



Sistem performant de management al resurselor umane din cadrul Ministerului Afacerilor Interne Cod MySMIS 130133, Cod SIPOCA 749

Componenta 1 Dezvoltarea și implementarea de politici și instrumente unitare și moderne de management al resurselor umane

LIVRABILUL 4

Profilul competențelor de resurse umane necesare pentru îndeplinirea unei funcții de conducere

Aprilie 2022



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capacitate Administrativă
2014-2020*

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





Limitarea responsabilității

Prezentul Raport a fost întocmit de către KPMG Advisory SRL, în cadrul proiectului Sistem performant de management al resurselor umane din cadrul Ministerului Afacerilor Interne Cod MySMIS 130133, Cod SIPOCA 749 - Componenta 1 Dezvoltarea și implementarea de politici și instrumente unitare și moderne de management al resurselor umane. KPMG Advisory SRL este o societate comercială cu răspundere limitată, membră a rețelei KPMG de firme membre independente afiliate la KPMG International Cooperative (“KPMG International”), o societate britanică. Prezentul raport a fost realizat în cadrul Contractului de servicii de consultanță și expertiză pentru dezvoltarea cadrului metodologic și procedural și pentru formarea personalului în domeniul resurselor umane, semnat între MAI și KPMG Advisory, la data de 07.10.2021.

Toate concluziile cuprinse în prezentul raport se bazează integral pe informațiile și documentația primite din partea Ministerului Afacerilor Interne (MAI) până în data de 13 aprilie 2022. KPMG nu s-a angajat în verificări referitoare la completitudinea și acuratețea informațiilor oferite de MAI, considerând ca acestea au un caracter fiabil. Nu ne asumăm responsabilitatea pentru actualizarea opiniilor exprimate, ca urmare a oricăror schimbări sau modificări apărute ulterior întocmirii raportului, referitor la legislație și regulamente, metodologiile interne, politicile, procedurile și sistemele IT ale MAI, sau ca urmare a interpretărilor juridice sau administrative corelate cu interpretarea unor astfel de modificări. De asemenea, nu ne asumăm responsabilitatea pentru concluzii referitoare la aspecte care nu au fost dezbătute exclusiv în raportul de față.

Recomandările din cadrul acestui livrabil reprezintă propuneri ale Consultantului, ca urmare a analizelor și activităților desfășurate în cadrul proiectului. Decizia de a accepta și implementa aceste recomandări, parțial sau integral, rămâne la latitudinea MAI, ulterior analizelor interne.

Drepturi de autor

Materialele din această publicație sunt protejate de drepturi de autor, iar Ministerul Afacerilor Interne deține drepturile de proprietate intelectuală asupra oricăror documente sau materiale realizate în cadrul proiectului. Copierea și/ sau transmiterea anumitor secțiuni din acest document fără permisiune poate reprezenta încălcarea legislației în vigoare. Pentru permisiunea de a fotocopia sau retipări orice secțiune a prezentului document, vă rugăm să transmiteți o solicitare conținând informațiile complete la Ministerul Afacerilor Interne, Piața Revoluției nr. 1A, sector 1, București.



Întocmit de către:

| | |
|--------------------------------------|--|
| Mădălina Racovițan, Lider de proiect | |
| Claudia Stan, Lider de arie MRU | |

Aprobat de Ministerul Afacerilor Interne:

| | |
|--|--|
| Valentin Minoiu, Manager de proiect | |
| Comisia de Acceptanță formată din: Nume Prenume Nume Prenume | |

Istoricul versiunii

| Data | Descriere | Responsabil |
|------|-----------|-------------|
| | | |
| | | |
| | | |



CUPRINS

| | |
|---|----|
| 1. Introducere și activități desfășurate | 5 |
| 1.1. Indexul abrevierilor | 5 |
| 1.2. Scopul materialului | 6 |
| 1.3. Prezentarea abordării și a activităților efectuate | 6 |
| 1.4. Activități specifice | 8 |
| 2. Cadrul general al capacităților și competențelor profesionale în MAI | 11 |
| 3. Profilul competențelor de resurse umane necesare pentru îndeplinirea unei funcții de conducere | 16 |
| 3.1. Principii care au stat la baza definirii profilului de competențe de resurse umane | 16 |
| 3.2. Elemente de arhitectură ale profilului de competențe de resurse umane | 17 |
| 3.2.1. Categoriile de competență | 17 |
| 3.2.2. Unitățile de competență | 17 |
| 3.2.3. Elementele de competență | 18 |
| 3.2.4. Criteriile de realizare | 20 |
| 3.2.5. Gama de variabile | 21 |
| 3.2.6. Tehnicile de evaluare | 21 |
| 3.3. Profilul competențelor de resurse umane pentru Nivelul operațional - Șef birou / Șef serviciu și similare | 25 |
| 3.4. Profilul competențelor de resurse umane pentru Nivelul tactic - Director (structuri teritoriale) / Comandant / Șef unitate și similare | 33 |
| 3.5. Profilul competențelor de resurse umane pentru Nivelul strategic - Director general/ Inspector General și similare | 42 |
| 4. Integrarea profilului competențelor de resurse umane cu procedurile de resurse umane derulate în MAI | 51 |



1. Introducere și activități desfășurate

1.1. Indexul abrevierilor

| | |
|-------|--|
| DGMRU | Direcția Generală Management Resurse Umane, Ministerul Afacerilor Interne, România |
| IGJR | Inspectoratul General al Jandarmeriei Române |
| IGPF | Inspectoratul General Poliția de Frontieră |
| IGPR | Inspectoratul General al Poliției Române |
| IGSU | Inspectoratul General pentru Situații de Urgență |
| MAI | Ministerul Afacerilor Interne |
| ROF | Regulament de Organizare și Funcționare |
| ROI | Regulament de Ordine Interioară |
| OSP | Ordine și Siguranță Publică |

1.2. Scopul materialului

Prezentul material reprezintă Livrabilul 4 din cadrul proiectului Sistem performant de management al resurselor umane din cadrul Ministerului Afacerilor Interne, Pasul 3 - Definirea profilului competențelor de resurse umane necesare pentru îndeplinirea unei funcții de conducere și elaborarea propunerilor de integrare în procedurile de resurse umane din MAI.

Pe parcursul derulării activităților necesare realizării Livrabilului 4, am urmărit unul dintre obiectivele specifice ale MAI pentru acest proiect, și anume obiectivul ce vizează dezvoltarea și implementarea de proceduri și instrumente unitare și moderne de management al resurselor umane din cadrul Ministerului Afacerilor Interne, adaptate specificului instituțional, prin definirea profilului competențelor de resurse umane necesare pentru îndeplinirea unei funcții de conducere în cadrul MAI.

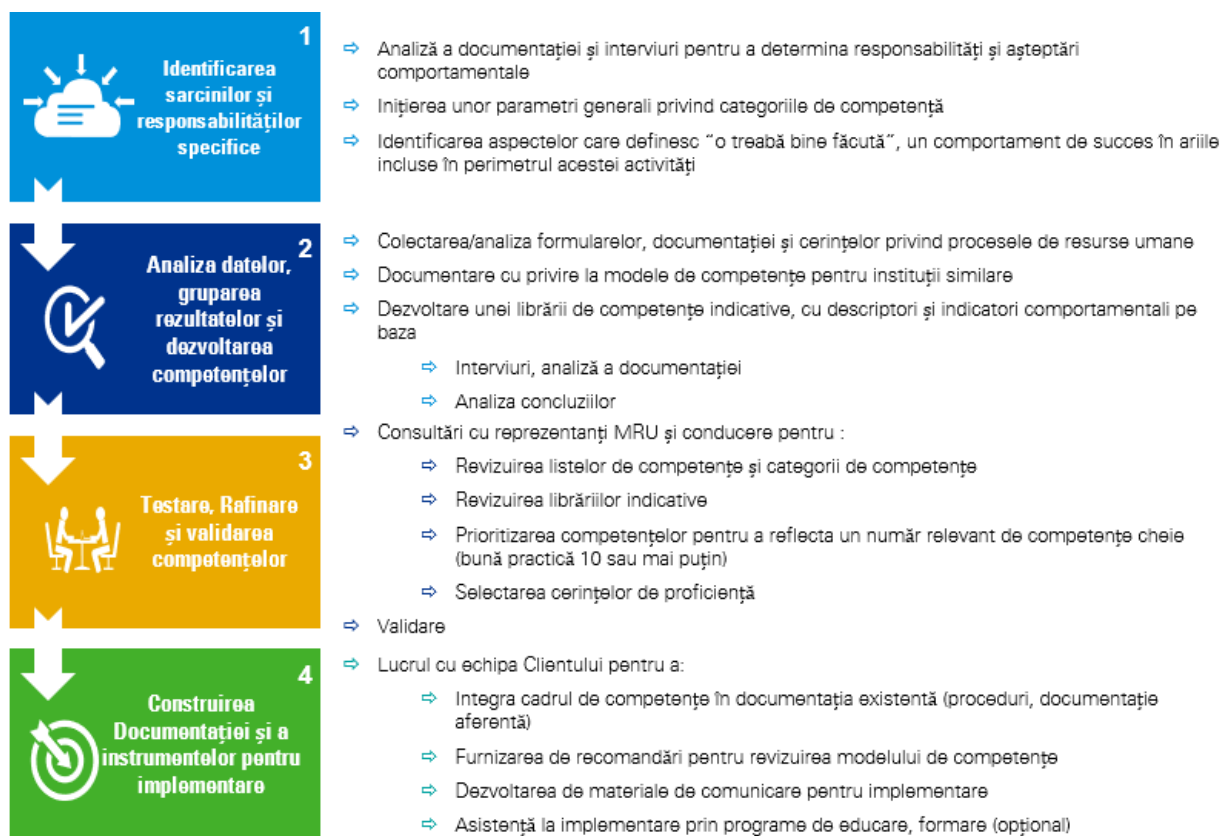
Acest material prezintă rezultatele activităților derulate în cadrul Pasului 3, împreună cu Profilul competențelor de resurse umane necesare îndeplinirii unei funcții de conducere în MAI și cu propunerile de integrare în procesele de resurse umane derulate în MAI.

1.3. Prezentarea abordării și a activităților efectuate

Abordarea noastră a avut la bază instrumentele specifice dezvoltării unui cadru de competențe și metodologia KPMG de Management al Talentelor, ce are la bază 4 piloni:

1. Identificarea sarcinilor și responsabilităților specifice
2. Analiza datelor, gruparea rezultatelor și dezvoltarea competențelor
3. Derularea de consultări, rafinarea și validarea competențelor
4. Construirea documentației și a instrumentarului pentru implementare

În definirea profilului competențelor de resurse umane necesare pentru îndeplinirea unei funcții de conducere în MAI, am urmărit în special primii 3 piloni, iar pilonul 4 a fost considerat cu precădere pentru întocmirea Livrabilului 5 - Elaborarea ghidului competențelor de resurse umane pentru managerii din MAI.



Sursa: Metodologia KPMG de Management al Talentelor

Pentru realizarea Livrabilului 4, am structurat abordarea noastră în următoarele activități:

- Identificarea categoriilor de competențe manageriale necesare personalului cu funcții de conducere din MAI
- Identificarea unităților de competențe de resurse umane necesare personalului cu funcții de conducere din MAI
- Definirea/ descrierea detaliată a competențelor de resurse umane necesare personalului cu funcții de conducere din MAI
- Propunerile de integrare a profilului competențelor de resurse umane în procedurile de resurse umane derulate la nivelul MAI
- Prezentarea profilului competențelor de resurse umane pentru analiză către Autoritatea Contractantă și aprobare

1.4. Activități specifice

Pentru identificarea și definirea profilului de competențe de resurse umane necesare îndeplinirii unei funcții de conducere în MAI și pentru elaborarea propunerilor de integrare în procedurile de resurse umane, am desfășurat următoarele activități, în linie cu cerințele caietului de sarcini:

Tabel 1 Activitățile desfășurate

| Activitate | Descriere detaliată |
|---|---|
| Identificarea categoriilor de competențe manageriale necesare personalului cu funcții de conducere din MAI | <p>În această etapă Consultantul a organizat o întâlnire de demarare a activităților aferente Livrabilului 4 cu scopul de a valida abordarea și de a colecta informațiile necesare derulării activităților proiectului.</p> <p>Activitățile derulate în această etapă au urmărit de asemenea analiza sarcinilor, responsabilităților și cerințelor privind managementul resurselor umane la nivelul personalului cu funcții de conducere, a proceselor de resurse umane în care sunt implicați și a așteptărilor privind comportamentele de succes în această arie.</p> <p>Totodată, Consultantul a analizat documentația MAI relevantă din perspectiva profilului de competențe, precum: eșantion fișe de post, ghiduri de interviu, clasificarea ocupațiilor în MAI-proiect, modelul general al competențelor, competențele manageriale propuse spre dezvoltare în cadrul programelor de formare pentru posturile de conducere organizate de MAI, s.a.) dar și modele de competență utilizate în alte instituții din sistemul de apărare, ordine publică și siguranță națională, precum și în alte instituții publice sau private.</p> <p>În cadrul acestei etape a fost organizată de asemenea o întâlnire de lucru în cadrul căreia fost prezentată o propunere de structură a profilului competențelor, pe baza unor bune practici și librării de competențe manageriale și de resurse umane, și în care au fost explorate nevoile MAI privind structura și categoriile de competențe relevante.</p> <p>Pentru eficientizare, am transmis în această etapă o propunere preliminară ce a inclus un prim proiect de structură a profilului competențelor, unități și elemente de competență, cât și un</p> |

| | |
|--|--|
| | exemplu de indicatori comportamentali, ca bază pentru discuție cu reprezentanții MAI. |
| Identificarea unităților de competențe de resurse umane necesare personalului cu funcții de conducere din MAI | După cum am menționat anterior, identificarea categoriilor / unităților și elementelor de competență au avut loc simultan. |
| Definirea/descrierea detaliată a competențelor de resurse umane necesare personalului cu funcții de conducere din MAI | <p>În această etapă echipa Consultantului a trecut la descrierea competențelor de resurse umane necesare personalului cu funcții de conducere în MAI, ținând cont de cerințele caietului de sarcini și urmărind structura unui standard ocupațional, după cum urmează:</p> <ul style="list-style-type: none">• definirea elementelor de competență proprii fiecărei unități• descrierea competenței• detalierea criteriilor de realizare <p>Au urmat apoi o serie de consultări și sesiuni de lucru cu Autoritatea Contractantă. Propunerea de profil de competențe de resurse umane a fost transmisă, în prima etapă, reprezentanților echipei de proiect DGMRU care a transmis-o pentru analiză către un grup de specialiști din DGMRU și, ulterior, după un prim feedback și a modificării profilului ca urmare a acestui feedback, către inspectoratele generale (IGPR, IGJR, IGPF și IGSU).</p> <p>A fost organizată o sesiune de lucru cu reprezentanții DGMRU și cu reprezentanți ai structurilor de resurse umane din Direcțiile de Resurse Umane și Formare ale IGPR, IGPF, IGSU și IGJR în data de 24.03.2022 (în format online) care a avut următoarele obiective:</p> <ul style="list-style-type: none">• Înțelegerea obiectivelor și a activităților proiectului• Introducerea în profilul competențelor și abordare• Explorarea perspectivei participanților și obținerea de noi sugestii și propuneri privind Profilul competențelor de resurse umane necesare pentru îndeplinirea unei |

| | |
|--|--|
| | <p>funcții de conducere în cadrul MAI, distinct pentru principalele 3 categorii de nivele organizaționale</p> <p>În urma analizării și colectării feedback-ului de la reprezentanții inspectoratelor, Consultantul a continuat definirea profilului competențelor de resurse umane cu următoarele activități:</p> <ul style="list-style-type: none">• detalierea gamei de variabile (cunoștințe și abilități necesare)• identificarea de tehnici de evaluare <p>După completare, profilul competențelor de resurse umane a fost trimis pentru consultare reprezentanților Autorității Contractante.</p> |
| <p>Propunerile de integrare a profilului competențelor de resurse umane în procedurile de resurse umane derulate la nivelul MAI</p> | <p>În această etapă Consultantul a identificat ariile ce necesită actualizare pentru integrarea noului profil de competențe în cadrul procedurilor de resurse umane derulate la nivelul MAI și a dezvoltat un set de propuneri inițiale.</p> <p>Setul de propuneri inițiale a fost transmis pentru analiză reprezentanților echipei de proiect din DGMRU.</p> <p>După analiza și integrarea feedbackului, a fost dezvoltat setul final de propuneri de integrare a profilului de competențe în cadrul procedurilor de resurse umane derulate la nivelul MAI.</p> |
| <p>Prezentarea profilului competențelor de resurse umane pentru analiză către Autoritatea Contractantă și aprobare</p> | <p>În această etapă Consultantul a prezentat profilul competențelor de resurse umane împreună cu propunerile de integrare cu procesele de resurse umane pentru analiză către Autoritatea Contractantă și pentru aprobare.</p> |

2. Cadrul general al capacităților și competențelor profesionale în MAI

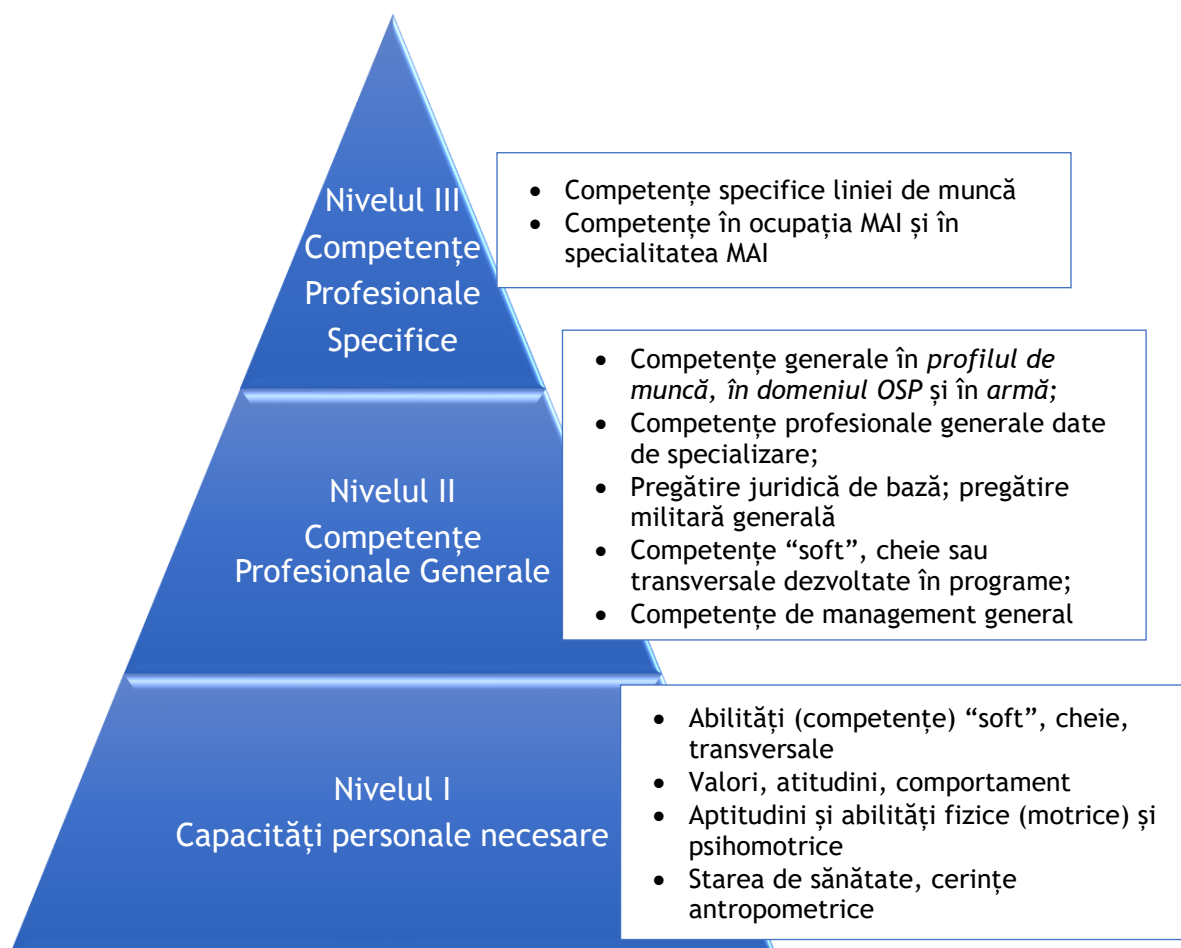
În cadrul MAI există o diversitate largă de ocupații, pentru exercitarea cărora sunt necesare competențe profesionale, aptitudini, abilități și chiar atitudini semnificativ diferite.

Aria foarte largă de ocupații este influențată, printre altele, de atribuțiile care revin potrivit legii Poliției Române, dar și altor arme ale MAI, în ansamblul instituțiilor cu atribuții de aplicare a legii (inclusiv ale unora militare) și al sistemului românesc de ordine și siguranță publică, de statutul de poliție națională, de organizarea administrativ-teritorială și, nu în cele din urmă, de tradiții instituționale.

În contextul acestei ample diversități, din analiza de ansamblu a competențelor necesare, dar și a celorlalte cerințe cheie de ocupare a posturilor la nivelul ansamblului sistemului de OSP care revine MAI, Direcția Generală Management Resurse Umane a definit Proiectul de *Cadru general de competențe și capacități*, care poate fi aplicat pentru toate posturile de muncă din cadrul instituției. Acesta poate fi structurat pe verticală, pentru fiecare post, pe 3 categorii, conform modelului cadru prezentat în Imaginea 1, respectiv:

- I. capacități personale, necesare pentru îndeplinirea atribuțiilor de serviciu,
- II. competențe profesionale generale și
- III. competențe profesionale specifice.

Modelul cadru al capacităților personale și competențelor profesionale pentru domeniul OSP din responsabilitatea MAI



Sursă - 2. Proiect de Cadru general al capacităților și competențelor profesionale în MAI

Sintetizăm în cele ce urmează descrierea celor trei niveluri de capacități și competențe din cadrul Proiectului de Cadru general al capacităților personale și competențelor profesionale MAI, cât și poziționarea competențelor de resurse umane în cadrul acestui model cadru.

I. Capacitățile personale

Capacitățile personale reprezintă baza cerințelor necesare personalului pentru îndeplinirea atribuțiilor în domeniul OSP, pe care se dezvoltă ori se susțin

competențele profesionale în domeniu, după admiterea în instituția de formare profesională inițială și după încadrare.

Spre deosebire de majoritatea locurilor de muncă, succesul profesional în sistemul de OSP este influențat în mod determinant și de o serie de aptitudini, abilități, atitudini și comportamente, de starea de sănătate, ori chiar de unele particularități antropometrice, care țin de caracteristicile personale ale angajatului.

Nivelul I al capacităților și competențelor în domeniul OSP, reprezentând capacități personale necesare, poate fi structurat pe următoarele subcategorii:

- cerințe antropometrice;
- starea de sănătate (aptitudinea medicală și, parțial, psihică);
- aptitudini și abilități fizice (motrice) și psihomotrice (aptitudinea fizică și, parțial, psihică);
- valori, atitudini, comportament;
- abilități “soft”, cheie și transversale.

II. Competențele profesionale generale

Competențele profesionale generale sunt necesare tuturor lucrătorilor MAI. În blocul de competențe profesionale generale sunt identificate:

- unități de competențe generale, proprii familiei ocupaționale (ocupațiilor înrudite din cadrul profilului de muncă) ex. proprii tuturor ocupațiilor din profilul de muncă ordine publică, investigații etc.
- unități de competențe generale, necesare pentru îndeplinirea atribuțiilor la nivel de grup de lucru, echipaj, formațiune, subunitate, structuri care acționează întrunit etc.
- unități de competențe solicitate pentru îndeplinirea atribuțiilor și responsabilităților specifice statutului de polițist/cadru militar, unități de competențe pentru echivalarea stagiului militar și pentru pregătirea militară generală
- unități de competențe proprii domeniului OSP, armei și inter-arme (aplicabile inclusiv personalului contractual civil) - distinct pe niveluri ierarhice
- unități de competențe pentru desfășurarea misiunilor internaționale
- unități de competențe cu privire la pregătirea juridică de bază pentru personalul responsabil cu aplicarea legii.

III. Competențele profesionale specifice

Pentru îndeplinirea atribuțiilor de serviciu de către personalul MAI, pe lângă capacitățile personale și competențele profesionale generale, angajatului îi sunt

necesare cunoștințe, aptitudini, abilități și atitudini specifice, respectiv competențe profesionale specifice.

În categoria de competențe profesionale specifice din domeniul OSP sunt identificate:

- competențe specifice postului, ce corespund unei linii de muncă a unei ocupații MAI, nivel de bază: unitatea/unitățile de competențe specifice din cadrul ocupației MAI care sunt obligatorii raportat la atribuțiile și responsabilitățile postului ocupat, la nivel de bază (pentru îndeplinirea atribuțiilor pe care le desfășoară zilnic ocupantul postului, în posturi cu cerințe minime)
- competențe specifice liniei de muncă, la nivel aprofundat: unitatea/unitățile de competențe opționale/facultative/suplimentare pentru îndeplinirea atribuțiilor specifice ocupației MAI, cele obligatorii pentru atribuții de coordonare, monitorizare și control în linia de muncă/ocupație, precum și pentru funcțiile de la eșaloanele superioare
- toate unitățile de competențe specifice ocupației, stabilite ca fiind obligatorii (pentru toate liniile de muncă ale ocupației)
- unitățile de competențe specifice ocupației, stabilite ca fiind opționale/de nivel superior în ocupație - și care nu se regăsesc la nivelurile anterioare
- competențe specifice specialității MAI, respectiv ocupațiilor strâns înrudite, diferențiate de nivelul diferit al studiilor sau/și responsabilităților

Sursă: Proiect de Model cadru al capacităților personale și competențelor profesionale necesare pentru exercitarea profesiilor și desfășurarea activităților specifice domeniului ordine și siguranță publică din responsabilitatea Ministerului Afacerilor Interne

Conform Proiectului de Cadru general al capacităților și competențelor profesionale în MAI, setul de competențe profesionale generale cuprinde și acele competențe care pot fi transferate în locuri de muncă diverse, printre care se numără și cele de leadership, stabilirea obiectivelor, motivarea celorlalți, gestionarea schimbării etc. Astfel, cu cât mediul de muncă este mai complex și nivelul funcției mai ridicat, cu atât mai mult trebuie acordată atenție definirii și formării competențelor din categoria anterior menționată și, implicit, selecției personalului în funcție de aceste competențe (unele fiind prevăzute în cerințele de ocupare a postului din actualul format al fișelor de post, fără a fi însă apreciate/măsurate în vederea ocupării postului).

Astfel, competențele de resurse umane fac parte din competențele profesionale generale fiind independente de linia de muncă/specialitate sau ocupația MAI și sunt parte a competențelor de management general. În aceeași categorie ar putea fi incluse și competențele de ordonator de credite bugetare (pe care le au în MAI unii



șefi/comandanți de unitate, cu responsabilități în domeniul achizițiilor, financiar și logistic, precum și inspectorii generali/similari).

Definirea și implementarea în instituție a competențelor de resurse umane necesare managerilor din MAI aduce o serie de beneficii, atât pentru instituție cât și pentru ocupanții posturilor de conducere precum:

- Clarifică așteptările instituției cu privire la cunoștințele, abilitățile și comportamentele necesare personalului de conducere din MAI pentru realizarea priorităților strategice și în aria resurselor umane
- Susține o abordare consecventă și echitabilă la nivelul tuturor proceselor cheie de resurse umane: recrutare, selecție, managementul performanței, dezvoltarea carierei, formare profesională
- Facilitează atragerea candidaților potriviți, care posedă cunoștințele și abilitățile necesare îndeplinirii cu succes a atribuțiilor unui post de conducere în MAI
- Poate susține o forță de muncă mai activă și mai mobilă, prin înțelegerea cerințelor privind competențele de resurse umane la nivelul funcțiilor vizate
- Oferă un set uniform de cunoștințe, abilități și comportamente în aria managementului resurselor umane, ce poate fi utilizat în evaluarea personalului de conducere
- Susține managerii în asumarea responsabilității pentru propria dezvoltare, prin asigurarea transparenței cu privire la comportamentele /aptitudinile ce trebuie dezvoltate
- Asigură un reper util pentru analiza și identificarea nevoilor de formare profesională
- Susține identificarea și pregătirea viitoarelor generații de manageri în cadrul MAI



3. Profilul competențelor de resurse umane necesare pentru îndeplinirea unei funcții de conducere

Profilul competențelor de resurse umane urmărește structura unui standard ocupațional, respectiv are asociată o categorie de competente, unități de competențe, iar fiecare unitate de competență cuprinde: elemente de competență proprii, criterii de realizare, cunoștințe și abilități necesare și tehnici de evaluare recomandate.

În definirea profilului competențelor s-a valorificat baza de date colectată din activitățile de analiză a sistemului de MRU, precum și constatările, concluziile și propunerile de îmbunătățire a managementului carierei în cadrul MAI, pornind de la analiza situației curente.

3.1. Principii care au stat la baza definirii profilului de competențe de resurse umane

Principiile care stau la baza profilului de competențe de resurse umane necesare pentru îndeplinirea unei funcții de conducere din MAI urmăresc:

- Să ofere claritate cu privire la un set uniform de cunoștințe, abilități și indicatori comportamentali, pe diferite niveluri, în aria managementului resurselor umane, care să poată fi utilizate în activitatea personalului de conducere, în aria de resurse umane, pentru a susține realizarea priorităților strategice;
- Să susțină o abordare consecventă la nivelul tuturor proceselor cheie de resurse umane, cu privire la posturile de conducere: recrutare, selecție, formare profesională, managementul performanței, dezvoltarea carierei;
- Să permită personalului cu funcție de conducere să își asume responsabilitatea pentru propria dezvoltare, prin asigurarea transparenței cu privire la cunoștințele / abilitățile și comportamentele pe care instituția se așteaptă să le demonstreze;
- Să asigure un reper util pentru analiza nevoilor de formare profesională pentru posturile de conducere.

3.2. Elemente de arhitectură ale profilului de competențe de resurse umane

3.2.1. Categoriile de competență

Categoriile de competențe definesc grupări de unități de competență în funcție de spectrul de adresabilitate și aplicabilitate a acestora la nivelul posturilor și dacă sunt sau nu dependente de ocupația, specialitatea și linia de muncă a MAI.

Conform Proiectului de Model Cadru general al capacităților și competențelor profesionale din MAI, competențele profesionale specifice sunt dependente de ocupația, specialitatea și linia de muncă MAI iar competențele profesionale generale au adresabilitate mai largă, către profilul de muncă, domeniul OSP și armă și pot fi transversale.

În procesul de identificare a categoriilor de competențe de resurse umane necesare îndeplinirii atribuțiilor unui post de conducere în MAI s-a ținut cont, de principalele 3 categorii de niveluri organizaționale (unitate teritorială, inspectorat general/similar, unitate a aparatului central al MAI fără structură de resurse umane), precum și de specificul atribuțiilor IGPR, IGJR, IGPF și IGSU.

Unitățile de competență identificate au fost grupate în categoria de competențe profesionale generale de resurse umane, întrucât acestea nu sunt dependente de ocupația, specialitatea și linia de muncă MAI.

Categoria de competențe profesionale generale de resurse umane necesare personalului cu funcție de conducere, este inclusă în blocul competențelor profesionale generale, alături de alte competențe generale și transversale, în modelul cadru al capacităților personale și competențelor profesionale din MAI. Acestea sunt parte a competențelor de management general.

Diferențierea competențelor de resurse umane în funcție de categoriile de niveluri organizaționale și ierarhice s-a adresat prin definirea de criterii de realizare / indicatori comportamentali specifici fiecărui nivel organizațional și ierarhic.

3.2.2. Unitățile de competență

Unitățile de competență sunt elemente constitutive ale categoriei de competențe și cuprind elementele de competență specifice.

Au fost identificate și definite 3 unități de competențe de resurse umane, relevante atât pentru cele 3 niveluri organizaționale (unitate teritorială, inspectorat general/similare, unitate a aparatului central al MAI fără structură de resurse umane) cât și pentru cele 3 niveluri ierarhice (Șef birou, Șef serviciu și similare, Șef / Comandant unitate și similare, Director / Inspector General și similare), diferențierea între niveluri fiind adresată prin criteriile de realizare specifice fiecărui nivel.

Cele 3 unități de competențe de resurse umane necesare îndeplinirii unei funcții de conducere în MAI sunt:

Tabel 2 Unitățile de competențe de resurse umane necesare îndeplinirii unei funcții de conducere în MAI

| Unitate de competență | 1. Organizarea și planificarea resurselor umane | 2. Conducerea și motivarea resurselor umane | 3. Dezvoltarea resurselor umane |
|-----------------------|---|---|---------------------------------|
|-----------------------|---|---|---------------------------------|

1. Unitatea de competențe **Organizarea și planificarea resurselor umane** cuprinde competențe din sfera definirii rolurilor și responsabilităților personalului, a planificării și organizării resurselor umane precum și din sfera asigurării necesarului de resurse umane pentru atingerea obiectivelor instituției.
2. Unitatea de competențe **Conducerea și motivarea resurselor umane** cuprinde competențe din sfera stimulării motivației și angajamentului personalului, a monitorizării și a controlului activității desfășurate de personalul angajat MAI, a delegării și oferirii de suport precum și din sfera gestionării eficiente a relațiilor de muncă.
3. Unitatea de competențe **Dezvoltarea resurselor umane** cuprinde competențe din sfera evaluării și îmbunătățirii performanței angajaților, a formării și dezvoltării competențelor precum și a planificării și dezvoltării carierei personalului.

3.2.3. Elementele de competență

Cele 3 unități de competență identificate cuprind 10 elemente de competență, relevante atât pentru cele 3 niveluri organizaționale cât și pentru cele 3 niveluri ierarhice.

Prezentăm mai jos unitățile și elementele de competență de resurse umane necesare îndeplinirii unei funcții de conducere în MAI cu definițiile asociate:

Tabel 3 Unitățile și elementele de competență de resurse umane necesare îndeplinirii unei funcții de conducere în MAI

| Unitate de competență | 1. Organizarea și planificarea resurselor umane | 2. Conducerea și motivarea resurselor umane | 3. Dezvoltarea resurselor umane |
|------------------------|--|--|---|
| Elemente de competență | 1.1 Definirea rolurilor și a responsabilităților | 2.1 Stimularea motivației și a angajamentului personalului | 3.1 Evaluarea și îmbunătățirea performanței |
| | 1.2 Planificarea resurselor umane | 2.2 Monitorizarea și controlul activității personalului | 3.2 Formarea și dezvoltarea competențelor |
| | 1.3 Asigurarea necesarului de personal | 2.3 Delegarea sarcinilor și oferirea de suport | 3.3 Planificarea și dezvoltarea carierei |
| | | 2.4 Gestionarea relațiilor de muncă | |

Tabel 4 Definițiile elementelor de competență de resurse umane

| Unitățile de competență | Elementele de competență | Definiții |
|--|--|--|
| 1. Organizarea și planificarea resurselor umane | 1.1 Definirea rolurilor și a responsabilităților | Definirea și implementarea structurii organizatorice potrivite și aliniată cu strategia instituției, inclusiv stabilirea în fișele de post a atribuțiilor și responsabilităților personalului, în acord cu structura organizatorică și regulamentul de organizare și funcționare |
| | 1.2 Planificarea resurselor umane | Planificarea și organizarea resurselor pentru a asigura implementarea strategiei și atingerea obiectivelor |
| | 1.3 Asigurarea necesarului de personal | Atragerea și recrutarea celor mai buni candidați pentru ocuparea posturilor vacante |

| Unitățile de competență | Elementele de competență | Definiții |
|--|--|--|
| 2. Conducerea și motivarea resurselor umane | 2.1 Stimularea motivației și a angajamentului personalului | Asigurarea unui climat organizațional care să stimuleze eficiența, angajamentul și retenția personalului |
| | 2.2 Monitorizarea și controlul activității personalului | Aplicarea unor proceduri pentru colectarea și revizuirea informațiilor necesare pentru gestionarea activității angajaților și a întregii instituții |
| | 2.3 Delegarea sarcinilor și oferirea de suport | Alocarea autorității de luare a deciziilor și / sau a responsabilității pentru a maximiza eficiența organizației și a angajaților |
| | 2.4 Gestionarea relațiilor de muncă | Aplicarea și monitorizarea practicilor care asigură respectarea standardelor de etică, în conformitate cu normele în vigoare și diminuarea riscurilor asociate cu relațiile de muncă |
| 3. Dezvoltarea resurselor umane | 3.1 Evaluarea și îmbunătățirea performanței | Definirea și urmărirea unor standarde înalte de performanță ale instituției și ale angajaților |
| | 3.2 Formarea și dezvoltarea competențelor | Planificarea și sprijinirea dezvoltării abilităților angajaților și capacităților instituției, pentru atingerea obiectivelor |
| | 3.3 Planificarea și dezvoltarea carierei | Asigurarea continuității la fiecare nivel al instituției, prin corelarea nevoilor de resurse umane ale instituției cu potențialul și așteptările angajaților |

3.2.4. Criteriile de realizare

Criteriile de realizare reprezintă descrieri ale indicatorilor comportamentali necesari pentru demonstrarea unei competențe, a căror prezență semnifică faptul că persoana demonstrează respectiva competență.

Profilul competențelor de resurse umane necesare îndeplinirii unei funcții de conducere în MAI cuprinde 3 seturi de indicatori comportamentali, aliniați cu nivelul organizațional și cu nivelul ierarhic astfel:

- **Nivelul operațional - Șef birou, Șef serviciu și similare.** Funcțiile de conducere similare celei de Șef birou sunt șef secție rurală, șef poliție comunală, șef detașament, șef post, șef schimb, șef grupă, șef patrulă, șef oficiu (laborator), comandant pichet, comandant pluton ș.a. Funcțiile de conducere similare celei de Șef serviciu sunt șef catedră, șef inspecție de prevenire, comandant grup de intervenție, comandant detașament de instruire și perfecționare ș.a.
- **Nivelul tactic - Director (structuri teritoriale) / Comandant / Șef unitate și similare.** Funcțiile de conducere similare celor de Director (din structuri teritoriale) / Comandant/Șef unitate sunt: șef al inspectoratului de poliție județean, șef al inspectoratului teritorial, șef centru cazare străini, comandant al Comandurii Garnizoanei București a MAI, inspector șef al inspectoratului județean pentru situații de urgență, comandant, comandant unitate specială, șef bază ș.a.
- **Nivelul strategic - Director general (din unități ale aparatului central al MAI) / Inspector General și similare.** Funcțiile de conducere din structurile similare inspectoratului general în MAI pentru care sunt necesare competențele de resurse umane menționate în cadrul acestui profil sunt: director general al Direcției Generale de Pașapoarte, director al Direcției pentru Evidența Persoanelor și Administrarea Bazelor de Date, director al Direcției Regim Permise de Conducere și Înmatriculare a Vehiculelor, director al Arhivelor Naționale.

3.2.5. Gama de variabile

Gama de variabile cuprinde setul de cunoștințe și abilități necesare pentru demonstrarea competenței.

În definirea gamei de variabile pentru competențele de resurse umane, s-a luat în considerare mediul intern - specificul MAI (norme și reglementări în vigoare, proceduri și documentații interne), mediul extern - practici, tendințe, factori de influență, modele, precum și seturi de abilități validate la nivel internațional, aplicabile competențelor de resurse umane descrise.

3.2.6. Tehnicile de evaluare

Tehnicile și instrumentele de evaluare ce pot fi utilizate pentru evaluarea indicatorilor comportamentali, a cunoștințelor și a abilităților sunt următoarele:

Tabel 5 Descrierea tehnicilor și instrumentelor de evaluare

| Tehnici și instrumente de evaluare | Descriere |
|--|--|
| Test de cunoștințe | Chestionar care vizează verificarea cunoștințelor. Poate fi de tip grilă, cu întrebări deschise sau mixt. Se poate aplica în variantă on-line. |
| Test de personalitate | Inventar de evaluarea personalității conceput pentru a măsura modelele caracteristice ale trăsăturilor pe care oamenii le prezintă în diferite situații și sunt un predictor pentru tipurile de răspunsuri și comportamente pe care le pot avea oamenii în anumite situații. Se poate aplica în variantă on-line. |
| Test de raționament logico-verbal | Test scris pentru a evalua capacitatea unei persoane de a accesa o gamă largă de abilități de raționament verbal. Un test de raționament logico-verbal permite determinarea capacității unei persoane de a fi rațional și rezonabil atunci când se confruntă cu o anumită situație. Se poate aplica în variantă on-line. |
| Test de raționament numeric | Test care evaluează capacitatea de a utiliza numerele într-un mod logic și rațional, capacitatea de a face față numerelor rapid și precis. Se poate aplica în variantă on-line. |
| Interviu structurat | Tehnică de interviu care vizează adresarea unor întrebări pre-definite, într-o ordine pre-definită, pentru o mai bună comparație a răspunsurilor între diferiți respondenți |
| Studiu de caz | Metodă de evaluare sub forma unui studiu detaliat al unui anumit subiect (real sau creat), cum ar fi o situație, un fenomen ce urmărește obținerea de răspunsuri concrete, contextuale, aprofundate despre subiectul analizat. |
| Proiect | Metodă de evaluare sub forma unei lucrări scrise ce implică studierea literaturii de specialitate, cercetare și recomandări / soluții pentru o problemă reală. |

| | |
|---|---|
| Joc de rol | Tehnică de evaluare de forma unor interacțiuni în care persoana evaluată acționează în situații imaginare similare cu cele care ar putea apărea în situația (postul) pentru care sunt evaluați; oferă o imagine a persoanei evaluate “în acțiune” |
| Activități / discuții de grup | Tehnică de evaluare de forma unor interacțiuni ale persoanelor evaluate în grupuri de 6-12 participanți, pe teme date, însoțiți de 3-6 evaluatori. Participanții (persoanele evaluate) sunt invitați să contribuie la discuția / activitatea de grup și le sunt notate comportamentele demonstrate de către observatori, pe o listă pre-definită de indicatori. |
| Exercițiu de tip "în basket" (coșul cu activități) | Exercițiu de simulare, ce evaluează capacitatea de gestionare a sarcinilor și responsabilităților postului, organizare, planificare, prioritizare a resurselor, în condiții de presiune a timpului și a resurselor |
| Observarea la locul de muncă | Tehnică de evaluare prin însoțirea persoanei evaluate în situațiile de zi cu zi și notarea comportamentelor demonstrate. Oferă indicații clare asupra unor potențiale diferențe între ceea ce face și ceea ce spune că face, persoana evaluată. |
| Rapoarte de activitate din partea colaboratorilor/ superiori ierarhici / forul tutelar | Evaluări formale, de obicei scrise, din partea unor persoane cu care persoana evaluată interacționează direct (colaboratorilor/ superiori ierarhici / forul tutelar), pe o serie de indicatori observabili și măsurabili și care au legătură directă cu activitatea desfășurată, atribuțiile și responsabilitățile persoanei evaluate. |
| Evaluări 360 | Metodă de evaluare prin care persoana evaluată primește apreciere, pe indicatori comportamentali, observabili, de la șeful direct, 3-5 colegi, 3-5 subordonați. |

Astfel, în funcție de ariile ce se doresc a fi evaluate, instrumentele și tehnicile de evaluare se pot folosi individual sau în combinație pentru a asigura o evaluare consecventă și relevantă. Se recomandă folosirea a cel puțin 2 tehnici și/sau instrumente de evaluare pentru fiecare arie ce se dorește a fi evaluată.

Tabel 6 Utilizarea tehnicilor și instrumentelor de evaluare în funcție de aria evaluată

| Tehnici de evaluare | Indicatori comportamentali | Cunoștințe | Abilități |
|--|----------------------------|------------|-----------|
| Test de cunoștințe | | x | |
| Test de personalitate | | | x |
| Test de raționament logico-verbal | | | x |
| Test de raționament numeric | | | x |
| Interviu structurat | | x | x |
| Studiu de caz | x | x | x |
| Proiect | | x | x |
| Joc de rol | x | x | x |
| Activități / discuții de grup | x | x | x |
| Exercițiu de tip "in basket" (coșul cu activități) | x | | x |
| Observarea la locul de muncă | x | x | x |
| Rapoarte de activitate din partea colaboratorilor/ superiori ierarhici / forul tutelar | x | x | x |
| Evaluare 360 | x | x | x |

3.3. Profilul competențelor de resurse umane pentru Nivelul operațional - Șef birou / Șef serviciu și similare

Tabel 7 - Profilul competențelor de resurse umane pentru Nivelul operațional - Șef birou, Șef serviciu și similare

| 1. Organizarea și planificarea resurselor umane | | |
|--|---|---|
| Elemente de competență | Criterii de realizare | Gama de variabile |
| <p>Definirea rolurilor și a responsabilităților</p> <p>- Definirea și implementarea structurii organizatorice potrivite și aliniată cu strategia instituției, inclusiv stabilirea în fișele de post a atribuțiilor și responsabilităților personalului, în acord cu structura organizatorică și regulamentul de organizare și funcționare</p> | <p>Indicatori comportamentali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstrează înțelegere asupra importanței stabilirii rolurilor și responsabilităților pentru personalul din subordine • Stabilește roluri și responsabilități conform ROF și ROI pentru personalul din subordine, raportându-se nivelului de competență al personalului • Se asigură de transpunerea ROF la nivelul fișelor de post și de actualizarea permanentă a acestora • Se asigură de respectarea rolurilor și responsabilităților de către personalul din subordine | <p>Cunoștințe specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normele legale și procedurale în domeniul MRU, aplicabile MAI • Regulamentul de Organizare și Funcționare al instituției • Regulamentul de Ordine Interioară al aparatului central al MAI/unității • Nivelul de formare și de competențe al personalului din subordine • Structura unei fișe de post <p>Abilități specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prezentarea și comunicarea informațiilor • Raționament deductiv • Identificarea problemelor • Monitorizare |

| | | |
|---|--|---|
| <p>Planificarea resurselor umane</p> <p>Planificarea și organizarea resurselor pentru a asigura implementarea strategiei și atingerea obiectivelor</p> | <p>Indicatori comportamentali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstrează înțelegere a principiilor de planificare și organizare a resurselor de timp și umane • Face propuneri de redimensionare a propriei echipe în funcție de obiectivele biroului / serviciului și a priorităților unității • Stabilește și definește priorități pentru personalul din subordine astfel încât să răspundă nevoilor instituției considerând natura și volumul activităților precum și nivelul de pregătire a personalului • Conștientizează încărcarea echipei și redistribuie activități și sarcini în funcție de nevoile echipei | <p>Cunoștințe specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principii de planificare și organizare a resurselor de timp și umane • Obiectivele și prioritățile unității • Noțiuni de alocare a sarcinilor și dimensionare a echipei • Nivelul de pregătire și competență pentru personalul din subordine • Noțiuni generale de Codul muncii <p>Abilități specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificare • Conducere și supervizare • Managementul timpului • Raționament deductiv |
| <p>Asigurarea necesarului de personal -</p> <p>Atragerea și recrutarea celor mai buni candidați pentru ocuparea posturilor vacante</p> | <p>Indicatori comportamentali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstrează înțelegerea procesului de recrutare și ocupare a posturilor vacante în instituție • Demonstrează înțelegere a metodelor și tehnicilor de recrutare și selecție cu aplicabilitate în sistemul de apărare și ordine publică • Se implică activ în identificarea celor mai bune canale de recrutare pentru acoperirea posturilor vacante | <p>Cunoștințe specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normele în vigoare aplicabile procesului de recrutare și ocupare a posturilor vacante • Tipuri de canale de promovare a posturilor vacante • Metode și tehnici de recrutare și selecție aplicabile • Principii și metode de integrare a noilor angajați |

| | | |
|---|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Contribuie și sprijină evenimentele de promovare a instituției și de atragere de candidați pentru posturile vacante și instituțiile de formare • Contribuie activ la aplicarea de tehnici și metode de selecție relevante și obiective, ca membru în comisiile de concurs/ examen • Arată interes și preocupare pentru integrarea rapidă și eficientă a noilor veniți în echipă | <p>Abilități specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aderarea la principii și valori • Prezentarea și comunicarea informațiilor • Creativitate și inovație • Raționament deductiv |
| 2. Conducerea și motivarea resurselor umane | | |
| Elemente de competență | Criterii de realizare | Gama de variabile |
| <p>Stimularea motivației și a angajamentului personalului - Asigurarea unui climat organizațional care să stimuleze eficiența, angajamentul și retenția personalului</p> | <p>Indicatori comportamentali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capabil să transmită viziunea, misiunea, strategia și valorile instituției către personalul din subordine, într-un mod care inspiră și motivează • Monitorizează constant nivelul de angajament al personalului din subordine, cu instrumente formale sau informale • Contribuie activ la menținerea unui climat pozitiv de lucru în structura pe care o conduce • Se asigură de comunicarea transparentă a tuturor mesajelor din partea instituției, ascultă | <p>Cunoștințe specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prioritățile și obiectivele strategice ale instituției • Sistemul de comunicare internă, cerințele și canalele agreate • Principii și noțiuni generale privind motivarea personalului • Sistemul de recompensare și acordare a stimulentei aplicabil în cadrul MAI <p>Abilități specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prezentarea și comunicarea informațiilor |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>propunerile / cererile angajaților și urmărește soluționarea acestora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sprijină angajații să depășească rezistența la schimbare; arată empatie față de persoanele care întâmpină blocaje ca urmare a diferitelor schimbări apărute în activitate | <ul style="list-style-type: none"> • Ascultare activă • Relaționare |
| <p>Monitorizarea și controlul activității personalului</p> <p>- Aplicarea unor proceduri pentru colectarea și revizuirea informațiilor necesare pentru gestionarea activității angajaților și a întregii instituții</p> | <p>Indicatori comportamentali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capabil să definească obiective și să transmită cu claritate rezultatele așteptate în termeni cuantificabili • Se asigură că personalul din subordine are claritate asupra atribuțiilor / sarcinilor de îndeplinit • Monitorizează constant activitatea și progresul personalului din subordine, se asigură de îndeplinirea sarcinilor și atribuțiilor conform principiilor etice aplicabile profesiei • Capabil să ia decizii rapide cu privire la soluțiile de implementat în situația unor întârzieri, devieri de la planul de activitate • Cunoaște principiile de organizare și conducere a ședințelor eficiente, demonstrând interes pentru clarificare și ascultarea tuturor opiniilor | <p>Cunoștințe specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Misiunea, viziunea și obiectivele strategice ale instituției și unității • Fișele de post, atribuțiile și responsabilitățile personalului subordonat • Modalități de definire a sarcinilor membrilor colectivului • Principiile de organizare și conducere a ședințelor eficiente <p>Abilități specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atingerea obiectivelor • Identificarea problemelor • Monitorizarea performanței • Raționament deductiv • Conducere și supervizare • Managementul timpului |
| <p>Delegarea sarcinilor și</p> | <p>Indicatori comportamentali:</p> | <p>Cunoștințe specifice:</p> |

| | | |
|---|---|--|
| <p>oferirea de suport</p> <p>- Alocarea autorității de luare a deciziilor și / sau a responsabilității pentru a maximiza eficiența organizației și a angajaților</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Demonstrează cunoașterea principiilor delegării • Identifică responsabilități ce pot fi delegate în funcție de nivelul de competență • Deleagă responsabilități personalului din subordine, asigurându-se de buna îndeplinire a activităților • Dă autoritate personalului din subordine pentru instruirea noilor angajați • Încurajează subordonații direcți să analizeze situațiile apărute și să ia o decizie provizorie înainte de a cere ajutor • Ghidează personalul din subordine și oferă suport pentru îndeplinirea sarcinilor delegate | <ul style="list-style-type: none"> • Obiectivele strategice ale structurii • Principiile delegării • Fișele de post, atribuțiile și responsabilitățile personalului subordonat • Nivelul de competențe al personalului din subordine <p>Abilități specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Luarea deciziilor • Identificarea problemelor • Raționament deductiv |
| <p>Gestionarea relațiilor de muncă -</p> <p>Aplicarea și monitorizarea practicilor care asigură respectarea standardelor de etică, în conformitate cu normele în vigoare și diminuarea riscurilor asociate cu relațiile de muncă</p> | <p>Indicatori comportamentali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstrează o bună înțelegere a politicilor și a procedurilor de gestionare a relațiilor de muncă, a abaterilor disciplinare și a conflictelor între angajați • Demonstrează o bună înțelegere a normelor de securitate și sănătate în muncă și a planului de siguranță • Se preocupă de respectarea regulilor și procedurilor de lucru de către personalul din subordine • Sesizează eventualele abateri disciplinare și se asigură de o | <p>Cunoștințe specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valorile și principiile MAI • Legislația specifică în vigoare • Prevederile regulamentului de organizare și funcționare a MAI <p>Abilități specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificarea problemelor • Raționament deductiv |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>rezolvare corectă și echitabilă a situațiilor apărute</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se asigură de cunoașterea normelor de securitate și sănătate în muncă și a planului de siguranță contra incendiilor de către personalul din subordine • Sesizează eventuale situații cu potențial de risc și urmărește activ îndepărtarea lor | |
| 3. Dezvoltarea resurselor umane | | |
| Elemente de competență | Criterii de realizare | Gama de variabile |
| <p>Evaluarea și îmbunătățirea performanței-</p> <p>Definirea și urmărirea unor standarde înalte de performanță ale instituției și ale angajaților</p> | <p>Indicatori comportamentali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstrează comportamente ce susțin îmbunătățirea constantă a performanței • Se asigură că personalul din subordine are claritate asupra rezultatelor așteptate și îi provoacă constant pentru îmbunătățirea performanței • Se preocupă de planificarea și derularea întâlnirilor de evaluare anuală cu personalul din subordine și le oferă suport pentru derularea procesului de evaluare • Demonstrează obiectivitate în aprecierea rezultatelor activității personalului • Capabil să ofere feedback regulat personalului din subordine cu privire la | <p>Cunoștințe specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obiectivele strategice ale unității • Fișele de post, atribuțiile și responsabilitățile personalului subordonat • Normele în vigoare și aplicabile cu privire la evaluarea personalului în cadrul MAI • Noțiuni generale de acordare a feedback-ului <p>Abilități specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ascultare activă • Prezentarea și comunicarea informațiilor • Identificarea problemelor |

| | | |
|---|---|---|
| | <p>punctele forte și la zonele care necesită atenție pentru dezvoltare</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poate identifica cauze ale lipsei de performanță și identifică posibile modalități de gestionare a acestora | <ul style="list-style-type: none"> • Atingerea obiectivelor • Monitorizarea performanței |
| <p>Formarea și dezvoltarea competențelor</p> <p>- Planificarea și sprijinirea dezvoltării abilităților angajaților și capabilităților instituției, pentru atingerea obiectivelor</p> | <p>Indicatori comportamentali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Înțelege fundamentele analizei nevoilor de formare și poate aplica acest proces pentru a sprijini angajații pentru identificarea nevoilor de formare • Aderă în mod constant la politicile, procesele și procedurile de învățare și dezvoltare, este un model de urmat în urmărirea propriului plan de dezvoltare • Se preocupă de crearea de planuri individuale de dezvoltare la nivelul fiecărui angajat • Identifică oportunități și resurse pentru dezvoltarea angajaților din subordine • Facilitează accesul angajaților la programele de formare și organizează activitatea echipei astfel încât planurile agreeate să poată fi îndeplinite • Susține sesiuni de formare și dezvoltare la locul de muncă, asigurându-se de un nivel crescut de pregătire a personalului pentru îndeplinirea sarcinilor | <p>Cunoștințe specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Noțiuni generale de analiză a nevoii de formare • Normele în vigoare și aplicabile procesului de formare continuă a angajaților MAI • Structura și conținutul unui plan individual de formare • Noțiuni generale de predare / facilitare a învățării la locul de muncă <p>Abilități specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prezentarea și comunicarea informațiilor • Receptivitate socială • Identificare de probleme • Instruire |

| | | |
|--|--|---|
| <p>Planificarea și dezvoltarea carierei - Asigurarea continuității la fiecare nivel ierarhic al instituției, prin corelarea nevoilor de resurse umane ale instituției cu potențialul și așteptările angajaților</p> | <p>Indicatori comportamentali:</p> <ul style="list-style-type: none">• Demonstrează înțelegerea importanței procesului de planificare a carierei angajaților• Este capabil să evalueze potențialul angajaților de a evolua în carieră• Arată interes pentru cunoașterea ambițiilor și a planurilor de carieră ale angajaților din subordine• Oferă clarificări personalului interesat de evoluția în carieră și suport în pregătirea pentru următorul pas în carieră | <p>Cunoștințe specifice:</p> <ul style="list-style-type: none">• Normele în vigoare cu privire la evoluția personalului în cadrul MAI• Noțiuni generale de evaluare a potențialului personalului din subordine• Caracteristici personale și profesionale ale personalului din subordine• Oportunitățile de evoluție în carieră în cadrul instituției <p>Abilități specifice:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ascultare activă• Prezentarea și comunicarea informațiilor• Receptivitate socială |
|--|--|---|

3.4. Profilul competențelor de resurse umane pentru Nivelul tactic - Director (structuri teritoriale) / Comandant / Șef unitate și similare

Tabel 8 - Profilul competențelor de resurse umane pentru Nivelul tactic - Comandant / Șef unitate și similare

| 1. Organizarea și planificarea resurselor umane | | |
|--|---|---|
| Elemente de competență | Criterii de realizare | Gama de variabile |
| <p>Definirea rolurilor și a responsabilităților</p> <p>- Definirea și implementarea structurii organizatorice potrivite și aliniate cu strategia instituției, inclusiv stabilirea în fișele de post a atribuțiilor și responsabilităților personalului, în acord cu structura organizatorică și regulamentul de organizare și funcționare</p> | <p>Indicatori comportamentali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstrează experiență practică de definire a structurii unității / similar în funcție de obiectivele strategice și structura organizațională a inspectoratului general / similar • Definește structura detaliată a unității, a structurilor de personal din subordine, inclusiv a relațiilor de raportare (definește și propune ROF a unității/similar, organigrama și statul de organizare) • Se preocupă constant de monitorizarea eficienței și eficacității structurii actuale și de implementarea de soluții de îmbunătățire în vederea atingerii obiectivelor instituției (înființare / desființare / mutare / transformare de posturi și | <p>Cunoștințe specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategia, obiectivele și prioritățile MAI / domeniului de activitate / Inspectoratului General / similar • Tipuri de structuri organizaționale • Structura și conținutul unui ROF • Principii de relaționare organizațională (conducere, coordonare, supervizare, raportare) • Metode și instrumente de analiză • Posibile direcții de evoluție / transformare a unei structuri organizaționale • Structura unui standard ocupațional <p>Abilități specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Raționament inductiv • Analiză și sinteză • Gândire critică |

| | | |
|--|--|---|
| | <p>structuri, creare/actualizare fișe-cadru ale posturilor)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribuie la definirea standardelor ocupaționale pentru susținerea structurii de personal propuse | <ul style="list-style-type: none"> • Negociere și mediere |
| <p>Planificarea resurselor umane - Planificarea și organizarea resurselor pentru a asigura implementarea strategiei și atingerea obiectivelor</p> | <p>Indicatori comportamentali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstrează înțelegere a metodelor și principiilor de planificare a resurselor umane • Demonstrează experiență practică de planificare operațională a necesarului de resurse umane, inclusiv de dimensionare a forței de muncă la nivelul unității / similar • Se asigură de alocarea eficientă a resurselor umane, pe niveluri ierarhice și conduce în mod constant analize pentru identificarea necesarului de resurse umane la nivelul unității / similar • Urmărește utilizarea eficientă a forței de muncă actuale prin monitorizarea constantă a indicatorilor de personal la nivel de unitate / similar și propune măsuri pentru valorificarea resurselor umane • Oferă suport și îndrumare personalului de conducere din subordine pentru planificarea eficientă a resurselor umane | <p>Cunoștințe specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metode și principii de planificare a resurselor umane • Structura unui plan strategic de resurse umane • Noțiuni generale de analiză și prognoză a necesarului de personal • Metode și instrumente de analiză • Principii de alocare eficientă a resurselor umane și dimensionare echipe • Tipuri de resurse și modalități de utilizare a acestora <p>Abilități specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gândire critică • Analiză și sinteză • Monitorizare • Raționament inductiv • Managementul resurselor materiale |

| | | |
|--|--|---|
| <p>Asigurarea necesarului de personal - Atragerea și recrutarea celor mai buni candidați pentru ocuparea posturilor vacante</p> | <p>Indicatori comportamentali:</p> <ul style="list-style-type: none">• Demonstrează înțelegerea modelelor și principiilor de atragere, recrutare, selecție și repartiție a resurselor umane, cu aplicabilitate în sistemul de apărare și ordine publică• Transpune măsurile și planurile de asigurare a necesarului de personal aprobate la nivelul unității / similar• Monitorizează respectarea procedurilor și normelor aplicabile proceselor de recrutare și selecție. Cunoaște și aplică legislația specifică cu privire la nașterea, modificarea, suspendarea și încetarea raporturilor de serviciu/muncă, privind evoluția în carieră și acordarea drepturilor de personal.• Urmărește derularea și implementarea campaniilor de recrutare și selecție conform planului aprobat și respectarea principiilor de obiectivitate și echitate• Se asigură că personalul de conducere implicat în campaniile de recrutare să aibă competențele necesare pentru derularea proceselor de recrutare și selecție | <p>Cunoștințe specifice:</p> <ul style="list-style-type: none">• Legislația specifică cu privire la nașterea, modificarea, suspendarea și încetarea raporturilor de serviciu/muncă, privind evoluția în carieră și acordarea drepturilor de personal• Planurile de asigurare a necesarului de personal aprobate la nivelul inspectoratului general / similar• Modele și principii de atragere, recrutare, selecție și repartiție a resurselor umane• Setul de competențe necesar membrilor comisiilor de concurs <p>Abilități specifice:</p> <ul style="list-style-type: none">• Gândire critică• Receptivitate socială |
|--|--|---|

| | <ul style="list-style-type: none"> • Contribuie activ în explorarea și identificarea de soluții alternative pentru acoperirea deficitului de personal • Contribuie activ și sprijină evenimentele de promovare a instituției și de atragere de candidați pentru posturile vacante și instituțiile de formare | |
|---|---|--|
| 2. Conducerea și motivarea resurselor umane | | |
| Elemente de competență | Criterii de realizare | Gama de variabile |
| <p>Stimularea motivației și a angajamentului personalului - Asigurarea unui climat organizațional care să stimuleze eficiența, angajamentul și retenția personalului</p> | <p>Indicatori comportamentali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstrează înțelegere asupra principiilor de motivare a angajaților și a factorilor care influențează nivelul de angajament • Urmărește crearea și menținerea unui climat organizațional pozitiv și motivant pentru angajați la nivel de unitate / similar • Se asigură de transmiterea transparentă și deschisă a mesajelor din partea conducerii instituției către întregul personal al unității / similar • Influențează și ghidează personalul de conducere din subordine asupra modului de a motiva angajații, oferind expertiză și bune practici • Manifestă deschidere și interes în a comunica cu angajații și are o atitudine pozitivă și constructivă | <p>Cunoștințe specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Misiunea, viziunea și valorile inspectoratului general / similar • Factori ce pot influența nivelul de motivație a personalului: schimbări de conducere, noi măsuri organizaționale, realocare de posturi • Factorii care pot influența climatul organizațional și nivelul de angajament <p>Abilități specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aderarea la valori și principii • Managementul schimbării |

| | | |
|--|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Conduce și implementează schimbările apărute la nivelul unității, demonstrând un comportament de susținere a personalului | |
| <p>Monitorizarea și controlul activității personalului</p> <p>- Aplicarea unor proceduri pentru colectarea și revizuirea informațiilor necesare pentru gestionarea activității angajaților și a întregii instituții</p> | <p>Indicatori comportamentali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstrează cunoașterea principiilor de stabilire de obiective și indicatori de verificare și măsurare a activității personalului din subordine • Traduce indicatorii de activitate agreați la nivelul inspectoratului general / similar în indicatori observabili și măsurabili la nivelul structurilor subordonate • Se asigură de cascada / transpunerea acestora în sarcini și atribuții clare pentru structurile din subordine • Urmărește atingerea indicatorilor și propune soluții de îmbunătățire • Anticipează posibile devieri de la planul de activitate și e capabil să identifice măsuri de prevenire și reducere a impactului asupra rezultatelor • Demonstrează expertiză în organizarea și conducerea eficientă a ședințelor / întâlnirilor de lucru | <p>Cunoștințe specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principii de stabilire de obiective și indicatori de verificare și măsurare a activității personalului din subordine • Condițiile de performanță ale activităților realizate în structura subordonată • Metode și instrumente de analiză și control <p>Abilități specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Raționament inductiv • Flexibilitate • Managementul resurselor materiale |
| <p>Delegarea sarcinilor și</p> | <p>Indicatori comportamentali:</p> | <p>Cunoștințe specifice:</p> |

| | | |
|---|---|---|
| <p>oferirea de suport</p> <p>- Alocarea autorității de luare a deciziilor și / sau a responsabilității pentru a maximiza eficiența organizației și a angajaților</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Alocă autoritate decizională și / sau responsabilitatea sarcinii în domenii adecvate persoanelor adecvate (luând în considerare factori precum: impactul potențial pozitiv/negativ al delegării, valorile și structurile instituției, îmbunătățirea cunoștințelor / abilităților personalului) • Comunică în mod clar parametrii responsabilităților delegate, inclusiv autoritatea decizională și orice acțiuni, constrângeri sau termene necesare • Oferă resurse, suport sau îndrumare și manifestă încredere în capacitatea personalului de a reuși | <ul style="list-style-type: none"> • Obiectivele strategice ale unității • Procesul luării deciziilor • Tipuri de riscuri, metode de identificare și cuantificare <p>Abilități specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Raționament inductiv • Flexibilitate • Influențare |
| <p>Gestionarea relațiilor de muncă -</p> <p>Aplicarea și monitorizarea practicilor care asigură respectarea standardelor de etică, în conformitate cu normele în vigoare și diminuarea riscurilor asociate cu relațiile de muncă</p> | <p>Indicatori comportamentali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creează un mediu în care oamenii se simt confortabil să discute preocupări legate de etică și valori, oferind sprijin și îndrumare • Demonstrează obiectivitate și profesionalism atunci când se evaluează preocupările legate de comportamentul etic • Demonstrează interes și proactivitate în anticiparea unor situații cu potențial conflictual / de abatere • Încurajează dialogul și sesizarea eventualelor neconcordanțe | <p>Cunoștințe specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipuri de conflicte, factori generatori și modalități de prevenire • Noțiuni de management al conflictelor <p>Abilități specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaționare • Negociere • Raționament inductiv |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>comportamentale precum și abaterile de la valorile ferme și standardele profesionale ale instituției</p> <ul style="list-style-type: none"> • Își asumă responsabilitatea pentru soluționarea eficientă a problemelor sau îngrijorărilor etice • Dispune măsuri disciplinare atunci când personalul nu acționează într-un mod care să fie în concordanță cu valorile ferme și standardele profesionale • Este capabil să gestioneze situații dificile fără să afecteze calitatea relațiilor, rezolvă conflictele într-un mod constructiv | |
|--|--|--|

3. Dezvoltarea resurselor umane

| Elemente de competență | Criterii de realizare | Gama de variabile |
|--|---|--|
| <p>Evaluarea și îmbunătățirea performanței-</p> <p>Definirea și urmărirea unor standarde înalte de performanță ale instituției și ale angajaților</p> | <p>Indicatori comportamentali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstrează cunoașterea și înțelegerea principiilor și normelor referitoare la evaluarea și îmbunătățirea performanței angajaților, susține și consolidează performanța ridicată • Stabilește și comunică cu claritate obiectivele și așteptările cu privire la standardele și obiectivele de performanță ale unității / similar • Se asigură de cascada / transpunerea obiectivelor | <p>Cunoștințe specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Standardele și obiectivele de performanță ale unității / similar • Metode de cascada / transpunere a obiectivelor către structurile subordonate • Principiile și normele referitoare la evaluarea și îmbunătățirea performanței angajaților <p>Abilități specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Luarea deciziilor |

| | | |
|---|--|--|
| | <p>strategice ale unității / similar către structurile din subordine</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitorizează derularea proceselor de evaluare anuală a personalului și se asigură de menținerea unui nivel ridicat de obiectivitate și echitate • Încurajează și oferă feedback formal și informal acționabil personalului subordonat pentru creșterea performanței | <ul style="list-style-type: none"> • Prioritizare |
| <p>Formarea și dezvoltarea competențelor</p> <p>- Planificarea și sprijinirea dezvoltării abilităților angajaților și capabilităților instituției, pentru atingerea obiectivelor</p> | <p>Indicatori comportamentali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstrează preocupare și interes pentru înțelegerea dinamicii competențelor în contextul evoluției sociale și a tehnologiei, cu aplicabilitate în Sistemul de Apărare, Ordine Publică și Siguranță Națională • Susține implementarea unei culturi ce încurajează dezvoltarea continuă, recunoaște propria nevoie de dezvoltare și caută feedback constant pentru dezvoltare • Evaluează constant nivelul actual de competențe versus nivelul dorit și decide necesarul de formare • Implementează strategia de formare stabilită la nivelul instituției • Construiește și asigură implementarea planurilor de formare pentru acoperirea necesarului de formare | <p>Cunoștințe specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Noțiuni generale cu privire la dinamica competențelor în contextul evoluției sociale și a tehnologiei • Noțiuni elementare despre metodele moderne de învățare a adulților, inclusiv de utilizare a tehnologiei • Strategia și planurile de formare continuă la nivelul instituției • Competențele necesare derulării activității unității conduse • Infrastructura de formare continuă și oferta unităților de învățământ <p>Abilități specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analiză și sinteză • Luarea deciziilor • Planificare și organizare |

| | | |
|--|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Încurajează și stimulează participarea la programele de formare, asigurând resursele necesare și eliminând barierele • Susține utilizarea metodelor moderne/ alternative de formare | <ul style="list-style-type: none"> • Managementul resurselor materiale |
| <p>Planificarea și dezvoltarea carierei - Asigurarea continuității la fiecare nivel ierarhic al instituției, prin corelarea nevoilor de resurse umane ale instituției cu potențialul și așteptările angajaților</p> | <p>Indicatori comportamentali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstrează înțelegerea nevoii de planificare a succesiunii pentru posturile cheie la nivelul unității • Susține inițiativele de asigurare a succesiunii, putând identifica potențiale scenarii de succesiune pentru posturile cheie din unitate / similar • Demonstrează preocupare și interes pentru identificarea personalului cu potențial de evoluție în carieră • Poartă conversații constructive pentru a sprijini evoluția în carieră a personalului cu potențial | <p>Cunoștințe specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posturile cheie la nivelul unității coordonate • Opțiuni de asigurare a continuității pe posturile cheie • Bazinul de talente cu potențial de a ocupa posturile cheie la nivelul unității • Fundamentele acordării feedback-ului constructiv și de derulare de conversații de dezvoltare <p>Abilități specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Luarea deciziilor • Prioritizare |

3.5. Profilul competențelor de resurse umane pentru Nivelul strategic - Director general/ Inspector General și similare

Tabel 9 - Profilul competențelor de resurse umane pentru Nivelul strategic - Director / Inspector General și similare

| 1. Organizarea și planificarea resurselor umane | | |
|--|--|---|
| Elemente de competență | Criterii de realizare | Gama de variabile |
| <p>Definirea rolurilor și a responsabilităților</p> <p>- Definirea și implementarea structurii organizatorice potrivite și aliniată cu strategia instituției, inclusiv stabilirea în fișele de post a atribuțiilor și responsabilităților personalului, în acord cu structura organizatorică și regulamentul de organizare și funcționare</p> | <p>Indicatori comportamentali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstrează înțelegerea diferitelor modele organizaționale aplicabile Sistemului de Apărare, Ordine Publică și Siguranță Națională și e capabil să le aplice în funcție de obiectivele strategice și arhitectura generală a instituției • Transpune strategia instituției în structura organizațională (definește și propune ROF, organigrama și statul de organizare) la nivel de inspectorat general/ similar • Se asigură de eficiența și eficacitatea structurii organizaționale a inspectoratului general / similar și identifică nevoi de ajustare în concordanță cu schimbările strategice • Asigură identificarea și definirea competențelor | <p>Cunoștințe specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modele organizaționale aplicabile Sistemului de Apărare, Ordine Publică și Siguranță Națională • Strategia, obiectivele și prioritățile MAI • Particularitățile Sistemului de Apărare, Ordine Publică și Siguranță Națională • Modele de elaborare și structurare de regulamente de organizare și funcționare • Noțiuni generale de management strategic (proces și relații de management, sisteme de management, metode de management); • Tipuri de deficiențe organizatorice posibile • Tipuri de cadre de competențe |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>necesare atingerii obiectivelor instituției</p> | <p>Abilități specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluare de sistem • Judecată și luarea deciziilor • Rezolvarea de probleme complexe • Persuasiune și influențare |
| <p>Planificarea resurselor umane - Planificarea și organizarea resurselor pentru a asigura implementarea strategiei și atingerea obiectivelor</p> | <p>Indicatori comportamentali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstrează expertiză privind planificarea strategică, care identifică și adresează nevoile curente și anticipează nevoile viitoare de forță de muncă, pentru atingerea obiectivelor strategice ale instituției • Traduce obiectivele și prioritățile strategice ale instituției într-un necesar de resurse umane la nivelul inspectoratului general / similar • Se asigură constant de menținerea unor niveluri eficiente de personal în fiecare unitate / structură, cu abilitățile necesare pentru fiecare post, pentru asigurarea îndeplinirii obiectivelor instituției • Promovează schimbul de cunoștințe și bune practici și comunică beneficiile planificării resurselor, a strategiilor și proceselor de management eficient al resurselor umane către | <p>Cunoștințe specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Noțiuni de planificare strategică (elaborarea planurilor strategice, componentele procesului de planificare strategică etc.); • Tipuri de prognoze • Cu privire la resursele instituției: resurse umane, resurse materiale, resurse de timp, resurse financiare, resurse informaționale • Tipuri de relații și parteneriate și metode de dezvoltare a lor • Noțiuni de valorificare a forței de muncă <p>Abilități specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Managementul resurselor financiare • Formularea de strategii și concepte |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>personalul de conducere din subordine</p> <ul style="list-style-type: none"> Dezvoltă și întărește relațiile interne și externe pentru utilizarea eficientă a resurselor umane, identificând noi metode de valorificare a forței de muncă actuale | <ul style="list-style-type: none"> Judecată și luarea deciziilor Rezolvarea de probleme complexe Evaluarea de sistem |
| <p>Asigurarea necesarului de personal - Atragerea și recrutarea celor mai buni candidați pentru ocuparea posturilor vacante</p> | <p>Indicatori comportamentali:</p> <ul style="list-style-type: none"> Demonstrează expertiză și înțelegere a bunelor practici pentru asigurarea necesarului de resurse umane la nivelul inspectoratului general / similar Demonstrează interes pentru tendințele din piața forței de muncă Conduce procesul de identificare și stabilire a necesarului de încadrare Definește măsurile și planul de acoperire a necesarului de încadrare Asigură resursele materiale, financiare și de resurse umane necesare implementării și derulării planurilor de recrutare Inițiază colaborări în cadrul MAI pentru identificarea de soluții de acoperire a nevoii de personal Inițiază și dezvoltă relații cu parteneri externi, din mediul public și privat cu scopul de a | <p>Cunoștințe specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mediul extern: tendințele din piața forței de muncă, tendințe sociale, bune practici de asigurare a necesarului de personal Mediul intern: cultura și valorile instituției, obiectivele strategice ale instituției, nivelul de dezvoltare al instituției, resursele disponibile și necesare Tipuri de analize și prognoze Tipuri de parteneri / parteneriate din extern Modalități de dezvoltare a relațiilor cu partenerii externi <p>Abilități specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> Persuasiune și influențare Rezolvarea de probleme complexe |

| | <p>promova atributele specifice ale instituției</p> <ul style="list-style-type: none"> Promovează și încurajează practici și comportamente ce susțin echitatea și obiectivitatea în procesele de recrutare și selecție | |
|---|--|--|
| <h2>2. Conducerea și motivarea resurselor umane</h2> | | |
| Elemente de competență | Criterii de realizare | Gama de variabile |
| <p>Stimularea motivației și a angajamentului personalului - Asigurarea unui climat organizațional care să stimuleze eficiența, angajamentul și retenția personalului</p> | <p>Indicatori comportamentali:</p> <ul style="list-style-type: none"> Demonstrează pasiune pentru valorile și principiile armeei, pentru viziunea, misiunea și strategia instituției Demonstrează expertiză privind inițierea și conducerea de activități de motivare a angajaților Dezvolta strategii care creează un mediu de lucru motivant Oferă direcție și gestionează activitățile și relațiile cu reprezentanții angajaților Este un promotor al comunicării deschise și transparente la nivelul inspectoratului general / similar, se asigură de execuția campaniilor de comunicare cheie Facilitează gestionarea și acceptarea schimbărilor, dezvoltând planuri de management al schimbării și conducând prin exemplul personal | <p>Cunoștințe specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> Misiunea, Viziunea și Valorile MAI Bune practici privind strategiile de creștere a angajamentului și de motivare a angajaților Cunoștințe generale despre utilizarea și aplicabilitatea instrumentelor de diagnoză a climatului și angajamentului Principii și modalități de susținere a comunicării deschise și transparente Principii de managementul schimbării <p>Abilități specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> Persuasiune și influențare |

| | | |
|--|--|---|
| <p>Monitorizarea și controlul activității personalului</p> <p>- Aplicarea unor proceduri pentru colectarea și revizuirea informațiilor necesare pentru gestionarea activității angajaților și a întregii instituții</p> | <p>Indicatori comportamentali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstrează expertiză de monitorizare și control al activității • Monitorizează implementarea și respectarea politicilor și practicilor de resurse umane la nivelul inspectoratului general / similar de către personalul din subordine • Stabilește ariile și indicatorii de activitate monitorizați în cadrul inspectoratului general / similar, pentru îndeplinirea obiectivelor instituției • Se asigură de revizuirea constantă a indicatorilor și propune modificări ale acestora pentru obținerea de informații care să susțină atingerea obiectivelor instituției • Se preocupă de implementarea unor mecanisme/ sisteme de monitorizare și raportare a indicatorilor • Încurajează o abordare proactivă și constructivă în analiza și interpretarea rezultatelor activității personalului | <p>Cunoștințe specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipuri de strategii • Tipuri de obiective strategice și cerințe privind definirea acestora • Cerințe pentru implementarea strategiei la nivelul instituției • Stiluri de management • Tipuri de resurse <p>Abilități specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Judecată și luarea deciziilor • Rezolvarea de probleme complexe • Managementul resurselor financiare |
| <p>Delegarea sarcinilor și oferirea de suport</p> <p>- Alocarea autorității de luare a deciziilor și / sau a</p> | <p>Indicatori comportamentali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promovează un mediu în care este încurajată inițiativa personală și asumarea de riscuri moderate • Stimulează creșterea nivelului de conștientizare a | <p>Cunoștințe specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obiectivele și planurile de acțiune ale instituției • Tipuri de obiective strategice și cerințe privind definirea acestora |

| | | |
|--|--|---|
| <p>responsabilității pentru a maximiza eficiența organizației și a angajaților</p> | <p>importanței asumării responsabilității</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conectează unitățile și structurile la viziunea și misiunea instituției și încurajează participarea la construirea de obiective comune • Comunică cu claritate planurile și termenile pe termen mediu și lung agreeate la nivelul inspectoratului general / similar, precum și rezultatele așteptate | <ul style="list-style-type: none"> • Principii de management al riscurilor • Strategii de reducere a riscurilor <p>Abilități specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Judecată și luarea deciziilor • Rezolvarea de probleme complexe • Managementul resurselor materiale și financiare |
| <p>Gestionarea relațiilor de muncă - Aplicarea și monitorizarea practicilor care asigură respectarea standardelor de etică, în conformitate cu normele în vigoare și diminuarea riscurilor asociate cu relațiile de muncă</p> | <p>Indicatori comportamentali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Este un model de comportament pentru respectarea standardelor etice ale instituției • Creează și susține o cultură în care personalul caută îndrumare promptă dacă există îndoieli cu privire la decența etică a unei situații • Demonstrează o abordare deschisă ce încurajează oamenii să vorbească dacă observă acțiuni care nu sunt în concordanță cu valorile ferme și standardele profesionale ale instituției • Promovează politicile și normele de gestionare a relațiilor pozitive de muncă și monitorizează implementarea acestora pentru a asigura conformitatea cu toate cerințele, nivelurile și | <p>Cunoștințe specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Standardele de etică ale instituției • Normele cu privire la gestionarea relațiilor cu sindicatele <p>Abilități specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Influențare și persuasiune • Judecată și luarea deciziilor • Rezolvarea de probleme complexe |

| | avertismențele mediului legal și de reglementare | |
|---|---|---|
| 3. Dezvoltarea resurselor umane | | |
| Elemente de competență | Criterii de realizare | Gama de variabile |
| Evaluarea și îmbunătățirea performanței- Definirea și urmărirea unor standarde înalte de performanță ale instituției și ale angajaților | Indicatori comportamentali: <ul style="list-style-type: none"> Promovează și susține o cultură a performanței, care încurajează urmărirea unor standarde înalte de performanță în asigurarea ordinii și siguranței publice Creează un climat bazat pe încredere, conștiinciozitate și pe comunicare deschisă între manager și subordonați Se preocupă de stabilirea de obiective ambițioase, ce sprijină performanța ridicată Se asigură de cascada / transpunerea obiectivelor strategice ale inspectoratului general / similar către unitățile din subordine și de revizuirea lor periodică Încurajează și susține derularea procesului de evaluare anuală a angajaților, în care feedback-ul constructiv este căutat și oferit în mod constant pentru creșterea performanței | Cunoștințe specifice: <ul style="list-style-type: none"> Strategia și prioritățile strategice ale instituției Condițiile de performanță specifice armei și structurii conduse Principii de stabilire și definire a obiectivelor Principii de construire a unei culturi bazate pe performanță Abilități specifice: <ul style="list-style-type: none"> Formularea de strategii și concepte Conducere și supervizare |
| Formarea și dezvoltarea competențelor - Planificarea și sprijinirea dezvoltării | Indicatori comportamentali: <ul style="list-style-type: none"> Demonstrează cunoașterea tendințelor pieței și a bunelor practici cu privire la competențele viitorului, precum și a practicilor de | Cunoștințe specifice: <ul style="list-style-type: none"> Tendențele pieței și a bunelor practici cu privire la competențele viitorului, la metodele |

| | | |
|---|---|--|
| <p>abilităților angajaților și capabilităților instituției, pentru atingerea obiectivelor</p> | <p>dezvoltare a acestora, aplicabile Sistemului de Apărare, Ordine Publică și Siguranță Națională</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promovează o cultură ce încurajează dezvoltarea continuă, abordează propria dezvoltare cu pasiune și interes • Are o viziune de ansamblu, asupra nevoii de competențe necesare la nivelul inspectoratului general / similar pentru atingerea obiectivelor strategice • Susține definirea strategiei de formare profesională continuă la nivelul inspectoratului general / similar și se asigură de traducerea ei în planuri de formare la nivelul unităților și structurilor subordonate • Asigură resursele materiale, financiare și umane pentru implementarea planurilor de formare • Se preocupă de inițierea și dezvoltarea de parteneriate cu furnizori din mediul public și privat pentru îmbunătățirea infrastructurii de formare • Încurajează valorificarea tehnologiei pentru implementarea planurilor de formare și dezvoltare a competențelor | <p>de dezvoltare a acestora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategia de formare la nivelul MAI • Necesarul de competențe la nivelul inspectoratului general / similar • Practici de dezvoltare a competențelor • Tipurile de resurse disponibile și modalitatea de obținere • Tipuri de parteneri / parteneriate din extern • Modalități de dezvoltare a relațiilor cu partenerii externi <p>Abilități specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formularea de strategii și concepte • Persuasiune și influențare • Managementul resurselor financiare |
| <p>Planificarea și dezvoltarea carierei -</p> | <p>Indicatori comportamentali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Are o viziune de ansamblu, la nivelul inspectoratului general / similar, asupra planificării | <p>Cunoștințe specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posturile cheie la nivelul unității coordonate |

| | | |
|--|--|---|
| <p>Asigurarea continuității la fiecare nivel ierarhic al instituției, prin corelarea nevoilor de resurse umane ale instituției cu potențialul și așteptările angajaților</p> | <p>strategice a succesiunii și a acțiunilor necesare pentru asigurarea continuității în atingerea obiectivelor strategice ale instituției</p> <ul style="list-style-type: none">• Încurajează derularea unui proces structurat de planificare a succesiunii, care asigură echilibrul între nevoile instituției și aspirațiile personalului• Promovează și susține crearea și dezvoltarea unui bazin de angajați cu potențial deosebit de evoluție în carieră• Sprijină și încurajează evoluția în carieră a personalului cu potențial, inclusiv prin participarea directă la activități de dezvoltare, mentorat, conversații constructive / provocatoare | <ul style="list-style-type: none">• Opțiuni de asigurare a continuității pe posturile cheie• Bazinul de talente cu potențial de a ocupa posturile cheie la nivelul unității• Fundamentele acordării feedback-ului constructiv și de derulare de conversații de dezvoltare <p>Abilități specifice:</p> <ul style="list-style-type: none">• Formularea de strategii și concepte• Conducere și supervizare |
|--|--|---|

4. Integrarea profilului competențelor de resurse umane cu procedurile de resurse umane derulate în MAI

Prezentăm în cele de urmează setul de propuneri de integrare a profilului competențelor de resurse umane cu procedurile de resurse umane derulate în MAI

Tabel 10 - Propuneri de integrare a profilului competențelor de resurse umane cu procedurile de resurse umane derulate în MAI

| Proces | Conținut | Corelații cu documente de referință |
|--|--|---|
| Activități de analiză a postului și de întocmire a fișelor de post | <ul style="list-style-type: none"> Actualizarea Chestionarului pentru analiza postului, pentru posturile de conducere, cu introducerea unei secțiuni referitoare la competențele de resurse umane necesare îndeplinirii atribuțiilor unui post de conducere. | <ul style="list-style-type: none"> Ordinul 140/ 2016, ANEXA nr. 12 Model chestionar pentru analiza postului Ordinul 177/ 2016, ANEXA nr. 12: CHESTIONAR PENTRU ANALIZA POSTULUI |
| | <ul style="list-style-type: none"> Actualizarea Instrucțiunilor de completare a fișei postului, pentru posturile de conducere, în cadrul rubricii 5 din Fișa postului: aptitudini și abilități necesare, cu menționarea competențelor de resurse umane pentru pozițiile de conducere. | <ul style="list-style-type: none"> OMAI 177/ 2016 Anexa nr. 14: FIȘA POSTULUI, (2) INSTRUCȚIUNI DE COMPLETARE A FIȘEI POSTULUI, 2. Fișa postului se completează astfel completează astfel OMAI 140/ 2016, Capitolul II: INSTRUCȚIUNI DE COMPLETARE A FIȘEI POSTULUI, 2. Fișa postului se completează astfel |

| | | |
|---|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> Actualizarea etapei de analiză a postului, pentru posturile de conducere, prin introducerea unui pas suplimentar privind stabilirea de către comisia de analiză, a competențelor de resurse umane care vor fi incluse în fișa postului de conducere, conform nivelului organizațional și ierarhic. | <ul style="list-style-type: none"> Ordinul 177/2016, ANEXA nr. 1, Art.6, alin.(1) Etapele desfășurării analizei postului Ordinul 144/ 2016, ANEXA nr.1, Art. 6, alin. (1) Etapele desfășurării analizei postului |
| | <ul style="list-style-type: none"> Actualizarea tuturor fișelor de post pentru posturile de conducere și standardizarea secțiunii de competențe manageriale de resurse umane conform nivelului organizațional și ierarhic. | <ul style="list-style-type: none"> Ordinul 177/ 2016, ANEXA nr.14: FIȘA POSTULUI Ordinul 140/ 2016, ANEXA nr.14: Structura fișei postului și instrucțiuni de completare, CAPITOLUL I: STRUCTURA FIȘEI POSTULUI |
| <p>Ocuparea posturilor vacante</p> | <ul style="list-style-type: none"> Completarea conținutului anunțului de angajare pentru posturile de conducere vacante, cu o secțiune privind cunoștințele și abilitățile necesare, conform nivelului organizațional și ierarhic relevant, din profilul de competențe de resurse umane. | <ul style="list-style-type: none"> Ordinul 140/ 2016, SECȚIUNEA 4: Dispoziții privind publicitatea organizării concursurilor pentru ocuparea posturilor vacante, Art. 22, alin (2) Ordinul 177/ 2016, SECȚIUNEA 4: Dispoziții privind publicitatea organizării concursurilor pentru ocuparea posturilor vacante, Art. 22, alin (2) |

| | | |
|---------------------------------|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Completarea ghidurilor de interviu pentru ocuparea posturilor de conducere vacante, cu introducerea unor întrebări care să vizeze identificarea cunoștințelor și a abilităților menționate în profilul competențelor de resurse umane. | <ul style="list-style-type: none"> • Ordinul 177/ 2016, Anexa nr. 3: Selecționarea cadrelor militare, Secțiunea 5: Organizarea și desfășurarea concursului, Art. 26², alin. (1), (2) Ordinul 140/ 2016, SECȚIUNEA 3: Atribuțiile comisiilor de concurs, comisiilor centrale de concurs, comisiilor de recrutare și comisiilor de soluționare a contestațiilor, SUBSECȚIUNEA 3: Elaborarea subiectelor, Art. 33, alin. 1 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Completarea etapei de evaluare a aptitudinilor și abilităților specifice palierelor de conducere, cu abilitățile menționate în profilul competențelor de resurse umane. | <ul style="list-style-type: none"> • Ordinul 177/2016, ANEXA nr. 3⁶, 3⁷, 3⁸: CAPITOLUL III: Evaluarea aptitudinilor și abilităților specifice palierelor de conducere, precum și a motivațiilor relevante pentru îndeplinirea atribuțiilor asociate postului |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea și introducerea în procesul de selecție a unor instrumente și tehnici de evaluare care să măsoare indicatorii comportamentali, abilitățile și cunoștințele, în concordanță cu tehnicile de evaluare menționate în profilul de competențe de resurse umane. | <ul style="list-style-type: none"> • Ordinul 177/2016 privind activitatea de MRU în unitățile militare, Subsecțiunea 3: Elaborarea subiectelor • Ordinul 140 / 2016, Subsecțiunea III: Elaborarea subiectelor, Art. 33, Alin (1) |
| <p>Formarea continuă</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Utilizarea profilului de competențe de resurse umane (în | <ul style="list-style-type: none"> • Ordinul 177/2016 privind activitatea de MRU în |

| | | |
|--------------------------------------|--|--|
| | <p>special a cunoștințelor și a abilităților) ca bază pentru analiza și identificarea nevoilor de formare profesională continuă (formală și non-formală) pentru posturile de conducere pe cele 3 niveluri (nivelul I- nivel managerial operațional, nivelul II- nivel managerial tactic și nivel III- nivel managerial strategic).</p> | <p>unitățile militare MAI, Anexa 4: Formarea profesională a cadrelor militare</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ordinul 177/ 2016, CAPITOLUL III: Formarea continuă a cadrului militar , SECȚIUNEA 1: Formarea profesională continuă în context non formal, Art. 20, alin. (2) • Ordinul 140/2016 Capitolul III: Formarea continuă a polițistului, Secțiunea 1: Formarea profesională continuă în context formal • Ordinul 140/ 2016, CAPITOLUL III: Formarea continuă a polițistului, SECȚIUNEA I: Formarea profesională continuă în context non formal, Art. 20, alin. (2) |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Actualizarea obiectivelor și a conținutului programei de formare profesională continuă pentru posturile de conducere pe baza profilului competențelor de resurse umane. | <ul style="list-style-type: none"> • Ordinul 140/ 2016, CAPITOLUL III: Formarea continuă a polițistului, Art. 14, Art. 15, Art. 16 • Ordinul 177/ 2016, CAPITOLUL III: Formarea continuă a cadrului militar, Secțiunea 1: Formarea continuă în context formal, Art. 13, Art. 14, Art. 15, Art. 16 |
| <p>Evaluarea personalului</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Diferențierea formularelor de evaluare între posturile de conducere și cele de execuție; completarea Formularului de evaluare de serviciu pentru posturile de conducere cu | <ul style="list-style-type: none"> • Ordinul 140/ 2016, ANEXA nr. 19: Model formular evaluare de serviciu |

| | | |
|--|---|---|
| | <p>abilitățile menționate în profilul competențelor de resurse umane pentru posturile de conducere</p> | <ul style="list-style-type: none">• Ordinul 177/ 2016, ANEXA nr. 22: Îndrumar de completare a formularului de apreciere de serviciu a cadrelor militare• Legea 360/ 2002 privind Statutul Polițistului, Art. 26³, Evaluarea de serviciu se realizează în baza următoarelor criterii |
| | <ul style="list-style-type: none">• Completarea Îndrumarului de organizare și desfășurare a interviului de evaluare / apreciere cu activități noi referitoare la evaluarea competențelor de resurse umane pentru posturile de conducere:<ul style="list-style-type: none">○ <u>Pregătirea ocupantului postului de conducere pentru interviul de evaluare cu șeful nemijlocit</u> - ocupantul postului de conducere își va face și o autoevaluare a competențelor de resurse umane, pe lângă revizuirea aspectelor menționate în Îndrumarul de organizare și desfășurare a interviului de evaluare / apreciere (sarcini, îndatoriri și responsabilități, criterii și indicatori de performanță și cerințele din fișa postului)○ <u>Pregătirea pentru interviul de evaluare a șefului nemijlocit cu ocupantul postului de conducere</u> - șeful nemijlocit va revizui pentru ocupantul postului de conducere, pe | <ul style="list-style-type: none">• Ordinul 140/ 2016, ANEXA nr. 21: Îndrumar de organizare și desfășurare a interviului de evaluare, Art.2, litera a), Art.3, litera c)• Ordinul 177/ 2016, ANEXA nr. 21: Îndrumar de organizare și desfășurare a interviului de apreciere |

| | | |
|-----------------------------|--|--|
| | <p>lângă aspectele menționate în Îndrumarul de organizare și desfășurare a interviului de evaluare / apreciere și setul de competențe de resurse umane relevante nivelului organizațional și ierarhic</p> <ul style="list-style-type: none">○ <u>Derularea întâlnirii de evaluare</u> între ocupantul postului de conducere și șeful nemijlocit va acoperi și evaluarea competențelor de resurse umane, pe baza autoevaluării și a evaluării șefului nemijlocit | |
| Dezvoltarea carierei | <ul style="list-style-type: none">● Introducerea noului profil de competențe de resurse umane pentru posturile de conducere într-un nou proces de Dezvoltarea carierei în cadrul MAI. Ca parte din noul proces de Dezvoltare a Carierei, crearea unui Ghid de carieră care să cuprindă, cu titlu de exemplu, următoarele elemente:<ul style="list-style-type: none">○ <u>Descrierea posturilor de conducere</u> din fiecare structură / specialitate și ierarhia acestora, care să cuprindă referiri la cunoștințele și abilitățile necesare ocupării unui post de conducere, conform profilului competențelor de resurse umane;○ <u>Potențialele trasee de carieră</u> pe care le poate parcurge un angajat pentru ocuparea unui post de conducere, având la bază și cunoștințele, abilitățile și demonstrarea indicatorilor | |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>comportamentali, menționați în profilul de competențe de resurse umane;</p> <ul style="list-style-type: none">○ <u>Condițiile de ocupare a fiecărui post</u>, care să menționeze nivelul de competențe de resurse umane necesar, în funcție de nivelul ierarhic și organizațional, în plus față de celelalte elemente (nivel de studii, specialitate studii, vechime în muncă / armă / structură / specialitate / post/nivel; programe de formare obligatorii pentru a putea promova, certificări, profil psihologic, experiențele critice necesare)○ <u>Recomandări de programe de formare</u> în funcție de nivelul ierarhic vizat, care se pot considera în construirea planului individual anual de formare, și care, pentru posturile de conducere, să aibă la baza programei, profilul de competențe de resurse umane | |
| | <ul style="list-style-type: none">● Introducerea unor procese ciclice de Identificare a Talentelor și Planificare a Succesiunii pentru posturile de conducere, integrate îndeaproape cu procesele de evaluare a performanței și de formare continuă la nivel de instituție. <p>Pentru identificarea potențialului, aceste procese vor avea la bază abilitățile și indicatorii</p> | |

| | | |
|--|--|--|
| | comportamentali menționați în profilul competențelor de resurse umane, precum și tehnicile de evaluare propuse. | |
|--|--|--|



Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020

| | |
|--------------------------|---|
| Titlul proiectului | Sistem performant de management al resurselor umane din cadrul Ministerului Afacerilor Interne Componenta 1 Dezvoltarea și implementarea de politici și instrumente unitare și moderne de management al resurselor umane |
| Cod MySMIS | 130133 |
| Denumirea beneficiarului | Ministerul Afacerilor Interne, Direcția Generală Management Resurse Umane |
| Data publicării | Aprilie 2022 |

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României

