare de schimbările de priorități; Deficiențele de organizare a propriei activități afectează performanța;
- 2** Are dificultăți în a adapta planurile când apar sarcini sau solicitări noi; Acționează mai puțin metodic cu efect asupra performanței proprii sau a echipei; Uneori întâmpină dificultăți în organizarea timpului de lucru; Identifică cu aproximări grosiere resursele necesare pentru activitatea zilnică; Planifică în mod formal activitatea, fără a-și sincroniza agenda cu cea a echipei sau cu alte priorități departamentale; Activitatea personală necesită reorganizare pentru a se putea desfășura eficient în cadrul programului de lucru; Folosește doar la un nivel formal instrumentele și aplicațiile TIC pentru a-și planifica și a-și organiza propriile activități; Anumite erori în planificare au provocat un risc de neîndeplinire al unui obiectiv sau activități suplimentare în cadrul echipei.
- 3** Acționează în mod sistematic, metodic și ordonat; Stabilește obiective definite clar pentru propria activitate și pentru întâlnirile la care participă; Definește planuri de măsuri explicite pentru a-și transpune obiectivele în practică; Își gestionează timpul în mod eficient, alocând un timp realist pentru activități; Definește criteriile de prioritizare și își prioritizează sarcinile în consecință; Identifică priorități și etape de acțiune pentru a-și realiza obiectivele; Monitorizează progresele înregistrate față de termenele agreate, atât cele proprii cât și cele ale echipei; Păstrează o informare permanentă a persoanelor afectate de planificare sau de schimbările ce apar în planificare; Adaptează planurile atunci când apar sarcini sau solicitări noi; Adaptează planificarea proprie și se aliază cu alte planificări și constrângeri ale echipei; Își organizează eficient timpul de lucru; Identifică resursele necesare pentru a-și realiza sarcinile zilnice; Planifică și organizează activitatea ținând seama de proceduri și politici; Respectă programul de lucru și termenele de livrare agreate cu beneficiarii; Utilizează eficient instrumente și aplicații TIC pentru a-și planifica și a-și organiza propriile activități.
- 4** Verifică permanent dacă planificările activităților proprii și ale echipei sunt de actualitate, în conformitate cu performanța și obiectivele stabilite; Creează planuri de contingență pentru a putea gestiona mai multe sarcini și proiecte în același timp, facilitând colaborarea cu alte echipe sau departamente; Informează proactiv asupra riscurilor ce pot afecta dead-lineurile sau termenele agreate cu beneficiarii; Propune soluții valide de realocare a resurselor în echipă pentru a eficientiza activitățile și planurile de acțiune la nivelul echipei; Susține colegii și îi consiliază cum să definească planuri de măsuri, să identifice resursele necesare îndeplinirii obiectivelor, să respecte politicile și procedurile, să monitorizeze progresele înregistrate și să gestioneze mai multe sarcini concomitent;
- 5** Modalitatea de organizare și planificare a activității proprii și a echipei pot fi transferate ca etalon de bună practică în alte Direcții din instituție; Participă activ și cu o contribuție considerabilă la proiectele de reorganizare instituțională sau la implementarea bunelor practici de planificare și organizare la nivel de instituție; Asigură la un nivel de excelență îndeplinirea și alinierea mai multor planificări și organizări de activități ce implică multiple categorii de beneficiari, furnizori și grupuri impactate; Definește, susține și aplică măsuri de prevenire a riscurilor de depășire a unor termene agreate și declarate către beneficiarii instituției;

### 3.1.4 Comunicare – nivel de execuție

#### DESCRIEREA NIVELELOR DE COMPETENȚĂ - COMUNICARE

- 1** Are dificultăți în a comunica deschis opiniile și ideile sale; arată un interes redus pentru a clarifica opiniile și perspectiva colegilor, colaboratorilor sau beneficiarilor; Are dificultăți în a se exprima corect în scris și verbal; Are dificultăți în a se poziționa de la egal la egal cu colegii. Nu diferențiază între informații esențiale și cele mai puțin esențiale de care au nevoie receptorii comunicării; Intervine în procesele de comunicare prin filtrarea unor înțelesuri și transformarea unor semnificații ce îngreunează înțelegerea și încrederea interpersonală; Are dificultăți la nivelul persuasiunii și ascultării active;
- 2** Întâmpină dificultăți în a-și menține o comunicare structurată către un obiectiv concret; Încheie uneori comunicarea fără a solicita clarificarea mesajelor sau a verifica înțelegerea; Are un nivel inconstant în exprimarea scrisă sau verbală, fiind uneori afectată structura comunicării și concizia; Folosește uneori generalizări, etichetări, aluzii sau șabloane verbale ce fac comunicarea inefficientă sau afectează starea de bine a interlocutorilor; Își adaptează cu unele dificultăți comunicarea în funcție de specificul și interesele interlocutorilor; Are dificultăți în integrarea feedback-urilor și recomandărilor de îmbunătățire a comunicării; În comunicarea interpersonală ignoră uneori perspectiva interlocutorilor provocându-le sentimentul de a nu se simți ascultați; Comunicarea este mai puțin asertivă și întâmpină dificultăți în a-și prezenta concis și cu încredere punctele de vedere;
- 3** Își expune opiniile și propunerile într-un mod deschis, clar și asertiv; Se exprimă corect din punct de vedere gramatical, atât verbal cât și în scris; Răspunde prompt și cu bunăvoință la întrebările celorlalți; Își adaptează limbajul în funcție de persoanele cărora se adresează; Ia în considerare și apreciază ideile celorlalți; Solicită activ perspectiva celorlalți și ține cont de ea în comunicarea interpersonală; Ascultă activ și prezintă explicit cum ține cont în acțiunile sale de opiniile interlocutorilor; Prezintă concepte complexe și abstracte într-un mod simplu și inteligibil; Verifică dacă mesajele sale au fost înțelese; Solicită feedback pentru a-și îmbunătăți comunicarea; Se poziționează de la egal la egal în discuții fără a face apel la autoritatea sau expertiza pe care o deține sau a se subpoziționa. Realizează acordul între diferitele părți implicate; Articulează punctele esențiale ale unui argument în timpul unei conversații; Are un discurs structurat și folosește adecvat mijloacele paraverbale pentru a asigura eficacitatea comunicării;
- 4** Are inițiative care conduc la facilitarea comunicării între echipe; Contribuie la îmbunătățirea comunicării între echipe și unități de lucru și stimulează această colaborare; Conduce întâlniri de lucru și mediază comunicarea până la obținerea unor acorduri ferme; Creează, prin modul de comunicare, o atmosferă bună de lucru, provocând entuziasm față de provocările curente; Instruiește sau îndrumă colegii față de modul de comunicare scrisă și verbală; Oferă feedback în cadrul proceselor de comunicare și se implică activ în corijarea și optimizarea acestor procese.
- 5** Inițiază și contribuie consistent în proiecte ce promovează o comunicare deschisă, autentică, bazată pe transparență la nivel de instituție. Își aduce o contribuție consistentă la îmbunătățirea proceselor și canalelor de comunicare în cadrul instituției, inter-instituții sau cu principalele categorii de beneficiari ai instituției;



### 3.1.5. Lucru în echipă – nivel de execuție

#### DESCRIEREA NIVELELOR DE COMPETENȚĂ - LUCRU ÎN ECHIPĂ

- 1** Acționează concentrându-se pe măsurile individuale, fără a-și corela demersurile proprii cu ale echipei sau fără a avea în vedere realizarea obiectivelor echipei; Acționează mai mult izolat, evitând să interacționeze cu membrii echipei; Nu comunică planurile și rezultatele muncii sale și nu împărtășește colegilor din cunoștințele, experiența sau din bunele practici pe care le aplică; Acordă atenție doar propriilor activități și nu ține seama de nevoile membrilor echipei; Acționează ca fiind parte a problemei în situațiile tensionate sau conflictuale din cadrul echipei; Critică prestația colegilor fără a oferi soluții sau feedback;
- 2** Oferă inconsecvent sprijin atunci când apare o astfel de nevoie la nivel de echipă sau îl oferă condiționat; Acordă prioritate secundară obiectivelor echipei, alocând cu rezerve efort personal la atingerea acestora; Preferă să evite situațiile tensionate sau conflictuale din cadrul echipei fără a contribui eficient la rezolvarea lor; Feedback-ul pe care-l oferă colegilor sau colaboratorilor nu este întotdeauna formulat corespunzător și nu are ca impact optimizarea colaborării;
- 3** Încurajează colaborarea între membrii echipei; Își exprimă aprecierea pentru ideile și contribuțiile colegilor; Solicită sprijin atunci când este nevoie, îi implică pe alții din timp sau atunci când există riscul de întârziere în îndeplinirea sarcinilor echipei; Oferă sprijin eficace atunci când un membru al echipei are dificultăți în atingerea obiectivelor; Identifică interesele comune și rezolvă problemele ținând cont de nevoile echipei; Furnizează informațiile pe care trebuie să le cunoască echipa pentru a-și îndeplini sarcinile și să ia decizii corecte și la timp; Oferă și solicită feedback specific pentru îmbunătățirea colaborării și performanței echipei; Utilizează instrumente și aplicații TIC ce facilitează cooperarea cu echipa proprie sau cu alte echipe; Discută constructiv diferențele de opinie; Acționează ca fiind parte a soluției în situațiile tensionate sau conflictuale din cadrul echipei;
- 4** Contribuie la instalarea unei atmosfere pozitive și plăcute în echipă, printr-o atitudine personală constructivă și prin comunicare; Oferă sprijin necondiționat atunci când un membru al echipei are variații în performanță; Își sprijină colegii să medieze conflictele; la inițiativa să se întâlnească și să discute cu colegii săi pe teme profesionale și personale, contribuind la creșterea moralului și a motivației; Discută despre neînțelegeri cu tact și sensibilitate; Își exprimă frecvent aprecierea pentru ideile și contribuțiile colegilor; Își împărtășește cunoștințele și experiența cu colegii;
- 5** Promovează bune practici de colaborare în echipă ce pot fi luate ca etalon de alte echipe: de lucru, de proiect, virtuale sau inter-instituționale; Prin comportamentele sale colaborative creează la nivelul tuturor membrilor echipei un sentiment de apartenență, inspirație și o motivație de autodepășire materializată în performanță, superioară la nivel de echipă;

### 3.1.6. Orientare către cetățean – nivel de execuție

#### DESCRIEREA NIVELELOR DE COMPETENȚĂ - ORIENTARE CĂTRE CETĂȚEAN

- |          |  |
|----------|--|
| <b>1</b> | Nu identifică modul în care activitatea sa afectează direct sau indirect nevoile cetățenilor; Arată interes redus pentru standardele de performanță în munca sa, față de resursele la care are acces sau față de misiunea sa ca funcționar public; Nu arată interes activ în a-și optimiza calitatea muncii sau a serviciilor prestate către beneficiari; Tratează nevoile beneficiarilor ca fiind pretenții nefondate; Vorbește cu dezinteres despre problemele cetățenilor; Nu poate obține rezultatele așteptate  |
| <b>2</b> | Are dificultăți în a identifica modul în care variațiile din performanța sa afectează direct sau indirect nevoile cetățenilor sau beneficiarilor; Nu acționează proactiv asupra cauzelor ce îi pot afecta calitatea muncii; Oscilează în a trata cu prioritate sarcinile cu impact direct asupra nevoilor cetățeanului; Egită să trateze toate potențialele nemulțumiri sau opinii negative ale cetățenilor sau beneficiarilor față de activitatea proprie, a echipei sau a instituției; Tratează la fel toți beneficiarii activității sale, fără a ține cont de nevoile diferite ale acestora;  |
| <b>3</b> | Stabilește și menține standarde ridicate de calitate în munca sa; Identifică modul în care poate contribui direct sau indirect la rezolvarea nevoilor cetățenilor; Lucrează eficient, cu și în relație cu toate categoriile de beneficiari sau interfețe; Se asigură de calitatea, claritatea și acuratețea informațiilor transmise către cetățeni și beneficiari implicați; Prioritizează sarcinile cu impact ridicat asupra nevoilor cetățenilor; Ține cont de interesele cetățenilor atunci când inițiază un nou curs de acțiune; Ține seama de nevoile, problemele și interesele cetățenilor în luarea deciziilor; Tratează cu seriozitate și celeritate reclamațiile sau insatisfacția beneficiarilor sau a interfețelor și caută soluții rapide pentru a le rezolva; Își monitorizează propria activitate având ca standard nevoile beneficiarilor activității sale; Acordă atenție individualizată beneficiarilor activității sale; |
| <b>4</b> | Acționează pentru a anticipa și a identifica nevoile cetățenilor sau beneficiarilor direcți ai activității echipei; Acționează proactiv în întâmpinarea așteptărilor și cerințelor cetățenilor; Anticipează modul în care pot fi afectate interesele cetățenilor de propunerile, planificările, măsurile și soluțiile propuse în cadrul echipei; Promovează standarde de lucru înalte la nivelul echipei și acordă îndrumare în atingerea acestora; la decizii și acționează ținând seama de impactul și consecințele pe termen lung asupra intereselor cetățenilor / beneficiarilor;  |
| <b>5</b> | Inițiază sau își aduce o contribuție semnificativă la îmbunătățirea calității livrabilelor de-a lungul proceselor interne și a valorii obținute de către beneficiarii instituției, cetățeni sau comunități; Are o contribuție inovativă la dezvoltarea calității serviciilor oferite beneficiarilor instituției; Modul de rezolvare a unor probleme ce ar fi avut un impact negativ semnificativ la nivelul beneficiarilor poate fi folosit ca etalon la nivelul instituției sau al domeniului de activitate;  |



### 3.1.7. Integritate – nivel de execuție

#### DESCRIEREA NIVELELOR DE COMPETENȚĂ - INTEGRITATE

- 1** Se lasă influențat să acționeze în funcție de interese de circumstanță sau de opinii părtinitoare; Face compromisuri la nivelul standardelor de etică sau a confidențialității și securității datelor. Creează involuntar situații de conflict de interese sau de risc reputațional; Face evaluări subiective, părtinitoare sau face atribuiri eronate a meritelor sau a eșecului; Refuză să-și accepte erorile de raționament sau greșelile; Face promisiuni pe care nu le poate onora și își asumă angajamente nerealiste; Își asumă unele riscuri și compromisuri inacceptabile din perspectivă etică și morală; Trece cu vederea conflictele de interese sau situațiile de neconformare la standarde; Amână asumarea unor erori până când acestea sunt descoperite;
- 2** Transmite uneori informații neverificate ce pot afecta încrederea și atitudinile membrilor echipei, colaboratorilor sau beneficiarilor; Are ezitări în a-și recunoaște greșelile și a-și asuma întotdeauna responsabilitatea pentru acestea; Ezită să acționeze imediat pentru a limita impactul unor erori; Apar inconsecvențe în legătură cu realismul promisiunilor sale; Respectă standardele de etică și integritate, dar fără a putea explica motivele sau nevoia respectării lor; Tolează sau trece cu vederea situațiile de posibil risc de încălcare a normelor etice, de confidențialitate a informațiilor sau de deontologie profesională;
- 3** Inspiră încredere, tratând consecvent toate persoanele în mod corect și echitabil; Prezintă adevărul în toate interacțiunile sale și ia atitudine pentru a proteja adevărul; Își admite greșelile și își asumă responsabilitatea pentru propriile greșeli; Recunoaște când nu poate să rezolve lucrurile; Promite doar ceea ce poate face și se află în puterea sa de execuție și responsabilitate; Face propuneri și acționează în conformitate cu standarde morale și etice ridicate; Păstrează și respectă confidențialitatea; Își declară propriile intenții în mod clar atunci când interacționează cu alte persoane și respectă înțelegerile făcute; Oferă informații obținute din surse de încredere, fără a răspândi zvonuri sau informații false; la atitudine atunci când observă comportamente sau acțiuni cu risc de încălcare ale normelor etice și corectitudinii organizaționale; Identifică cu ușurință acțiunile neconformare cu standardele morale și etice și acționează ferm pentru corectarea lor; Tratează toate persoanele în mod echitabil, fără a discrimina în funcție de grupul de apartenență;
- 4** Acționează proactiv pentru a elimina riscul unor încălcări de norme etice sau reglementări legale la nivelul echipei; Pledează și argumentează frecvent necesitatea respectării normelor etice, a confidențialității și a acordurilor stabilite la nivel de echipă, în relațiile cu colaboratorii, partenerii și beneficiarii activităților echipei; Întreprinde acțiuni la nivel de echipă în scopul reducerii riscului de încălcare a standardelor etice, a angajamentelor sau a promisiunilor către beneficiari; Instruiește și îndrumă membrii echipei să evite riscul de încălcare ale normelor etice și corectitudinii organizaționale;
- 5** Coordonează sau are o contribuție importantă la inițiative, proiecte sau programe ce conduc la creșterea standardelor de integritate, echitate, etică și deontologie profesională la nivel de instituție; Are o contribuție recunoscută la nivelul organizației la promovarea unei culturi a încrederii, onestității și a unor înalte valori morale; Întreprinde acțiuni ce conduc la dezvoltarea reputației instituției și la reducerea vulnerabilității organizației față de încălcarea oricăror standarde etice, morale sau de deontologie profesională;

## 3.2. Chestionar pentru aplicarea metodei analitice de acordare a calificativelor pe competențe (model)

### Orientare către cetățean – nivel de execuție

Califi- cativ	#	Aceste comportamente au fost prezente permanent în activitatea angajatului în perioada evaluată?	DA	NU
3	1	A stabilit și a menținut standarde ridicate de calitate în munca sa		
	2	A făcut modificări în activitatea sa pentru a-și spori contribuția în ceea ce privește satisfacerea nevoilor cetățenilor sau beneficiarilor direcți ai activității sale		
	3	A lucrat eficient cu și în relație cu toate categoriile de beneficiari sau interfețe		
	4	A acordat prioritate sarcinilor cu impact ridicat asupra nevoilor cetățenilor sau a beneficiarilor		
	5	A ținut cont de interesele cetățenilor și ale beneficiarilor la fiecare nou curs de acțiune		
	6	S-a asigurat de calitatea, claritatea și acuratețea informațiilor transmise către cetățeni și beneficiari		
	7	A tratat cu seriozitate și celeritate reclamațiile, insatisfacția beneficiarilor sau a interfețelor și a căutat soluții rapide pentru a le rezolva		
	8	Și-a monitorizat propria activitate având ca standard nivelul de satisfacție al beneficiarilor activității sale		
	9	A acordat atenție individualizată tuturor beneficiarilor activității sale și interfețelor		
4	1	A acționat pentru a anticipa și a identifica nevoile cetățenilor sau beneficiarilor direcți ai activității echipei, solicitând feedback și arătând cum a ținut cont de acesta		
	2	A acționat proactiv în întâmpinarea așteptărilor și cerințelor cetățenilor și beneficiarilor, susținând echipa să ofere valoare adăugată serviciilor către aceștia		
	3	A anticipat modul în care pot fi afectate interesele cetățenilor de propunerile, planificările, măsurile și soluțiile propuse în cadrul echipei		
	4	A promovat standarde de lucru înalte la nivelul echipei și a acordat îndrumare în atingerea acestora		
	5	A luat decizii și a acționat ținând seama de impactul și consecințele pe termen lung asupra intereselor cetățenilor / beneficiarilor direcți ai echipei		
5	1	A adus o contribuție semnificativă la îmbunătățirea calității livrabilelor de-a lungul proceselor interne și a valorii obținute de către beneficiarii instituției, cetățeni sau comunități		
	2	A avut o contribuție inovativă, materializată, la dezvoltarea calității serviciilor oferite către beneficiarii instituției		
	3	A propus și a aplicat un mod de rezolvare a unor probleme curente sau potențiale ale cetățenilor sau beneficiarilor instituției ce poate fi folosit ca etalon la nivelul instituției sau al domeniului de activitate		





Posibil algoritm de acordare a calificativelor:

Calificativ	Condiții de acordare:
1	3 sau mai puțin de 3 de DA la comportamentele de calificativ 3
2	4 până la 7 de DA la comportamentele de calificativ 3
3	8 sau 9 de DA la comportamentele de calificativ 3
4	100% DA la comportamentele de calificativ 3 și minim 3 de DA la comportamentele de nivel 4
5	100% DA la comportamentele de calificativ 3 și 4 și minim un DA la cele de nivel 5

### 3.3. Model - Plan de dezvoltare a competențelor (exemplu)

Rol	Nume, Prenume	Departament/ Unitate	Funcția	
Titularului postului				
Manager				
Reprezentant HR				
<b>Obiectivul de dezvoltare (1)</b>	<b>Dezvoltarea abilităților de a lucra cu aplicația TDY</b>			
Detalierea competențelor ce se dezvoltă cu acest obiectiv	Rezolvarea de probleme <ul style="list-style-type: none"> <li>Să integreze eficient datele primite din mai multe surse (verbal sau documente)</li> <li>Să folosească în paralel sistemul vechi de colectare și prelucrare a datelor cu aplicația nouă</li> <li>Să poată rezolva autonom neconcordanțele sau discrepanțele dintre surse</li> </ul>			
	Orientarea către cetățean <ul style="list-style-type: none"> <li>Să verifice modul în care sunt folosite de către beneficiari noile sisteme de raportare</li> </ul>			
	Integritate <ul style="list-style-type: none"> <li>Să aplice noile norme de confidențialitate și securitate a datelor prelucrate prin intermediul aplicației</li> </ul>			
Impactul estimat asupra performanței ca urmare a dezvoltării competențelor	Atingerea obiectivului anual de creștere a satisfacției beneficiarilor ... Scăderea timpilor de execuție pentru activitățile de raportare cu 20% Creșterea nivelului de acuratețe a datelor furnizate către beneficiari			
Metode de dezvoltare propuse, perioade, îndrumători / formatori, data evaluării progresului	Autoinstruire	10 martie – 15 august ac	Surse de documentare de la furnizorul aplicației	20 iulie ac
	Schimb de experiență	15 iulie – 15 septembrie ac	Cu angajații direcției de comunicare	-
	Observare și feedback	15 septembrie – 15 octombrie ac	Manager, asistent	25 sept ac 15 oct ac

---

Observații,  
comentarii  
la momentul  
atribuirii  
obiectivului

Angajatul a solicitat să fie printre primii care testează noua aplicație în departamentul nostru și a preferat autoinstruirea, deoarece nu sunt programate anul acesta formări din partea furnizorului aplicației.

Schimbul de experiență se va face cu angajații de la direcția de comunicare ce folosesc deja aplicația TDY.

---

Evaluarea  
progresului și a  
obiectivului de  
dezvoltare

Se completează  
de către manager  
în perioada  
formării la  
termenele  
agreate și la final,  
pe baza notelor,  
rapoartelor de  
evaluare sau  
a feedback-  
ului de la toți  
responsabilii de  
formare.

---

Autoevaluare  
Se completează  
de angajat, la  
finalul formării

---



# CAPITOLUL IV

## INSTRUMENTE ȘI EXERCIȚII

### PENTRU COMISIILE DE CONCURS ȘI CANDIDAȚI

Acest capitol include exemple și exerciții pentru a sprijini membrii comisiilor de selecție și candidații în procesul de formare și pregătire pentru evaluarea competențelor, în conformitate cu cadrul general de competențe propus.

Exercițiile propuse în acest capitol completează operaționalizarea utilizării competențelor în procesul de recrutare, așa cum este prezentat în partea III a acestui manual. În același timp, exemplifică operaționalizarea metodelor propuse în partea II.

#### 4.1. Studii de caz – consilieri debutanți

##### 4.1.1. Studiu de caz – Ministerul Culturii – materiale pentru evaluatori

**Subiect:** Consilier debutant în cadrul Direcției de Creație Contemporană din Ministerul Culturii al unuia dintre statele UE.

**Timp total la dispoziție:** 75 de minute (45' pregătire individuală, 15' joc de rol, 15' discuție de analiză)

##### Context

Sunteți de câteva luni consilier debutant în cadrul Direcției de Creație Contemporană din Ministerul Culturii al unuia dintre statele UE. Aici învățați în fiecare zi lucruri noi și intrați în contact cu multe persoane din diverse echipe din cadrul ministerului.

Managerul căruia îi raportați direct este Dan Bauer, Șef Serviciu în cadrul Direcției. Este o persoană rezonabilă, căreia îi place ca lucrurile să fie făcute bine și la timp, cu respectarea tuturor normelor și procedurilor legale în vigoare. De altfel, chiar din prima zi de lucru v-a spus că aveți de citit toate normele și procedurile interne referitoare la activitatea dumneavoastră; apoi a adăugat că aveți de învățat de la colegii mai experimentați care sunt activitățile de care se ocupă echipa și după câteva luni veți primi și propriile proiecte de care să vă ocupați – individual sau în echipă. Lucrurile au mers bine până în prezent și deși nu ați reușit să parcurgeți toate documentele despre care v-a spus Dl. Bauer (de fapt nici nu aveți o listă completă a lor, fiecare dintre colegi v-a menționat câteva și a rămas că veți face la un moment dat o centralizare a lor). Ați fost deja implicat într-un proiect de echipă - o cercetare. Cu Dl. Bauer nu prea ați apucat să mai vorbiți, vă transmite uneori sarcini prin email sau direct și vă întreabă din când în când cum merg lucrurile.

Este vineri după-amiaza, ați avut o zi aglomerată și ați constatat că mai aveți emailuri necitite sau cărora nu le-ați răspuns. Ieri ați fost la un atelier de lucru pentru pregătirea unui eveniment organizat de o organizație nonguvernamentală care se ocupă de pictorii contemporani; de eveniment se ocupa în mod normal

colegul dumneavoastră, Gabi Roman, însă el este foarte ocupat și v-a rugat să mergeți în locul lui, în calitate de reprezentant al ministerului. Nu vi s-a transmis clar ce anume trebuie să faceți acolo, dar a fost o experiență interesantă de învățare. Gabi este un coleg cu experiență, care a fost foarte prietenos încă de la început și de la care învățați o mulțime de lucruri noi, pentru că vă implică în multe dintre activitățile sale.

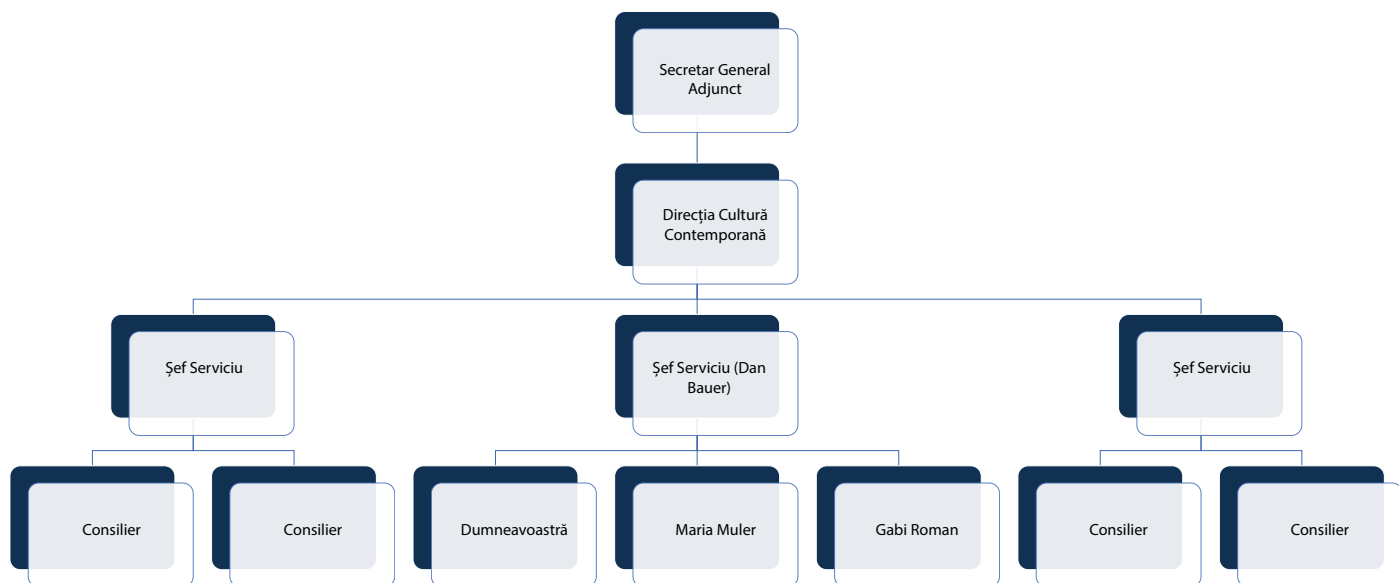
Participarea la acest eveniment nu v-a mai permis să vă ocupați de principalul proiect la care lucrați împreună cu Gabi și Maria, și anume o cercetare despre evenimentele de artă contemporană organizate de instituțiile echivalente din alte țări europene. Ați făcut ceva cercetări, dar nu ați primit suficiente informații despre formatul în care trebuie predate sau cât de detaliate trebuie să fie informațiile. De asemenea, Gabi v-a alocat o mulțime de sarcini săptămâna trecută: ați căutat diverse informații în dosare vechi, ați scanat documente, ați introdus în calculator notițele de la diverse întâlniri – și toate aceste activități vă împiedică să alocați timp suficient cercetării.

În paginile următoare sunt descrise câteva situații cu care vă confrunțați, care necesită o analiză atentă și pe baza cărora va trebui să răspundeți la următoarele cerințe:

##### Cerințe

1. Identificați cele mai potrivite soluții pentru rezolvarea acestor situații și folosiți-vă de cele două tabele de la sfârșitul acestui material pentru a le organiza, pe scurt. Măsurile propuse vor fi detaliate într-o discuție de aprox. 15 minute, pe care o veți avea cu comisia de evaluare, după jocul de rol.
2. Pregătiți-vă pentru o întâlnire de 15 minute cu Gabi Roman, unul dintre colegii dumneavoastră, imediat după expirarea timpului de pregătire a acestui exercițiu. Rolul colegului va fi interpretat de către unul dintre membrii comisiei de evaluare. În cadrul acestei întâlniri care în practică va avea loc în cursul zilei de luni din săptămâna următoare) va fi necesar:
  - Să obțineți informațiile necesare pentru a vă ocupa de proiectul „Potențial muzical”
  - Să discutați despre celelalte sarcini în care v-a implicat și despre felul în care decurge colaborarea voastră în momentul de față, astfel încât să creșteți nivelul dumneavoastră de eficiență și performanță ( să îi spuneți punctul dumneavoastră de vedere, să îi solicitați la rândul dumneavoastră feedback, să propuneți modalități concrete de îmbunătățire a modului de lucru, etc)

## Organigramă Direcție (parțial)



### Situația 1 – Evenimentul “Potențial muzical”



**De la:** Dan.Bauer@ministerulculturii.eu

**Trimis:** în această dimineață, la 08.25

**Subiect:** Eveniment “Potențial muzical”

Salut,

Îți scriu acest mesaj pentru a-ți da câteva informații despre un proiect pe care îl vom susține și care va avea loc în șase luni. Este al doilea an în care se organizează un festival al liceelor de muzică în capitală – “Potențial muzical”, festival pe care îl sprijinim împreună - Direcția noastră din minister și Direcția pentru cultură a capitalei. De la noi s-a ocupat Gabi anul trecut -știi că el este foarte aglomerat cu alte evenimente în prezent, dar îți va da detaliile necesare despre proiect.

Știu că nu am prea apucat să stăm de vorbă de când ai venit, dar sper că Maria și Gabi te-au sprijinit să te integrezi. M-am gândit că este momentul să ai propriul proiect de care să te ocupi, de la avizare până la raportare, așa că acesta este al tău. Vei lucra împreună cu un Consilier de la Direcția pentru cultură a capitalei, Vali Stan. El a fost implicat în organizarea evenimentului și anul trecut.

La evenimentul precedent lucrurile au fost organizate în mare parte pe ultima sută de metri și cu mari emoții, din câte știi nu au reușit să ajungă toți artiștii vizitați. În fine, am confirmat că miercuri vei participa la o întâlnire cu organizatorii – așteaptă o propunere de interval orar din partea ta.

În altă ordine de idei, Maria mi-a zis că nu stați prea bine cu cercetarea pe care o aveți de făcut, că nu are încă informațiile pe care le așteaptă de la tine. Te rog să acorzi atenția cuvenită acestei cercetări pentru că pe baza acestor informații vom stabili strategia pe anul următor. E nevoie să știm ce evenimente au avut un impact pozitiv în rândul cetățenilor în alte țări.

Te rog să-mi dai de știre dacă nu poți să te descurci și ai nevoie de sprijin.

Dan Bauer

Șef Serviciu

\*\*\*\*\*

Din câte știi, doar consilierii cu experiență pot coordona un proiect – iar acordarea unei astfel de responsabilități poate fi o confirmare a performanței personale de până în acest moment. Nu ați mai vorbit până acum cu Vali Stan, iar pentru prima întâlnire ar fi bine să vă documentați cu privire la scopul și istoricul acestui proiect.



## Situația 2 – Tabăra de sculptură



**De la:** David.Coleman@gmail.com

**Trimis:** cu o zi în urmă, la 11.25

**Subiect:** Salutări de la un fost coleg de liceu

Bună,

Sunt David Coleman, colegul tău de liceu în clasa a noua și a zecea. Nu ne-am mai văzut de ceva timp, dar în urmă cu o săptămână m-am întâlnit cu o fostă colegă de clasă, care mi-a zis că te-ai angajat la minister și mi-a dat datele tale de contact.

Îți scriu pentru a-ți solicita sprijinul. Eu am terminat Facultatea de arte și împreună cu câțiva colegi am fondat o organizație pentru tinerii sculptori de la noi din țară. Dorim să inițiem un eveniment prin care să ne facem cunoscuți, dar și să dăm acces publicului la o formă de artă de excepție – vrem să organizăm un fel de tabără de sculptură în piatră, care să aibă loc într-unul dintre parcurile din oraș.

M-am gândit că ne-ai putea ajuta, e foarte dificil să obții fonduri pentru așa ceva în vremea de azi și tu te afli acolo, în miezul acțiunii. Ne-ar ajuta și dacă ne-ai trimite datele de contact ale artiștilor plastici din regiunea noastră – poți să mi le trimiți pe acest email.

Spune-mi când ne putem vedea la o cafea ca să-ți povestesc mai multe despre ce intenționăm să facem și să vedem cum ne poți ajuta.

Îți mulțumesc și sper să ne revedem curând,

David

\*\*\*\*\*

Nu vă amintiți prea multe lucruri despre acest coleg, decât că era vorbăreț și plin de inițiativă, dar lipsea frecvent de la ore. Căutarea datelor de contact ale artiștilor s-ar putea să ia ceva timp – dar ați observat în fișierele partajate de la Gabi că există deja astfel de informații.

## Situația 3 – Cercetarea arte contemporane



**De la:** Maria.Muler@ ministerulculturii.eu

**Trimis:** cu o zi în urmă, 16:30

**Subiect:** Cercetare arte contemporane

Bună,

Îți scriu pentru că au trecut deja două zile de când ți-am amintit că se apropie termenul limită la care trebuie să predăm raportul nostru cu privire la ce tipuri de evenimente de artă contemporană organizează instituțiile echivalente din alte țări europene. Nu mi-ai dat niciun răspuns și nici nu te-am văzut pe la birou, așa că nu știu care este statusul proiectului în ceea ce te privește.

Am nevoie de bucata ta, referitoare la artele vizuale, până joi dimineață, ca să o pot integra cu ce am făcut eu și ce a făcut Gabi și să avem o primă versiune gata. Peste zece zile vreau să fie în forma finală, după ce Dan ne comunică observațiile lui.

Te rog să-mi dai un răspuns cât se poate de repede,

Maria

## Situația 4 – Arhivarea documentelor



**De la:** Gabi.Roman @ ministerulculturii.eu

**Trimis:** cu o zi în urmă, 11:30

**Subiect:** URGENT! Arhivare documente

Bună,

Știu că ești plecat azi, dar îți scriu ca să nu uit: Dan ne-a zis că trebuie să terminăm de arhivat documentele privitoare la evenimentele derulate trimestrul trecut. Eu și Maria suntem foarte ocupați, așa că te rugăm să te ocupi tu de asta, că ai mai mult timp. Ar trebui să nu îți ia mai mult de jumătate de zi.

Ți-am lăsat lângă birou câteva cutii cu tot felul de hârtii în ele; dacă nu te descurci, vii la unul dintre noi să ne întrebăm. A, și mai era ceva: e nevoie să faci raportul referitor la evenimentul la care ai fost ieri, în termen de trei zile de la încheierea lui, așa că ... să pui asta pe lista ta, că altfel ar însemna că nu ți-ai făcut treaba până la capăt.

Hai spor,

Gabi

PS sper că te-ai distrat acolo

## Situația 5 – Catalog de culoare



**De la:** Gabi.Roman@ministerulculturii.eu

**Trimis:** în această dimineață, 09.00

**Subiect:** Salut,

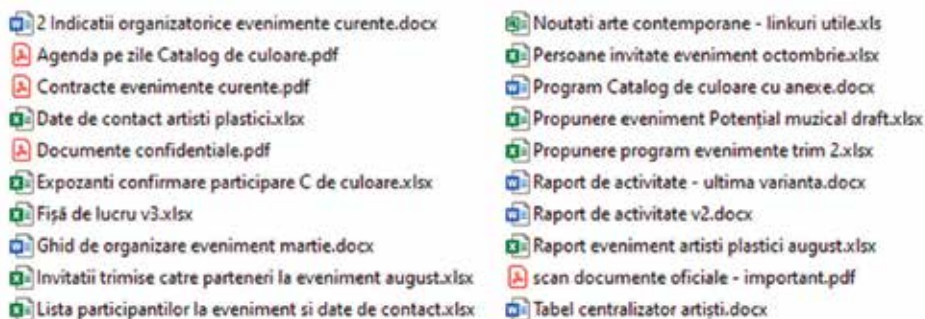
Va trebui să lipsesc restul zilei. Este posibil să mai sune invitați pentru diverse informații pentru evenimentul de marți: Catalog de culoare. În principiu e totul organizat și nu are ce să se întâmple. Ți-am partajat fișierele – ai acces la ele pentru orice info ai nevoie. Dacă sunt urgențe mă poți suna.

Mulțumesc mult, mă voi revanșa, să știi

Gabi

\*\*\*\*\*

În ciuda asigurărilor că este totul organizat – au fost multe telefoane de la participanți care v-au ocupat toată dimineața și nu ați putut oferi informațiile pe loc deoarece fișierele partajate nu erau organizate pentru a permite găsirea ușoară a lor:



De asemenea, unul dintre pictorii cei mai renumiți a sunat cu o jumătate de oră în urmă pentru a anunța că nu mai participă, cu lucrările lui la evenimentul "Catalog de culoare" de săptămâna următoare pentru că a fost să verifice locul pe care îl are rezervat pentru expunere și nu e mulțumit de sistemele de iluminare și de faptul că locurile cele mai bune de expunere au fost ocupate deja de pictori mai puțin consacrați.

Ați vorbit cu un coleg din alt birou despre această renunțare (colegii dumneavoastră sunt plecați momentan) și ați aflat că broșurile cu expozații la eveniment au fost de mult distribuite și nu mai pot fi făcute modificări de ultim moment, iar răzgândirile și pretențiile exagerate sunt frecvente în lumea artiștilor.



## Situația 6 – Raport – prezentare PowerPoint



**De la:** dan.bauer@ministerulculturii.eu

**Trimis:** în această dimineață, la 08:50

**Subiect:** Prezentare

Salut,

Am realizat că miercuri după-amiaza am o ședință la care participă și Dl. Secretar de stat și la care e nevoie să prezint un raport de activitate a biroului pe ultimele trei luni. Am nevoie să mă ajuți cu realizarea unei prezentări în PowerPoint cu datele evenimentelor din ultimul an. Voi avea la dispoziție 15 minute, așa că probabil nu trebuie să fie foarte lungă, însă e nevoie să-ți povestesc ce vreau să pui în ea.

Eu plec acum la o întâlnire, însă ne putem vedea luni de dimineață să stabilim ce ai de făcut, ca să ai timp să o pregătești.

Dan

## Situația 7 – Testarea cunoștințelor



**De la:** clara.marcovici @ministerulculturii.eu

**Trimis:** cu o zi în urmă, la 12:50

**Subiect:** Curs de pregătire profesională

Salut,

Sunt Clara Marcovici, de la Resurse Umane. Luna viitoare organizăm pentru noii angajați un curs de pregătire profesională. Primul modul se referă la legislația și procedurile care reglementează activitatea ministerului nostru și aplicabilitatea lor în activitatea de zi cu zi. Prima etapă este o testare a cunoștințelor, urmează trei zile de curs și apoi o retestare.

Bănuiesc că ai apucat în cele trei luni de când ești la noi să parcurgi măcar o dată documentația și să o discuți cu șeful sau colegii tăi, așa că nu ai de ce să-ți faci probleme în privința testului care va avea loc în trei săptămâni.

Te rog să-mi confirmi disponibilitatea ta pentru o testare săptămâna următoare. Va dura maxim 3 ore – și se va desfășura în apropierea sediului nostru. Revin eu cu informații detaliate despre desfășurarea cursului.

O zi frumoasă în continuare,

Clara

Foaie de răspuns (1)

Nume Candidat

Data

Situații identificate

**Soluții propuse**

- scrieți pe scurt cum intenționați să acționați referitor la fiecare situație
- alocați un nivel de prioritate (de la 1 la 3) în funcție de importanța ce trebuie acordată fiecărui subiect

Situația 1 –  
Evenimentul ”Potențial  
muzical”

Situația 2 –  
Tabăra de sculptură

Situația 3 – Cercetarea  
arte contemporane

Situația 4 – Arhivarea  
documentelor

Situația 5 – Catalog de  
culoare

Situația 6 – Raport –  
prezentare PowerPoint

Situația 7 – Testarea  
cunoștințelor

Foaie de răspuns (2)

Nume Candidat

Data

Agenda săptămânii

Scrieți ce activități planificați că veți întreprinde săptămâna următoare, indicând titlul activității și timpul estimat pentru fiecare activitate (în ore)

Luni

Marți

Miercuri

Joi

Vineri





## Debrief studiu de caz – Ministerul Culturii

1. Care sunt principalele probleme pe care este necesar să le rezolvați?
2. Ce anume credeți că a generat aceste probleme (sau problema x)?
3. Ce ați putea face pentru ca unele dintre probleme să nu reapară în viitor?
4. Ce altă soluție vedeți pentru rezolvarea primei probleme menționate?
5. Ce activități vor fi impactate de soluțiile pe care le propuneți?
6. Ce obiective v-ați putea propune pentru perioada următoare? Cum ai putea măsura acest obiectiv?
7. Ce criterii ați folosit pentru a prioritiza sarcinile?
8. Ce indicatori ați putea stabili pentru a evalua progresul în rezolvarea sarcinilor?
9. De verificat resurse necesare/ termene limită dacă nu le menționează în scris.
10. Cum sunt impactate interesele cetățenilor în situația X? Care sunt nevoile lor? Cum ați putea contribui personal la rezolvarea intereselor cetățenilor?
11. Cum ar putea crește această echipă satisfacția cetățenilor?
12. Cum veți ști dacă munca dumneavoastră are un nivel de calitate ridicat?
13. În care dintre situațiile analizate există riscul de a fi încălcate normele etice?
14. Ce ați putea face personal pentru a promova principiile de etică în cadrul echipei?
15. Indicați ce anume se schimbă din soluții și din planificare în urma discuției cu Gabi Roman.

Acum aveți o întâlnire cu acesta pentru a discuta despre un nou proiect care i-a fost încredințat și de care v-ați ocupat dumneavoastră anul precedent, numit „Potențial muzical” - un festival al liceelor de muzică în capitală organizat împreună- de direcția dumneavoastră din minister și Direcția pentru cultură a capitalei.

Anul precedent ați lucrat împreună cu un Consilier de la Direcția pentru cultură a capitalei, Vali Stan. Acesta are o experiență mare în instituție și cunoaște bine domeniul său de activitate, dar e nevoie să fii atent la felul în care completează documentația aferentă, pentru că nu acordă importanța cuvenită acestui aspect și e și foarte ocupat. La evenimentul precedent lucrurile au fost organizate în mare parte pe ultima sută de metri și cu mari emoții, nu au reușit să ajungă toți artiștii vizăți pentru că cei din colțurile mai îndepărtate ale țării nu și-au putut aranja plecarea foarte din scurt.

### Instrucțiuni de interpretare:

- Începeți întrevvedere cu deschidere și zâmbet și menționați că sunteți curios referitor la subiectul discuției și că aveți doar 15 minute la dispoziție.
- Dacă vă cere să-i povestiți ce s-a întâmplat anul precedent, reluați informațiile de mai sus în termeni generali: liceenii sunt entuziasmați, există interes pentru participare, dl Stan are experiență dar e greu de abordat.
- Dacă vă solicita informații mai concrete sau sfaturi referitoare la organizarea din acest an, puteți să-i transmiteți următoarele:
  - Să clarifice obiective clare, termene și responsabilități cu Vali Stan și puncte de evaluare a progresului
  - Să confirme participarea lui în ziua precedentă fiecărei întâlniri
  - Să verifice cu mare atenție documentele trimise de Vali Stan pentru că de regulă nu sunt făcute în mod riguros; de altfel, să-i atragă atenția cu ceva timp înainte atunci când are de transmis aceste documente către minister
  - Să solicite din timp confirmări ferme de la participanți, mai ales de la cei din depărtare
- Dacă vă întreabă cum ar trebui să structureze informația din cercetarea despre evenimentele de artă contemporană organizate de instituțiile echivalente din alte țări europene, la început plângeți-vă că Maria pune prea mare presiune și că nici dumneavoastră nu aveți cum să terminați atât de repede cum vrea ea partea de care vă ocupați, cea de artă populară contemporană. Spuneți-i că ați avea nevoie de ajutor ca să terminați pentru că vă ocupați de foarte multe proiecte în paralel în momentul de față.
- Dacă aduce în discuție raportul despre evenimentul la care a participat, spuneți-i că, îi veți trimite un model de raport - și că estimați că redactarea lui va lua maxim o oră.
- În ceea ce privește arhivarea documentelor puteți să-i confirmați că se poate ocupa și la finalul următoarei săptămâni.
- Dacă vine cu propuneri de eficientizare a colaborării

## Joc de rol – Ministerul Culturii – rolul actorului

Vă numiți Gabi Roman, și lucrați în cadrul Direcției de Creație Contemporană din Ministerul Culturii al unuiia dintre statele UE. Aveți o experiență mare, lucrați acolo de 5 ani; practic cunoașteți îndeaproape legislația, procedurile și normele în vigoare referitoare la majoritatea situațiilor care pot apărea.

De când sunteți angajat aici s-au mai schimbat colegi, de vreo doi ani sunteți în birou cu Maria Muler, iar de câteva luni echipa s-a întregit cu un nou membru, care a fost angajat pe postul de consilier debutant în urma promovării concursului pe post.

Ați fost foarte deschis în a fi alături de noul angajat pentru a-l pune cât mai bine la punct cu mersul lucrurilor în birou, cu fluxul de dosare între departamente, cu relația cu șeful și pretențiile pe care le are acesta în ceea ce privește rezolvarea dosarelor și tot ce ține de departamentul vostru. Vă ajutați și pe dumneavoastră personal, întrucât îi puteți transfera acele activități consumatoare de timp și care nu necesită un nivel ridicat de experiență.

dintre voi, în măsura în care acestea sunt realiste și constructive, colaborați cu candidatul și arătați disponibilitate de a le urma.

- Dacă vă întreabă cum ar fi trebuit să acționeze cu pictorul care a renunțat să participe la eveniment – spuneți că în astfel de cazuri trebuie discutate cu astfel de persoane toate soluțiile care sunt acceptabile pentru ca evenimentul și participanții la eveniment să nu fie afectați.
- În cazul în care participantul nu aduce în discuție problemele cu care s-a confruntat când ați lipsit de la birou (evenimentul Catalog de culoare) – întrebați dacă i-au fost de ajutor fișierele partajate și dacă e ceva ce ați putea face pentru a-i fi mai ușor în astfel de situații.
- Solicitați-i un feedback față de modul în care a decurs colaborarea până în acest moment și dacă trebuie să schimbați ceva. Mulțumiți pentru feedback.
- În cazul în care solicita feedback – recomandați-i să răspundă la emailuri pe măsură ce le citește și când apar sarcini noi care riscă să nu poată fi duse la îndeplinire în timp util – să vină să discutați imediat prioritizarea lor.
- Nu concluzionați, nu sumarizați și nu stabiliți din propria inițiativă pașii următori.

#### 4.1.2. Studiu de caz – Ministerul Învățământului

##### Materiale pentru participanți

Subiect: Consilier debutant în cadrul Serviciului Relații publice și Comunicare din Direcția Generală Juridică, Control, Relații publice și comunicare în Ministerului Învățământului al unuia dintre statele UE.

Timp total la dispoziție: 75 de minute (45' pregătire individuală, 15' joc de rol, 15' discuție de analiză)

##### Context

Sunteți de aproximativ 6 luni consilier debutant în cadrul Serviciului relații publice și comunicare din Direcția Generală Juridică, Control, Relații publice și comunicare în Ministerului Învățământului al unuia dintre statele UE. Aici învățați în fiecare zi lucruri noi despre aspecte care intră în atribuțiile Direcției și sunteți din ce în ce mai confortabil atât cu sarcinile primite, cât și cu echipa din care faceți parte.

Managerul căruia îi raportați direct este Marius Ștefănescu, Șef Serviciu în cadrul Direcției. Este o persoană rezonabilă, căreia îi place ca lucrurile să fie făcute bine și la timp, cu respectarea tuturor normelor și procedurilor legale în vigoare. Are multă experiență pe poziția lui, e recunoscut pentru profesionalism și bune abilități de conducere. Din păcate, este plecat mult timp din birou cu diverse roluri de reprezentare a Ministerului, în tot felul de proiecte. De aceea, în cele 6 luni de când lucrați în cadrul Serviciului relații publice și comunicare, ați primit cel mai des sarcini de la cei doi colegi de birou, Alex și Mihaela.

Alex Gruber este un coleg cu un ritm de lucru foarte alert, dinamic și extrem de apreciat de colegii de la alte Divizii. A venit dintr-o agenție de publicitate de top și încearcă să schimbe modul tradițional în care se fac lucrurile în Divizie. L-ați auzit de câteva ori plângându-se, spunând că "se luptă cu morile de vânt" sau "nu avem cu cine schimba

lucrurile".

Mihaela Preda este o colegă cu experiență, care a fost foarte prietenoasă încă de la început și de la care învățați o mulțime de lucruri noi, pentru că vă implică în multe dintre activitățile sale. Relațiile interumane sunt pentru ea foarte importante, stă mult timp la povești cu colegii și câteodată întârzie cu rezolvarea unor sarcini.

Este miercuri după-amiaza, ați avut o zi aglomerată și ați constatat că mai aveți emailuri necitite sau cărora nu le-ați răspuns. Deși vă descurcați destul de bine cam cu toate tipurile de sarcini trebuie să vă adaptați unor colegi cu stiluri diferite de lucru. Alex tinde să vă delege multe din treburile lui iar Mihaela preferă să amâne activitățile care nu sunt urgente.

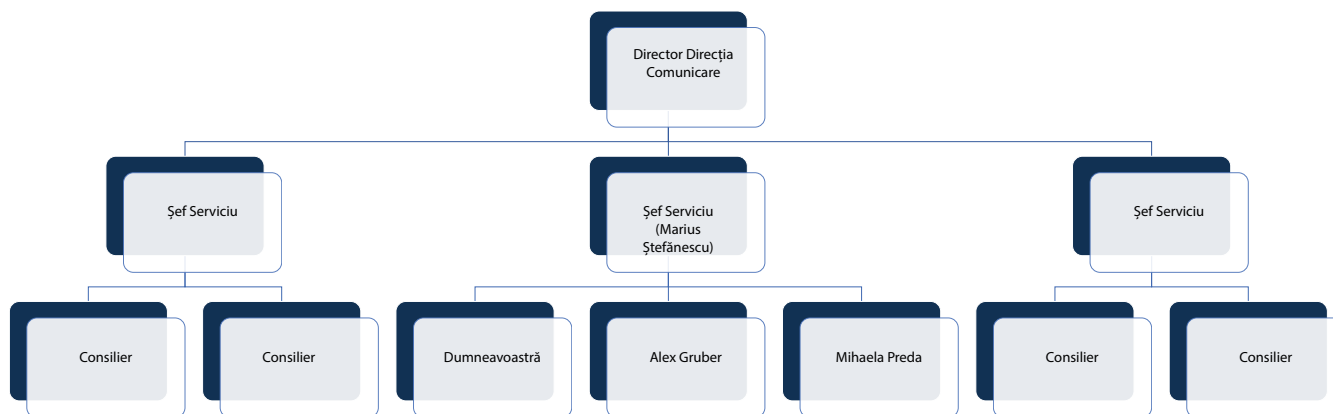
În paginile următoare sunt descrise câteva situații cu care vă confrunțați, care necesită o analiză atentă și pe baza căreia va trebui să răspundeți la următoarele cerințe:

##### Cerințe

3. Identificați cele mai potrivite soluții pentru rezolvarea acestor situații și folosiți-vă de cele două tabele de la sfârșitul acestui material pentru a le organiza, pe scurt. Măsurile propuse vor fi detaliate într-o discuție de aprox. 15 minute, pe care o veți avea cu comisia de evaluare, după jocul de rol.
4. Pregătiți-vă pentru o întâlnire de 15 minute cu Alex Gruber, unul dintre colegii dumneavoastră, imediat după expirarea timpului de pregătire a acestui exercițiu. Rolul colegului va fi interpretat de către unul dintre membrii comisiei de evaluare. În cadrul acestei întâlniri (care în practică va avea loc în cursul zilei de luni din săptămâna următoare) va fi necesar:
  - Să obțineți informațiile necesare pentru a vă ocupa de proiectul "Învățare continuă pentru cadrele didactice".
  - Să discutați despre celelalte sarcini în care v-a implicat și despre felul în care decurge colaborarea voastră în momentul de față, astfel încât să creșteți nivelul dumneavoastră de eficiență și performanță (să îi spuneți punctul dumneavoastră de vedere, să îi solicitați la rândul dumneavoastră feedback, să propuneți modalități concrete de îmbunătățire a modului de lucru, etc).



## Organigramă Direcție (parțial)



### Situația 1 – Scandal Colegiul Goethe



**De la:** marius.stefanescu@ministry---.eu

**Trimis:** cu o zi înainte, la 16.30

**Subiect:** Petiția părinților de la Colegiul Goethe

Salut,

Îți scriu acest mesaj pentru că am nevoie de ajutorul tău pentru o situație care necesită documentare temeinică.

Luna trecută am primit o reclamație de la Comitetul de părinți al Colegiului Goethe. În reclamația respectivă părinții își exprimau nemulțumirea față de rezoluția primită de la Inspectoratul Școlar Județean referitoare la unul din cadrele didactice. La momentul respectiv, colegul tău Alex Gruber, s-a ocupat împreună cu cineva de la Direcția de Învățământ Preuniversitar și au trimis Comitetului de părinți poziția noastră.

Părinții nu au fost încântați nici de răspunsul nostru și au revenit cu încă o petiție în care insistă ca profesorul să fie schimbat. Se pare că acest domn aparține unei minorități etnice, iar afirmațiile sale sunt interpretate într-o notă ce creează tensiuni atât în relație cu unii colegi din colectivul profesoral, cât și în comunitatea părinților.

Vreau să tratez personal această chestiune, de care am aflat azi. De aceea am nevoie de la tine să colectezi informații astfel încât să putem clarifica situația. N-aș vrea să las lucrurile să târăgăneze, mai ales că unul dintre părinții implicați în această poveste lucrează în presă. Documentează-te și vorbim luni despre cea mai bună soluție.

Și încă ceva...Am vorbit cu Ruxandra de la Direcția de Formare Continuă și te-am recomandat pentru a promova un proiect nou, "Învățare continuă pentru cadrele didactice". Vei primi detalii de la ea, însă până atunci să te pregătești, să ai o idee despre ce ai putea face pentru promovarea proiectului.

Mulțumesc,

Marius

## Situația 2 – Actualizare informații site



**De la:** itsuport@ministry---.eu

**Trimis:** azi, ora 8.15

**Subiect:** Actualizare informații site

Bună,

În vederea actualizării bi-anuale a informațiilor de pe site-ul nostru, vă rugăm ca în următoarele 10 zile să revizuiți toate postările de pe site-ul Ministerului Învățământului care au legătură cu Serviciul Relații Publice și Comunicare.

Observațiile vor fi centralizate într-un fisier excel, cu următoarea structură:

- Link-ul către postare
- Status – Păstrăm / Schimbăm

Pentru situația în care optați pentru “Schimbăm”, să treceți pe următoarele două coloane:

- Descriere a ceea ce se schimbă - textul nou sau documentul integral (dacă postarea face referire la un act normativ)
- Documentul legal care stă la baza modificării anterioare

Așteptăm o confirmare de la voi când ați terminat revizuirea.

Mulțumim,

Colegii de la IT

\*\*\*\*\*

Nu ai mai făcut astfel de actualizări. Ai aflat de la un coleg că nu este greu, dar e o activitate meticuloasă, care necesită multă atenție și validări din partea altor direcții – iar timpul lor de răspuns variază între 3 și 5 zile.

## Situația 3 – Consiliere apariție publică



**De la:** alex.gruber@ministry---.eu

**Trimis:** cu o zi în urmă, 17:30

**Subiect:** Apariție publică

Bună,

Cei de la Direcția de Învățământ Preuniversitar ne-au solicitat să le dăm până joi la prânz date din arhivă despre ce a apărut în presa de la noi (inclusiv în online) în ultimii doi ani legat de modernizarea metodelor de predare-învățare în școlile din țara noastră.

Cineva de la ei va participa la o dezbatere publică televizată pe această temă. Ei colaborează cu un expert în educație și au deja o strategie care se bazează pe o cercetare solidă (opinii de la directori de școli, licee, de la elevi, din societatea civilă, etc), dar vor să aibă o imagine mai amplă asupra subiectului.

Din păcate eu nu mai am când să mă ocup de asta, azi am avut de rezolvat tot felul de chestiuni urgente cu care rămăsesem în urmă, iar mâine și poimâine sunt în concediu. Cred că în maxim 2 ore găsești cam tot ce trebuie în arhiva electronică. Dacă nu găsești recitește documentul cu instrucțiuni despre organizarea arhivei.

Vezi că ei se așteaptă să le dăm și o sinteză, că așa ne cere procedura, dar spune și tu că n-ai mai făcut astfel de lucruri și las-o așa.

Mulțumesc, îți rămân dator!

Ne vedem vineri,

Alex

\*\*\*\*\*

Documentul cu instrucțiuni de organizare a arhivei este foarte stufos și studierea lui ar lua un timp considerabil, iar accesul la arhiva electronică necesită credențiale de logare pentru care nu ai primit încă aprobare.



#### Situația 4 – Instructaj protecția muncii



**De la:** alin.neamțu@ministry---.eu

**Trimis:** azi, ora 9.30

**Subiect:** Instructaj protecția muncii

Salut,

Sunt Alin Neamțu, de la Resurse Umane. Miercurea viitoare în partea a doua a zilei organizăm pentru angajați un instructaj de protecția muncii. Sesiunea durează o oră și jumate, iar tematica îmbină cunoștințe teoretice cu exerciții practice. Va fi prezent și un medic specializat pe oferirea de prim ajutor.

Te rog să-mi confirmi disponibilitatea ta pentru intervalul 15.00 - 16.30, miercurea viitoare. Acțiunea se va desfășura în apropierea sediului nostru, în grupe de aproximativ 35 de participanți per grupă. Revin eu cu informații detaliate despre desfășurarea cursului.

O zi frumoasă în continuare,

Alin



**De la:** george@ministry---.eu

**Trimis:** azi, ora 9.30

**Subiect:** FW Instructaj protecția muncii

Am văzut că ai primit și tu invitație pentru sesiunea de miercurea viitoare în intervalul 15.00 - 16.30 la instructajul de protecția muncii.

Eu am o perioadă tare aglomerată și cred că nu reușesc să ajung. În caz că nu ajung, te rog mult să semnezi prezența și pentru mine. Promit că îți voi întoarce serviciul cu altă ocazie.

\*\*\*\*\*

George este un fost coleg de facultate, care lucrează în altă direcție. Sunteți buni prieteni și v-ați ajutat mereu unul pe celălalt atât în școală, cât și din punct de vedere profesional.

#### Situația 5 – Monitorizare mass-media



**De la:** mihaela.preda@ministry---.eu

**Trimis:** în această dimineață, 09.00

**Subiect:** Monitorizare mass-media

Bună,

Pentru că a trecut ceva vreme de când ești la noi și te-ai familiarizat destul de bine cu toate tipurile de activități de care ne ocupăm, m-am gândit să te invit să lucrezi alături de mine într-o inițiativă de optimizare a modului nostru de lucru pe partea de monitorizare mass-media. E un demers început de acum un an, care nu prea a avut succes pentru că nimeni nu și l-a asumat, nici fonduri nu au fost...

Dar e necesar să găsim soluții urgent pentru că am constatat că softul nostru are niște erori inexplicabile de vreo săptămână (au apărut la zonă de Radio&TV articole din presa scrisă din UK – o ciudățenie!). Alex e chiar furios pe tema asta, zice că dacă nu mai putem avea încredere nici în aplicația noastră înseamnă că ne pierdem vremea degeaba la serviciu. A făcut o criză de nervi de toată frumusețea.

Va fi o șansă pentru tine să înveți mai în detaliu aplicația noastră, care e setată acum pe zonele de monitorizare: internet, social media, presă, Radio&TV, publicitate.

Îți atașez un manual de prezentare tehnică a aplicației (e scurt, are 10 pagini) și îți propun să discutăm mâine după amiaza pe tema asta, jumătate de oră, să vedem ce idei ai despre ce-am putea face mai departe.

Spor și inspirație,

Mihaela

\*\*\*\*\*

Îți amintești că exact în urmă cu o săptămână ai lucrat în aplicație de pe userul colegei tale (care are drepturi de administrator) și din greșală ai intrat într-o interfață în care apăreau prefiltrate știri din UK, ai încercat să ieși de acolo, ai pus o bifă, apoi ai închis fereastra respectivă. E posibil ca tu să fi generat "eroarea" de setare și poți verifica această ipoteză vineri după-amiaza când nu e prea multă lume la birou.

## Situația 6 – Proiectul “Învățare continuă pentru cadrele didactice”



**De la:** ruxandra.willow@ministry---.eu

**Trimis:** în această dimineață, la 11:50

**Subiect:** promovarea proiectului “Învățare continuă pentru cadrele didactice”

Suntem la început de drum într-un proiect ce va fi demarat de Direcția de Formare Continuă pe care îl vom lansa în cca 6 săptămâni, așa că a sosit momentul să vă implicăm și pe voi.

Scopul proiectului este promovarea ideii de învățare continuă în rândul personalului didactic. Oferim colaborări cu parteneri din mediul privat intern/schimburi de experiențe cu cadre didactice din țări ale Uniunii Europene/vizite la universități din Franța, UK și Olanda/seminarii cu cei mai experimentați consilieri școlari din sistemul nostru etc.

Avem proiectul detaliat (ce activități vor fi de realizat), avem fonduri, dar ne trebuie resursa umană, adică niște cadre didactice (am definit deja un public țintă) ce se vor înscrie pe bază de voluntariat. Numărul celor înscriși depinde de cât de bine este făcută promovarea proiectului.

În trecut am lucrat cu Alex pe proiecte similare și am avut super rezultate. A urmărit niște indicatori, a intervenit cu sugestii foarte bune de modificare a mesajului, adaptându-l în funcție de canalul de promovare. Se cunoaște experiența cu care a venit din mediul privat.

Am vorbit cu Marius Ștefănescu și el m-a direcționat către tine. Propun să ne întâlnim marți, să îți prezint proiectul, ca apoi să ne faceți recomandările de promovare. Ar fi bine dacă am putea lucra cu amândoi pe parcursul derulării întregului proiect – care va dura 4 luni.

Suntem receptivi la sugestiile voastre și abia așteptăm să începem treaba! Vă rugăm să ne ziceți voi la ce oră preferați să ne întâlnim luni.

Numai bine,

Ruxandra

## Situația 7 – Organizare documente



**De la:** mihaela.preda@ministry---.eu

**Trimis:** cu o zi înainte, la 14.30

**Subiect:** Mutare documente din arhiva

Salut,

Joi și vineri trebuie să mutăm din arhivă (în alt sediu) niște documente foarte vechi (unele au peste 25 de ani), să ne mai eliberăm și noi din spațiu.

Am nevoie de ajutorul tău, mai ales că Alex nu poate participa. În plus, eu am o ședință în alt sediu care se termină la ora 14.00. Nu cred că întârzii, astfel încât vom fi 3 persoane (am mai vorbit eu cu cineva de la serviciul de curățenie), în două zile terminăm, dacă ne organizăm bine.

Având în vedere că tu vei fi acolo responsabil de mutare până ajung, eu ți-mi cum vezi tu organizarea și de ce informații mai ai nevoie.

Mulțumesc,

Mihaela



Foaie de răspuns (1)  
Nume Candidat

Data

• **Soluții propuse**

**Situația 1 – Scandal Colegiul Goethe**

- scrieți pe scurt cum intenționați să acționați referitor la fiecare situație;
- alocați un nivel de prioritate (de la 1 la 3) în funcție de importanța ce trebuie acordată fiecărui subiect

**Situația 2 – Actualizare informații site**

**Situația 3 – Consiliere apariție publică**

**Situația 4 – Instructaj protecția muncii**

**Situația 5 – Monitorizare mass-media**

**Situația 6 – Proiectul “Învățare continuă pt cadrele didactice”**

**Situația 7 – Mutare documente din arhivă**

**Situația 1 – Scandal Colegiul Goethe**

## Foaie de răspuns (2)

Nume Candidat

Data

### Agenda săptămânii

Scrieți ce activități planificați că veți întreprinde săptămâna următoare indicând titlul activității și timpul estimat pentru fiecare activitate (în ore)

Joi

Vineri

Luni

Marți

Miercuri

### Materiale pentru evaluatori

**Subiect:** Consilier debutant în cadrul Serviciului Relații publice și Comunicare din Direcția Generală Juridică, Control, Relații publice și comunicare în Ministerului Învățământului al unuia dintre statele UE.

**Timp total la dispoziție:** 75 de minute (45' pregătire individuală, 15' joc de rol, 15' discuție de analiză)

### Context

Sunteți de aproximativ 6 luni consilier debutant în cadrul Serviciului relații publice și comunicare din Direcția Generală Juridică, Control, Relații publice și comunicare în Ministerului Învățământului al unuia dintre statele UE. Aici învățați în fiecare zi lucruri noi despre aspecte care intră în atribuțiile Direcției și sunteți din ce în ce mai confortabil atât cu sarcinile primite, cât și cu echipa din care faceți parte.

Managerul căruia îi raportați direct este Marius Ștefănescu, Șef Serviciu în cadrul Direcției. Este o persoană rezonabilă, căreia îi place ca lucrurile să fie făcute bine și la timp, cu respectarea tuturor normelor și procedurilor legale în vigoare. Are multă experiență pe poziția lui, e recunoscut pentru profesionalism și bune abilități de conducere. Din păcate, este plecat mult timp din birou cu diverse roluri de reprezentare a Ministerului în tot felul de proiecte. De aceea, în cele 6 luni de când lucrați în cadrul Serviciului relații publice și comunicare, ați primit cel mai des sarcini de la cei doi colegi de birou, Alex și Mihaela.

Alex Gruber este un coleg cu un ritm de lucru foarte alert, dinamic și extrem de apreciat de colegii de la alte Divizii. A venit dintr-o agenție de publicitate de top și încearcă să schimbe modul tradițional în care se fac lucrurile în Diviziie. L-ați auzit de câteva ori plângându-se, spunând că "se luptă cu morile de vânt" sau "nu avem cu cine schimba lucrurile".





Mihaela Preda este o colegă cu experiență, care a fost foarte prietenoasă încă de la început și de la care învățați o mulțime de lucruri noi, pentru că vă implică în multe dintre activitățile sale. Relațiile interumane sunt pentru ea foarte importante, stă mult timp la povești cu colegii și câteodată întârzie cu rezolvarea unor sarcini.

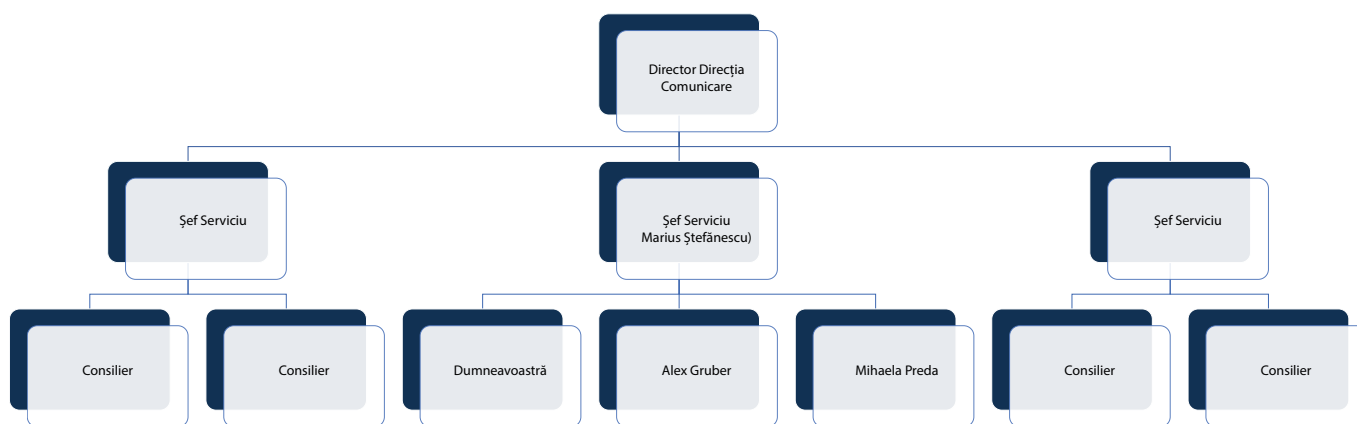
Este miercuri după-amiaza, ați avut o zi aglomerată și ați constatat că mai aveți emailuri necitite sau cărora nu le-ați răspuns. Deși vă descurcați destul de bine cam cu toate tipurile de sarcini, trebuie să vă adaptați unor colegi cu stiluri diferite de lucru. Alex tinde să vă delege multe din treburile lui, iar Mihaela preferă să amâne activitățile care nu sunt urgente.

În paginile următoare sunt descrise câteva situații cu care vă confrunțați, care necesită o analiză atentă și pe baza cărora va trebui să răspundeți la următoarele cerințe:

### Cerințe

5. Identificați cele mai potrivite soluții pentru rezolvarea acestor situații și folosiți-vă de cele două tabele de la sfârșitul acestui material pentru a le organiza, pe scurt. Măsurile propuse vor fi detaliate într-o discuție de aprox. 15 minute, pe care o veți avea cu comisia de evaluare, după jocul de rol.
6. Pregătiți-vă pentru o întâlnire de 15 minute cu Alex Gruber, unul dintre colegii dumneavoastră, imediat după expirarea timpului de pregătire a acestui exercițiu. Rolul colegului va fi interpretat de către unul dintre membrii comisiei de evaluare. În cadrul acestei întâlniri (care în practică va avea loc în cursul zilei de luni din săptămâna următoare) va fi necesar:
  - Să obțineți informațiile necesare pentru a vă ocupa de proiectul "Învățare continuă pentru cadrele didactice".
  - Să discutați despre celelalte sarcini în care v-a implicat și despre felul în care decurge colaborarea voastră în momentul de față, astfel încât să creșteți nivelul dumneavoastră de eficiență și performanță (să îi spuneți punctul dumneavoastră de vedere, să îi solicitați la rândul dumneavoastră feedback, să propuneți modalități concrete de îmbunătățire a modului de lucru, etc).

### Organigramă Direcție (parțial)



## Situația 1 – Scandal Colegiul Goethe



**De la:** marius.stefanescu@ministry---.eu

**Trimis:** cu o zi înainte, la 16.30

**Subiect:** Petiția părinților de la Colegiul Goethe

Salut,

Îți scriu acest mesaj pentru că am nevoie de ajutorul tău pentru o situație care necesită documentare temeinică.

Luna trecută am primit o reclamație de la Comitetul de părinți al Colegiului Goethe. În reclamația respectivă părinții își exprimau nemulțumirea față de rezoluția primită de la Inspectoratul Școlar Județean referitoare la unul din cadrele didactice. La momentul respectiv colegul/colega ta Alex Gruber s-a ocupat împreună cu cineva de la Direcția de Învățământ Preuniversitar și au trimis Comitetului de părinți poziția noastră.

Părinții nu au fost încântați nici de răspunsul nostru și au revenit cu încă o petiție în care insistă ca profesorul să fie schimbat. Se pare că acest domn aparține unei minorități etnice, iar afirmațiile sale sunt interpretate într-o notă ce creează tensiuni atât în relație cu unii colegi din colectivul profesoral, cât și în comunitatea părinților.

Vreau să tratez personal această chestiune, de care am aflat azi. De aceea am nevoie de la tine să colectezi informații astfel încât să putem clarifica situația. N-aș vrea să las lucrurile să tărăgăneze, mai ales că unul dintre părinții implicați în această poveste lucrează în presă. Documentează-te și vorbim luni despre cea mai bună soluție.

Și încă ceva...Am vorbit cu Ruxandra de la Direcția de Formare Continuă și te-am recomandat pentru a promova un proiect nou, "Învățare continuă pentru cadrele didactice". Vei primi detalii de la ea, însă până atunci să te pregătești, să ai o idee despre ce ai putea face pentru promovarea proiectului.

Mulțumesc,

Marius

## Situația 2 – Actualizare informații site



**De la:** itsuport@ministry---.eu

**Trimis:** azi, ora 8.15

**Subiect:** Actualizare informații site

Bună,

În vederea actualizării bi-anuale a informațiilor de pe site-ul nostru, vă rugăm ca în următoarele 10 zile să revizuiți toate postările de pe site-ul Ministerului Învățământului care au legătură cu Serviciul Relații publice și Comunicare.

Observațiile vor fi centralizate într-un fișier excel, cu următoarea structură:

- Link-ul către postare
- Status – Păstrăm / Schimbăm

Pentru situația în care optați pentru "Schimbăm", să treceți pe următoarele două coloane:

- Descriere a ceea ce se schimbă - textul nou sau documentul integral (dacă postarea face referire la un act normativ)
- Documentul legal care stă la baza modificării anterioare

Așteptăm o confirmare de la voi când ați terminat revizuirea.

Mulțumim,

Colegii de la IT

\*\*\*\*\*

Nu ai mai făcut astfel de actualizări. Ai aflat de la un coleg că nu este greu, dar e o activitate meticuloasă, care necesită multă atenție și validări din partea altor direcții – iar timpul lor de răspuns variază între 3 și 5 zile.



### Situația 3 – Consiliere apariție publică



**De la:** alex.gruber@ministry---.eu

**Trimis:** cu o zi în urmă, 17:30

**Subiect:** Apariție publică

Bună,

Cei de la Direcția de Învățământ Preuniversitar ne-au solicitat să le dăm până joi la prânz date din arhivă despre ce a apărut în presa de la noi (inclusiv în online) în ultimii doi ani legat de modernizarea metodelor de predare-învățare în școlile din țara noastră.

Cineva de la ei va participa la o dezbatere publică televizată pe această temă. Ei colaborează cu un expert în educație și au deja o strategie care se bazează pe o cercetare solidă (opinii de la directori de școli, licee, de la elevi, din societatea civilă, etc), dar vor să aibă o imagine mai amplă asupra subiectului.

Din păcate eu nu mai am când să mă ocup de asta, azi am avut de rezolvat tot felul de chestiuni urgente cu care rămăsesem în urmă, iar mâine și poimâine sunt în concediu. Cred că în maxim 2 ore găsești cam tot ce trebuie în arhiva electronică. Dacă nu găsești recitește documentul cu instrucțiuni despre organizarea arhivei.

Vezi că ei se așteaptă să le dăm și o sinteză, că așa ne cere procedura, dar spune și tu că n-ai mai făcut astfel de lucruri și las-o așa.

Mulțumesc, îți rămân dator!

Ne vedem vineri,

Alex

\*\*\*\*\*

Documentul cu instrucțiuni de organizare a arhivei este foarte stufos și studierea lui ar lua un timp considerabil, iar accesul la arhiva electronică necesită credențiale de logare pentru care nu ai primit încă aprobare.

### Situația 4 – Instructaj protecția muncii



**De la:** alin.neamțu@ministry---.eu

**Trimis:** azi, ora 9.30

**Subiect:** Instructaj protecția muncii

Salut,

Sunt Alin Neamțu, de la Resurse Umane. Miercurea viitoare în partea a doua a zilei organizăm pentru angajați un instructaj de protecția muncii. Sesiunea durează o oră și jumate, iar tematica îmbină cunoștințe teoretice cu exerciții practice. Va fi prezent și un medic specializat pe oferirea de prim ajutor.

Te rog să-mi confirmi disponibilitatea ta pentru intervalul 15.00 - 16.30 miercurea viitoare. Acțiunea se va desfășura în apropierea sediului nostru, în grupe de aproximativ 35 de participanți per grupă. Revin eu cu informații detaliate despre desfășurarea cursului.

O zi frumoasă în continuare,

Alin



**De la:** george@ministry---.eu

**Trimis:** azi, ora 9.30

**Subiect:** FW Instructaj protecția muncii

Am văzut că ai primit și tu invitație pentru sesiunea de miercurea viitoare în intervalul 15.00 - 16.30 la instructajul de protecția muncii.

Eu am o perioadă tare aglomerată și cred că nu reușesc să ajung. În caz că nu ajung, te rog mult să semnezi prezența și pentru mine. Promit că îți voi întoarce serviciul cu altă ocazie.

\*\*\*\*\*

George este un fost coleg de facultate, care lucrează în altă direcție. Sunteți buni prieteni și v-ați ajutat mereu unul pe celălalt atât în școală, cât și din punct de vedere profesional.

## Situația 5 – Monitorizare mass-media



**De la:** mihaela.preda@ministry---.eu

**Trimis:** în această dimineață, 09.00

**Subiect:** Monitorizare mass-media

Bună,

Pentru că a trecut ceva vreme de când ești la noi și te-ai familiarizat destul de bine cu toate tipurile de activități de care ne ocupăm, m-am gândit să te invit să lucrezi alături de mine într-o inițiativă de optimizare a modului nostru de lucru pe partea de monitorizare mass-media. E un demers început de acum un an, care nu prea a avut succes pentru că nimeni nu și l-a asumat, nici fonduri nu au fost...

Dar e necesar să găsim soluții urgent pentru că am constatat că softul nostru are niște erori inexplicabile de vreo săptămână (au apărut la zona de Radio&TV articole din presa scrisă din UK – o ciudățenie!). Alex e chiar furios/furioasă pe tema asta, zice că dacă nu mai putem avea încredere nici în aplicația noastră înseamnă că ne pierdem vremea degeaba la serviciu. A făcut o criză de nervi de toată frumusețea.

Va fi o șansă pentru tine să înveți mai în detaliu aplicația noastră, care e setată acum pe zonele de monitorizare: internet, social media, presă, Radio&TV, publicitate.

Îți atașez un manual de prezentare tehnică a aplicației (e scurt, are 10 pagini) și îți propun să discutăm mâine după amiază pe tema asta, jumătate de oră, să vedem ce idei ai despre ce-am putea face mai departe.

Spor și inspirație,

Mihaela

\*\*\*\*\*

Îți amintești că exact în urmă cu o săptămână ai lucrat în aplicație de pe userul colegei tale (care are drepturi de administrator) și din greșeală ai intrat într-o interfață în care apăreau prefiltrate știri din UK, ai încercat să ieși de acolo, ai pus o bifă, apoi ai închis fereastra respectivă. E posibil ca tu să fi generat "eroarea" de setare și poți verifica această ipoteză vineri după-amiază când nu e prea multă lume la birou.

## Situația 6 – Proiectul "Învățare continuă pentru cadrele didactice"



**De la:** ruxandra.willow@ministry---.eu

**Trimis:** în această dimineață, la 11:50

**Subiect:** promovarea proiectului "Învățare continuă pentru cadrele didactice"

Salut,

Suntem la început de drum într-un proiect ce va fi demarat de Direcția de Formare Continuă pe care îl vom lansa în cca 6 săptămâni, așa că a sosit momentul să vă implicăm și pe voi.

Scopul proiectului este promovarea ideii de învățare continuă în rândul personalului didactic. Oferim colaborări cu parteneri din mediul privat intern/schimburi de experiențe cu cadre didactice din țări ale Uniunii Europene/vizite la universități din Franța, UK și Olanda/seminarii cu cei mai experimentați consilieri școlari din sistemul nostru etc.

Avem proiectul detaliat (ce activități vor fi de realizat), avem fonduri, dar ne trebuie resursa umana, adică niște cadre didactice (am definit deja un public țintă) ce se vor înscrie pe bază de voluntariat. Numărul celor înscriși depinde de cât de bine este făcută promovarea proiectului.

În trecut am lucrat cu Alex pe proiecte similare și am avut super rezultate. A urmărit niște indicatori, a intervenit cu sugestii foarte bune de modificare a mesajului, adaptându-l în funcție de canalul de promovare. Se cunoaște experiența cu care a venit din mediul privat.

Am vorbit cu Marius Ștefănescu și el m-a direcționat către tine. Propun să ne întâlnim marți, să îți prezint proiectul, ca apoi să ne faceți recomandările de promovare. Ar fi bine dacă am putea lucra cu amândoi pe parcursul derulării întregului proiect – care va dura 4 luni.

Suntem receptivi la sugestiile voastre și abia așteptăm să începem treaba! Vă rugăm să ne ziceți voi la ce oră preferați să ne întâlnim luni.

Numai bine,

Ruxandra



## Situația 7 – Organizare documente



**De la:** mihaela.preda@ministry---.eu

**Trimis:** cu o zi înainte, la 14.30

**Subiect:** Mutare documente din arhiva

Salut,

Joi și vineri trebuie să mutăm din arhivă (în alt sediu) niște documente foarte vechi (unele au peste 25 de ani), să ne mai eliberăm și noi din spațiu.

Am nevoie de ajutorul tău, mai ales ca Alex nu poate participa. În plus eu am o ședință în alt sediu care se termină la ora 14.00. Nu cred ca întârzii astfel încât vom fi 3 persoane (am mai vorbit eu cu cineva de la serviciul de curățenie), în două zile terminăm, dacă ne organizăm bine.

Având în vedere că tu vei fi acolo responsabil de mutare până ajung eu zi-mi cum vezi tu organizarea și ce informații mai ai nevoie.

Multumesc,

Mihaela

### Foaie de răspuns (1) Nume Candidat

### Data

-----

-----

#### Situații identificate

#### Soluții propuse

- scrieți pe scurt cum intenționați să acționați referitor la fiecare situație
- alocați un nivel de prioritate (de la 1 la 3) în funcție de importanța ce trebuie acordată fiecărui subiect

#### Situația 1 – Scandal Colegiul Goethe

#### Situația 2 – Actualizare informații site

#### Situația 3 – Consiliere apariție publică

#### Situația 4 – Instrucțaj protecția muncii

#### Situația 5 – Monitorizare mass- media

#### Situația 6 – Proiectul “Învățare continuă pt cadrele didactice”

#### Situația 7 – Mutare documente din arhivă

Nume Candidat

Foaie de răspuns (2)

Data

**Agenda  
săptămânii**

Scrieți ce activități planificați că veți întreprinde săptămâna următoare indicând titlul activității și timpul estimat pentru fiecare activitate (în ore)

Joi

Vineri

Luni

Marti

Miercuri

**Debrief studiu de caz – Ministerul învățământului**

16. Care sunt principalele probleme pe care este necesar să le rezolvați?
17. Ce anume credeți că a generat aceste probleme (sau problema x)?
18. Ce ați putea face pentru ca unele dintre probleme să nu reapară în viitor?
19. Ce altă soluție vedeți pentru rezolvarea primei probleme menționate?
20. Ce activități vor fi impactate de soluțiile pe care le propuneți?
21. Ce obiective v-ați putea propune pentru perioada următoare? Cum ai putea măsura acest obiectiv?
22. Ce criterii ați folosit pentru a prioritiza sarcinile?
23. Ce indicatori ați putea stabili pentru a evalua progresul în rezolvarea sarcinilor?
24. De verificat resurse necesare/ termene limită, dacă nu le menționează în scris.
25. Cum sunt impactate interesele cetățenilor în situația X? Care sunt nevoile lor? Cum ați putea contribui personal la rezolvarea intereselor cetățenilor?
26. Cum ar putea crește această echipă satisfacția cetățenilor?
27. Cum veți ști dacă munca dumneavoastră are un nivel de calitate ridicat?
28. În care dintre situațiile analizate există riscul de a fi încălcate normele etice?
29. Ce ați putea face personal pentru a promova principii de etică în cadrul echipei?
30. Indicați ce anume se schimbă din soluții și din planificare în urma discuției cu Alex Gruber.



## Joc de rol – Ministerul învățământului – rolul actorului

Vă numiți Alex Ducarog și lucrați în cadrul Serviciului Relații publice și Comunicare din Direcția Generală Juridică, Control, Relații publice și comunicare în Ministerul Învățământului al unuia dintre statele UE. Aveți o experiență mare, activați în Minister de 3 ani, iar înainte ați lucrat 12 ani într-o agenție de publicitate de top.

De când sunteți angajat/ă aici încearcați să schimbați modul tradițional în care se fac lucrurile în Divizie. Sugestiile dvs nu sunt însă ascultate, așa că vă simțiți demotivat și vi se pare că “vă luptați cu morile de vânt” (așa cum mai spuneți câteodată la discuții mai tensionate).

De când v-ați angajat sunteți coleg cu Mihaela Preda, de la care ați învățat foarte multe lucruri, dar care vi se pare mult prea ancorată în modul birocratic și greoi în care se fac lucrurile. În plus, stilul calm și lent de lucru al acesteia vă irită câteodată, mai ales că în timp ați preluat multe din proiectele de durată și v-ați aglomerat pentru că, inevitabil, acestea au început să se suprapună.

Ați fost foarte deschis în a fi alături de noul angajat pentru a-l pune cât mai bine la punct cu mersul lucrurilor în birou, cu fluxul de documente între departamente, cu relația cu șeful și pretențiile pe care le are acesta în ceea ce privește rezolvarea corespondenței și tot ce ține de departamentul vostru. Vă ajută și pe dumneavoastră personal, întrucât îi puteți transfera acele activități consumatoare de timp și care nu necesită un nivel ridicat de experiență.

Acum aveți o întâlnire cu acesta pentru a discuta despre un nou proiect numit “Învățare continuă pentru cadrele didactice”, care va fi lansat de Direcția de Formare Continuă în cca 6 săptămâni. Nu știți nimic despre acest subiect, dar ați lansat multe proiecte de-a lungul timpului, așa că subiectul nu reprezintă o provocare pentru dvs.

### Instrucțiuni de interpretare:

- Începeți întrevvedere cu deschidere și zâmbet și menționați că sunteți curios referitor la subiectul discuției și că aveți doar 15 minute la dispoziție.
- Dacă vă cere să-i povestiți ce pași ați urmat în lansare unui proiect în trecut, răspundeți în temeni generali că a depins foarte mult de tipul proiectului, de claritatea obiectivelor lui, de cerințele celor care au întocmit proiectul, etc.
- Dacă vă solicită informații mai concrete sau sfaturi referitoare la promovare, așa cum vedeți dvs lucrurile, puteți să-i transmiteți că, pentru promovare, ar fi de urmărit:
  - Realizare pagină web și materiale de promovare a proiectului: flyere, afișe, broșuri, pliante, presă;
  - Transmitere informații pe diferite canale: flyere, afișe, broșuri, pliante, comunicate de presă/interviuri/clipuri publicitare, note informative către inspectorate, site;
  - Organizare și realizare conferință lansare proiect;
  - Organizare și realizare conferință finalizare proiect;
  - Promovarea unei rețele de parteneriat la nivel local în vederea identificării oportunităților care răspund nevoilor proiectului.

- Dacă propune lucrul în comun la proiectul “Învățare continuă pentru cadrele didactice” spuneți că vi se pare un proiect ușor, pe care ar putea să-l ducă singur. Dacă insistă pe ideea de colaborare (specifică obiectivul comun), oferiți suportul promițând că-i veți trimite planuri de promovare întocmite de dvs în trecut pentru alte campanii și că îl veți consilia pe parcurs, ori de câte ori va fi nevoie. Că oricum sunt și alte probleme mai importante de rezolvat, pentru care e neapărat nevoie să vă faceți timp, cum ar fi softul de monitorizare mass-media care dă erori.
- Dacă aduce în discuție petiția părinților de la Colegiul Goethe spune-i că vei discuta direct cu Marius Ștefănescu, că cei de la Direcția de Învățământ Preuniversitar au toate detaliile (declarația profesorului, răspunsul Inspectoratului Școlar Local, că profesorul are rezultate foarte bune – copii olimpici și feedback pozitiv de la alte școli în care a lucrat), că totul ți se pare o exagerare etc.
- Dacă vine cu propuneri de eficientizare a colaborării dintre voi, în măsura în care acestea sunt realiste și constructive, colaborați cu candidatul și arătați disponibilitate de a le urma.
- În cazul în care participantul nu aduce în discuție problemele cu care s-a confruntat când ați lipsit de la birou (suprapunerea activităților pentru ziua de joi sau faptul că a trebuit să-i ajute pe cei de la Învățământ Preuniversitar) – întrebați dacă i-a fost de ajutor recomandarea de a citi documentul cu instrucțiuni despre organizarea arhivei (stufos, din prima săptămână) și dacă e ceva ce ați putea face pentru a-i fi mai ușor în astfel de situații.
- Solicitați-i un feedback față de modul în care a decurs colaborarea până în acest moment și dacă trebuie să schimbați ceva. Mulțumiți pentru feedback.
- În cazul în care solicită feedback – să aibă încredere în a prelua singur/ă mai mult din proiectele ample, de durată.
- Nu concluzionați, nu sumarizați și nu stabiliți din propria inițiativă pașii următori.

### 4.1.3 Studiu de caz Ministerul Mediului

#### Materiale pentru participanți

**Subiect:** Consilier debutant în cadrul Direcției de Control al Poluării din Ministerul Mediului al unuia dintre statele UE.

**Timp total la dispoziție:** 75 de minute (45’ pregătire individuală, 15’ joc de rol, 15’ discuție de analiză)

#### Context

Sunteți de câteva luni consilier debutant în cadrul Direcției de Control al Poluării din cadrul Ministerului Mediului al unuia dintre statele UE. Aici învățați în fiecare zi lucruri noi și intrați în contact cu multe persoane din diverse echipe din cadrul ministerului.

Managerul căruia îi raportați direct este Carol Stan, Șef Serviciu în cadrul Direcției. Lucrurile au mers bine până în prezent și ați fost deja implicat într-un proiect de echipă – un studiu de analiză. Cu Carol nu prea ați apucat să mai

vorbiți, vă transmite uneori sarcini prin email sau direct și vă întrebă, din când în când, cum merg lucrurile.

Este vineri după-amiaza, aproape de terminarea programului și ați constatat că mai aveți emailuri necitite sau cărora nu le-ați răspuns.

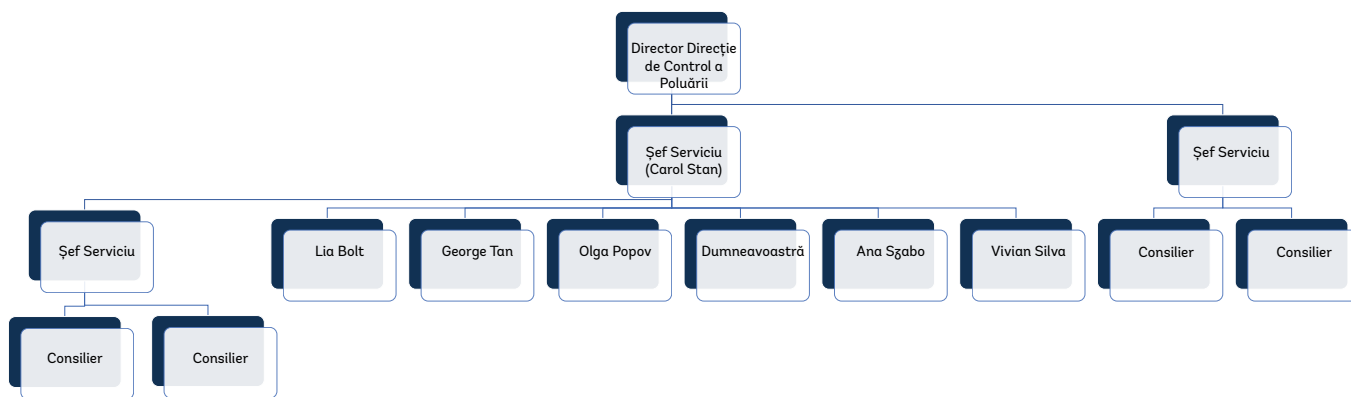
Ieri ați fost plecat de la birou deoarece ați intrat, la inițiativa managerului dumneavoastră, într-un grup de lucru care a inițiat un proiect de modernizare și digitalizare a ministerului. Acesta a considerat că este o activitate care o să vă fie de folos în viitor, pentru că aceasta este tendința de evoluție în toate instituțiile și veți fi astfel la curent cu toate noutățile. Ați petrecut mai mult timp decât preconizați – deși ar fi trebuit să vă încadrați într-o jumătate de zi, discuțiile au durat o zi întreagă. Timpul petrecut în grupul de lucru nu v-a mai permis să vă ocupați de principalul proiect la care lucrați împreună cu colegii Ana Sgabo și Vivian Silva, proiect ce implică întocmirea unui amplu studiu de analiză privind proiectele aflate în responsabilitatea Direcției, finanțate prin fonduri europene și internaționale în ultimii 5 ani.

În paginile următoare se vor prezenta câteva situații cu care vă confrunțați, care necesită o analiză atentă pe baza cărora va trebui să răspundeți la următoarele cerințe:

## Cerințe

7. Identificați cele mai potrivite soluții pentru rezolvarea acestor situații și folosiți-vă de cele două tabele de la sfârșitul acestui material pentru a le organiza, pe scurt. Măsurile propuse vor fi detaliate într-o discuție de aprox. 15 minute, pe care o veți avea cu comisia de evaluare, după jocul de rol.
8. Pregătiți-vă pentru o întâlnire de 15 minute cu Vivian Silva, unul dintre colegii dumneavoastră imediat după expirarea timpului de pregătire a acestui exercițiu. Rolul colegului va fi interpretat de către unul dintre membrii comisiei de evaluare. În cadrul acestei întâlniri va trebui:
  - Să obțineți informațiile necesare pentru a vă ocupa de proiectul de instruire
  - Să discutați despre celelalte sarcini în care v-a implicat și despre felul în care decurge colaborarea voastră în momentul de față, astfel încât să creșteți nivelul dumneavoastră de eficiență și performanță

## Organigramă Direcție (parțial)



## Situația 1 – Program de instruire „Protecția mediului - Curs de perfecționare”



**De la:** carol.stan@ministerulmediului.eu

**Trimis:** în această dimineață, la 08.25

**Subiect:** Program de instruire „Protecția mediului - Curs de perfecționare”

Salut,

Îți scriu acest mesaj pentru a-ți da detaliile necesare despre un proiect de lungă durată pe care îl vom susține și care va începe trimestrul viitor. Este vorba despre o inițiativă importantă, care urmărește să alinieze toți reprezentanții agențiilor locale la aceleași standarde, politici și bune practici în privința protecției mediului. Este vorba despre 158 de persoane care trebuie să parcurgă acest modul de instruire, revizuit conform ultimelor cerințe la nivel european.

Sper că Ana și Vivian te-au sprijinit să te integrezi. M-am gândit că este momentul să ai propriul proiect de care să te ocupi cap-coadă. Te încurajez să iei legătura cu un consilier experimentat în proiectele de formare din Direcția Biodiversitate, Ian Paul. El a fost implicat în organizarea unor programe de instruire de succes și în anii trecuți, deci te poate pune la curent atât cu modul de lucru, cât și cu alte informații utile.

Am confirmat eu deja că miercuri vei participa la o întâlnire cu Ian – așteaptă o propunere de interval orar din partea ta.

În altă ordine de idei, Ana mi-a zis că avansați lent cu analiza pe care o aveți de făcut, că nu are încă informațiile pe care le așteaptă de la tine. Te rog să tratezi cu prioritate acest studiu, pentru că aceste informații vor fi incluse într-un raport amplu al Ministerului și vor reflecta eficacitatea Direcției noastre de a urmări și gestiona proiectele cu finanțare europeană. În ultimii ani am făcut o treabă foarte bună pe această arie și este important să venim cu date concrete pentru a împărtăși aceste bune practici și către alte ministere. Mă bazez pe tine.

Te rog să-mi dai de știre dacă nu poți să te descurci și ai nevoie de sprijin.

Carol Stan

Șef Serviciu

\*\*\*\*\*





## Situația 2 – Petiție



**De la:** dorian.milo@gmail.com

**Trimis:** cu o zi în urmă, la 11.25

**Subiect:** Petiție împotriva incendiilor ilegale de deșeuri

Bună ziua,

Numele meu este Dorian Milo și locuiesc în satul Nera din districtul 2. În ultima vreme, nu doar la noi în sat, ci în întreaga zonă ne confruntăm cu multe incendii ale deșeurilor și chiar a vegetației. În special ferma de animale din localitatea Victoria, aflată în vecinătatea satului meu, este o sursă constantă de poluare, având în vedere că incinerează în secret, aproape în fiecare noapte, deșeuri cu care ne intoxică și ne încarcă locuințele cu un miros insuportabil. Acestea sunt extrem de periculoase pentru toți locuitorii din zonă, creează un mare disconfort și riscă să pună în pericol chiar viața sau bunurile noastre. Am ajuns să ne temem că aceste incendii vor scapa de sub control și se vor extinde până în apropierea caselor noastre.

Vă rog să luați la cunoștință această situație, pe care am sesizat-o și în trecut direcției, dar la care nu am primit încă niciun răspuns. Cât timp trebuie să mai inhalăm gaze otrăvitoare până când situația se va rezolva?

Am notat personal evidența tuturor nopților în care ferma de animale a incendiat substanțele periculoase și mă gândesc să mă apuc să strâng semnături de la vecini. Mulți dintre noi au sunat la numărul de urgență atunci când fumul este foarte dens.

Dacă este nevoie ca tot noi, locuitorii acestei zone, să facem și alte demersuri suplimentare, vă rog să imi spuneți concret despre ce pași este vorba. Până acum nu ne-a lămurit nimeni dacă această situație se va remedia, nu am primit niciun răspuns. Dacă este nevoie, suntem pregătiți să venim cu toții la sediul ministerului pentru a ne face auziți!

Sper ca de această dată să fi nimerit pe mâini bune (am găsit numele dumneavoastră pe site-ul ministerului și de aceea v-am scris personal) și sper că autoritățile vor face ceea ce trebuie!

Mulumesc,

Dorian Milo

\*\*\*\*\*

Petițiile anonime sau cele în care nu sunt trecute datele complete de identificare ale petiționarului nu se iau în considerare și se clasează. De asemenea, petițiile ilizibile, cele în care obiectul solicitării nu este clar, precum și cele care conțin injurii și expresii denigratoare la adresa instituției sau a funcționarilor publici, se clasează. Petițiile se transmit către [petitii@ministerulmediului.eu](mailto:petitii@ministerulmediului.eu) sau pot fi depuse la Serviciul de Relații cu publicul unde există formulare speciale în acest scop.

## Situația 3 – Analiza proiectelor cu finanțare internațională



**De la:** ana.szabo@ ministerulmediului.eu

**Trimis:** cu o zi în urmă, 16:30

**Subiect:** Cercetare arte contemporane

Bună,

Ne apropiem vertiginos de termenul limită la care trebuie să finalizăm prima parte a raportului nostru cu privire la proiectele realizate prin finanțare de la fondurile europene și internaționale din ultimii 5 ani. Mi-ai spus inițial că va dura două zile și între timp nu mi-ai dat nimic, așa că nu știu care este statusul proiectului în ceea ce te privește.

Am nevoie de partea la care ai lucrat tu, referitoare la analiza cheltuielilor bugetare de pe fiecare proiect desfășurat în acea perioadă. Am nevoie de aceste informații până miercuri dimineață, ca să o pot integra cu ce am făcut eu și ce a făcut Vivian și să avem o primă versiune gata. Peste zece zile vreau să fie în forma finală, după ce Carol ne comunică observațiile lui.

În legătură cu observația ta anterioară, legată de proiectul „Infrastructura verde la nivel urban” desfășurat în perioada martie 2016 - august 2018, într-adevăr, am verificat și eu, cheltuielile de protocol înregistrate pe acest proiect în ultimele 5 luni prezintă inconsecvențe și sume cam mari, dar este totuși o situație ambiguă. Nu cred că ar trebui să îl deranjăm pe Carol cu acest lucru, mai ales că nu este treaba noastră. Noi trebuie să ne concentrăm acum pe finalizarea analizei, ceea ce te încurajez și pe tine să faci.

Te rog să-mi dai un răspuns cât se poate de repede,

Mulumesc,

Ana

## Situația 4 – Documente proces achiziție



**FDe la:** vivian.silva @ministerulmediului.eu

**Trimis:** cu o zi în urmă, 11:30

**Subiect:** URGENT!

Bună,

Știu că ești plecat azi, dar îți scriu ca să nu uit: Carol ne-a rugat să-i punem și lui la dispoziție toate documentele pentru procesul de achiziție din proiectul de modernizare IT a Direcției: informațiile pentru caietul de sarcini, referatele de necesitate,...practic, tot ce trebuie.

Tocmai am aflat că te-a implicat și pe tine în subiecte care au legătură cu digitalizarea și IT-ul, așa că trebuie să te fi familiarizat deja cu termenii. Eu și Ana suntem foarte ocupați, așa că te rugăm să te ocupi tu de asta când te vei întoarce, că ai mai mult timp.

Ar trebui să nu îți ia mai mult de câteva ore. Găsești totul la mine pe birou, ar trebui să te descurci. Dacă nu găsești ceva, mă poți suna oricând.

Nu uita, te rog, că este urgent. Carol vrea să verifice o bună parte din ele cât mai repede!

PS – Cum a fost la grupul de lucru, ți-a plăcut experiența? Uneori durează foarte mult treburile astea și nu întotdeauna este interesant- sper ca subiectul să fi contribuit la niște discuții animate.

Hai spor,

Vivian

\*\*\*\*\*

Acesta este un proiect despre care nu cunoști multe detalii. În afară de faptul că zona de IT este una care te interesează la nivel personal, nu ai alte detalii.

Nu este prima dată când Vivian îți predă diverse sarcini fără să te pună la curent cu situația, fără să clarifice obiective sau termene și de regulă pe ultima sută de metri, ceea ce îți generează mult stres.

## Situația 5 – Echipă de proiect



**De la:** vivian.silva@ministerulmediului.eu

**CC:** carol.stan@ministerulmediului.eu

**Trimis:** în această dimineață, 10.00

**Subiect:** Coleg nou în echipă

Salut,

Tocmai am discutat cu Carol care mi-a povestit despre proiectul de instruire a reprezentanților locali – mă bucur că te vei ocupa tu de el anul acesta, sunt sigur că de data asta, cu tine la „cârmă”, vom reuși să ne organizăm cum trebuie. Felicitări și multă baftă în continuare!

I-am sugerat lui Carol ideea de a mai lua pe cineva care să te ajute în echipa de proiect. Astfel, lucrurile ar putea să meargă și mai rapid – într-o lună trebuie să începă deja primele grupe de formare, deci timpul este scurt și n-ar strica încă o mână de ajutor. Cum eu și Ana suntem deja foarte prinși, poate vorbim ca să vedem ce alt coleg ai putea să ai în vedere.

Carol a fost de acord și m-a rugat pe mine să te ajut cu asta.

Hai să discutăm mai multe astăzi, dacă ai și tu timp. Îți trimit o invitație în calendar în următoarele minute.

Vivian

\*\*\*\*\*

Pentru a-ți alege ajutorul, ai de ales între ceilalți trei membri ai echipei:

Lia Bolt – Este o colegă plină de energie pe care ai remarcat-o și tu la ultimul comitet de lucru. Îi place să abordeze sarcinile cu forță și acționează mereu în viteză, ceea ce s-ar putea să fie util în contextul de față, chiar dacă uneori mai face și erori. A mai lucrat în proiecte de organizare de evenimente, dar nu în această instituție. Nu are foarte multă



experiență, dar este dornică să învețe.

**George Tan** - are experiență cu organizarea unor evenimente cu mulți participanți, a fost implicat în derularea unor seminarii și conferințe din cadrul ministerului. Are o atitudine conservatoare și nimeni nu scapă fără a primi sfaturi spirituale de la el, indiferent de situație, ceea ce pe unele persoane le poate agasa.

**Olga Popov** - este o profesionistă foarte respectată în cadrul Ministerului. Are un accent puternic, te înțelegi mai greu cu ea din cauza asta. Nu este limba ei nativă, este și un pic mai în vârstă, așa că uneori apar bariere în comunicare. Știe cum se fac lucrurile, a organizat evenimente, are experiență multă, e veche în minister și cunoaște mai multe direcții pentru că a făcut parte din ele de-a lungul timpului. Pe de altă parte încearcă adesea să își impună opinia fără a se consulta cu ceilalți.

Dintre cei trei, practic Lia pare cea mai potrivită opțiune pentru tine în acest context, așa că te hotărăști să o propui pe ea când vei discuta cu Vivian.

## Situația 6 - Rectificare comunicat



**De la:** anemarie.zvec@ministerulmediului.eu

**Trimis:** în această dimineață, la 08:50

**Subiect:** Rectificare COMUNICAT - Lansarea depunerilor de Proiecte, în cadrul Programului AIR FOR LIFE - sesiunea 2020

Salut,

Am fost atenționată de un aplicant că pe pagina oficială a direcției există o eroare. În comunicatul care anunță depunerile de proiecte din cadrul Programului privind reducerea impactului asupra atmosferei și monitorizarea calității aerului este menționat un termen greșit, pare nerealist de scurt. Am verificat în materialul trimis de tine și așa era și acolo. Care este de fapt varianta corectă?

Este nevoie să modificăm comunicatul, poți să verifici, te rog!? Aștept un răspuns de la tine.

Mulțumesc,

Anemarie Zvec

Consilier Direcția de Transparență și Comunicare, Ministerul Mediului

\*\*\*\*\*

Pentru a schimba publicația eronată de pe website trebuie să obții aprobarea șefului direcției și să justifici apariția erorii. O colegă cu care te-ai consultat a afirmat că nu este o problemă mare, pentru că termenul nu este depășit -oricum, uneori termenele pentru depunerea proiectelor se prelungesc, aplicanții întârzie frecvent, așa că te-a sfătuit să vorbești cu Anemarie și să faci pur și simplu modificarea rapid pentru că e posibil să nu fi observat mai nimeni eroarea.

## Situația 7 - Instructaj Eco DMS



**De la:** vio.teller@ministerulmediului.eu

**Trimis:** cu o zi în urmă, la 12:50

**Subiect:** Curs de instructaj - ECO DMS

Salut,

Sunt Vio Teller, de la Resurse Umane.

Revin către tine cu un răspuns referitor la instructajul obligatoriu pentru utilizarea aplicației de management al documentelor, Eco DMS.

Perioada pentru care ai optat este deja ocupată de alți colegi care s-au înscris cu ceva timp în urmă. Te putem programa însă la următoarea sesiune de instructaj, care va avea loc săptămână viitoare, marți, în intervalul 9:00 - 13:00.

Cum îți se pare?

Mulțumesc,

Vio

Foaie de răspuns (1)  
Nume Candidat

Data

---

**Situații identificate**

**Soluții propuse**

- scrieți pe scurt cum intenționați să acționați referitor la fiecare situație
- alocați un nivel de prioritate (de la 1 la 3) în funcție de importanța ce trebuie acordată fiecărui subiect

---

**Situația 1 – Program de instruire reprezentanți locali**

---

**Situația 2 –Petiție**

---

**Situația 3 – Analiza proiectelor**

---

**Situația 4 – Documente proces de achiziție**

---

**Situația 5 – Echipa de proiect**

---

**Situația 6 – Rectificare comunicat**

---

**Situația 7 – Instructaj Eco DMS**

---



Foaie de răspuns (2)  
Nume Candidat

Data

**Agenda  
săptămânii**

Scrieți ce activități planificați că veți întreprinde săptămâna următoare indicând titlul activității și timpul estimat pentru fiecare activitate (în ore)

Luni

Marți

Miercuri

Joi

Vineri

**Materiale pentru evaluatori**

**Subject:** Consilier debutant în cadrul Direcției de Control al Poluării din Ministerul Mediului al unuia dintre statele UE.

**Timp total la dispoziție:** 75 de minute (45' pregătire individuală, 15' joc de rol, 15' discuție de analiză)

**Context**

Sunteți de câteva luni consilier debutant în cadrul Direcției de Control al Poluării din cadrul Ministerului Mediului al unuia dintre statele UE. Aici învățați în fiecare zi lucruri noi și intrați în contact cu multe persoane din diverse echipe din cadrul ministerului.

Managerul căruia îi raportați direct este Carol Stan, Șef Serviciu în cadrul Direcției. Lucrurile au mers bine până în prezent și ați fost deja implicat într-un proiect de echipă – un studiu de analiză. Cu Carol nu prea ați apucat să mai vorbiți, vă transmite uneori sarcini prin email sau direct și vă întrebă din când în când cum merg lucrurile.

Este vineri după-amiaza, aproape de terminarea programului și ați constatat că mai aveți emailuri necitite sau cărora nu le-ați răspuns.

Ieri ați fost plecat de la birou deoarece ați intrat, la inițiativa managerului dumneavoastră, într-un grup de lucru care a inițiat un proiect de modernizare și digitalizare a ministerului. Acesta a considerat că este o activitate care o să vă fie de folos în viitor, pentru că aceasta este tendința de evoluție în toate instituțiile și veți fi astfel la curent cu toate

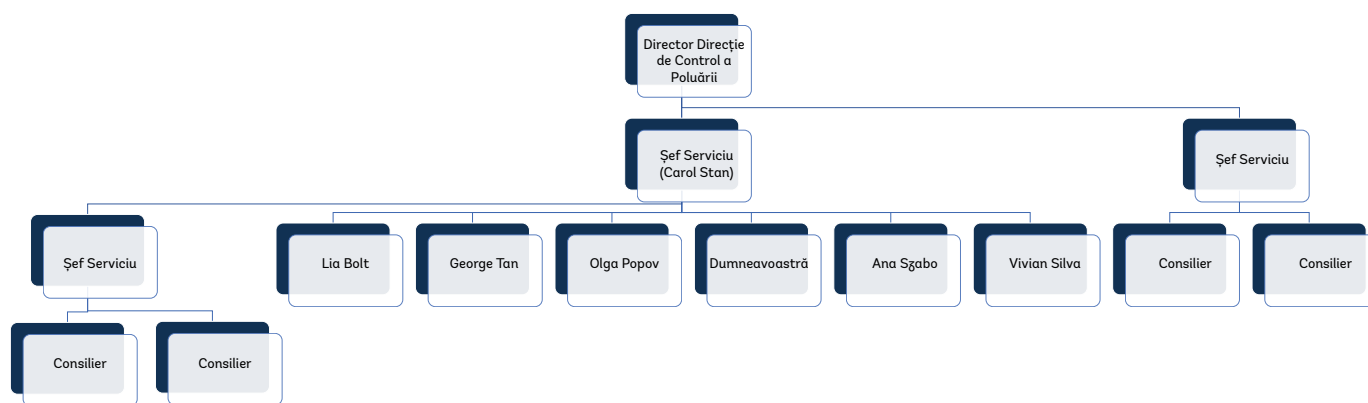
noutățile. Ați petrecut mai mult timp decât preconizați – deși ar fi trebuit să vă încadrați într-o jumătate de zi, discuțiile au durat o zi întreagă. Timpul petrecut în grupul de lucru nu v-a mai permis să vă ocupați de principalul proiect la care lucrați împreună cu colegii Ana Șgabo și Vivian Silva, proiect ce implică întocmirea unui amplu studiu de analiză privind proiectele aflate în responsabilitatea Direcției finanțate prin fonduri europene și internaționale în ultimii 5 ani.

În paginile următoare se vor prezenta câteva situații cu care vă confrunțați, care necesită o analiză atentă pe baza cărora va trebui să răspundeți la următoarele cerințe:

### Cerințe

9. Identificați cele mai potrivite soluții pentru rezolvarea acestor situații și folosiți-vă de cele două tabele de la sfârșitul acestui material pentru a le organiza, pe scurt. Măsurile propuse vor fi detaliate într-o discuție de aprox. 15 minute, pe care o veți avea cu comisia de evaluare, după jocul de rol.
10. Pregătiți-vă pentru o întâlnire de 15 minute cu Vivian Silva, unul dintre colegii dumneavoastră imediat după expirarea timpului de pregătire a acestui exercițiu. Rolul colegului va fi interpretat de către unul dintre membrii comisiei de evaluare. În cadrul acestei întâlniri va trebui:
  - Să obțineți informațiile necesare pentru a vă ocupa de proiectul de instruire
  - Să discutați despre celelalte sarcini în care v-a implicat și despre felul în care decurge colaborarea voastră în momentul de față, astfel încât să creșteți nivelul dumneavoastră de eficiență și performanță

### Organigramă Direcție (parțial)



### Situația 1 – Program de instruire „Protecția mediului - Curs de perfecționare”



**De la:** carol.stan@ministerulmediului.eu

**Trimis:** în această dimineață, la 08.25

**Subiect:** Program de instruire „Protecția mediului - Curs de perfecționare”

Salut,

Îți scriu acest mesaj pentru a-ți da detaliile necesare despre un proiect de lungă durată pe care îl vom susține și care va începe trimestrul viitor. Este vorba despre o inițiativă importantă, care urmărește să alinieze toți reprezentanții agențiilor locale la aceleași standarde, politici și bune practici în privința protecției mediului. Este vorba despre 158 de persoane care trebuie să parcurgă acest modul de instruire, revizuit conform ultimelor cerințe la nivel european.

Sper că Ana și Vivian te-au sprijinit să te integrezi. M-am gândit că este momentul să ai propriul proiect de care să te ocupi cap-coadă. Te încurajez să iei legătura cu un consilier experimentat în proiectele de formare din Direcția Biodiversitate, Ian Paul. El a fost implicat în organizarea unor programe de instruire de succes și în anii trecuți, deci te poate pune la curent atât cu modul de lucru cât și cu alte informații utile.

Am confirmat eu deja că miercuri vei participa la o întâlnire cu Ian – așteaptă o propunere de interval orar din partea ta.

În altă ordine de idei, Ana mi-a zis că avansați lent cu analiza pe care o aveți de făcut, că nu are încă informațiile pe care le așteaptă de la tine. Te rog să te gândești cu prioritate acestui studiu pentru că aceste informații vor fi incluse într-un raport amplu al Ministerului și vor reflecta eficacitatea Direcției noastre de a urmări și gestiona proiectele cu finanțare europeană. În ultimii ani am făcut o treabă foarte bună pe această arie și este important să venim cu date concrete pentru a împărtăși aceste bune practici și către alte ministere. Mă bazez pe tine.



Te rog să-mi dai de știre dacă nu poți să te descurci și ai nevoie de sprijin.

Carol Stan  
Șef Serviciu

\*\*\*\*\*

Nu ai mai vorbit până acum cu Ian Paul iar pentru prima întâlnire ar fi bine să te documentezi cu privire la scopul și istoricul acestui proiect. Estimezi că timpul de documentare ar dura aproximativ 4 ore.

## Situația 2 – Petiție



**De la:** dorian.milo@gmail.com

**Trimis:** cu o zi în urmă, la 11.25

**Subiect:** Petiție împotriva incendiilor ilegale de deșeuri

Bună ziua,

Numele meu este Dorian Milo și locuiesc în satul Nera din districtul 2. În ultima vreme, nu doar la noi în sat, ci în întreaga zonă ne confruntăm cu multe incendii ale deșeurilor și chiar a vegetației. În special ferma de animale din localitatea Victoria, aflată în vecinătatea satului meu, este o sursă constantă de poluare, având în vedere că incinerează în secret aproape în fiecare noapte deșeuri cu care ne intoxică și ne încarcă locuințele cu un miros insuportabil. Acestea sunt extrem de periculoase pentru toți locuitorii din zonă, creează un mare disconfort și riscă să pună în pericol chiar viața sau bunurile noastre. Am ajuns să ne temem că aceste incendii vor scăpa de sub control și se vor extinde până în apropierea caselor noastre.

Vă rog să luați la cunoștință această situație, pe care am sesizat-o și în trecut direcției dar la care nu am primit încă nici un răspuns. Cât timp trebuie să mai inhalăm gaze otrăvitoare până când situația se va rezolva?

Am notat personal evidența tuturor nopților în care ferma de animale a incendiat substanțele periculoase și mă gândesc să mă apuc să strâng semnături de la vecini. Mulți dintre noi au sunat la numărul de urgență atunci când fumul este foarte dens.

Dacă este nevoie ca tot noi, locuitorii acestei zone, să facem și alte demersuri suplimentare, vă rog să imi spuneți concret despre ce pași este vorba. Până acum nu ne-a lămurit nimeni dacă această situație se va remedia, nu am primit nici un răspuns. Dacă este nevoie, suntem pregătiți să venim cu toții la sediul ministerului pentru a ne face auziți!

Sper ca de această dată să fi nimerit pe mâini bune (am găsit numele dumneavoastră pe site-ul ministerului și de aceea v-am scris personal) și sper că autoritățile vor face ceea ce trebuie!

Mulumesc,

Dorian Milo

\*\*\*\*\*

Petițiile anonime sau cele în care nu sunt trecute datele complete de identificare ale petiționarului nu se iau în considerare și se clasează. De asemenea, petițiile ilizibile, cele în care obiectul solicitării nu este clar, precum și cele care conțin injurii și expresii denigratoare la adresa instituției sau a funcționarilor publici, se clasează. Petițiile se transmit către [petitii@ministerulmediului.eu](mailto:petitii@ministerulmediului.eu) sau pot fi depuse la Serviciul de Relații cu publicul unde există formulare speciale în acest scop.

### Situația 3 – Analiza proiectelor cu finanțare internațională



**De la:** ana.szabo@ ministerulmediului.eu

**Trimis:** cu o zi în urmă, 16:30

**Subiect:** Cercetare arte contemporane

Bună,

Ne apropiem vertiginos de termenul limită la care trebuie să finalizăm prima parte a raportului nostru cu privire la proiectele realizate prin finanțare de la fondurile europene și internaționale din ultimii 5 ani. Mi-ai spus inițial că va dura două zile și între timp nu mi-ai dat nimic, așa că nu știu care este statusul proiectului în ceea ce te privește.

Am nevoie de partea la care ai lucrat tu, referitoare la analiza cheltuielilor bugetare de pe fiecare proiect desfășurat în acea perioadă. Am nevoie de aceste informații până miercuri dimineață, ca să o pot integra cu ce am făcut eu și ce a făcut Vivian și să avem o primă versiune gata. Peste zece zile vreau să fie în forma finală, după ce Carol ne comunică observațiile lui.

În legătură cu observația ta anterioară, legată de proiectul „Infrastructura verde la nivel urban” desfășurat în perioada martie 2016 - august 2018, într-adevăr, am verificat și eu, cheltuielile de protocol înregistrate pe acest proiect în ultimele 5 luni prezintă inconsecvențe și sume cam mari, dar este totuși o situație ambiguă. Nu cred că ar trebui să îl deranjăm pe Carol cu acest lucru, mai ales că nu este treaba noastră. Noi trebuie să ne concentrăm acum pe finalizarea analizei, ceea ce te încurajez și pe tine să faci.

Te rog să-mi dai un răspuns cât se poate de repede,

Mulumesc,

Ana

### Situația 4 – Documente proces achiziție



**De la:** vivian.silva @ministerulmediului.eu

**Trimis:** cu o zi în urmă, 11:30

**Subiect:** URGENT!

Bună,

Știu că ești plecat azi dar îți scriu ca să nu uit: Carol ne-a rugat să-i punem și lui la dispoziție toate documentele pentru procesul de achiziție din proiectul de modernizare IT a Direcției: informațiile pentru caietul de sarcini, referatele de necesitate,...practic, tot ce trebuie.

Tocmai am aflat că te-a implicat și pe tine în subiecte care au legătură cu digitalizarea și IT-ul, așa că trebuie să te fi familiarizat deja cu termenii. Eu și Ana suntem foarte ocupați, așa că te rugăm să te ocupi tu de asta când te vei întoarce, că ai mai mult timp.

Ar trebui să nu îți ia mai mult de câteva ore. Găsești totul la mine pe birou, ar trebui să te descurci. Dacă nu găsești ceva, mă poți suna oricând.

Nu uita te rog că este urgent, Carol vrea să verifice o bună parte din ele cât mai repede!

PS – Cum a fost la grupul de lucru, ți-a plăcut experiența? Uneori durează foarte mult treburile astea și nu întotdeauna este interesant- sper ca subiectul să fi contribuit la niște discuții animate.

Hai spor,

Vivian

\*\*\*\*\*

Acesta este un proiect despre care nu cunoști multe detalii. În afară de faptul că zona de IT este una care te interesează la nivel personal, nu ai alte detalii.

Nu este prima dată când Vivian îți predă diverse sarcini fără să te pună la curent cu situația, fără să clarifice obiective sau termene și de regulă pe ultima sută de metri, ceea ce îți generează mult stres.





## Situația 5 – Echipă de proiect



**De la:** vivian.silva@ministerulmediului.eu

**CC:** carol.stan@ministerulmediului.eu

**Trimis:** în această dimineață, 10.00

**Subiect:** Coleg nou în echipă

Salut,

Tochmai am discutat cu Carol care mi-a povestit despre proiectul de instruire a reprezentanților locali – mă bucur că te vei ocupa tu de el anul acesta, sunt sigur că de data asta, cu tine la „cârmă” vom reuși să ne organizăm cum trebuie. Felicitări și multă baftă în continuare!

I-am sugerat lui Carol ideea de a mai lua pe cineva care să te ajute în echipa de proiect. Astfel lucrurile ar putea să meargă mai lin și mai rapid – într-o lună trebuie să înceapă deja primele grupe de formare, deci timpul este destul de scurt și n-ar strica încă o mână de ajutor. Cum eu și Ana suntem deja foarte prinși, poate vorbim ca să vedem ce alt coleg ai putea să ai în vedere.

Carol a fost de acord și m-a rugat pe mine să te ajut cu asta.

Hai sa discutăm mai multe astăzi, dacă ai și tu timp. Îți trimit o invitație în calendar în următoarele minute.

Vivian

\*\*\*\*\*

Pentru a-ți alege ajutorul, ai de ales între ceilalți trei membri ai echipei:

Lia Bolt – Este o colegă plină de energie pe care ai remarcat-o și tu la ultimul comitet de lucru. Îi place să abordeze sarcinile cu forță și acționează mereu în viteză, ceea ce s-ar putea să fie util în contextul de față, chiar dacă uneori mai face și erori. A mai lucrat în proiecte de organizare de evenimente, dar nu în această instituție. Nu are foarte multă experiență, dar este dornică să învețe.

George Tan - are experiență cu organizarea unor evenimente cu mulți participanți, a fost implicat în derularea unor seminarii și conferințe din cadrul ministerului. Are o atitudine conservatoare și nimeni nu scapă fără a primi sfaturi spirituale de la el, indiferent de situație, ceea ce pe unele persoane le poate agasa.

Olga Popov – este o profesionistă foarte respectată în cadrul Ministerului. Are un accent puternic, te înțelegi mai greu cu ea din cauza asta. Nu este limba ei nativă, este și un pic mai în vârstă, așa că uneori apar bariere în comunicare. Știe cum se fac lucrurile, a organizat evenimente, are experiență multă, e veche în minister și cunoaște mai multe direcții pentru că a făcut parte din ele de-a lungul timpului. Pe de altă parte încearcă adesea să își impună opinia fără a se consulta cu ceilalți.

Dintre cei trei, practic Lia pare cea mai potrivită opțiune pentru tine în acest context, așa că te hotărăști să o propui pe ea când vei discuta cu Vivian.

## Situația 6 – Rectificare comunicat



**De la:** anemarie.zvec@ministerulmediului.eu

**Trimis:** în această dimineață, la 08:50

**Subiect:** Rectificare COMUNICAT - Lansarea depunerilor de Proiecte, în cadrul Programului AIR FOR LIFE – sesiunea 2020

Salut,

Am fost atenționată de un aplicant că pe pagina oficială a direcției există o eroare. În comunicatul care anunță depunerile de proiecte din cadrul Programului privind reducerea impactului asupra atmosferei și monitorizarea calității aerului este menționat un termen greșit, pare nerealist de scurt. Am verificat în materialul trimis de tine și așa era și acolo. Care este de fapt varianta corectă?

Este nevoie să modificăm comunicatul, poți să verifici, te rog!? Aștept un răspuns de la tine.

---

Mulțumesc,

Anemarie Zvec

Consilier Direcția de Transparență și Comunicare, Ministerul Mediului

\*\*\*\*\*

Pentru a schimba publicația eronată de pe website trebuie să obții aprobarea șefului direcției și să justifici apariția erorii. O colegă cu care te-ai consultat a afirmat că nu este o problemă mare, pentru că termenul nu este depășit -oricum, uneori termenele pentru depunerea proiectelor se prelungesc, aplicanții întârzie frecvent, așa că te-a sfătuit să vorbești cu Anemarie și să faci pur și simplu modificarea rapid pentru că e posibil să nu fi observat mai nimeni eroarea.

## Situația 7 – Instructaj Eco DMS



**De la:** vio.teller@ministerulmediului.eu

**Trimis:** cu o zi în urmă, la 12:50

**Subiect:** Curs de instructaj – ECO DMS

Salut,

Sunt Vio Teller, de la Resurse Umane.

Revin către tine cu un răspuns referitor la instructajul obligatoriu pentru utilizarea aplicației de management al documentelor, Eco DMS.

Perioda pentru care ai optat este deja ocupată de alți colegi care s-au înscris cu ceva timp în urmă. Te putem programa însă la următoarea sesiune de instructaj, care va avea loc săptămână viitoare, marți, în intervalul 9:00 – 13:00.

Cum îți se pare?

Mulțumesc,

Vio



Foaie de răspuns (1)  
Nume Candidat

Data

Situații identificate

**Soluții propuse**

- scrieți pe scurt cum intenționați să acționați referitor la fiecare situație
- alocați un nivel de prioritate (de la 1 la 3) în funcție de importanța ce trebuie acordată fiecărui subiect

Situația 1 – Program de  
instruire reprezentanți locali

Situația 2 – Petiție

Situația 3 – Analiza  
proiectelor

Situația 4 – Documente  
proces de achiziție

Situația 5 – Echipa de proiect

Situația 6 – Rectificare  
comunicat

Situația 7 – Instructaj Eco  
DMS

Foaie de răspuns (2)  
Nume Candidat

Data

**Agenda săptămânii**

Scrieți ce activități planificați că veți întreprinde săptămâna următoare indicând titlul activității și timpul estimat pentru fiecare activitate (în ore)

**Luni**

**Marți**

**Miercuri**

**Joi**

**Vineri**

**Debrief studiu de caz – Ministerul Mediului**

1. Care sunt principalele probleme pe care este necesar să le rezolvați?
2. Ce anume credeți că a generat aceste probleme (sau problema x)?
3. Ce ați putea face pentru ca unele dintre probleme să nu reapară în viitor?
4. Ce altă soluție vedeți pentru rezolvarea primei probleme menționate?
5. Ce activități vor fi impactate de soluțiile pe care le propuneți?
6. Ce obiective v-ați putea propune pentru perioada următoare? Cum ai putea măsura acest obiectiv?
7. Ce criterii ați folosit pentru a prioritiza sarcinile?
8. Ce indicatori ați putea stabili pentru a evalua progresul în rezolvarea sarcinilor?
9. De verificat resurse necesare/ termene limită dacă nu le menționează în scris.
10. Cum sunt impactate interesele cetățenilor în situația X? Care sunt nevoile lor? Cum ați putea contribui personal



la rezolvarea intereselor cetățenilor?

11. Cum ar putea crește această echipă satisfacția cetățenilor?
12. Cum veți ști dacă munca dumneavoastră are un nivel de calitate ridicat?
13. În care dintre situațiile analizate există riscul de a fi încălcate normele etice?
14. Ce ați putea face, personal, pentru a promova principiile de etică în cadrul echipei?
15. Indicați ce anume se schimbă din soluții și din planificare în urma discuției cu Alex Gruber.

### Joc de rol – Ministerul mediului – rolul actorului

Vă numiți Vivian Silva și lucrați în cadrul Direcției de Control al Poluării din cadrul Ministerului Mediului al unuia dintre statele UE. Aveți o experiență mare, lucrați acolo de 5 ani; practic cunoașteți îndeaproape legislația, procedurile și normele în vigoare referitoare la majoritatea situațiilor care pot apărea.

De când sunteți angajat/ă aici s-au mai schimbat colegi, de vreo doi ani sunteți în birou cu Ana Szabo, iar de câteva luni echipa s-a întregit cu un nou membru, care a fost angajat pe postul de consilier debutant în urma promovării concursului pe post.

Ați fost foarte deschis în a fi alături de noul angajat pentru a-l pune cât mai bine la punct cu mersul lucrurilor în birou, cu fluxul de dosare între departamente, cu relația cu șeful și pretențiile pe care le are acesta în ceea ce privește rezolvarea dosarelor și tot ce ține de departamentul vostru. Vă ajută și pe dumneavoastră personal, întrucât îi puteți transfera acele activități consumatoare de timp și care nu necesită un nivel ridicat de experiență.

Acum aveți o întâlnire cu acesta pentru a discuta despre un nou proiect care i-a fost încredințat, un proiect amplu de instruire care urmărește să alinieze toți cei 158 de reprezentanți ai agențiilor locale la aceleași standarde, politici și bune practici în privința protecției mediului. Proiectul va fi organizat împreună de direcția dumneavoastră din minister și Direcția de resurse umane a ministerului. Primele grupe de instruire trebuie să înceapă deja într-o lună.

Știți că în anii precedenți pe astfel de inițiative s-a lucrat împreună cu un consilier specializat în proiectele de formare, Ian Paul. Acesta are o experiență mare în instituție și cunoaște bine domeniul său de activitate, dar e nevoie să fii atent la felul în care completează documentația aferentă, pentru că nu acordă importanța cuvenită acestui aspect și e și foarte ocupat.

Aveți un program încărcat în ultima perioadă pentru că sunteți implicat în soluționarea mai multor licitații, pe lângă proiectul de analiză la care colaborați cu noul coleg. Atunci când ați aflat ca acesta/aceasta a primit această sarcină cu proiectul de formare, ați estimat că nu veți putea fi disponibil suficient timp astfel încât să-i puteți oferi suportul cuvenit. Ați obținut acordul superiorului pentru a face o recomandare de coleg care ar putea să facă parte din această echipă de proiect, alături de noul coleg.

Ați avut de ales între:

Lia Bolt – Este colega noastră plină de energie, pe care este

posibil să o fi remarcat și tu la ultimul comitet de lucru. Îi place să abordeze sarcinile cu forță și acționează mereu în viteză, ceea ce s-ar putea să fie util în contextul nostru, chiar dacă uneori mai face și erori. A mai lucrat în proiecte de organizare de evenimente, dar nu la noi în instituție. Nu are foarte multă experiență, dar este dornică să învețe.

George Tan - are experiență cu organizarea unor evenimente cu mulți participanți, a fost implicat în derularea unor seminarii și conferințe din cadrul ministerului. Are o atitudine conservatoare și nimeni nu scapă fără a primi sfaturi spirituale de la el, indiferent de situație, ceea ce pe unele persoane le poate agasa.

Olga Popov – este o profesionistă foarte respectată în cadrul Ministerului. Are un accent puternic și te înțelege mai greu cu ea din cauza asta- nu este limba ei nativă. Olga este și un pic mai în vârstă, peste media departamentului, așa că uneori apar bariere în comunicare cu colegii tineri, dar aceștia au de învățat de la ea. Știe cum se fac lucrurile și anticipează riscurile, așa că se întâmplă să își impună opinia fără a se consulta cu ceilalți. A organizat evenimente, are experiență multă, e veche în minister și cunoaște mai multe direcții pentru că a făcut parte din ele de-a lungul timpului.

Olga este clar opțiunea dumneavoastră deoarece poate compensa lipsa de experiență a noului coleg.

### Instrucțiuni de interpretare:

- Începeți întreprinderea cu deschidere și zâmbet și menționați că sunteți curios referitor la subiectul discuției și că aveți doar 15 minute la dispoziție.
- Dacă vă cere să-i povestiți care sunt detaliile pe care le aveți în momentul de față, reluați informațiile în termeni generali: o inițiativă importantă, pe termen lung, care urmărește să alinieze toți reprezentanții agențiilor locale la aceleași standarde, politici și bune practici în privința protecției mediului. 158 de persoane trebuie să parcurgă acest modul de instruire, revizuit conform ultimelor cerințe la nivel european. Dl. Paul are experiență, dar e greu de abordat, iar startul implementării trebuie să aibă loc într-o lună.
- Dacă vă solicitați informații mai concrete sau sfaturi referitoare la organizarea din acest an, puteți să-i transmiteți următoarele:
  - Să clarifice obiective clare, termene și responsabilități cu Ian Paul și puncte de evaluare a progresului;
  - Să verifice cu mare atenție documentele trimise de Ian Paul pentru că, de regulă, nu sunt făcute în mod riguros; de altfel, să-i atragă atenția cu ceva timp înainte, atunci când are de transmis aceste documente către minister;
  - Să verifice calendarul evenimentelor principale ale Ministerului, pentru a nu suprapune zilele de curs cu alte conferințe sau simpozioane la care reprezentanții ar putea fi înscriși deja;
  - Să se asigure că în prealabil este comunicat către participanți scopul și principalele idei ale programului de formare;
  - Să solicite din timp confirmări ferme de la participanți, mai ales de la cei din departare;
  - Să reconfirme participarea cursanților cu 2-3 zile înainte de începerea fiecărei grupe de formare programate

- Dacă vă întreabă cu cine credeți că ar trebui să se asocieze în echipa de proiect argumentați că oricare dintre cei trei colegi ar putea să îl ajute cu organizarea, dar, dacă insistă, întrebați ce părere are despre Olga – ea are multă experiență și l-ar putea ajuta cu adevărat.
- Dacă vă întreabă cum ar trebui să procedeze cu informația suspectă pe care a identificat-o din analiza proiectelor cu finanțare europeană din ultimii 5 ani, încurajați a prezenta detaliile descoperite atât către tine, cât și către Carol Stan.
- În ceea ce privește solicitarea dvs. de strângerea a tuturor documentelor din cadrul proiectului mai mare de modernizare IT:
  - Dacă adresează întrebări de clarificare, detaliați că, până în prezent, ai realizat deja documentația pentru mai multe solicitări, parte a proiectului de modernizare IT: 4 noi computere, un software CRM, un sistem de climatizare a serverului și 10 licențe software pentru un program de video conferințe.
  - Dacă solicită mai multe detalii despre toată documentația, oferiți-vă să-i arătați o listă a tuturor documentelor care compun un dosar complet, pentru a o folosi ca exemplu.
  - Dacă solicită suport direct din partea dvs., oferiți-vă să-i arătați personal unde sunt documentele la biroul dvs, după această întâlnire. Puteți oferi și feedback odată ce a adunat toate documentele, înainte de a trimite dosarul către Carol Stan.
- Dacă aduce în discuție raportul despre predarea dosarului pentru achiziția sistemului de climatizare a serverului, spuneți-i că îi veți trimite un model de raport – și că estimați că redactarea lui va lua maxim 30 minute.
- Dacă vă reproșează faptul că îi transmiteți sarcini fără toate informațiile necesare și pe ultima sută de metri, povestiți-i cum a trebuit să lucrați peste program și să vă anulați zile libere și plecări personale pentru a putea să faceți față volumului de muncă.
- Dacă vine cu propuneri de eficientizare a colaborării dintre voi, în măsura în care acestea sunt realiste și constructive, colaborați cu candidatul și arătați disponibilitate de a le urma.
- Solicitați-i un feedback față de modul în care a decurs colaborarea până în acest moment și dacă trebuie să schimbați ceva. Mulțumiți pentru feedback.
- În cazul în care solicită feedback – recomandați-i să răspundă la emailuri pe măsură ce le citește și când apar sarcini noi care riscă să nu poată fi duse la îndeplinire în timp util – să vină să discutați imediat prioritizarea lor.
- Nu concluzionați, nu sumarizați și nu stabiliți din propria inițiativă pașii următori.

## 4.2 Exerciții de grup – debutanți

### 4.2.1. Exercițiu de grup – Colectarea materialelor reciclabile

**Timp total la dispoziție: 45 de minute**

Faceți parte dintr-o echipă care își propune să găsească soluții pentru diverse probleme sociale. Participați la un

concurs de proiecte care constă în a găsi cea mai bună strategie pentru a responsabiliza populația să colecteze selectiv materialele reciclabile. Vor primi finanțare acele propuneri de proiecte care:

- Prezintă soluții pragmatice, ce pot fi aplicate cu fonduri de până la 1 milion euro și au un impact măsurabil în maxim 2 ani
- Prezintă măsuri ce pot fi replicate în mai multe regiuni ale țării

### Context

#### Profit.ro

Normele UE obligă România să ajungă la un grad de reciclare a deșeurilor municipale de minimum 50% în următorii 3 ani, țintă imposibil de atins în condițiile în care, în prezent, procentul real de reciclare este extrem de scăzut. Ultimele date oficiale relevă că România are o rată de reciclare a deșeurilor municipale de doar 14% (7% din reciclarea materialelor și 7% din compostare), cu doar un procent în plus față de anul 2010.

La acest moment, România are a doua cea mai slabă rată de reciclare din Europa, după Bulgaria, în condițiile în care produce aproape 6 milioane de tone de deșeurii anual. Din totalul de 5,8 milioane de tone de deșeurii pe an, doar Bucureștiul este responsabil pentru producerea a 709.720 de tone pe an, cu o medie de 375 kg pe cap de locuitor.

#### Recorder.ro

În primavara anului 2017, Comisia Europeană a trimis România în fața Curții de Justiție a UE, într-o procedură de infringement, pentru că nimeni nu a actualizat planurile și programele naționale privind gunoiul cu directivele UE. Erau vizate 68 de gropi de gunoi neconforme care ar fi trebuit închise până în 2013! În loc să țină cont de aceste directive și să grăbească închiderea gropilor, statul român a eliminat taxarea la groapă a deșeurilor pentru următorii doi ani. Cu alte cuvinte, românii sunt încurajați să ridice în continuare munți de gunoie la marginea orașelor, în loc să se concentreze pe reciclare.

România s-a angajat ca în următorii 2-3 ani să ajungă la ținta de reciclare 55%! În caz contrar, penalitățile pot ajunge și la 200.000 de euro pe zi.

**Ministerul Mediului** a publicat pe site-ul propriu indicatorii de performanță propuși privind colectarea selectivă a deșeurilor:

- colectarea separată a deșeurilor municipale – cantitatea de deșeurii de hârtie, metal, plastic și sticlă din deșeurile municipale colectate separat ca procentaj din cantitatea totală generată de deșeurii de hârtie, metal, plastic și sticlă din deșeurile municipale – creștere graduală de la 40% până la 70% în următorii 3 ani;
- operarea stațiilor de sortare – cantitatea totală de deșeurii trimise la reciclare ca procentaj din cantitatea totală de deșeurii acceptate la stațiile de sortare – 75%;

#### Sanțiuni pentru cetățeni

Regulile de colectare separată a deșeurilor pe care cetățenii



trebuie să le respecte sunt prezentate în Regulamentul de salubritate, acest document trebuind să prevadă și sancțiuni pentru nerespectarea acestora.

Exemplu: UAT-ul (Unitate Administrativ-Teritorială) își poate propune ca cetățenii care nu colectează în mod corect deșeurile să plătească tarife/taxe de 1,5 sau de 2 - 3 ori mai mari față de cele stabilite pentru colectarea corectă. Nivelul tarifelor/taxelor penalizatoare, precum și procedura constatării de către operator a colectării separate neconforme se stabilesc și se aprobă, prin hotărâre, adoptată de către autoritatea deliberativă a administrației publice locale. Colectarea separată neconformă va fi constatată de operator în baza unei proceduri stabilite de UAT/ADI (Asociația de Dezvoltare Intercomunitară). Cazurile de colectare neconformă identificate vor fi raportate de către operator la UAT/ADI.

### Motive pentru care românii nu reciclează:

Studiul „Obişnuiești să reciclezi?”, remis Mediafax, prezintă atitudini ale românilor față de colectarea selectivă a deșeurilor și reciclare.

Peste 55% dintre români nu colectează selectiv pentru că nu au containere speciale aproape de casă, în timp ce 38% se declară convinși că deșeurile puse separat ajung tot la groapa de gunoi, relevă un studiu realizat de Rogalski-Grigoriu, la inițiativa reciclatorului Green Group. Peste un sfert dintre respondenți – 26,22% spun că nu știu unde se găsesc containerele pentru colectarea separată.

### Un specialist în domeniu explică, într-un interviu pentru wall-street.ro:

“Din punctul meu de vedere, motivele principale pentru care românii sunt interesați atât de puțin de problema deșeurilor sunt lipsa de informare și implicare a autorităților locale. De cele mai multe ori, acestea consideră că operatorul trebuie să fie cel care rezolvă problema, dar cel din urmă, neavând pârghiile necesare, are nevoie de sprijinul lor. Numai că autoritățile nu își doresc să fie responsabile pentru obligațiile lor și atunci preferă să paseze mai departe”, a declarat specialistul.

### Ce spun cetățenii:

- “am colectat selectiv până acum două luni, că aveam containere separate în fața blocului. Acum le-au luat, într-o bună zi ne-am trezit fără ele”.
- “eee, am vorbit eu cu un șofer de la mașina de gunoi: le amestecă oricum în mașină, și le aruncă în același loc, așa că n-are niciun rost să mă mai chinui cu separarea!”
- “mi-e greu acasă să am minim trei coșuri de gunoi în loc de unul! Am o bucătărie mică, nu am unde să le pun! E mai comod cu un singur sac de gunoi!”
- “nu mi se pare o problemă atât de mare! Avem noi multe altele în țara asta, numai de gunoi nu ne mai legăm acum! N-avem spitale, n-avem școli, nu face nimeni nimic, oricum!”

### Cerințe

Va trebui să redactați împreună un draft de proiect, de maxim o pagină, care să conțină:

- Ideea proiectului
- Principalele acțiuni ce trebuie întreprinse pentru aplicarea acestei idei
- Cum se va măsura succesul proiectului

### Recomandări:

- Generați cât mai multe idei aplicabile în practică
- Prezentați-vă ideile împreună cu argumentele, într-un mod clar și concis
- Obțineți acordul celorlalți membri ai echipei referitor la proiectul pe care îl veți prezenta

Aveți 10 minute la dispoziție de lucru individual pentru a vă gândi la niște idei și posibile soluții. Vă puteți face unele notițe pe baza cărora să discutați.

Pentru discuțiile de grup cu colegii de echipă în care puneți la punct strategia aveți la dispoziție 32 de minute. La anunțul evaluatorilor veți mai avea la dispoziție 3 minute pentru ca un membru al echipei să prezinte concluziile agreeate pentru draftul de proiect.

Succes!

### 4.2.2. Exercițiu de grup – Reîmpădurire

Faceți parte dintr-o echipă care își propune să găsească soluții pentru diverse probleme sociale și de mediu. Participați la un concurs de proiecte care constă în a găsi cea mai bună strategie pentru a accelera împădurirea în zonele cele mai afectate din țară:

- Prezentați soluții pragmatice, ce pot fi aplicate cu fonduri de până la 2 mil de euro și au un impact măsurabil în maxim 5 ani
- Prezentați măsuri care pot fi replicate și în alte zone ale țării afectate de defrișări, tăieri ilegale sau de fenomene meteorologice

### Informații din studii recente – organizații de protecție a mediului

300.000 de hectare de pădure au fost tăiate în România în perioada 2001-2016, potrivit unei platforme online denumite Global Forest Watch, care publică hărți interactive pe baza imaginilor furnizate de sateliți ai NASA.



Județele în care s-a tăiat cel mai mult în cei 15 ani sunt, în ordine, Suceava, Harghita, Maramureș și Cluj.

În ceea ce privește suprafețele pe care s-au plantat sau regenerat păduri, platforma oferă informații doar pentru intervalul 2001-2012. Este vorba despre un total de 154.000 de hectare.

Potrivit hărților interactive publicate de Global Forest Watch, Suceava este județul care a pierdut cea mai mare suprafață de pădure în perioada 2001-2016, și anume 46.300 de hectare. (Media pe țară, în aceeași perioadă, este de 7.100 hectare).

Potrivit estimărilor făcute de voluntarii de la „Greenpeace”, Bucovina a devenit din nou ținta defrișărilor ilegale și asta pentru că deține una dintre cele mai mari suprafețe împădurite din țară.

Hoții care taie ilegal pădurile câștigă milioane de euro pe an sub ochii celor responsabili, care dau vina pe lipsa de personal.

Imaginile filmate de Greenpeace în Bucovina arată viteza cu care se produc defrișările, în fiecare oră, în pădurile românești.

### Informații Romsilva

Regia Națională a Pădurilor - Romsilva administrează 3.13 milioane hectare pădurit proprietate publică a statului, ceea ce înseamnă 48% din totalitatea suprafeței cu păduri de la nivel național. Diferența de 52% o reprezintă suprafețele care aparțin proprietarilor privați. Pădurile administrate de Romsilva dețin certificarea managementului forestier la standarde internaționale.

Din zona de Nord (Suceava, Bucovina), Romsilva administrează aproximativ 60% din păduri, restul aparținând proprietarilor privați.

Pentru acest an, la nivel național, Romsilva a propus un program de regenerare a pădurilor de 12.615 hectare, din care:

- regenerari naturale – 7.935 hectare
- regenerari artificiale – 4.680 hectare

Pe lângă lucrările de regenerare a pădurilor naturale și artificiale Regia Națională a Pădurilor – Romsilva va efectua lucrări de completare a plantațiilor înființate în anii anteriori și lucrări de refacere a plantațiilor afectate de diversi factori climaterici (seceta, incendiile, etc.).

Pentru lucrările de împăduriri programate anul acesta sunt necesari 27 milioane puieți forestieri.

### Declarații reprezentanți WWF Romania:

Unde ajunge în final lemnul?

Prima „portită” a legii se referă la modul defectuos în care ne vindem lemnul din pădure („pe picior”), ceea ce generează conflicte de interese și este primul pas către exploatarea ilegală.

În cele mai multe cazuri, în România lemnul nu se vinde ca produs, ci ca organism viu, ca arbore pe picior. Practic, se „vinde” dreptul de a recolta dintr-o anumită suprafață de pădure (sau „partidă”, cum e numită oficial) un anumit număr de arbori măsurați în prealabil. Această măsurătoare, având o eroare legală de cel puțin 20%, fără a mai lua în calcul și subiectivitatea factorului uman, are un evident caracter estimativ, așa cum o recunoaște și Codul Silvic.

În marea majoritate a cazurilor, lemnul ajunge pe piața neagră locală sub formă de lemn de foc, dar și pentru construcții. Sunt însă și cazuri în care, din cauza sistemelor de control deficitare, lemnul poate intra în lanțurile de aprovizionare ale procesatorilor.

Administratorii de păduri și autoritățile închid ochii în fața ilegalităților din mai multe motive:

”Administratorii de păduri sunt uneori puși într-o poziție ingrată față de agenții de exploatare, iar alții sunt complici la ilegalități. În cel de-al doilea caz, când există o complicitate între agentul de exploatare și personalul silvic, se folosește „metoda adaosului”, prin care silvicii marchează fraudulos alți arbori. Aceasta arată foarte clar ineficiența pagii și a controlului bazate pe ciocanul de marcat. Totuși, pentru a evita minusurile de volum, silvicii recurg cel mai adesea la subestimarea voită a volumului arborilor pe picior. Autoritatea se adăpostește la umbra rezultatelor oficiale ale controalelor care sunt ineficiente, orientate prost și, în unele cazuri, chiar abușive. Personalul de control nu are indicatori de performanță eficienți și prioritizează controalele fără a ține cont de criteriile obiective și transparente.”

### Cerințe

Va trebui să redactați împreună un draft de proiect, de maxim o pagină, care să conțină:

- Ideea proiectului
- Principalele acțiuni ce trebuie întreprinse pentru aplicarea acestei idei
- Cum se va măsura succesul proiectului





### Recomandări:

- Generați cât mai multe idei aplicabile în practică
- Prezentați-vă ideile împreună cu argumentele într-un mod clar și concis
- Obțineți acordul celorlalți membri ai echipei referitor la proiectul pe care îl veți prezenta

Aveți 10 minute la dispoziție de lucru individual pentru a vă gândi la niște idei și posibile soluții. Vă puteți face unele notițe pe baza cărora să discutați.

Pentru discuțiile de grup cu colegii de echipă în care puneți la punct strategia aveți la dispoziție 32 de minute. La anunțul evaluatorilor veți mai avea la dispoziție 3 minute pentru ca un membru al echipei să prezinte concluziile agreeate pentru draftul de proiect.

Succes!

## 4.3. Studiu de caz – Ministerul Mediului – Înalți funcționari publici

### Materiale pentru participanți

**Subiect:** Secretar General în cadrul Ministerul Mediului al unuia dintre statele UE.

**Timp total la dispoziție:** 105 minute (75' pentru analiză și pregătire individuală, 30' prezentare)

### Context

Sunteți proaspăt numit Secretar General în cadrul Ministerul Mediului din unul dintre statele UE. Îl înlocuiți pe Dan Gomez, fostul Secretar de stat care a preluat o funcție executivă la o instituție internațională. Veți lucra îndeaproape cu Ministrul Mediului, David Hogan, aflat de 1 an și jumătate funcție și care v-a spus că vă bucurați de încrederea lui, atât în ceea ce înseamnă zona strategică a ariei de responsabilitate, cât și în ceea ce privește managementul operațional.

Mergeți pentru prima dată pe la noul dumneavoastră birou pentru a vedea cum stau lucrurile și ce veți avea de făcut săptămâna următoare.

Ați găsit în inbox-ul dumneavoastră câteva mesaje de la viitorii colaboratori, unele care vă sunt adresate direct, altele care erau adresate Dlui Gomez, dar au ajuns după plecarea acestuia.

În paginile următoare sunt descrise câteva situații cu care vă confrunțați, care necesită o analiză atentă.

### Cerințe

Citiți cu atenție toate informațiile prezentate în materialele pe care le-ați, primit astfel încât să răspundeți la următoarele cerințe:

A. Stabiliți principalele probleme cu care se confruntă instituția din perspectiva dumneavoastră.

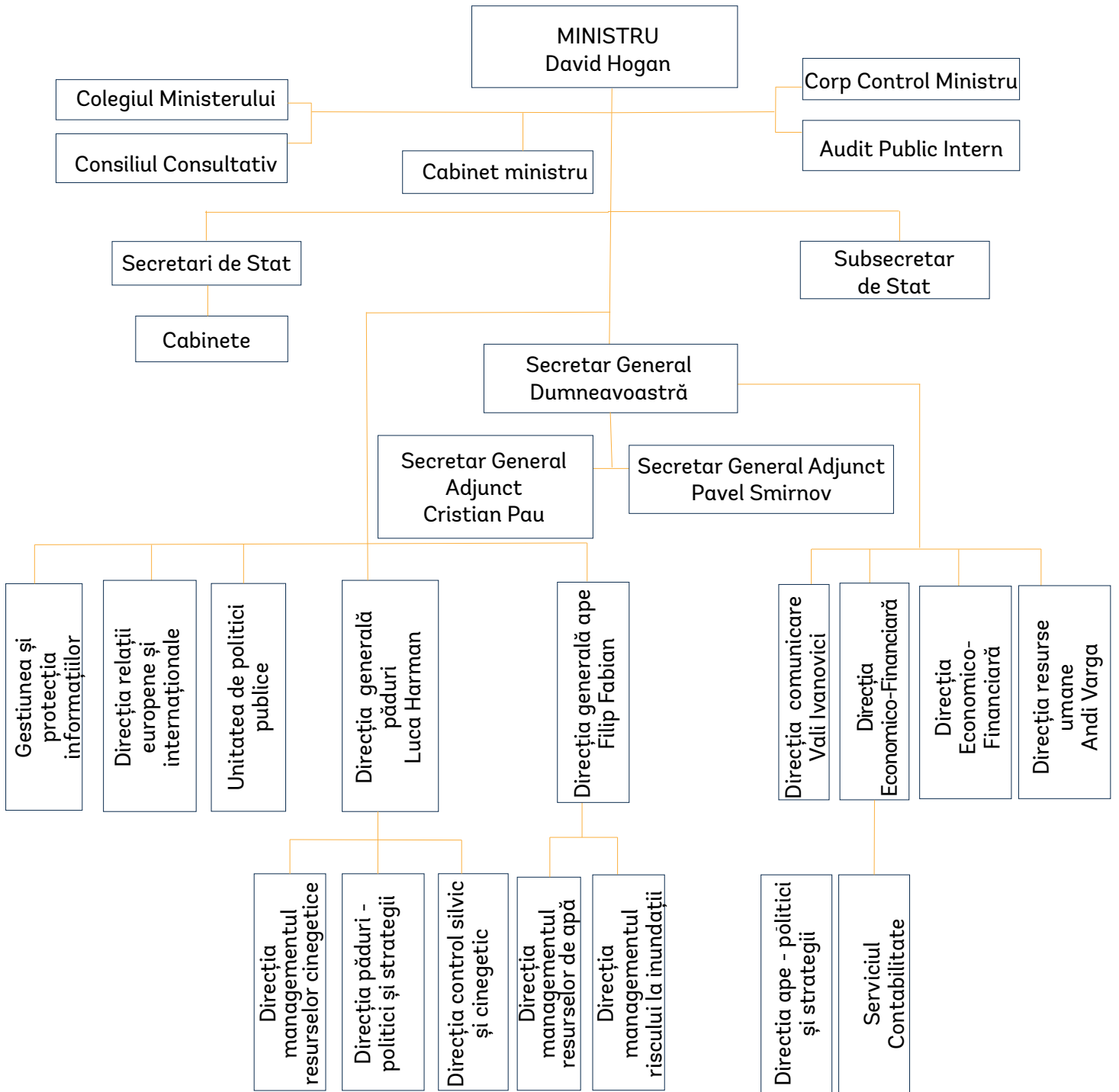
Notați rezultatele acestei analize într-un mod sintetic, pe foaia de lucru. Puteți folosi rezultatele acestei analize în argumentarea prezentării de la pct B. La finalul prezentării această, foaie de lucru va rămâne la evaluatori.

B. Prezentați un set de măsuri de optimizare a performanței instituției pe care să le prezentați și să le discutați împreună cu comisia de evaluatori.

Puteți considera că prezentarea o faceți către o comisie guvernamentală care trebuie să aprobe măsurile pe care dumneavoastră le propuneți. Prezentarea ar trebui să conțină inclusiv: obiective ce vor fi atinse de aplicarea acestor măsuri și planul succint de acțiune pentru atingerea acestor obiective. Folosiți modalități sau tehnici de comunicare și asertivitate potrivite pentru a convinge comisia de necesitatea aplicării măsurilor dvs.

Prezentarea măsurilor o puteți realiza și cu ajutorul unui suport de prezentare cum ar fi: flipchart, ppt cu videoproiector sau tablă de scris cu markerul, magnetică sau electronică – pus la dispoziție de comisia de evaluare.

## Organigrama ministerului





## Situația 1 – Mesajul Ministrului



**De la:** david.hogan@ministerulmediului.eu

**Trimis:** în această dimineață, la 08.45

**Subiect:** Bun venit

Bună dimineața,

Mi-ați spus că treceți azi pe la minister și pentru că mă voi afla toată ziua în ședințe m-am gândit să vă scriu acest mesaj de bun venit.

Sper să vă integrați rapid în echipa noastră și să contribuiți la misiunea acestei instituții: aceea de a realiza politica la nivel național în domeniile gospodăririi apelor, silvic și cinegetic cu privire la toate sectoarele și sub-sectoarele pe care le administrează, elaborând strategia și reglementările de dezvoltare și armonizare a activităților specifice în cadrul politicii generale a Guvernului. Avem de asigurat și coordonat strategia Guvernului în domeniile noastre de competență.

Alături de echipa de secretari generali adjuncți, veți avea de organizat și condus activitatea structurilor coordonate, potrivit atribuțiilor stabilite atât prin actele normative în vigoare, cât și prin ordinele de delegare venite din partea mea.

După cum v-am spus și în mod direct, am mare încredere în dumneavoastră atât în ceea ce privește zona strategică a ariei de responsabilitate, cât și în ceea ce privește managementul operațional.

Din păcate știu că au rămas câteva lucruri nereșolvate în urma domnului Gomez, așa că vă rog ca săptămâna următoare să pregătiți un raport cu privire la situația instituției așa cum o vedeți acum, dintr-o poziție obiectivă și mă interesează care sunt prioritățile de acțiune pe care le identificați.

Eu voi fi plecat luni și marți din țară, merg la un Congres internațional despre Reforma în managementul resurselor umane în instituțiile publice, însă miercuri putem avea un sfert de ora de discuții imediat după prânz. Stabiliți cu șefa de cabinet intervalul exact. Din punctul meu de vedere, printre cele mai importante direcții de acțiune pe care trebuie să ne concentrăm se află și optimizarea, reforma managementului resurselor umane. Există o tendință în acest sens la nivel european și internațional, avem nevoie și noi de această schimbare, dar nu cred că suntem pregătiți; cel puțin, nu încă.

Mult succes,

David Hogan

Ministrul Mediului

## Situația 2 – Participare la eveniment



**De la:** Filip.Fabian@ ministerulmediului.eu

**Trimis:** cu o zi în urmă, la 11.25

**Subiect:** Participare la eveniment

Bună ziua,

Sunt Filip Fabian, conduc Direcția Generală Ape. Vă scriu atât de rapid după numirea dumneavoastră în funcție deoarece așteptăm punctul dumneavoastră de vedere cu privire la participarea la un eveniment internațional. Joia și vinerea următoare are loc la Bruxelles o conferință internațională pe tema apelor, biodiversității și climatului; din delegația de demnitari români participanți la eveniment făcea parte și Dl.Dan Gomez.

În acest moment dumnealui a declinat participarea pentru că a preluat deja noul său rol; în prealabil a agreat cu organizatorii și cu Domnul Ministru că va fi înlocuit de succesorul său, prin urmare de dumneavoastră. Domnul Gomez avea în agendă ca, pe lângă sesiunile plenare, să participe la câteva sesiuni de lucru în grupuri restrânse:

- Amenajarea bășinilor hidrografice
- Managementul riscului la inundații
- Noi tendințe în determinarea stării ecologice în mediul marin

În prima sesiune, Dl. Gomez avea de susținut o intervenție în care să vorbească despre situația microcentralelor de pe cursurile râurilor de munte de la noi din țară.

Vă rog să-mi spuneți cum recomandați să procedăm cu această situație și dacă doriți să pregătim participarea dumneavoastră la acest eveniment cu un material tehnic potrivit pentru susținerea prezentării.

Vă mulțumesc,

Filip Fabian

### Situația 3 – Plângeri ONG-uri la Comisia Europeană



**De la:** Vali. Ivanovici@ ministerulmediului.eu

**Trimis:** dimineața aceasta, la 09:30

**Subiect:**

Bună ziua,

Sunt Vali Ivanovici, coordonez Direcția de comunicare a ministerului. Vă scriu dumneavoastră deoarece ne aflăm în următoarea situație: în presă a apărut, în cursul dimineții, știrea că două organizații non-guvernamentale pentru mediu de la noi din țară au trimis o plângere la Comisia Europeană în care au reclamat tăierile ilegale masive de păduri din zonele protejate. Plângerea este îndreptată împotriva Ministerului Mediului și critică lipsa de acțiune privind exploatarea forestieră intensivă a pădurilor naturale din zonele protejate, inclusiv în păduri virgine, ceea ce a condus în timp la pierderea ireversibilă de habitate și specii. Aceste organizații susțin că autoritățile continuă să permită exploatarea silviculturii fără luarea în considerare a obiectivelor specifice de conservare a speciilor și habitatelor din ariile protejate la nivel comunitar.

Acțiunea este o continuare a plângerii anterioare depuse de aceleași organizații ecologiste anul precedent și poate duce la demararea de către Comisia Europeană a procedurilor de infringement împotriva autorităților naționale pentru nerespectarea sistemică și continuă a protejării pădurilor. Aceasta ar putea duce la plata unor amenzi uriașe de către stat din banii contribuabililor, până la intrarea în legalitate.

Până în prezent, nu avem niciun comunicat oficial din partea Comisiei. Deși există precedente în care instanțele de judecată au suspendat unele amenajamente silvice, noi am făcut progrese în rezolvarea acestei probleme. De fapt, chiar săptămâna trecută, Dl. Ministru a avut o teleconferință cu Dl. Comisar Virgil Sinka despre stadiul măsurilor pe care statul nostru și-a asumat să le aplice pentru reducerea tăierilor ilegale de pădure și discuția a confirmat că suntem în grafic. Aceasta înseamnă că organizațiile non-guvernamentale nu cunosc progresele înregistrate de noi și trec direct la acțiuni agresive.

De regulă, în astfel de situații aveam o întâlnire de urgență cu Dl. Gomez pentru a stabili modul de reacție și strategia de comunicare. Spuneți-mi, vă rog, cum doriți să procedăm, pentru că este necesar să răspundem foarte repede; au început să sune telefoanele și până acum am precizat că vom reveni cu o declarație oficială. Eu am pregătit un comunicat către presă, pe care îl găsiți atașat.

Aștept răspunsul dumneavoastră și vă mulțumesc,

Vali Ivanovici

PS Vă urez bun venit la noi în instituție; noi ne-am mai întâlnit întâmplător, pe la diverse evenimente din domeniu, dar de-abia aștept să lucrăm împreună.



## Comunicat de presă

De curând, au apărut în presă articole referitoare la plângerea pe care două organizații non-guvernamentale au depus-o la Comisia Europeană. Plângerea este îndreptată împotriva Ministerului Mediului, în care acestea au reclamat tăierile ilegale masive de păduri din zonele protejate. Reclamanții acuză lipsa de acțiune a ministerului privind exploatarea forestieră intensivă a pădurilor naturale din zonele protejate, inclusiv în păduri virgine, ceea ce a condus în timp la pierderea ireversibilă de habitate și specii.

Deși până în momentul de față nu avem niciun comunicat oficial din partea Comisiei, dorim să precizăm următoarele: Situația pădurilor din zonele protejate este o situație problematică de peste douăzeci de ani la noi în țară. Acest guvern a preluat-o la rândul său într-un moment critic, dar a fost primul care s-a angajat la a face schimbări majore în situația pădurilor, descrise încă din programul de guvernare. Chiar zilele trecute Ministrul Mediului, David Hogan, a avut o discuție cu comisarului european pentru Mediu, Oceane și Pescuit, Virgil Sinka, despre stadiul măsurilor pe care statul nostru și-a asumat că le aplică pentru a reduce tăierile ilegale de pădure, iar concluzia a fost că suntem pe o traiectorie pozitivă.

„Vom respecta toate termenele pe care ni le-am asumat în fața Comisiei Europene. În fiecare lună înregistrăm progrese importante față de situația analizată la Bruxelles cu aproape un an în urmă”, a declarat ministrul Hogan.

„Recent am depus în Parlament o propunere de modificare a Codului Silvic, în sensul înăsprii sancțiunilor pentru furturile din pădure – propunere care a mai fost făcută de către specialiștii noștri și în timpul fostei guvernări, dar a fost blocată în mod inexplicabil- și am promovat un ordin de ministru prin care firmele care participă în vreun fel la exploatarea ilegală rămân, automat, fără certificat de exploatare”

În ciuda eforturilor noastre, trebuie să menționez că am primit în ultimul timp o serie de reclamații și sesizări din partea diverselor organizații și chiar din partea unor cetățeni care s-au dovedit nefondate și care au dus la risipirea eforturilor autorităților în investigații și analize sterile, care nu au generat decât costuri suplimentare și timp irosit.

Prin urmare, invităm organizațiile non-guvernamentale să se informeze cu privire la acțiunile inițiate de Ministerul Mediului și să se implice alături de noi în implementarea de soluții constructive, care să contribuie cu adevărat la îmbunătățirea situației pădurilor.

## Situația 4 – Angajare consilier



**De la:** Andi.Varga @ ministerulmediului.eu

**Trimis:** cu o zi în urmă, 11:30

**Subiect:** Angajare consilier

Bună ziua,

Vă scriu pentru a vă aduce la cunoștință o solicitare transmisă domnului Gomez cu zece zile în urmă, dar care a rămas fără răspuns datorită schimbărilor intervenite în mandatul său.

Așadar, în urmă cu 10 zile, i-am înaintat spre aprobare domnului Gomez o solicitare printr-un referat de necesitate pentru a angaja o persoană în postul de Consilier Debutant în Direcția managementul resurselor cinegetice. Menționez că Direcția Resurse umane a verificat existența postului vacant în vederea demarării procedurii de concurs.

Domnul Gomez ne-a dat aprobarea verbală, mai ales că avem deja un candidat valoros în persoana fiului doamnei senator Lupe, tânăr care a și participat în calitate de voluntar la unul dintre evenimentele de mediu organizate cu sprijinul ministerului. Din păcate nu am apucat să primim un răspuns formal, probabil domnul Gomez a fost extrem de ocupat în ultimele zile la birou.

Prin urmare, vă rog să aprobați referatul de necesitate pentru a putea demara procedura de concurs. Ne grăbim cu recrutarea acestui consilier deoarece, în ultimul an, va fi a treia persoană angajată pe postul acesta, iar colegii de birou sunt supraîncărcați și stresați. Din câte am vorbit cu persoanele care au plecat, șeful de birou are un stil cam autoritar, e dificil de gestionat relația cu el și iată că nu oricine rezistă în fața unui astfel de stil. În fine, nu este singurul loc în care avem astfel de probleme, sper să avem mai mult noroc de data aceasta.

Vă mulțumesc,

Andi Varga

Director Direcția Resurse Umane



De la: **Martin.Gant@ministerulmediului.eu**

Trimis: în această dimineață, 09.00

Subiect: Consultare

Bună dimineața Domnule Secretar General,

Vă trimit mai jos descrierea proiectului pe care un grup de experți tehnici din cadrul direcției pe care o conduc l-a pregătit în ultimele luni. Domnul Ministru așteaptă săptămâna viitoare acest document avizat și cu observațiile și recomandările dumneavoastră. Vă rog să-mi spuneți dacă doriți orice informație suplimentară de la echipa de experți.

### Proiect de consultare a factorilor interesați din sectorul Ape, cu privire la strategia de dezvoltare a sectorului

Ministerul mediului intenționează să invite toți factorii interesați din sectorul Ape să participe la un dialog structurat în scopul fundamentării de opțiuni strategice pentru dezvoltarea politicii în domeniu.

Obiectivul acestui demers este să identifice opțiunile factorilor interesați din sector în ceea ce privește politica publică ce ar trebui să fie aplicată de autoritatea centrală pe viitor.

Ministerul a implicat o facultate de specialitate din capitală în elaborarea de propuneri de arii de interes, precum și la proiectarea și moderarea dialogului structurat.

Menționăm că:

- Nu se urmărește o consultare publică generală, ci doar implicarea principalilor factori interesați din sector
- Ne propunem o abordare de la general la particular care să permită identificarea aspectelor consensuale
- Ne propunem să identificăm și diferențele de perspective dintre factorii interesați pentru o bună informare a autorității centrale, în scopul unui proces decizional fundamentat
- Vișăm colectarea și prezentarea într-un mod structurat a opțiunilor factorilor interesați pentru un orizont de timp de 10 ani
- Nu va fi elaborat un document de politici publice, acest demers reprezentând atributul autorității centrale responsabile
- Ne propunem consultarea factorilor interesați prin constituirea de grupuri de lucru concentrate pe arii tematice distincte

Factorii interesați se pot înscrie în mod instituțional sau voluntar ca specialiști sau reprezentanți ai societății civile în proces, optând pentru unul sau mai multe dintre grupurile de lucru/ariile tematice definite prin procesul preliminar de consultare.

Consultarea se bazează pe o abordare ce pornește de la general, de la aspecte ce țin de viziune și principii la particular, unde se vor stabili concret obiective și măsuri necesare. Participanții vor fi consultați pe rând asupra viziunii, (cum își imaginează fiecare factor interesat viitorul dorit), principiilor directoare (principii tehnice, politice, economice, sociale), direcțiilor strategice (pe ce anume ar trebui concentrate eforturile), obiectivelor (specifice, măsurabile, realizabile, încadrate în timp) și măsurilor necesare (ce acțiuni concrete ar trebui puse în practică pentru atingerea obiectivelor).

#### Pașii ce vor fi urmați:

##### 1. **Se vor constitui grupurile de lucru și va fi definitivată metodologia de consultare**

- Factorii interesați se vor înscrie pe grupuri de lucru și arii tematice. Fiecare grup de lucru va avea desemnat câte un moderator (din partea universității) și un secretar (din cadrul autorității centrale responsabile). Moderatorul va facilita dialogul participanților în grupurile de lucru, iar secretarul va înregistra informațiile și va asigura transparența procesului pe toată durata sa. Documentele rezultate ca urmare a activității grupurilor de lucru urmează a fi reunite, cu eliminarea suprapunerilor, într-un document integrat ce constituie livrabilul acestui demers de către o echipă de proiect, iar acest document integrat va fi supus dezbaterei publice.
- Participanții vor fi informați în detaliu în această etapă asupra metodologiei de consultare a factorilor interesați.

##### 2. **Principalii factori interesați vor fi consultați cu privire la principiile directoare și direcțiile strategice de acțiune**

În acest pas se va urmări obținerea acordului între factorii interesați cu privire la cadrul principal de formulare a opțiunilor strategice și la direcțiile strategice.

- Participanții vor completa un chestionar privind principiile directoare și direcțiile strategice, cu variante prezente deja în documente programatice propuse la nivelul sectorului (la nivel global, european și/sau din alte țări cu condiții apropiate), dar și posibilitatea de a fi formulate alte principii sau direcții strategice. Secretarul va centraliza



informația din cadrul chestionarelor.

- Facilitatorii vor media în cadrul unor întâlniri ale grupurilor de lucru obținerea unui acord cât mai larg între participanți, privind direcțiile strategice ce necesită a fi abordate cu prioritate.
- Echipa de proiect va realiza pe baza discuțiilor din cadrul întâlnirilor din grupurile de lucru un document de etapă, cu principiile directoare și direcțiile strategice ce va fi diseminat tuturor participanților.

### **3. Principali factori interesați vor fi consultați cu privire la obiectivele specifice și măsurile necesare**

În acest pas se vor identifica opțiunile participanților cu privire la obiectivele specifice și la măsurile necesare pentru fiecare din direcțiile strategice rezultate ca urmare a finalizării pasului 2.

- Participanții vor completa câte un chestionar structurat pentru fiecare grup de lucru; ei vor putea menționa pentru fiecare obiectiv specific propus măsurile pe care le consideră necesare, parteneri de implementare, proiecte propuse, indicatori de monitorizare a progresului, riscuri, costuri beneficii, etc. Secretarul va centraliza informația din cadrul chestionarelor.
- Chestionarele vor fi analizate și vor fi structurate răspunsurile (opțiunile) în vederea dezbaterii într-o întâlnire ulterioară.
- Se vor desfășura întâlniri cu membrii grupurilor de lucru în scopul prezentării și discutării opțiunilor privind obiectivele specifice și măsurile descrise de către participanți prin intermediul chestionarelor.
- Pe baza discuțiilor din cadrul întâlnirilor din grupurile de lucru, echipa de proiect va realiza un document de etapă, cu obiectivele și măsurile ce au rezultat din opțiunile participanților.

### **4. Elaborarea documentului de sinteză și dezbaterea publică a acestuia**

- Echipa de proiect va centraliza și prezenta opțiunile strategice ale participanților în ceea ce privește principiile directoare, direcțiile de acțiune, obiectivele și măsurile. Schița documentului va fi diseminată participanților. Comentariile și sugestiile ce se vor primi se vor documenta și include în documentul final ce va fi înaintat autorităților centrale responsabile.
- Rezultatele procesului de consultare publică, pe fiecare arie tematică, va fi supus unei dezbateri publice cu invitarea tuturor factorilor interesați.

Ce ar mai fi de spus despre acest proiect este că, pentru a implica factorii interesați cu adevărat relevanți pentru domeniul nostru, ar trebui să aibă o strategie de comunicare foarte bine pusă la punct. Am avut până acum două întâlniri cu Doamna Ivanovici, una împreună cu Dl Gomez și una unu la unu pentru a contura o astfel de strategie. Ultima întâlnire a avut loc în urmă cu câteva săptămâni și abia ieri mi-a comunicat verbal direcțiile principale ale strategiei de comunicare – înțeleg că au existat alte priorități. Prin urmare, de aceea v-am trimis detaliat doar partea tehnică; ce vă pot spune că mi-a transmis doamna Ivanovici este că va pune un anunț pe site-ul ministerului și va trimite un comunicat de presă pe această temă. Sper că publicul țintă va fi suficient de informat prin aceste două metode.

Așteptăm validarea sau observațiile și recomandările dumneavoastră,

Martin Gant

## Situația 6 – Reclamație asociație de proprietari



**De la:** cristian.pau@ministerulmediului.eu

**Trimis:** în această dimineață, la 08:50

**Subiect:** reclamație asociație de proprietari

Bună dimineața domnule Secretar general,

Vă scriu pentru a vă aduce la cunoștință o situație care se află de mult pe masa domnului Gomez, dar care nu a apucat să fie rezolvată înainte de plecarea dumnealui.

În urmă cu aproximativ o lună a fost primită pe adresa ministerului, în atenția domnului Gomez, o reclamație din partea asociației de locatari a unui cartier rezidențial aflat în apropierea capitalei. Semnatarii ei, în număr de 250, reclamau poluarea masivă a aerului din cartier, deși în jur se află zone împădurite, datorită unor incendii care se pare că au loc periodic la o fabrică de prelucrare a deșeurilor aflată la câțiva kilometri de cartierul rezidențial.

Domnul Gomez și Doamna Ivanovici au convenit atunci să-i contacteze pe reprezentanții proprietarilor și să le spună că a fost demarată o anchetă cu privire la nivelul de poluare existent și identificarea de potențiale soluții. A trecut ceva timp de atunci și adevărul este că nimeni nu a avut timp să se ocupe de această anchetă.

Ieri după-amiaza șefa de cabinet a venit la mine în birou cu o nouă scrisoare adresată domnului Gomez, în care reprezentanții proprietarilor solicită un răspuns în termen de o săptămână sau altfel amenință să se adreseze către instanțe sau forumuri internaționale.

Vă propun să ne întâlnim și să discutăm cât mai curând despre această situație pentru a încerca să găsim o soluționare constructivă.

Cu stimă,

Cristian Pau

## Situația 7 – Achiziție sistem de videoconferințe



**De la:** jean.lamar@ministerulmediului.eu

**Trimis:** de dimineață, la 09:30

**Subiect:** Achiziție sistem de videoconferințe

Bună ziua Domnule Secretar General,

Sunt Jean Lamar, de la Direcția investiții, achiziții și logistică. Bine ați venit în Minister!

Vă scriu pentru a vă solicita aprobarea urgentă pentru extinderea contractului de achiziții pentru sistemul de videoconferințe existent în cadrul ministerului. Noi am avut o licitație lansată la începutul anului și a fost atunci selectat un furnizor care ne-a instalat un sistem de videoconferință bugetat pentru sediul nostru central. Problema este că tot mai mulți membri ai conducerii au început să folosească acest sistem și acum cel achiziționat nu mai face față solicitărilor.

Menționez că cei de la compartimentul de tehnologia informației au bugetat această achiziție și au definit specificațiile din caietul de sarcini pe baza estimărilor noastre și a folosirii sistemelor de comunicare din minister din ultimii doi ani. Colegul nostru care coordonează compartimentul de tehnologia informației îmi spune că acele estimări nu erau realiste, deoarece angajații nu prea erau familiarizați cu tehnologiile moderne. Acum, pentru că au descoperit beneficiile unui sistem de videoconferințe, tot mai mulți fac solicitări și reclamă insuficiența capacității actuale. Prin urmare, are în lucru un referat de necesitate pentru a vi-l înainta spre aprobare, dar ne-am gândit că mai bine vă comunicăm în prealabil despre ce este vorba.

Din discuțiile cu colegii de la Direcția Economico-financiară am înțeles că, deși nu există o linie deja aprobată în buget pentru o astfel de achiziție, există soluții de rezervă la care am putea apela pentru a demara o nouă licitație sau pentru a extinde contractul cu furnizorul existent. Am mai procedat și altă dată în varianta a doua deoarece câștigăm foarte mult timp până la operaționalizarea contractului.

Vă rog frumos să mă informați care este opinia dumneavoastră despre această speță.

O zi frumoasă în continuare,

Jean Lamar





## Situația 8 – Structura personalului



**De la:** david.hogan@ministerulmediului.eu

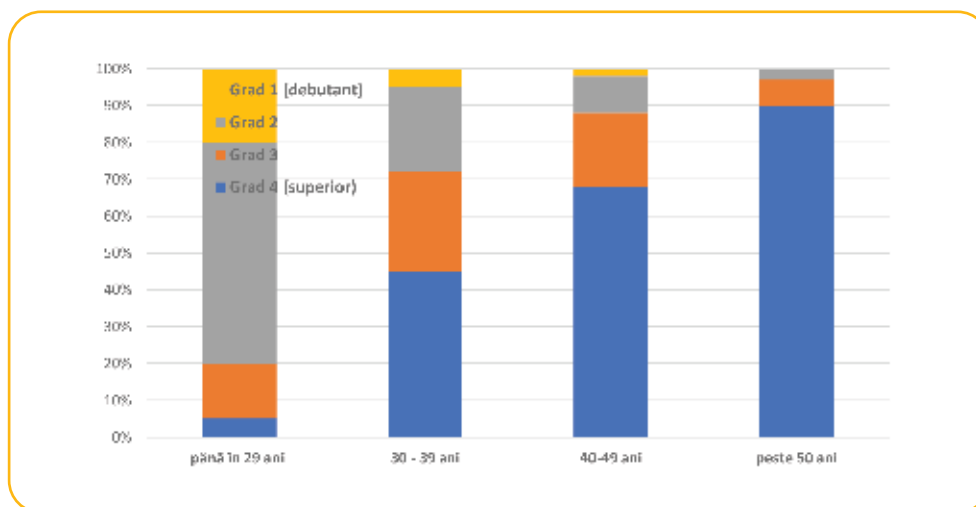
**Trimis:** în această dimineață, la 09.00

**Subiect:** Structura personalului

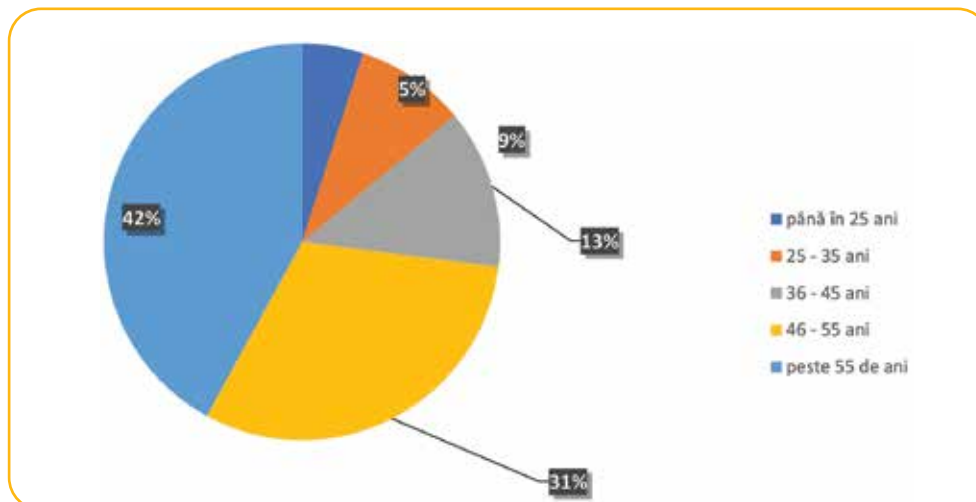
Bună dimineața din nou,

Legat de mesajul precedent, un subiect despre care se va discuta la conferința la care merg este proporția personalului sub 30 de ani din cadrul instituțiilor publice. Am cerut și eu niște statistici despre care este situația la noi și iată ce am primit. Sunt chiar curios care sunt gândurile dumneavoastră legate de informațiile de mai jos:

**Figura 3: Gradele profesionale ale funcționarilor publici cu rol de execuție pe categorii de vârstă**



**Figura 4: Categoriile de vârstă ale funcționarilor publici cu rol de execuție din minister**



Vorbim în cadrul întâlnirii și despre subiectul acesta, pentru mine e o arie de mare interes.

Vă urez un început de activitate fructuos,

David Hogan

## Situația 9 – Indicatori de performanță Managementul Resurselor Umane



**De la:** pavel.smirnov@ministerulmediului.eu

**Trimis:** în această dimineață, la 09.00

**Subiect:** Indicatori de performanță Managementul Resurselor Umane

Bună dimineața și bine ați venit la noi în instituție.

Găsiți mai jos un document de lucru elaborat la cererea Domnului Ministru de către mine și D-na Director Varga împreună cu doi experți tehnici din cadrul direcției. Dl. Ministru ne-a cerut să revizuiim lista de indicatori de performanță pentru Managementul Resurselor Umane, astfel încât să asigurăm cadrul potrivit pentru atragerea, menținerea și dezvoltarea în cadrul instituției a unui corp de funcționari publici profesioniști, cu un înalt nivel de competențe, care să poată contribui la atingerea obiectivelor instituției.

Lista indicatorilor de performanță propusă de noi:

- Numărul personalului încadrat în funcție de nevoile instituției
- Centralizarea ștatelor de plată, a tuturor pontajelor din cadrul ministerului
- Identificarea nevoilor de formare a personalului din cadrul ministerului
- Planul de formare aprobat
- Numărul de persoane formate
- Numărul de adeverințe și acte administrative definitive, respectând prevederile legale
- Numărul de persoane care au beneficiat de concedii și completarea în pontaj; identificarea cadrului legal și aprobarea acestora
- Analiza și identificarea posturilor
- Numărul de dosare profesionale complete
- Calificativele obținute de către funcționarii publici la evaluarea performanțelor
- Actualizarea fișelor de post în concordanță cu atribuțiile noi ale salariaților
- Numărul de fișe de post actualizate
- Depunerea la termen a declarațiilor de avere și interese și respectarea prevederilor legale

Așteptăm aprobarea dumneavoastră sau eventualele observații sau sugestii.

Vă mulțumesc,

Pavel Smirnov

## Situația 10 – Analiză tăieri ilegale de păduri



**De la:** luca.haman@ministerulmediului.eu

**Trimis:** în această dimineață, la 09:10

**Subiect:** Analiză tăieri ilegale de păduri

Bună dimineața,

Domnule Secretar General, găsiți atașată o analiză făcută de experții noștri din Direcția Generală Păduri și care a fost înaintă Conducerii instituției săptămâna trecută. V-o trimit și dumneavoastră pentru că situația va face probabil subiectul unor discuții în perioada următoare.

Avem până în acest moment o analiză și concluzii asupra modalităților în care ajunge să fie valorificat ilegal lemnul, mai avem însă de discutat posibile soluții. În material veți găsi sugestiile organizațiilor de mediu.

Până la discutarea materialului într-o ședință dedicată, așteptăm observațiile și comentariile dumneavoastră.

Vă mulțumesc,

Luca Haman



## Analiză a cauzelor și modalităților prin care lemnul este recoltat ilegal

Din analizele făcute de către o serie de organizații non-guvernamentale din domeniu și de către specialiștii noștri, iată care sunt cele mai frecvente modalități prin care lemnul este recoltat ilegal la noi în țară:

O primă problemă o constituie modalitatea de valorificare.

La noi în țară modul de valorificare a masei lemnoase din fondul forestier se face în cea mai mare parte ca masă lemnoasă pe picior și nu ca masă lemnoasă fasonată - lemnul nu se vinde ca produs, ci ca arbore pe picior (aceasta în situația în care în țările din jur cele două modalități sunt cel puțin la egalitate).

Practic, la noi o firmă poate obține dreptul de a recolta dintr-o anumită suprafață de pădure, denumită partidă, un anumit număr de arbori măsurați în prealabil. Această măsurătoare are o eroare legală de aproximativ 20%. Apoi, câștigătorul licitației face singur tăierea arborilor marcați, sortarea și vânzarea masei lemnoase.

Acest sistem poate duce la estimări falsificate și la tăieri suplimentare din loturile alăturate.

Firma care primește dreptul de exploatare plătește în avans cantitatea estimată, așteptând ca volumul real să fie cel puțin egal cu cel estimat. Volumul de lemn pe care are dreptul să-l introducă pe piață este volumul plătit și înscris în documentele de comercializare. Practic, volumul rezultat în urma estimării arborilor pe picior reprezintă creditul /limita maximă care poate fi folosită la emiterea avizelor de transport.

În urma procesului de recoltare a arborilor, firma de exploatare se poate regăsi în 3 situații:

- Volumul de lemn rezultat este mai mic decât cel plătit. În acest caz, destul de rar întâlnit, de cele mai multe ori agentul de exploatare va folosi „creditele” rămase din partida cu minus pentru a transporta surplusul rezultat dintr-o altă partidă.
- Volumul de lemn rezultat este egal cu cel plătit. Această situație are o probabilitate reală de apariție foarte redusă, dar este situația cel mai des declarată în acte - majoritatea firmelor de exploatare declară volumul rezultat în urma exploatării ca fiind egal cu volumul estimat.
- Volumul de lemn rezultat este mai mare decât cel plătit. Firma de exploatare are obligația legală de a declara surplusul de lemn. În practică, există numeroase cazuri în care acest surplus de volum este plasat pe piață ilegal, adică nedeclarat și nefiscalizat.

În majoritatea cazurilor, cei care vor să ocolească legea nu taie arbori nemarcați și, cel mai adesea, nu fac tăieri fără drept. Aceștia taie același număr de arbori marcați ca în documente, însă cu un volum mai mare decât cel declarat în actele estimative care stau la baza contractului de vânzare-cumpărare.

O altă problemă este introducerea pe piață a lemnului recoltat ilegal.

Din analizele efectuate rezultă că există o serie de metode prin care se plasează surplusul pe piață:

- Transportul fără documentele care să ateste proveniența legală a lemnului. Este utilizat în mod frecvent pe drumuri izolate (drumuri forestiere, drumuri comunale, etc.).
- Transportul multiplu efectuat în baza aceluiași document de transport sau aviz de însoțire a materialului lemnos. Avizul de transport are un termen de valabilitate care diferă în funcție de distanța dintre punctul de încărcare și cel de descărcare, așa cum sunt declarate. Sunt multe situații în care emitentul avizului abuzează de valabilitatea acestuia, efectuând transporturi multiple.
- Supraîncărcarea mijlocului de transport. Deși transportul este legal, volumul declarat în acte diferă de cel aflat pe mijlocul de transport cu mult peste toleranța de 4% admisă legal (cazul cel mai frecvent întâlnit).

Reprezentanții organizațiilor guvernamentale propun:

- Măsurarea lemnului sub formă de buștean, nu în pădure (pe picior, prin aproximarea volumului), și stabilirea prețului în funcție de dimensiunile exacte.
- Introducerea sistemelor de scanare a modului cum sunt așezați buștenii în camioane (amprentă grafică digitală unică și sistemul de măsurare digital), asemănătoare cu recunoașterea facială; astfel ar deveni imposibil de făcut mai multe curse pe același bon, iar camioanele nu ar mai putea fi încărcate cu mai mult lemn decât este înscris în acte.

Sanctiuni proporționale cu gravitatea faptelor.

## Role play – Discuția cu Vali Ivanovici – Director Direcția de Comunicare

**Aveți la dispoziție 30 de minute pentru a pregăti o discuție cu Vali Ivanovici, Director al Direcției de Comunicare din cadrul ministerului.**

Nu ați mai întâlnit-o pe D-na Ivanovici de când aveți noul rol de Secretar General. O cunoașteți însă din diverse circumstanțe profesionale încă dinainte de a lucra la minister - v-ați întâlnit la evenimentele organizate de minister, la conferințe pe tema mediului, a pădurilor sau a apelor și ați avut scurte conversații amabile. Colegii o consideră un bun profesionist, care știe să transmită mesaje în mod asertiv și la subiect. Știți că lucrează de peste 15 ani în minister și că are o îndelungată experiență în domeniul comunicării.

În prezent știți că Ministerul Mediului nu are o imagine tocmai bună în ochii publicului larg, au tot apărut articole în presă referitoare la tăierile ilegale de păduri, la aerul poluat din marile orașe ale țării și s-au scris multe rânduri despre lipsa de reacție a ministerului.

În plus, din mesajele primite de la colegii în prima săptămână de lucru, ați adunat și o serie de alte informații referitoare la activitatea Direcției de Comunicare, unde credeți că sunt necesare ajustări.

Obiectivele discuției sunt:

- Să clarificați prioritățile direcției de comunicare pe următoarea perioadă
- Să stabiliți unele obiective și măsuri imediate pentru

corectarea situațiilor problematice identificate până în prezent

- Să acordați doamnei Ivanovici feedback despre cum percepeți activitatea dumneaei până în prezent și să stabiliți modalitatea de colaborare pe viitor

**Discuția va dura maxim 30 de minute. Rolul doamnei Ivanovici va fi interpretat de către unul dintre membrii comisiei de evaluare.**

### Întâlnire cu echipa – prezentarea programului de schimbare

**Aveți 30 de minute la dispoziție pentru a pregăti o întâlnire cu câțiva dintre directorii instituției:**

- Vali Ivanovici, Director în cadrul Direcției de Comunicare
- Andi Varga, Director în cadrul Direcției de Resurse Umane
- Paul Solomon, Director în cadrul Direcției Juridice

La întoarcerea Ministrului Mediului de la Congresul internațional. Ați avut câteva discuții pe tema schimbării modelului de leadership din cadrul instituției. Dl. Ministru v-a povestit care sunt tendințele la nivel european și internațional, faptul că sunt considerate esențiale competențele de leadership ale personalului de conducere din instituțiile publice, pentru a asigura o capacitate de reacție și inovație crescută a organizației, care să abordeze proactiv problemele societății civile, prin intermediul unui personal motivat și cu un înalt nivel de profesionalism.

Știați că Guvernul a cerut Băncii Mondiale să îi sprijine eforturile de a-și consolida managementul resurselor umane prin servicii de asistență tehnică rambursabile pentru dezvoltarea unui sistem unitar de management al resurselor umane în administrația publică și că au fost desfășurate o serie de activități care urmăresc să ofere sprijin Guvernului în realizarea agendei sale de reformare a administrației publice?

Uniunea Europeană, prin intermediul programului de sprijin pentru reforme structurale (PSRS) oferă asistență personalizată tuturor țărilor din Uniune pentru a le ajuta să realizeze reforme instituționale, administrative și de promovare a creșterii economice. Ai mai aflat că PSRS acoperă programe care vizează îmbunătățirea capacității operaționale și a eficienței instituțiilor publice; în aria Guvernanță și administrație publică au existat proiecte care vizează optimizarea sistemelor de resurse umane.

Prin urmare, tendința la nivel național, european și internațional este aceea de a îmbunătăți, de a reforma managementul resurselor umane. În cadrul ministerului au existat până în prezent intervenții minimale privind îmbunătățirea capacității de leadership a personalului de conducere, au existat câteva evenimente punctuale, există câteva specificații referitoare la resursele umane în regulamentul de funcționare, dar nu există un model de leadership al instituției, un reper comportamental pe care managerii să-l aibă în lucrul cu echipele pe care le conduc.

Prin urmare, după ce ați discutat cu Ministrul despre necesitatea existenței unui model de leadership și a unei bune pregătiri a personalului de conducere de pe toate nivelurile ierarhice în acest domeniu, vă propuneți să le comunicați celor trei directori această inițiativă.

Obiectivul dumneavoastră este să le câștigați angajamentul în implementarea acestei inițiative și să

schitați împreună cu ei un plan de acțiune care să vizeze punerea în practică a ideii.

**Întâlnirea va dura 30 de minute. Rolul directorilor va fi interpretat de către membrii comisiei de evaluare.**

### Materiale pentru evaluatori

**Subiect:** Secretar General în cadrul Ministerul Mediului al unuia dintre statele UE.

**Timp total la dispoziție: 105 minute** (75' pentru analiză și pregătire individuală, 30' prezentare)

### Context

Sunteți proaspăt numit Secretar General în cadrul Ministerul Mediului din unul dintre statele UE. Îl înlocuiți pe Dan Gomez, fostul Secretar de stat care a preluat o funcție executivă la o instituție internațională. Veți lucra îndeaproape cu Ministrul Mediului, David Hogan, aflat de 1 an și jumătate în funcție și care v-a spus că vă bucurați de încrederea lui în atât în ceea ce înseamnă zona strategică a ariei de responsabilitate cât și în ceea ce privește managementul operațional.

Mergeți pentru prima dată pe la noul dumneavoastră birou pentru a vedea cum stau lucrurile și ce veți avea de făcut săptămâna următoare.

Ați găsit în inbox-ul dumneavoastră câteva mesaje de la viitorii colaboratori, unele care vă sunt adresate direct, altele care erau adresate Dlui Gomez, dar au ajuns după plecarea acestuia.

În paginile următoare sunt descrise câteva situații cu care vă confrunțați, care necesită o analiză atentă.

### Cerințe

Citiți cu atenție toate informațiile prezentate în materialele pe care le-ați primit astfel încât să răspundeți la următoarele cerințe:

- A. Stabiliți principalele probleme cu care se confruntă instituția din perspectiva dumneavoastră.

Notați rezultatele acestei analize într-un mod sintetic, pe foaia de lucru. Puteți folosi rezultatele acestei analize în argumentarea prezentării de la pct B. La finalul prezentării această foaie de lucru va rămâne la evaluatori.

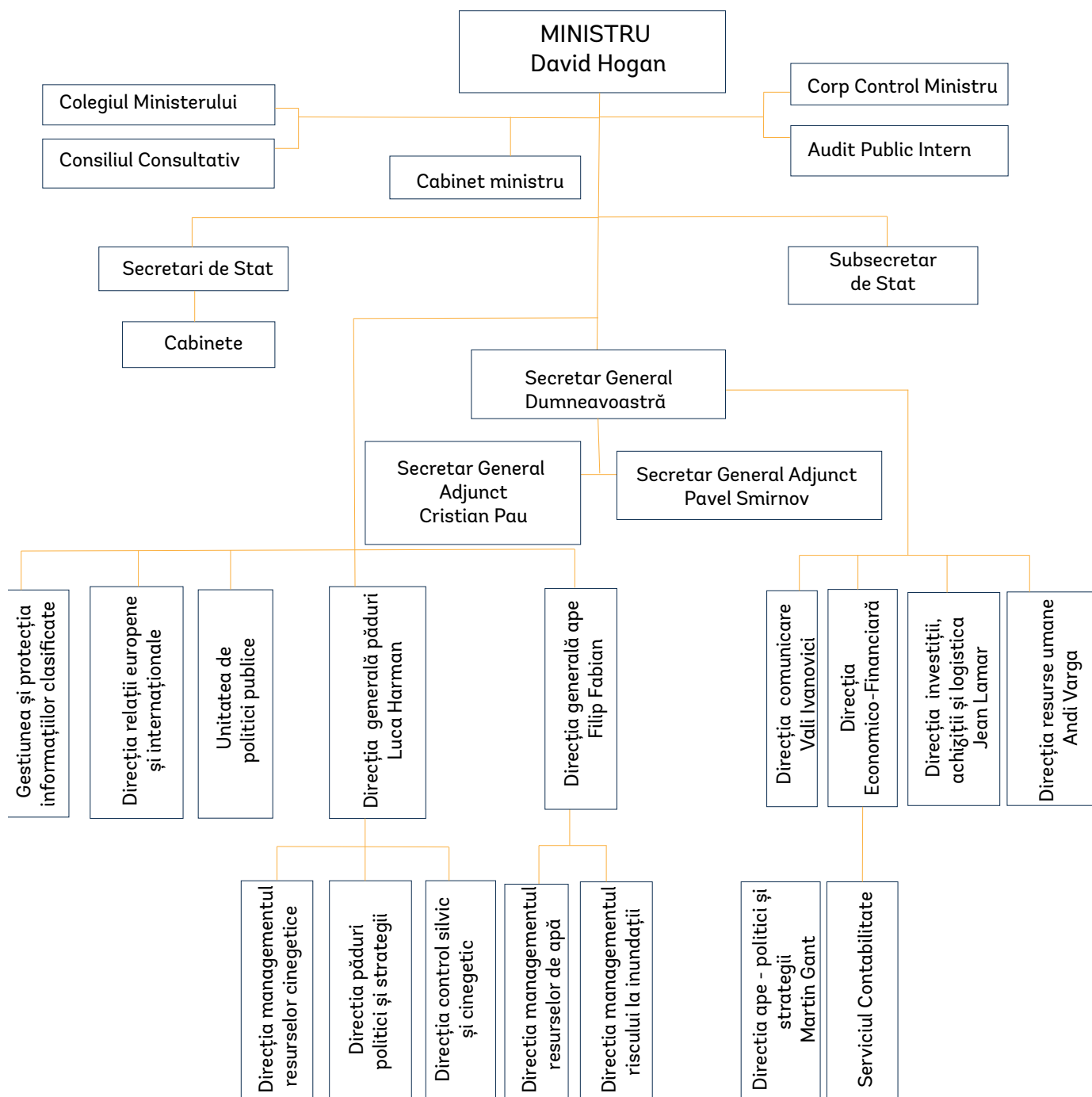
- B. Prezentați un set de măsuri de optimizare a performanței instituției pe care să le prezentați și să le discutați împreună cu comisia de evaluatori.

Puteți considera că prezentarea o faceți către o comisie guvernamentală care trebuie să aprobe măsurile pe care dumneavoastră le propuneți. Prezentarea ar trebui să conțină inclusiv: obiective ce vor fi atinse de aplicarea acestor măsuri și planul succint de acțiune pentru atingerea acestor obiective. Folosiți modalități sau tehnici de comunicare și asertivitate potrivite pentru a convinge comisia de necesitatea aplicării măsurilor dvs.

Prezentarea măsurilor o puteți realiza și cu ajutorul unui suport de prezentare cum ar fi: flipchart, ppt cu videoproiector sau tablă de scris cu markerul, magnetică sau electronică – pus la dispoziție de comisia de evaluare.



## Organigrama ministerului



## Situația 1 – Mesajul Ministrului



**De la:** david.hogan@ministerulmediului.eu

**Trimis:** în această dimineață, la 08.45

**Subiect:** Bun venit

Bună dimineața,

Mi-ați spus că treceți azi pe la minister și pentru că mă voi afla toată ziua în ședințe m-am gândit să vă scriu acest mesaj de bun venit.

Sper să vă integrați rapid în echipa noastră și să contribuiți la misiunea acestei instituții: aceea de a realiza politica la nivel național în domeniile gospodăririi apelor, silvic și cinegetic cu privire la toate sectoarele și sub-sectoarele pe care le administrează, elaborând strategia și reglementările de dezvoltare și armonizare a activităților specifice în cadrul politicii generale a Guvernului. Avem de asigurat și coordonat strategia Guvernului în domeniile noastre de competență.

Alături de echipa de secretari generali adjuncți, veți avea de organizat și condus activitatea structurilor coordonate, potrivit atribuțiilor stabilite atât prin actele normative în vigoare cât și prin ordinele de delegare venite din partea mea.

După cum v-am spus și în mod direct, am mare încredere în dumneavoastră atât în ceea ce privește zona strategică a ariei de responsabilitate cât și în ceea ce privește managementul operațional.

Din păcate știu că au rămas câteva lucruri nereșolvate în urma domnului Gomez, așa că vă rog ca săptămâna următoare să pregătiți un raport cu privire la situația instituției așa cum o vedeți acum, dintr-o poziție obiectivă și mă interesează care sunt prioritățile de acțiune pe care le identificați.

Eu voi fi plecat luni și marți din țară, merg la un Congres internațional despre Reforma în managementul resurselor umane în instituțiile publice, însă miercuri putem avea un sfert de ora de discuții imediat după prânz. Stabiliți cu șefa de cabinet intervalul exact. Din punctul meu de vedere, printre cele mai importante direcții de acțiune pe care trebuie să ne concentrăm se află și optimizarea, reforma managementului resurselor umane. Există o tendință în acest sens la nivel european și internațional, avem nevoie și noi de această schimbare, dar nu cred că suntem pregătiți; cel puțin nu încă.

Mult succes,

David Hogan

Ministrul Mediului

## Situația 2 – Participare la eveniment



**De la:** Filip.Fabian@ ministerulmediului.eu

**Trimis:** cu o zi în urmă, la 11.25

**Subiect:** Participare la eveniment

Bună ziua,

Sunt Filip Fabian, conduc Direcția Generală Ape. Vă scriu atât de rapid după numirea dumneavoastră în funcție deoarece așteptăm punctul dumneavoastră de vedere cu privire la participarea la un eveniment internațional. Joia și vinerea următoare are loc la Bruxelles o conferință internațională pe tema apelor, biodiversității și climatului; din delegația de demnitari români participanți la eveniment făcea parte și Dl.Dan Gomez.

În acest moment dumnealui a declinat participarea pentru că a preluat deja noul său rol; în prealabil a agreat cu organizatorii și cu Domnul Ministru că va fi înlocuit de succesorul său, prin urmare de dumneavoastră. Domnul Gomez avea în agendă ca, pe lângă sesiunile plenare, să participe la câteva sesiuni de lucru în grupuri restrânse:

- Amenajarea bazinelor hidrografice
- Managementul riscului la inundații
- Noi tendințe în determinarea stării ecologice în mediul marin



În prima sesiune, Dl. Gomez avea de susținut o intervenție în care să vorbească despre situația microcentralelor de pe cursurile râurilor de munte de la noi din țară.

Vă rog să-mi spuneți cum recomandați să procedăm cu această situație și dacă doriți să pregătim participarea dumneavoastră la acest eveniment cu un material tehnic potrivit pentru susținerea prezentării.

Vă mulțumesc,

Filip Fabian

### Situația 3 – Plângeri ONG-uri la Comisia Europeană



**De la:** Vali. Ivanovici@ ministerulmediului.eu

**Trimis:** dimineața aceasta, la 09:30

**Subiect:**

Bună ziua,

Sunt Vali Ivanovici, coordonez Direcția de comunicare a ministerului. Vă scriu dumneavoastră deoarece ne aflăm în următoarea situație: în presă a apărut în cursul dimineții știrea că două organizații non-guvernamentale pentru mediu de la noi din țară au trimis o plângere la Comisia Europeană în care au reclamat tăierile ilegale masive de păduri din zonele protejate. Plângerea este îndreptată împotriva Ministerului Mediului și critică lipsa de acțiune privind exploatarea forestieră intensivă a pădurilor naturale din zonele protejate, inclusiv în păduri virgine, ceea ce a condus în timp la pierderea ireversibilă de habitate și specii. Aceste organizații susțin că autoritățile continuă să permită exploatarea silvică fără luarea în considerare a obiectivelor specifice de conservare a speciilor și habitatelor din ariile protejate la nivel comunitar.

Acțiunea este o continuare a plângerii anterioare depuse de aceleași organizații ecologiste anul precedent și poate duce la demararea de către Comisia Europeană a procedurilor de infringement împotriva autorităților naționale pentru nerespectarea sistemică și continuă a protejării pădurilor. Aceasta ar putea duce la plata unor amenzi uriașe de către stat din banii contribuabililor, până la intrarea în legalitate.

Până în prezent, nu avem niciun comunicat oficial din partea Comisiei. Deși există precedente în care instanțele de judecată au suspendat unele amenajamente silvice, noi am făcut progrese în rezolvarea acestei probleme. De fapt chiar săptămâna trecută Dl. Ministru a avut o teleconferință cu Dl. Comisar Virgil Sinka despre stadiul măsurilor pe care statul nostru și-a asumat că le aplică pentru a reduce tăierile ilegale de pădure și discuția a confirmat că suntem în grafic. Aceasta înseamnă că organizațiile nonguvernamentale nu cunosc progresele înregistrate de noi și trec direct la acțiuni agresive.

De regulă, în astfel de situații aveam o întâlnire de urgență cu Dl. Gomez pentru a stabili modul de reacție și strategia de comunicare. Spuneți-mi vă rog cum doriți să procedăm, pentru că este necesar să răspundem foarte repede; au început să sune telefoanele și până acum am precizat că vom reveni cu o declarație oficială. Eu am pregătit un comunicat către presă, pe care îl găsiți atașat.

Aștept răspunsul dumneavoastră și vă mulțumesc,

Vali Ivanovici

PS Vă urez bun venit la noi în instituție; noi ne-am mai întâlnit întâmplător pe la diverse evenimente din domeniu, dar de-abia aștept să lucrăm împreună.

### Comunicat de presă

De curând au apărut în presă articole referitoare la plângerea pe care două organizații nonguvernamentale au depus-o la Comisia Europeană. Plângerea este îndreptată împotriva Ministerului Mediului, în care acestea au reclamat tăierile ilegale masive de păduri din zonele protejate. Reclamanții acuză lipsa de acțiune a ministerului privind exploatarea forestieră intensivă a pădurilor naturale din zonele protejate, inclusiv în păduri virgine, ceea ce a condus în timp la pierderea ireversibilă de habitate și specii.

Deși până în momentul de față nu avem niciun comunicat oficial din partea Comisiei, dorim să precizăm următoarele: Situația pădurilor din zonele protejate este o situație problematică de peste douăzeci de ani la noi în țară. Acest guvern a preluat-o la rândul său într-un moment critic, dar a fost primul care s-a angajat la a face schimbări majore în situația pădurilor, descrise încă din programul de guvernare. Chiar zilele trecute Ministrul Mediului, David Hogan, a avut o discuție cu comisarului european pentru Mediu, Oceane și Pescuit, Virgil Sinka, despre stadiul măsurilor pe care statul nostru și-a asumat că le aplică pentru a reduce tăierile ilegale de pădure iar concluzia a fost că suntem pe o traiectorie pozitivă.

„Vom respecta toate termenele pe care ni le-am asumat în fața Comisiei Europene. În fiecare lună înregistrăm progrese importante față de situația analizată la Bruxelles cu aproape un an în urmă”, a declarat ministrul Hogan.

„Recent am depus în Parlament o propunere de modificare a Codului Silvic, în sensul înăspririi sancțiunilor pentru furturile din pădure – propunere care a mai fost făcută de către specialiștii noștri și în timpul fostei guvernări, dar a fost blocată în mod inexplicabil- și am promovat un ordin de ministru prin care firmele care participă în vreun fel la exploatare ilegale rămân, automat, fără certificat de exploatare”

În ciuda eforturilor noastre, trebuie să menționez că am primit în ultimul timp o serie de reclamații și sesizări din partea diverselor organizații și chiar din partea unor cetățeni care s-au dovedit nefondate și care au dus la risipirea eforturilor autorităților în investigații și analize sterile, care nu au generat decât costuri suplimentare și timp irosit.

Prin urmare, invităm organizațiile nonguvernamentale să se informeze cu privire la acțiunile inițiate de Ministerul Mediului și să se implice alături de noi în implementarea de soluții constructive, care să contribuie cu adevărat la îmbunătățirea situației pădurilor.

#### Situația 4 – Angajare consilier



**De la:** Andi.Varga @ ministerulmediului.eu

**Trimis:** cu o zi în urmă, 11:30

**Subiect:** Angajare consilier

Bună ziua,

Vă scriu pentru a vă aduce la cunoștință o solicitare transmisă domnului Gomez cu zece zile în urmă, dar care a rămas fără răspuns datorită schimbărilor intervenite în rolul său.

Așadar, în urmă cu 10 zile i-am înaintat spre aprobare domnului Gomez o solicitare printr-un referat de necesitate pentru a angaja o persoană în postul de Consilier Debutant în Direcția managementul resurselor cinegetice. Menționez că Direcția Resurse umane a verificat existența postului vacant în vederea demarării procedurii de concurs.

Domnul Gomez ne-a dat aprobarea verbală, mai ales că avem deja un candidat valoros în persoana fiului doamnei senator Lupe, tânăr care a și participat în calitate de voluntar la unul dintre evenimentele de mediu organizate cu sprijinul ministerului. Din păcate nu am apucat să primim un răspuns formal, probabil domnul Gomez a fost extrem de ocupat în ultimele zile la birou.

Prin urmare, vă rog să aprobați referatul de necesitate pentru a putea demara procedura de concurs. Ne grăbim cu recrutarea acestui consilier deoarece în ultimul an va fi a treia persoană angajată pe postul acesta, iar colegii de birou sunt supraîncărcați și stresați. Din câte am vorbit cu persoanele care au plecat, șeful de birou are un stil cam autoritar, e dificil de gestionat relația cu el și iată că nu oricine rezistă în fața unui astfel de stil. În fine, nu este singurul loc în care avem astfel de probleme, sper să avem mai mult noroc de data aceasta.

Vă mulțumesc,

Andi Varga

Director Direcția Resurse Umane

#### Situația 5 – Consultarea factorilor interesați din sectorul Ape



**De la:** Martin.Gant@ministerulmediului.eu

**Trimis:** în această dimineață, 09.00

**Subiect:** Consultare

Bună dimineața Domnule Secretar General,

Vă trimit mai jos descrierea proiectului pe care un grup de experți tehnici din cadrul direcției pe care o conduc l-a pregătit în ultimele luni. Domnul Ministru așteaptă săptămâna viitoare acest document avizat și cu observațiile și recomandările dumneavoastră. Vă rog să-mi spuneți dacă doriți orice informație suplimentară de la echipa de experți.





## Proiect de consultare a factorilor interesați din sectorul Ape cu privire la strategia de dezvoltare a sectorului

Ministerul mediului intenționează să invite toți factorii interesați din sectorul Ape să participe la un dialog structurat în scopul fundamentării de opțiuni strategice pentru dezvoltarea politicii în domeniu.

Obiectivul acestui demers este să identifice opțiunile factorilor interesați din sector în ceea ce privește politica publică ce ar trebui să fie aplicată de autoritatea centrală pe viitor.

Ministerul a implicat o facultate de specialitate din capitală în elaborarea de propuneri de arii de interes, precum și la proiectarea și moderarea dialogului structurat.

Menționăm că:

- Nu se urmărește o consultare publică generală, ci doar implicarea principalilor factori interesați din sector
- Ne propunem o abordare de la general la particular care să permită identificarea aspectelor consensuale
- Ne propunem să identificăm și diferențele de perspective dintre factorii interesați pentru o bună informare a autorității centrale în scopul unui proces decizional fundamentat
- Vizăm colectarea și prezentarea într-un mod structurat a opțiunilor factorilor interesați pentru un orizont de timp de 10 ani
- Nu va fi elaborat un document de politici publice, acest demers reprezentând atributul autorității centrale responsabile
- Ne propunem consultarea factorilor interesați prin constituirea de grupuri de lucru concentrate pe arii tematice distincte

Factorii interesați se pot înscrie în mod instituțional sau voluntar ca specialiști sau reprezentanți ai societății civile în proces optând pentru unul sau mai multe dintre grupurile de lucru/ariile tematice definite prin procesul preliminar de consultare.

Consultarea se bazează pe o abordare ce pornește de la general, de la aspecte ce țin de viziune și principii la particular, unde se vor stabili concret obiective și măsuri necesare. Participanții vor fi consultați pe rând asupra viziunii, (cum își imaginează fiecare factor interesat viitorul dorit), principiilor directoare (principii tehnice, politice, economice, sociale), direcțiilor strategice (pe ce anume ar trebui concentrate eforturile), obiectivelor (specifice, măsurabile, realizabile, încadrate în timp) și măsurilor necesare (ce acțiuni concrete ar trebui puse în practică pentru atingerea obiectivelor.

Pașii ce vor fi urmați:

1. Se vor constitui grupurile de lucru și va fi definitivată metodologia de consultare

- Factorii interesați se vor înscrie pe grupuri de lucru și arii tematice. Fiecare grup de lucru va avea desemnat câte un moderator (din partea universității) și un secretar (din cadrul autorității centrale responsabile). Moderatorul va facilita dialogul participanților în grupurile de lucru iar secretarul va înregistra informațiile și va asigura transparența procesului pe toată durata sa. Documentele rezultate ca urmare a

activității grupurilor de lucru urmează a fi reunite, cu eliminarea suprapunerilor, într-un document integrat ce constituie livrabilul acestui demers de către o echipă de proiect, iar acest document integrat va fi supus dezbaterii publice.

- Participanții vor fi informați în detaliu în această etapă asupra metodologiei de consultare a factorilor interesați.

2. Principalii factori interesați vor fi consultați cu privire la principiile directoare și direcțiile strategice de acțiune.

În acest pas se va urmări obținerea acordului între factorii interesați cu privire la cadrul principial de formulare a opțiunilor strategice și la direcțiile strategice.

- Participanții vor completa un chestionar privind principiile directoare și direcțiile strategice, cu variante prezente deja în documente programatice propuse la nivelul sectorului (la nivel global, european și/sau din alte țări cu condiții apropiate) dar și posibilitatea de a fi formulate alte principii sau direcții strategice. Secretarul va centraliza informația din cadrul chestionarelor.
- Facilitatorii vor media în cadrul unor întâlniri ale grupurilor de lucru obținerea unui acord cât mai larg între participanți privind direcțiile strategice ce necesită a fi abordate cu prioritate.
- Echipa de proiect va realiza pe baza discuțiilor din cadrul întâlnirilor din grupurile de lucru un document de etapă, cu principiile directoare și direcțiile strategice ce va fi diseminat tuturor participanților.

3. Principalii factori interesați vor fi consultați cu privire la obiectivele specifice și măsurile necesare.

În acest pas se vor identifica opțiunile participanților cu privire la obiectivele specifice și la măsurile necesare pentru fiecare din direcțiile strategice rezultate ca urmare a finalizării pasului 2.

- Participanții vor completa câte un chestionar structurat pentru fiecare grup de lucru; ei vor putea menționa pentru fiecare obiectiv specific propus măsurile pe care le consideră necesare, parteneri de implementare, proiecte propuse, indicatori de monitorizare a progresului, riscuri, costuri beneficii, etc. Secretarul va centraliza informația din cadrul chestionarelor.
- Chestionarele vor fi analizate și vor fi structurate răspunsurile (opțiunile) în vederea dezbaterii într-o întâlnire ulterioară.
- Se vor desfășura întâlniri cu membrii grupurilor de lucru în scopul prezentării și discutării opțiunilor privind obiectivele specifice și măsurile descrise de către participanți prin intermediul chestionarelor.
- Pe baza discuțiilor din cadrul întâlnirilor din grupurile de lucru, echipa de proiect va realiza un document de etapă, cu obiectivele și măsurile ce au rezultat din opțiunile participanților.

4. Elaborarea documentului de sinteză și dezbateră publică a acestuia.

- Echipa de proiect va centraliza și prezenta opțiunile strategice ale participanților în ceea ce privește principiile directoare, direcțiile de acțiune, obiectivele și măsurile. Schița documentului va fi diseminată

participanților. Comentariile și sugestiile ce se vor primi se vor documenta și include în documentul final ce va fi înaintat autorității centrale responsabile.

- Rezultatele procesului de consultare publică, pe fiecare arie tematică, va fi supus unei dezbateri publice cu invitarea tuturor factorilor interesați.

Ce ar mai fi de spus despre acest proiect este că, pentru a implica factorii interesați cu adevărat relevanți pentru domeniul nostru, ar trebui să aibă o strategie de comunicare foarte bine pusă la punct. Am avut până acum două întâlniri cu Doamna Ivanovici, una împreună cu Dl Gomez și una unu la unu pentru a contura o astfel de strategie. Ultima întâlnire a avut loc în urmă cu câteva săptămâni și abia ieri mi-a comunicat verbal direcțiile principale ale strategiei de comunicare – înțeleg că au existat alte priorități. Prin urmare de aceea v-am trimis detaliat doar partea tehnică; ce vă pot spune că mi-a transmis doamna Ivanovici este că va pune un anunț pe site-ul ministerului și va trimite un comunicat de presă pe această temă. Sper că publicul țintă va fi suficient de informat prin aceste două metode.

Așteptăm validarea sau observațiile și recomandările dumneavoastră,

Martin Gant

## Situația 6 – Reclamație asociație de proprietari



**De la:** cristian.pau@ministerulmediului.eu

**Trimis:** în această dimineață, la 08:50

**Subiect:** reclamație asociație de proprietari

Bună dimineața domnule Secretar general,

Vă scriu pentru a vă aduce la cunoștință o situație care se află de mult pe masa domnului Gomez dar care nu a apucat să fie rezolvată înainte de plecarea dumnealui.

În urmă cu aproximativ o lună a fost primită pe adresa ministerului, în atenția domnului Gomez, o reclamație din partea asociației de locatari a unui cartier rezidențial aflat în apropierea capitalei. Semnatarii ei, în număr de 250, reclamau poluarea masivă a aerului din cartier, deși în jur se află zone împădurite datorită unor incendii care se pare că au loc periodic la o fabrică de prelucrare a deșeurilor aflată la câțiva kilometri de cartierul rezidențial.

Domnul Gomez și Doamna Ivanovici au convenit atunci să-i contacteze pe reprezentanții proprietarilor și să le spună că a fost demarată o anchetă cu privire la nivelul de poluare existent și identificarea de potențiale soluții. A trecut ceva timp de atunci și adevărul este că nimeni nu a avut timp să se ocupe de această anchetă.

Ieri după-amiază șefa de cabinet a venit la mine în birou cu o nouă scrisoare adresată domnului Gomez, în care reprezentanții proprietarilor solicită un răspuns în termen de o săptămână sau altfel amenință să se adreseze către instanțe sau forumuri internaționale.

Vă propun să ne întâlnim și să discutăm cât mai curând despre această situație pentru a încerca să găsim o soluționare constructivă.

Cu stimă,

Cristian Pau

## Situația 7 – Achiziție sistem de videoconferințe



**De la:** jean.lamar@ministerulmediului.eu

**Trimis:** de dimineață, la 09:30

**Subiect:** Achiziție sistem de videoconferințe

Bună ziua Domnule Secretar General,

Sunt Jean Lamar, de la Direcția investiții, achiziții și logistică. Bine ați venit în Minister!

Vă scriu pentru a vă solicita aprobarea urgentă pentru extinderea contractului de achiziții pentru sistemul de videoconferințe existent în cadrul ministerului. Noi am avut o licitație lansată la începutul anului și a fost atunci selectat un furnizor care ne-a instalat un sistem de videoconferință bugetat pentru sediul nostru central. Problema este că tot mai mulți membrii ai conducerii au început să folosească acest sistem și acum cel achiziționat nu mai face față solicitărilor.



Menționez că cei de la compartimentul de tehnologia informației au bugetat această achiziție și au definit specificațiile din caietul de sarcini pe baza estimărilor noastre și a folosirii sistemelor de comunicare din minister din ultimii doi ani. Colegul nostru care coordonează compartimentul de tehnologia informației îmi spune că acele estimări nu erau realiste, deoarece angajații nu prea erau familiarizați cu tehnologiile moderne. Acum, pentru că au descoperit beneficiile unui sistem de videoconferințe, tot mai mulți fac solicitări și reclamă insuficiența capacității actuale. Prin urmare, are în lucru un referat de necesitate pentru a vi-l înainta spre aprobare, dar ne-am gândit că mai bine vă comunicăm în prealabil despre ce este vorba.

Din discuțiile cu colegii de la Direcția Economico-financiară am înțeles că, deși nu există o linie deja aprobată în buget pentru o astfel de achiziție, există soluții de rezervă la care am putea apela pentru a demara o nouă licitație sau pentru a extinde contractul cu furnizorul existent. Am mai procedat și altă dată în varianta a doua deoarece câștigăm foarte mult timp până la operaționalizarea contractului.

Vă rog frumos să mă informați care este opinia dumneavoastră despre această speță.

O zi frumoasă în continuare,

Jean Lamar

## Situația 8 – Structura personalului



**De la:** david.hogan@ministerulmediului.eu

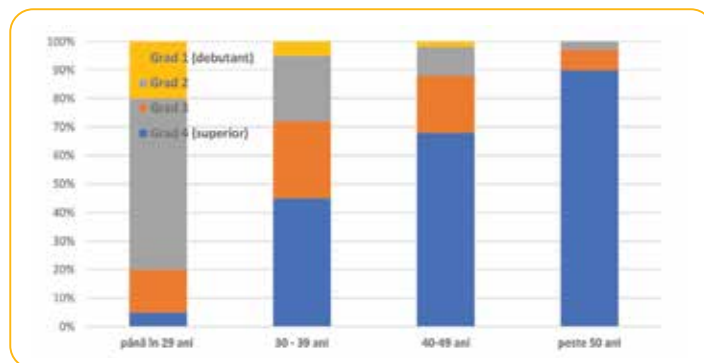
**Trimis:** în această dimineață, la 09.00

**Subiect:** Structura personalului

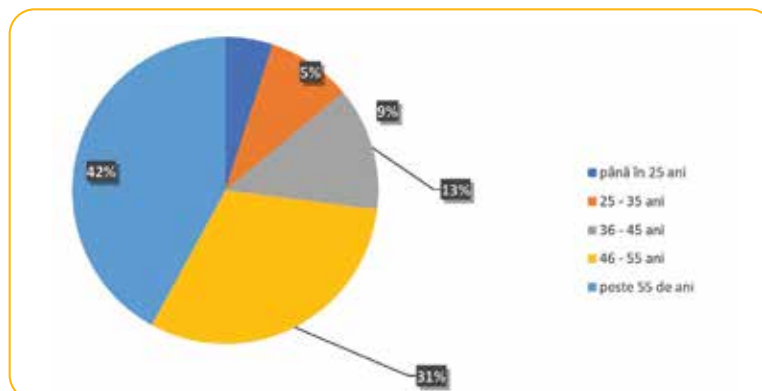
Bună dimineața din nou,

Legat de mesajul precedent, un subiect despre care se va discuta la conferința la care merg este proporția personalului sub 30 de ani din cadrul instituțiilor publice. Am cerut și eu niște statistici despre care este situația la noi și iată ce am primit. Sunt chiar curios care sunt gândurile dumneavoastră legate de informațiile de mai jos:

**Figura 5: Gradele profesionale ale funcționarilor publici cu rol de execuție pe categorii de vârstă**



**Figura 6: Categoriile de vârstă ale funcționarilor publici cu rol de execuție din minister**



Vorbim în cadrul întâlnirii și despre subiectul acesta, pentru mine e o arie de mare interes.

Vă urez un început de activitate fructuos,

David Hogan

### Situația 9 – Indicatori de performanță Managementul Resurselor Umane



**De la:** pavel.smirnov@ministerulmediului.eu

**Trimis:** în această dimineață, la 09.00

**Subiect:** Indicatori de performanță Managementul Resurselor Umane

Bună dimineața și bine ați venit la noi în instituție.

Găsiți mai jos un document de lucru elaborat la cererea Domnului Ministru de către mine și D-na Director Varga împreună cu doi experți tehnici din cadrul direcției. Dl. Ministru ne-a cerut să revizuiam lista de indicatori de performanță pentru Managementul Resurselor Umane, astfel încât să asigurăm cadrul potrivit pentru atragerea, menținerea și dezvoltarea în cadrul instituției a unui corp de funcționari publici profesioniști, cu un înalt nivel de competențe, care să poată contribui la atingerea obiectivelor instituției.

Lista indicatorilor de performanță propusă de noi:

- Numărul personalului încadrat în funcție de nevoile instituției
- Centralizarea ștatelor de plată, a tuturor pontajelor din cadrul ministerului
- Identificarea nevoilor de formare a personalului din cadrul ministerului
- Planul de formare aprobat
- Numărul de persoane formate
- Numărul de adeverințe și acte administrative definitive, respectând prevederile legale
- Numărul de persoane care au beneficiat de concedii și completarea în pontaj; identificarea cadrului legal și aprobarea acestora
- Analiza și identificarea posturilor
- Numărul de dosare profesionale complete
- Calificativele obținute de către funcționarii publici la evaluarea performanțelor
- Actualizarea fișelor de post în concordanță cu atribuțiile noi ale salariaților
- Numărul de fișe de post actualizate
- Depunerea la termen a declarațiilor de avere și interese și respectarea prevederilor legale

Așteptăm aprobarea dumneavoastră sau eventualele observații sau sugestii.

Vă mulțumesc,

Pavel Smirnov

### Situația 10 – Analiză tăieri ilegale de păduri



**De la:** luca.haman@ministerulmediului.eu

**Trimis:** în această dimineață, la 09:10

**Subiect:** Analiză tăieri ilegale de păduri

Bună dimineața,

Domnule Secretar General, găsiți atașată o analiză făcută de experții noștri din Direcția Generală Păduri și care a



fost înainte Conducerii instituției săptămâna trecută. V-o trimit și dumneavoastră pentru că situația va face probabil subiectul unor discuții în perioada următoare.

Avem până în acest moment o analiză și concluzii asupra modalităților în care ajunge să fie valorificat lemnul, mai avem însă de discutat posibile soluții. În material veți găsi sugestiile organizațiilor de mediu.

Până la discutarea materialului într-o ședință dedicată, așteptăm observațiile și comentariile dumneavoastră.

Vă mulțumesc,

Luca Haman

### Analiză a cauzelor și modalităților prin care lemnul este recoltat ilegal

Din analizele făcute de către o serie de organizații non-guvernamentale din domeniu și de către specialiștii noștri, iată care sunt cele mai frecvente modalități prin care lemnul este recoltat ilegal la noi în țară:

O primă problemă o constituie modalitatea de valorificare.

La noi în țară modul de valorificare a masei lemnoase din fondul forestier se face în cea mai mare parte ca masă lemnoasă pe picior și nu ca masă lemnoasă fasonată - lemnul nu se vinde ca produs, ci ca arbore pe picior (aceasta în situația în care în țările din jur cele două modalități sunt cel puțin la egalitate).

Practic, la noi o firmă poate obține dreptul de a recolta dintr-o anumită suprafață de pădure, denumită partidă, un anumit număr de arbori măsurați în prealabil. Această măsurătoare are o eroare legală de aproximativ 20%. Apoi, câștigătorul licitației face singur tăierea arborilor marcați, sortarea și vânzarea masei lemnoase.

Acest sistem poate duce la estimări falsificate și la tăieri suplimentare din loturile alăturate.

Firma care primește dreptul de exploatare plătește în avans cantitatea estimată, așteptând ca volumul real să fie cel puțin egal cu cel estimat. Volumul de lemn pe care are dreptul să-l introducă pe piață este volumul plătit și înscris în documentele de comercializare. Practic, volumul rezultat în urma estimării arborilor pe picior reprezintă creditul /limita maximă care poate fi folosită la emiterea avizelor de transport.

În urma procesului de recoltare a arborilor, firma de exploatare se poate regăsi în 3 situații:

- Volumul de lemn rezultat este mai mic decât cel plătit. În acest caz, destul de rar întâlnit, de cele mai multe ori agentul de exploatare va folosi „creditele” rămase din partida cu minus pentru a transporta surplusul rezultat dintr-o altă partidă.
- Volumul de lemn rezultat este egal cu cel plătit. Această situație are o probabilitate reală de apariție foarte redusă, dar este situația cel mai des declarată în acte - majoritatea firmelor de exploatare declară volumul rezultat în urma exploatarei ca fiind egal cu volumul estimat.
- Volumul de lemn rezultat este mai mare decât cel plătit. Firma de exploatare are obligația legală de a declara surplusul de lemn. În practică, există numeroase cazuri în care acest surplus de volum este plasat pe piață ilegal, adică nedeclarat și nefiscalizat.

În majoritatea cazurilor, cei care vor să ocolească legea nu taie arbori nemarcați și, cel mai adesea, nu fac tăieri fără drept. Aceștia taie același număr de arbori marcați ca în documente, însă cu un volum mai mare decât cel declarat în actele estimative care stau la baza contractului de vânzare-cumpărare.

O altă problemă este introducerea pe piață a lemnului recoltat ilegal.

Din analizele efectuate rezultă că există o serie de metode prin care se plasează surplusul pe piață în mod:

- Transportul fără documentele care să ateste proveniența legală a lemnului. Este utilizat în mod frecvent pe drumuri izolate (drumuri forestiere, drumuri comunale, etc.).
- Transportul multiplu efectuat în baza aceluiași document de transport sau aviz de însoțire a materialului lemnos. Avizul de transport are un termen de valabilitate care diferă în funcție de distanța dintre punctul de încărcare și cel de descărcare, așa cum sunt declarate. Sunt multe situații în care emitentul avizului abuzează de valabilitatea acestuia, efectuând transporturi multiple.
- Supraîncărcarea mijlocului de transport. Deși transportul este legal, volumul declarat în acte diferă de cel aflat pe mijlocul de transport cu mult peste toleranța de 4% admisă legal (cazul cel mai frecvent întâlnit).

Reprezentanții organizațiilor guvernamentale propun:

- Măsurarea lemnului sub formă de buștean, nu în pădure (pe picior, prin aproximarea volumului), și stabilirea prețului în funcție de dimensiunile exacte.
- Introducerea sistemelor de scanare a modului cum sunt așezați buștenii în camioane (amprentă grafică digitală unică și sistemul de măsurare digital), asemănătoare cu recunoașterea facială; astfel ar deveni imposibil de făcut mai multe curse pe același bon, iar camioanele nu ar mai putea fi încărcate cu mai mult lemn decât este înscris în acte.

Sancțiuni proporționale cu gravitatea faptelor.

## Studiu de caz – Ministerul mediului – sinteză pentru evaluatori

Scenariul descrie situații din cadrul unui Minister al Mediului dintr-o țară europeană nespecificată:

Situații	Informații sintetice
<b>Situația 1</b> <b>Mesajul Ministrului</b>	<p>David Hogan, Ministrul Mediului</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- îi urează noului Secretar General bun venit</li><li>- îi solicită un raport cu privire la situația instituției așa cum o vede la început de activitate</li><li>- îl anunță că va fi plecat două zile la un Congres internațional despre Reforma în managementul resurselor umane în instituțiile publice și îi solicită să stabilească o întâlnire miercuri următoare, după prânz, pentru o discuție pe această temă</li></ul> <p>Subiectul creează premisele pentru a fi prezentate sau discutate în debrief prioritățile și misiunea. Competențele: Asumarea răspunderii, Planificare și organizare strategică.</p>
<b>Situația 2</b> <b>Participare la eveniment</b>	<p>Filip Fabian, Direcția Generală Ape</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- îl anunță că joia și vinerea următoare are loc la Bruxelles o conferință internațională pe tema apelor, biodiversității și climatului la care urma să participe predecesorul Secretarului General, Dl. Dan Gomez; acesta a agreeat cu organizatorii și cu Domnul Ministru că va fi înlocuit de către candidat</li><li>- îl informează că va participa la 3 sesiuni de lucru și că are de susținut o prezentare despre situația microcentralelor de pe cursurile râurilor de munte</li><li>- îi așteaptă punctul de vedere – dacă dorește să-l ajute cu pregătire acestei prezentări</li></ul> <p>Subiectul suplimentează informațiile de context pentru a fi aduse în discuție priorități și misiunea din perspectiva urgențelor și a comunicării strategice. Competențele: Comunicare strategică, Planificare și organizare strategică, Responsabilitate civică.</p>
<b>Situația 3</b> <b>Plângeri ONG-uri la Comisia Europeană</b>	<p>Vali Ivanovici, Direcția Comunicare</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- îl anunță că două ONG-uri au făcut o plângere la Comisia Europeană în care au reclamat tăierile ilegale masive de păduri din zonele protejate, generând pericolul de infrigement</li><li>- așteaptă să i se confirme strategia de reacție și a pregătit un comunicat de presă pe care așteaptă validare</li></ul> <p><b>Comunicatul de presă</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- nu conține informații concrete despre ce s-a făcut și ce urmează să se facă în acest domeniu</li><li>- face referire la fosta guvernare și greșelile ei</li><li>- reproșează ONG-urilor și cetățenilor modul de implicare</li></ul> <p><b>Din situație reiese că Ministerul are o problemă de fond specifică (tăierile ilegale de păduri) și o problemă de comunicare a realizărilor către publicul larg. Sunt urmărite cu precădere comportamente specifice competențelor: Gândire strategică, Comunicare strategică dar și aspecte de Managementul vulnerabilităților</b></p>



---

#### **Situația 4** **Angajare consilier**

Andi Varga, Director Resurse Umane  
- Solicită aprobare pentru demararea procesului de recrutare pentru postul de Consilier Debutant în Direcția managementul resurselor cinegetice  
- Îl informează că va fi a treia persoană angajată pe acest post în ultimul an, ceilalți plecând datorită stilului de management al managerului direct

Situația aduce în discuție o problemă de etică deoarece este deja prezentat un candidat, nerespectându-se principiul egalității și competenței și potențiala problemă a stilului autoritar, agresiv de management existent în instituție. Sunt urmărite comportamente specifice competențelor: Managementul vulnerabilităților, Dezvoltarea echipei și Medierea conflictelor.

---

#### **Situația 5** **Consultarea factorilor interesați din sectorul Ape**

Martin Gant, Director Direcția ape - politici și strategii  
- Îi trimite o descriere a unui Proiect de consultare a factorilor interesați din sectorul Ape cu privire la strategia de dezvoltare a sectorului pentru care Ministrul așteaptă părerea candidatului  
- Îi transmite câteva informații despre strategia de comunicare

Situația aduce din nou în discuție problema comunicării cu cetățenii, deoarece singurele acțiuni propuse de Directorul de Comunicare, Doamna Ivanovici și cu întârziere, sunt un anunț pe site-ul ministerului și un comunicat de presă pe această temă (acest lucru pentru o inițiativă foarte bună și bine pregătită). Sunt urmărite competențele: Gândire strategică, Comunicare strategică și Agilitate strategică.

---

#### **Situația 6** **Reclamație asociație de proprietari**

**Cristian Pau, Secretar General Adjunct**  
- Îl informează că în urmă cu aproximativ o lună a fost primită pe adresa ministerului, în atenția domnului Gomez, o reclamație din partea asociației de locatari a unui cartier rezidențial aflat în apropierea capitalei  
- Menționează că Domnul Gomez și Doamna Ivanovici au convenit să-i contacteze pe reprezentanții proprietarilor ca să li se transmită că a fost demarată o anchetă, acest lucru nu s-a întâmplat, iar asociația de proprietari a revenit cu o nouă plângere și atenționează cu escaldarea situației.

Situația aduce în discuție o problemă de etică – anunțarea unei anchete care de fapt nu a avut loc și o problemă de comunicare în același timp. Sunt urmărite comportamente specifice competenței: Managementul vulnerabilităților și comunicare strategică.

---

#### **Situația 7** **Achiziție sistem de videoconferințe**

Jean Lamar, Direcția investiții, achiziții și logistică  
- solicită aprobarea pentru extinderea contractului de achiziții pentru sistemul de videoconferințe existent în cadrul ministerului

Potențială problemă de etică- se aduce în discuție eventualitatea extinderii contractului cu furnizorul existent, fără o nouă licitație. Sunt urmărite comportamente specifice competenței: Managementul vulnerabilităților și Managementul resurselor și proceselor.

---

### Situația 8 Structura personalului

David Hogan, Ministrul Mediului

- îi trimite informații despre structura personalului din instituție, menționând unul dintre subiectele de interes de la congresul la care va participa: proporția personalului sub 30 de ani din cadrul instituțiilor publice și îi solicită punctul de vedere

Statisticile arată un număr foarte redus de tineri în cadrul ministerului și sunt așteptate măsuri de reformă care să conducă la ameliorare acestui indicator. Sunt urmărite comportamente specifice competenței: Gândire strategică, Agilitate strategică și Managementul resurselor și proceselor.

### Situația 9 Indicatori de performanță Managementul Resurselor Umane

Pavel Smirnov, Secretar General Adjunct

- îi prezintă un document de lucru elaborat împreună cu Directorul Direcției de Resurse Umane, Doamna Varga, la solicitarea Ministrului: revizuire listei de indicatori de performanță pentru Managementul Resurselor Umane

Indicatorii propuși vizează în foarte mică măsură aspecte calitative și unii depind de factori externi (nr de adevăruri eliberate). Sunt urmărite competențele: Managementul resurselor și proceselor, Agilitate strategică.

### Situația 10 Analiză tăieri ilegale de păduri

Luca Haman, Director Direcția Generală Păduri

- îi prezintă o Analiză a cauzelor și modalităților prin care lemnul este recoltat ilegal

Situația aduce în discuție problema de fond a ministerului legată de tăierile ilegale de păduri.

Sunt urmărite competențele: Gândire strategică, Responsabilitate civică și Agilitate strategică.

## Role play – Discuția cu Vali Ivanovici – Director Direcția de Comunicare

**Aveți la dispoziție 30 de minute pentru a pregăti o discuție cu Vali Ivanovici, Director al Direcției de Comunicare din cadrul ministerului.**

Nu ați mai întâlnit-o pe D-na Ivanovici de când aveți noul rol de Secretar General. O cunoașteți însă din diverse circumstanțe profesionale, încă dinainte de a lucra la minister – v-ați întâlnit la evenimentele organizate de minister, la conferințe pe tema mediului, a pădurilor sau a apelor și ați avut scurte conversații amabile. Colegii o consideră un bun profesionist, care știe să transmită mesaje în mod asertiv și la subiect. Știți că lucrează de peste 15 ani în minister și că are o îndelungată experiență în domeniul comunicării.

În prezent știți că Ministerul Mediului nu are o imagine tocmai bună în ochii publicului larg, au tot apărut articole în presă referitoare la tăierile ilegale de păduri, la aerul poluat din marile orașe ale țării și s-au scris multe rânduri despre lipsa de reacție a ministerului.

În plus, din mesajele primite de la colegi în prima săptămână de lucru, ați adunat și o serie de alte informații referitoare la activitatea Direcției Comunicare, unde credeți că sunt necesare ajustări.

Obiectivele discuției sunt:

- Să clarificați prioritățile direcției de comunicare pe următoarea perioadă
- Să stabiliți unele obiective și măsuri imediate pentru corectarea situațiilor problematice identificate până în prezent
- Să acordați doamnei Ivanovici feedback despre cum percepeți activitatea dumneaei până în prezent și să stabiliți modalitatea de colaborare pe viitor

**Discuția va dura maxim 30 de minute. Rolul doamnei Ivanovici va fi interpretat de către unul dintre membrii comisiei de evaluare.**





## Joc de rol – Ministerul mediului – rolul actorului

Vă numiți Vali Ivanovici, și aveți funcția de Director al Direcției de Comunicare din cadrul Ministerului Mediului, unde de altfel lucrați de peste 15 ani.

Vă întâlniți pentru maximum o jumătate de oră cu noul Secretar General numit în minister. Îl cunoașteți din diverse circumstanțe profesionale încă dinainte de a lucra la minister – v-ați întâlnit la evenimentele organizate de minister, la conferințe pe tema mediului, a pădurilor sau a apelor și ați avut scurte conversații amabile. Nu ați discutat cu el de când a preluat noul rol.

Arătați interes și curiozitate față de ce anume dorește să discute, deși presupuneți că este vorba despre articolele apărute în presă cu privire la faptul că două organizații non-guvernamentale pentru mediu de la noi au trimis o plângere la Comisia Europeană, în care au reclamat tăierile ilegale masive de păduri din zonele protejate. Plângerea este îndreptată împotriva Ministerului Mediului și critică lipsa de acțiune privind exploatarea forestieră intensivă a pădurilor naturale din zonele protejate, inclusiv în păduri virgine, ceea ce a condus în timp la pierderea ireversibilă de habitate și specii. Aceste organizații susțin că autoritățile continuă să permită exploatarea silvicolă fără luarea în considerare a obiectivelor specifice de conservare a speciilor și habitatelor din ariile protejate la nivel comunitar. Acțiunea este o continuare a plângerii anterioare depuse de aceleași organizații ecologiste anul precedent și poate duce la demararea de către Comisia Europeană a procedurilor de infringement împotriva autorităților naționale (deși nu s-a primit pentru moment niciun comunicat oficial din partea Comisiei).

Prezentați sentimente de revoltă la adresa celor două organizații nonguvernamentale, nu înțelegeți de ce continuă cu aceste plângeri și acțiuni distructive, mai ales că s-au făcut progrese în ultimul an, iar Dl. Ministru a avut o teleconferință cu Dl. Comisar Virgil Sinka despre stadiul măsurilor pe care statul și-a asumat că le aplică pentru a reduce tăierile ilegale de pădure, concluzia finală a discuției fiind că ministerul se află în grafic.

Echipa dumneavoastră a întocmit o versiune de comunicat de presă pe care i-ați înaintat-o Secretarului General, comunicat în care ați menționat câteva dintre lucrurile care s-au făcut până în acest moment, ați pomenit despre discuția ministrului cu comisarul european și i-ați invitat pe reprezentanții agențiilor non-guvernamentale să fie practic mai constructivi. Nu înțelegeți de ce, înainte de a acționa astfel nu se pun la curent cu toate inițiativele ministerului pe care le puneți în mod consecvent pe site și le descrieți în comunicate de presă.

Dacă secretarul de stat vă întreabă despre strategia de comunicare pentru Proiectul de consultare a factorilor interesați din sectorul Ape cu privire la strategia de dezvoltare a sectorului, menționați că aceasta se încadrează în liniile curente de acțiune, adică publicarea prin intermediul site-ului instituției și prin comunicat de presă și nu vedeți de ce ar fi necesar să schimbați abordarea.

Dacă vi se solicită și alte posibile abordări, puteți propune organizarea de evenimente sau participarea unui reprezentant al ministerului la evenimente organizate de ONG-uri de mediu, folosirea rețelelor sociale, prezentarea proiectelor mai importante în emisiuni TV sau radio specializate. Puteți propune să faceți ședințe de

brainstorming cu echipa sau să faceți apel la servicii de consultanță specializate pe zona de comunicare.

Dacă vă întreabă despre reclamația asociației de locatari din cartierul rezidențial povestiți-i că unul din membrii echipei dumneavoastră a transmis un răspuns la reclamație în care a copiat mesajul agreat cu Dl. Gomez. Din păcate, nu știți ce s-a întâmplat mai departe pentru că nu intrați în atribuțiile dumneavoastră să vă ocupați de anchete; dumneavoastră ați citit răspunsul scris, ați făcut mici modificări și ați aprobat transmiterea lui; după acest moment nu știți ce acțiuni s-au luat.

Doar dacă vi se solicită o soluție, propuneți să vă întâlniți de urgență cu expertul tehnic care se ocupă de calitatea aerului, Dl. Vas, pentru a verifica dacă s-a făcut deja ceva, sau ce poate fi făcut rapid pe mai departe și să îi contactați apoi pe reprezentanții proprietarilor pentru a-i pune la curent. Eventual, poate îi propuneți Dlui Vas să se întâlnească cu ei la minister sau chiar să facă o vizită pe teren.

### Instrucțiuni de interpretare:

- Începeți întrebarea cu deschidere și zâmbet și menționați că sunteți curioasă referitor la subiectul discuției.
- Dacă vă cere să-i povestiți cu ce vă ocupați în prezent, menționați câteva din informațiile de mai sus: că vă ocupați de răspunsul la reclamația făcută de ONG-uri, de popularizarea unor proiecte ale ministerului sau de situațiile mai delicate în relația cu contribuabilii.
- Pentru început, răspundeți la întrebările participantului în termeni generali și treceți la răspunsuri la obiect atunci când vi se cere în mod special sau vi se adresează întrebări de clarificare.
- Prezentați la început nemulțumirea față de comportamentul agresiv al ONG-urilor și arătați că e mult de luptă în aceste condiții. Acceptați recomandările și sugestiile de schimbare din partea participantului – la început cu rezerve și temeri apoi, dacă sunt discutate aceste temeri, prezentați-vă explicit acordul.
- Solicitați-i un feedback față de modul în care percepe activitatea compartimentului dumneavoastră în acest moment și dacă trebuie să schimbați ceva. Mulțumiți pentru feedback.
- În cazul în care solicită feedback despre discuția avută, faceți o apreciere generală și în termeni vagi, păstrând poziționarea din rol; menționați că de-abia așteptați să lucrați împreună mai departe.
- Pornind de la ideile prezentate mai sus, puteți reformula în mod natural pentru a vă adapta interacțiunii, dar păstrați ideea de bază fără să preluați conducerea discuției.
- Nu concluzionați, nu sumarizați și nu stabiliți din propria inițiativă pașii următori. O faceți doar la solicitarea expresă a participantului.

## Întâlnire cu echipa – prezentarea programului de schimbare

**Aveți 30 de minute la dispoziție pentru a pregăti o întâlnire cu câțiva dintre directorii instituției:**

- Vali Ivanovici, Director în cadrul Direcției de Comunicare
- Andi Varga, Director în cadrul Direcției de Resurse Umane
- Paul Solomon, Director în cadrul Direcției Juridice

La întoarcerea Ministrului Mediului de la Congresul internațional, ați avut câteva discuții pe tema schimbării modelului de leadership din cadrul instituției. Dl. Ministru v-a povestit care sunt tendințele la nivel european și internațional, faptul că sunt considerate esențiale competențele de leadership ale personalului de conducere din instituțiile publice, pentru a asigura o capacitate de reacție și inovație crescută a organizației, care să abordeze proactiv problemele societății civile, prin intermediul unui personal motivat și cu un înalt nivel de profesionalism.

Știați că Guvernul a cerut Băncii Mondiale să îi sprijine eforturile de a-și consolida managementul resurselor umane prin servicii de asistență tehnică rambursabile pentru dezvoltarea unui sistem unitar de management al resurselor umane în administrația publică și că au fost desfășurate o serie de activități care urmăresc să ofere sprijin Guvernului în realizarea agendei sale de reformare a administrației publice?

Uniunea Europeană, prin intermediul programului de sprijin pentru reforme structurale (PSRS) oferă asistență personalizată tuturor țărilor din Uniune pentru a le ajuta să realizeze reforme instituționale, administrative și de promovare a creșterii economice. Ai mai aflat că PSRS acoperă programe care vizează îmbunătățirea capacității operaționale și a eficienței instituțiilor publice; în aria Guvernanta și administrație publică au existat proiecte care vizează optimizarea sistemelor de resurse umane.

Prin urmare, tendința la nivel național, european și internațional este aceea de a îmbunătăți, de a reforma managementul resurselor umane. În cadrul ministerului au existat până în prezent intervenții minimale privind îmbunătățirea capacității de leadership a personalului de conducere, au existat câteva evenimente punctuale, există câteva specificații referitoare la resursele umane în regulamentul de funcționare, dar nu există un model de leadership al instituției, un reper comportamental pe care managerii să-l aibă în lucrul cu echipele pe care le conduc.

Prin urmare, după ce ați discutat cu Ministrul despre necesitatea existenței unui model de leadership și a unei bune pregătiri a personalului de conducere de pe toate nivelurile ierarhice în acest domeniu, vă propuneți să le comunicați celor trei directori această inițiativă.

Obiectivul dumneavoastră este să le câștigați angajamentul în implementarea acestei inițiative, și să schițați împreună cu ei un plan de acțiune care să vizeze punerea în practică a ideii.

**Întâlnirea va dura 30 de minute. Rolul directorilor va fi interpretat de către membrii comisiei de evaluare.**

#### Întâlnire cu echipa – ROLUL ACTORILOR

#### Prezentarea programului de schimbare – Ministerul mediului

##### Andi Varga - Director Direcția de Resurse Umane

- Confirmați că angajații nu sunt suficient folosiți în ceea ce privește competențele de management/

leadership și că mulți dintre ei au un stil autoritar, pe alocuri dictatorial, care nu ajută la nivelul de motivare al oamenilor și nici la brandul de angajator – pentru atragerea de tineri cu potențial.

- Puneți întrebări despre cine va implementa această schimbare – dacă veți lucra cu o firmă externă sau dacă trebuie să vă faceți o echipă special desemnată pentru partea aceasta de dezvoltare – până acum cursurile erau standard, o formalitate.

- Exprimați-vă temerea că oamenii dumneavoastră s-ar putea ocupa de o așa schimbare – pentru că sunt foarte ocupați și pentru că nu au mai făcut așa ceva.

- Menționați că probabil trebuie modificat și planul de recrutare și bugetul pentru departamentul Resurse Umane.

- Solicitați schițarea unui plan, măcar în linii foarte mari de implementare a ideii (spre finalul discuției în cazul în care nu a fost deja definit).

- Alăturați-vă colegii de la comunicare și dați replica colegului de la juridic menționând că poate sunt și manageri bucuroși să învețe, nu doar gata să dea instituția în judecată.

#### Paul Solomon – Director Direcția Juridică

- Exprimați-vă temerea că oamenii vor crede că li se reproșează că nu sunt buni lideri și că vă temeți de eventuale consecințe legale – poate vor da în judecată instituția dacă va fi obligatoriu să participe în proiect sau să aplice un anumit model de leadership impus.

- Menționați că este necesar să verificați în legislație ce referiri există la astfel de inițiative și ce impact ar avea asupra instituției.

- Arătați că va trebui schimbat ROF-ul dacă inițiați o astfel de schimbare – iar oamenii s-au săturat de atâtea schimbări, mai mult pe hârtie.

- Menționați că este necesar să vorbiți și cu colegii de la direcția Economică și cu cei de la Achiziții pentru a bugeta proiectul – iar lucrurile acolo se mișcă greu.

## 4.4 Exercițiu prezentare individuală Ministerul Tineretului și Sportului – înalți funcționari publici

### 4.4.1 Instrucțiuni anterioare exercițiului

Instrucțiuni trimise prin email cu minim 7 – 10 zile înainte de concursul pe post.

Vă rugăm să parcurgeți documentele aflate la următoarele adrese pentru proba Prezentare individuală din cadrul Centrului de Evaluare pentru Înalți Funcționari Publici:

1. Regulamentul de organizare și funcționare al Ministerului Tineretului și Sportului <http://mts.ro/wp-content/uploads/2017/02/ROF-al-MTS-01.09.2017.pdf> -

2. ORDINr.405 din24.05.2018pentru completarea Regulamentului de Organizare și Funcționare al MTS <http://mts.ro/wp-content/uploads/2018/06/ORDIN-modificare-ROF-24.05.2018-.pdf>



3. Raport de Activitate MTS / 2017 - <http://mts.ro/wp-content/uploads/2018/01/Raport-activitate-MTS-2017.pdf>

4. Structura Organizatorică: <http://mts.ro/wp-content/uploads/2017/09/Structura-organizatoric%C4%83.pdf>

5. MTS - Bugetul trimestrial pe anul 2019: <http://mts.ro/wp-content/uploads/2018/04/Buget-de-stat-mts-2019.pdf> -

6. Planul de acțiuni pentru perioada 2016-2020 pentru implementarea Strategiei naționale în domeniul politicii de tineret pentru perioada 2015-2020 - [http://mts.ro/wp-content/uploads/2017/01/Anexa3Plan\\_actiune\\_2016-2020\\_masuri\\_ST.pdf](http://mts.ro/wp-content/uploads/2017/01/Anexa3Plan_actiune_2016-2020_masuri_ST.pdf)

7. Regulamentul de organizare și funcționare a consiliului național pentru tineret CNPT - <http://mts.ro/wp-content/uploads/2020/08/ROF-CNPT-FINAL.pdf>

8. Raportul de țară al României pentru procesul de Dialog UE cu Tinerii - <http://mts.ro/media/25517/>

9. Evaluarea activității de tineret și a programelor în domeniul tineretului pentru perioada 2010-2015: <http://mts.ro/wp-content/uploads/2019/07/Evaluarea-activit%C4%83%C8%9Bii-de-tineret-%C8%99i-a-programelor-%C3%AEn-domeniul-tineretului-pentru-perioada-2010-2015.pdf> -

În cadrul probei Prezentare Individuală veți primi o sarcină pentru rezolvarea căreia va fi utilă bibliografia de mai sus. Bibliografia va fi disponibilă și în etapa de pregătire a probei, însă parcurgerea ei prealabilă va facilita rezolvarea eficientă a sarcinii.

**Succes!**

#### 4.4.2 Materiale pentru participanți

Subiect: Propuneri de optimizare a politicilor de tineret din cadrul Ministerului Tineretului și Sportului

Timp total la dispoziție: 120 de minute (90' pentru pregătirea prezentării, 30' Prezentarea individuală propriu-zisă și discuția de analiză)

#### Context

Candidați pentru o poziție de înalt funcționar în cadrul Ministerului Tineretului și Sportului.

În această calitate, aveți de prezentat conducerii Ministerului ideile dumneavoastră de optimizare a politicilor de tineret din cadrul Ministerului Tineretului și Sportului. Rolul persoanelor din conducerea ministerului va fi interpretat de către membrii comisiei.

#### Cerințe

Pe baza materialelor primite cu câteva zile înainte și a experienței Dumneavoastră aveți de identificat posibile căi prin care activitatea ministerului poate fi îmbunătățită în ceea ce privește politicile de tineret.

Prezentați ideile dumneavoastră conducerii în linii mari, având grijă să transpuneți viziunea dumneavoastră într-un plan concret.




**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