



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 5

Ghidul competențelor de resurse umane
pentru managerii din MAI

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	7
2. Ghidul competențelor de resurse umane pentru personalul de conducere din MAI	8
3. Anexa - Ghidul competențelor de resurse umane pentru personalul de conducere din Ministerul Afacerilor Interne	11





1. Introducere și activități desfășurate

1.1. Indexul abrevierilor

DGMRU	Direcția Generală Management Resurse Umane, Ministerul Afacerilor Interne, România
MAI	Ministerul Afacerilor Interne





1.2. Scopul materialului

Prezentul material reprezintă Livrabilul 5 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.

Acest material se bazează pe rezultatul activităților derulate pentru Livrabilul 4, Profilul de competențe de resurse umane necesare îndeplinirii unei funcții de conducere în MAI și propunerile de integrare în procesele de resurse umane derulate în MAI.

1.3. Prezentarea abordării și a activităților efectuate

În întocmirea ghidului competențelor de resurse umane pentru managerii din MAI am utilizat metodologia KPMG de Management al Talentelor, cu precădere pilonul 4, de construire a documentației și a instrumentelor pentru implementare și evaluare.

Pentru realizarea Livrabilului 5, am structurat abordarea noastră în următoarele activități:

- Elaborarea Ghidului competențelor de resurse umane pentru managerii din cadrul MAI
- Prezentarea și validarea ghidului



1.4. Activități specifice

Pentru elaborarea ghidului competențelor de resurse umane pentru managerii din MAI, am desfășurat următoarele activități specifice:

Tabel 1 Activități desfășurate

Activitate	Descriere detaliată
Elaborarea Ghidului competențelor de resurse umane pentru managerii din cadrul MAI	<p>Pentru demararea acestei etape Consultantul a organizat o întâlnire de demarare cu reprezentanții desemnați ai Autorității Contractante cu scopul agreării abordării, a termenelor și a elementelor esențiale în Ghid și a înțelegerii modalității în care Ghidul le va aduce valoare.</p> <p>Consultantul a dezvoltat apoi o propunere de structură a ghidului, cu prezentarea capitolelor și a conținutului acestora, ce a fost validată în cadrul unei întâlniri cu reprezentanții Autorității Contractante.</p> <p>După aprobarea structurii și a conținutului, echipa Consultantului a trecut la dezvoltarea ghidului.</p>
Prezentarea și validarea ghidului	<p>În această etapă Consultantul a prezentat spre analiza și aprobarea Autorității Contractante Ghidul competențelor de resurse umane pentru personalul de conducere din Ministerul Afacerilor Interne.</p> <p>În urma colectării și încorporării feedback-ului primit, Consultantul a elaborat varianta finală a ghidului, pe care a pus-o la dispoziția Autorității Contractante în format electronic cât și pe suport hârtie, în 10 exemplare.</p>



2. Ghidul competențelor de resurse umane pentru personalul de conducere din MAI

Ghidul competențelor de resurse umane a fost creat cu scopul de a-i sprijini pe managerii din MAI, sau pe cei ce vizează o poziție de conducere în MAI, să se familiarizeze, să demonstreze și să dezvolte competențele de resurse umane care le sunt necesare, atât pentru succesul personal cât și pentru succesul instituției și urmărește clarificarea așteptărilor instituției cu privire la cunoștințele, abilitățile și comportamentele managerilor precum și modalitățile de dezvoltare a acestora.

Acest ghid este un instrument practic, la îndemâna fiecărui manager și a celor ce vizează o poziție de manager în cadrul MAI și poate fi folosit ca un punct de pornire pentru direcționarea eforturilor de dezvoltare a fiecăruia.

Ghidul competențelor de resurse umane detaliază unitățile / competențele de resurse umane ce cuprind inclusiv aspecte privind:

- cunoașterea personalului (1.1 Definierea rolurilor și a responsabilităților, 3.2 Formarea și dezvoltarea competențelor, 3.3 Planificarea și dezvoltarea carierei)
- evaluare comportamentală și evaluarea performanțelor individuale ale subordonaților și ale echipei (3.1 Evaluarea și creșterea performanței, 3.2 Formarea și dezvoltarea competențelor, 3.3 Planificarea și dezvoltarea carierei)
- motivarea personalului (2.1 Stimularea motivației și a angajamentului personalului)
- negociere și mediere și gestionarea conflictelor (2.4 Gestionarea relațiilor de muncă)
- comunicare (2.1 Stimularea motivației și a angajamentului personalului, 2.2 Monitorizarea și controlul activității personalului, 3. Dezvoltarea resurselor umane)
- planificarea resurselor umane (1.2 Planificarea resurselor umane)
- managementul carierei (3.3 Planificarea și dezvoltarea carierei)





Profilul competențelor de resurse umane prezentat în ghid definește cunoștințele, abilitățile și comportamentele specifice așteptate de la managerii din MAI, cu privire la 3 arii esențiale: organizarea și planificarea, conducerea și motivarea și dezvoltarea resurselor umane din subordine. Cele 3 arii esențiale urmăresc un set de 10 competențe de resurse umane structurate pe 3 niveluri:

- **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.

Profilurile sunt construite cumulativ, demonstrarea competențelor de pe un nivel, presupune demonstrarea inclusiv a competențelor de pe nivelul anterior.





Prezentăm mai jos cuprinsul ghidului:

Tabel 2 Cuprinsul Ghidului de competențe de resurse umane

Cuprins
1. Introducere în Ghidul competențelor de resurse umane
- Introducere
2. Descrierea competențelor de resurse umane
- Descrierea și structura unei competențe
- Modelul competențelor din MAI
- Privire de ansamblu asupra competențelor de resurse umane
- Detalierea competențelor de resurse umane
- Importanța implementării profilului de competențe de resurse umane
3. Profilul competențelor de resurse umane - Nivelul operațional - Șef birou, Șef serviciu și similare
4. Profilul competențelor de resurse umane - Nivelul tactic - Director structuri teritoriale/ Șef / Comandant unitate și similare
5. Profilul competențelor de resurse umane - Nivelul strategic - Director general/ Inspector General și similare
6. Dezvoltarea competențelor de resurse umane
- Pașii dezvoltării competențelor
- Autoevaluarea
- Întâlnirea de evaluare a competențelor
- Construirea planului de dezvoltare personală
- Derularea acțiunilor de dezvoltare
- Exemple de acțiuni de dezvoltare a competențelor
7. Utilizarea competențelor de resurse umane în procesele de Management al Resurselor Umane
8. Anexe
- Formularul de autoevaluare
- Formularul - Planul de dezvoltare personală





3. Anexa - Ghidul competențelor de resurse umane pentru personalul de conducere din Ministerul Afacerilor Interne

Vă prezentăm în Anexă - Ghidul competențelor de resurse umane pentru personalul de conducere din Ministerul Afacerilor Interne





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

Ghidul competențelor de resurse umane necesare personalului de conducere din Ministerul Afacerilor Interne

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

2014-2020

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Cuprins

	Page
Introducere în Ghidul competențelor de resurse umane	[2]
— Introducere	[3]
Descrierea competențelor de resurse umane	[4]
— Descrierea și structura unei competențe	[5]
— Modelul competențelor în MAI	[6]
— Privire de ansamblu asupra competențelor de resurse umane	[7]
— Detalierea competențelor de resurse umane	[8]
— Importanța implementării competențelor de resurse umane	[9]
Profilul competențelor de resurse umane - Nivelul operațional - Șef birou, Șef serviciu și similare	[10]
Profilul competențelor de resurse umane - Nivelul tactic - Director structuri teritoriale/ Șef / Comandant unitate și similare	[16]
Profilul competențelor de resurse umane - Nivelul strategic - Director general / Inspector General și similare	[23]
Dezvoltarea competențelor de resurse umane	[30]
— Pașii dezvoltării	[31]
— Autoevaluarea	[32]
— Întâlnirea de evaluare cu șeful direct	[33]
— Crearea planului de dezvoltare personală	[34]
— Derularea acțiunilor de dezvoltare	[35]
— Exemple de acțiuni de dezvoltare	[36]
Utilizarea competențelor de resurse umane în procesele de Management al Resurselor Umane	[37]
Anexe	[38]



Introducere în ghidul competențelor de resurse umane

Introducere

Introducere

Vă prezentăm **Ghidul competențelor de resurse umane necesare personalului de conducere din Ministerul Afacerilor Interne**, dezvoltat 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.

Ghidul competențelor de resurse umane a fost creat cu scopul de a-i sprijini pe managerii din MAI, sau pe cei ce vizează o poziție de conducere în MAI, să se familiarizeze, să demonstreze și să dezvolte competențele de resurse umane care le sunt necesare, atât pentru succesul personal cât și pentru succesul instituției și urmărește clarificarea așteptărilor instituției cu privire la cunoștințele, abilitățile și comportamentele managerilor precum și modalitățile de dezvoltare a acestora.

Acest ghid este un instrument practic, la îndemâna fiecărui manager din cadrul MAI și a celor ce vizează o poziție de manager și poate fi folosit ca un punct de pornire pentru direcționarea eforturilor de dezvoltare a fiecăruia.

Cum să folosiți acest ghid?

Ghidul vă oferă informații fundamentale cu privire la toate competențele de resurse umane care vă sunt necesare și vă oferă diverse sugestii de dezvoltare cu privire la extinderea experienței dumneavoastră în cadrul fiecărei competențe.

Totodată, veți afla conexiunile între competențe și actualele procese de management al resurselor umane și veți putea sprijini personalul din subordine.



Descrierea competențelor de resurse umane

Descrierea și structura unei competențe

Descriere

Termenul de **competență** definește o combinație de **cunoștințe**, **abilități** și **comportamente** care pot contribui la o performanță superioară.

Comportamentele descriu modul în care instituția se așteaptă ca un angajat să acționeze, să contribuie, să creeze impact.

Cunoștințele sunt lucrurile pe care e necesar să le știe, să le înțeleagă un angajat și pe care să le poată explica și altora.

Abilitățile sunt lucrurile pe care un angajat e capabil să le facă.

1. Organizarea și planificarea resurselor umane		
1.1 Definirea rolurilor și a responsabilităților		
<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, considerând nivelul 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:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Norme 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 competențe al personalului din subordine • Structura unei fișe de post 	<p>Abilități:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prezentarea și comunicarea informațiilor • Raționament deductiv • Identificarea problemelor • Monitorizare
1.2 Planificarea resurselor umane		
<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:</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:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificare • Conducere și supervizare • Managementul timpului • Raționament deductiv

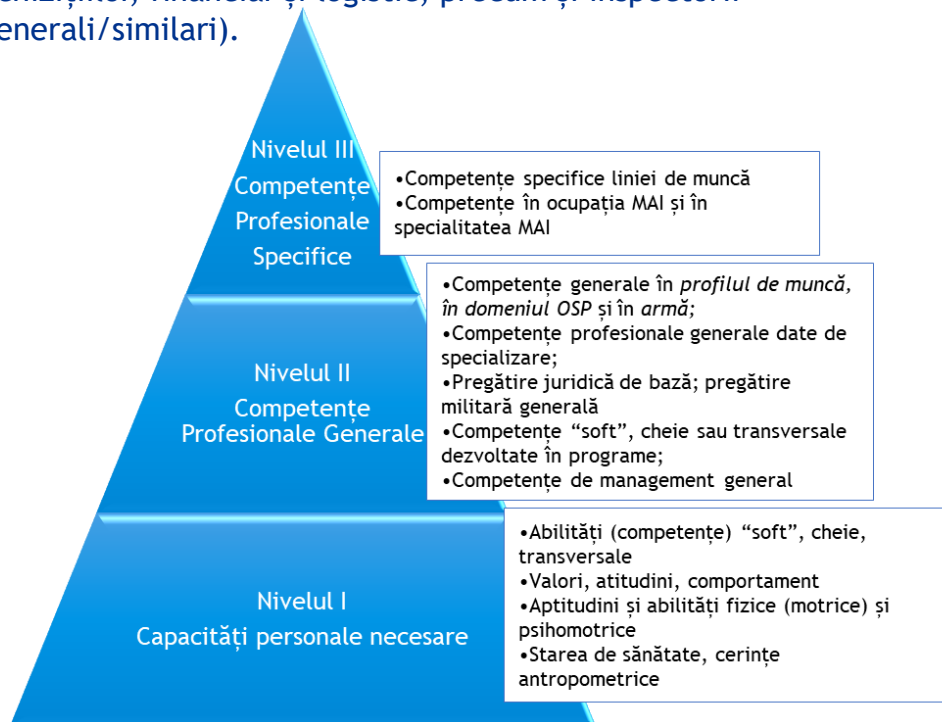
Modelul competențelor în MAI

Cadrul general

Proiectul de Cadru general al capacităților personale și competențelor profesionale descrie tipurile de abilități și deprinderi de care angajații au nevoie pentru îndeplinirea atribuțiilor:

- **capacitățile personale**, reprezintă baza cerințelor necesare personalului pentru îndeplinirea atribuțiilor în domeniul OSP, pe care se dezvoltă ori se susțin competențele profesionale
- **competențele profesionale specifice** sunt competențe specifice postului și corespund unei linii de muncă, specialități, ocupații MAI
- **competențele profesionale generale** cuprind unități de competențe proprii domeniului OSP, armeei și inter-arme (aplicabile inclusiv personalului contractual civil), transversale și distincte pe niveluri ierarhice

Competențele de resurse umane fac parte din categoria competențelor profesionale generale 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).



Cadrul general al capacităților personale și competențelor profesionale în cadrul MAI (proiect)

Privire de ansamblu asupra competențelor de resurse umane

Profilul competențelor de resurse umane definește cunoștințele, abilitățile și comportamentele specifice așteptate de la managerii din MAI, cu privire la 3 arii esențiale: organizarea și planificarea, conducerea și motivarea și dezvoltarea resurselor umane. Cele 3 arii esențiale urmăresc un set de 10 competențe de resurse umane.

1. Organizarea și planificarea resurselor umane	2. Conducerea și motivarea resurselor umane	3. Dezvoltarea resurselor umane
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	

În paginile următoare veți găsi detalierea competențelor de resurse umane pentru ocupanții posturilor de conducere de pe următoarele 3 niveluri:

- **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.

Profilurile sunt construite cumulativ, demonstrarea competențelor de pe un nivel, presupune demonstrarea inclusiv a competențelor de pe nivelul anterior.

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Detalierea competențelor de resurse umane

1. Organizarea și planificarea resurselor umane

1.1 Definierea rolurilor și a responsabilităților

Definierea 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

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

Definierea 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

Importanța implementării profilului de competențe de resurse umane

Beneficii

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

- ✓ 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 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 - Nivelul
operațional - Șef birou,
Șef serviciu și similare

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

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

Indicatori comportamentali:

- 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

Cunoștințe:

- 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 competențe al personalului din subordine
- Structura unei fișe de post

Abilități:

- Prezentarea și comunicarea informațiilor
- Raționament deductiv
- Identificarea problemelor
- Monitorizare

1.2 Planificarea resurselor umane - Planificarea și organizarea resurselor pentru a asigura implementarea strategiei și atingerea obiectivelor

Indicatori comportamentali:

- 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

Cunoștințe:

- 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

Abilități:

- Planificare
- Conducere și supervizare
- Managementul timpului
- Raționament deductiv

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

1.3 Asigurarea necesarului de personal - Atragerea și recrutarea celor mai buni candidați pentru ocuparea posturilor vacante

Indicatori comportamentali:

- Demonstrează înțelegerea procesului de recrutare și ocupare a posturilor vacante în instituție
- Demonstrează înțelegerea 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
- 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 rapida și eficientă a noilor veniți în echipă

Cunoștințe:

- 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

Abilități:

- Aderarea la principii și valori
- Prezentarea și comunicarea informațiilor
- Creativitate și inovație
- Raționament deductiv

2. Conducerea și motivarea resurselor umane (1/2)

2.1 Stimularea motivației și a angajamentului personalului - Asigurarea unui climat organizațional care să stimuleze eficiența, angajamentul și retenția personalului

Indicatori comportamentali:

- 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 propunerile / cererile angajaților și urmărește soluționarea acestora
- Sprijină angajații să depășească rezistența la schimbare; arată empatie față de persoanele care întâmpină blocaje ca urmare a diferitelor schimbări apărute în activitate

Cunoștințe:

- 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 stimulentele aplicabil în cadrul MAI

Abilități:

- Prezentarea și comunicarea informațiilor
- Ascultare activă
- Relaționare

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

2.2 Monitorizarea și controlul activității personalului - Aplicarea unor proceduri pentru colectarea și revizuirea informațiilor necesare pentru gestionarea activității angajaților și a întregii instituții

Indicatori comportamentali:

- 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

Cunoștințe:

- 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

Abilități:

- Atingerea obiectivelor
- Identificarea problemelor
- Monitorizarea performanței
- Raționament deductiv
- Conducere și supervizare
- Managementul timpului

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

Indicatori comportamentali:

- 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

Cunoștințe:

- Obiectivele strategice ale structurii
- Principiile delegării
- Fișele de post, atribuțiile și responsabilitățile personalului subordonat
- Nivelul de competențe al personalului din subordine

Abilități:

- Luarea deciziilor
- Identificarea problemelor
- Raționament deductiv

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

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

Indicatori comportamentali:

- Demonstrează o bună înțelegere a politicilor și a procedurilor de gestionare a relațiilor de muncă, a abaterilor 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 rezolvare corectă și echitabilă a situațiilor apărute
- 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

Cunoștințe:

- Valorile și principiile MAI
- Legislația specifică în vigoare
- Prevederile regulamentului de organizare și funcționare a MAI

Abilități:

- Identificarea problemelor
- Raționament deductiv

3. Dezvoltarea resurselor umane

3.1 Evaluarea și creșterea performanței - Definirea și urmărirea unor standarde înalte de performanță ale instituției și ale angajaților

Indicatori comportamentali:

- 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 punctele forte și la zonele care necesită atenție pentru dezvoltare
- Poate identifica cauze ale lipsei de performanță și identifică posibile modalități de gestionare a acestora

Cunoștințe:

- 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

Abilități:

- Ascultare activă
- Prezentarea și comunicarea informațiilor
- Identificarea problemelor
- Atingerea obiectivelor
- Monitorizarea performanței

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

3.2 Formarea și dezvoltarea competențelor - Planificarea și sprijinirea dezvoltării abilităților angajaților și capacităților instituției, pentru atingerea obiectivelor

Indicatori comportamentali:

- 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

Cunoștințe:

- 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

Abilități:

- Prezentarea și comunicarea informațiilor
- Receptivitate socială
- Identificare de probleme
- Instruire

3.3 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

Indicatori comportamentali:

- 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

Cunoștințe:

- 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

Abilități:

- Ascultare activă
- Prezentarea și comunicarea informațiilor
- Receptivitate socială



4

Profilul competențelor de
resurse umane - Nivelul
tactic - Director structuri
teritoriale, Șef / Comandant
unitate și similare

Profilul competențelor de resurse umane - Nivelul tactic - Director structuri teritoriale, Șef / Comandant unitate și similare

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

Indicatori comportamentali:

- 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 structuri, creare/actualizare fișe-cadru ale posturilor)
- Contribuie la definirea standardelor ocupaționale pentru susținerea structurii de personal propuse

Cunoștințe:

- 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

Abilități:

- Raționament inductiv
- Analiză și sinteză
- Gândire critică
- Negociere și mediere

1.2 Planificarea resurselor umane - Planificarea și organizarea resurselor pentru a asigura implementarea strategiei și atingerea obiectivelor

Indicatori comportamentali:

- Demonstrează înțelegerea 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

Cunoștințe:

- 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

Abilități:

- Gândire critică
- Analiză și sinteză
- Monitorizare
- Raționament inductiv

Profilul competențelor de resurse umane - Nivelul tactic - Director structuri teritoriale, Șef / Comandant unitate si similare

1.2 Planificarea resurselor umane (continuare)

Indicatori comportamentali:

- 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

Cunoștințe:

- Principii de alocare eficientă a resurselor umane și dimensionare echipe
- Tipuri de resurse și modalități de utilizare a acestora;

Abilități:

- Managementul resurselor materiale

1.3 Asigurarea necesarului de personal - Atragerea și recrutarea celor mai buni candidați pentru ocuparea posturilor vacante

Indicatori comportamentali:

- Demonstrează înțelegerea modelelor și principiilor de atragere, recrutare, selecție și repartitie 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 ca personalul de conducere implicat în campaniile de recrutare să aibă competențele necesare pentru derularea proceselor de recrutare și selecție.
- 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

Cunoștințe:

- 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
- Modelele și principiile de atragere, recrutare, selecție și repartitie a resurselor umane
- Setul de competențe necesar membrilor comisiilor de concurs

Abilități:

- Gândire critică
- Receptivitate socială

Profilul competențelor de resurse umane - Nivelul tactic - Director structuri teritoriale, Șef / Comandant unitate și similare

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

Indicatori comportamentali:

- 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
- Conduce și implementează schimbările apărute la nivelul unității, demonstrând un comportament de susținere a personalului

Cunoștințe:

- 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

Abilități:

- Aderarea la valori și principii
- Managementul schimbării

2.2 Monitorizarea și controlul activității personalului - Aplicarea unor proceduri pentru colectarea și revizuirea informațiilor necesare pentru gestionarea activității angajaților și a întregii instituții

Indicatori comportamentali:

- Demonstrează cunoașterea principiilor de stabilire de obiective și indicatori de verificare și măsurare a activității personalului din subordine
- Traduce indicatorii de activitate agreeți 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

Cunoștințe:

- Principii de stabilirea obiectivelor și indicatorilor de verificare și măsurare a activității personalului din subordine
- Condițiile de performanță ale activităților realizate în structura subordonată

Abilități:

- Raționament inductiv
- Flexibilitate
- Managementul resurselor materiale

Profilul competențelor de resurse umane - Nivelul tactic - Director structuri teritoriale, Șef / Comandant unitate și similare

2.2 Monitorizarea și controlul activității personalului - Aplicarea unor proceduri pentru colectarea și revizuirea informațiilor necesare pentru gestionarea activității angajaților și a întregii instituții

Indicatori comportamentali:

- Demonstrează expertiză în organizarea și conducerea eficientă a ședințelor / întâlnirilor de lucru

Cunoștințe:

- Metode și instrumente de analiză și control

Abilități:

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

Indicatori comportamentali:

- 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

Cunoștințe:

- Obiectivele strategice ale unității
- Procesul luării deciziilor
- Tipuri de riscuri, metode de identificare și cuantificare

Abilități:

- Raționament inductiv
- Flexibilitate
- Influențare

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

Indicatori comportamentali:

- 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 comportamente precum și abaterile de la valorile ferme și standardele profesionale ale instituției
- 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

Cunoștințe:

- Tipuri de conflicte, factori generatori și modalități de prevenire

Abilități:

- Relaționare
- Negociere
- Raționament inductiv

Profilul competențelor de resurse umane - Nivelul tactic - Director structuri teritoriale, Șef / Comandant unitate și similare

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

Indicatori comportamentali:

- Este capabil să gestioneze situații dificile fără să afecteze calitatea relațiilor, rezolvă conflictele într-un mod constructiv

Cunoștințe:

- Noțiuni de management al conflictelor

Abilități:

3. Dezvoltarea resurselor umane

3.1 Evaluarea și creșterea performanței - Definirea și urmărirea unor standarde înalte de performanță ale instituției și ale angajaților

Indicatori comportamentali:

- 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 strategice ale unității / similar către structurile din subordine
- 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

Cunoștințe:

- 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

Abilități:

- Luarea deciziilor
- Prioritizare

3.2 Formarea și dezvoltarea competențelor - Planificarea și sprijinirea dezvoltării abilităților angajaților și capacităților instituției, pentru atingerea obiectivelor

Indicatori comportamentali:

- 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

Cunoștințe:

- 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

Abilități:

- Analiză și sinteză
- Luarea deciziilor
- Planificare și organizare

Profilul competențelor de resurse umane - Nivelul tactic - Director structuri teritoriale, Șef / Comandant unitate și similare

3.2 Formarea și dezvoltarea competențelor - Planificarea și sprijinirea dezvoltării abilităților angajaților și capacităților instituției, pentru atingerea obiectivelor

Indicatori comportamentali:

- Implementează strategia de formare stabilită la nivelul instituției
- Construiește și asigură implementarea planurilor de formare pentru acoperirea necesarului de formare
- Încurajează și stimulează participarea la programele de formare, asigurând resursele necesare și eliminând barierele
- Susține utilizarea metodelor moderne/ alternative de formare

Cunoștințe:

- Strategia și planurile de formare continuă la nivelul instituției
- Competențele necesare derulării activității unității conduse
- Infrastructura de formare continuă și oferta unităților de învățământ

Abilități:

- Managementul resurselor materiale

3.3 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

Indicatori comportamentali:

- 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

Cunoștințe:

- 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

Abilități:

- Luarea deciziilor
- Prioritizare



5

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

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

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

Indicatori comportamentali:

- 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 necesare atingerii obiectivelor instituției

Cunoștințe:

- 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

Abilități:

- Evaluare de sistem
- Judecată și luarea deciziilor
- Rezolvarea de probleme complexe
- Persuasiune și influențare

1.2 Planificarea resurselor umane - Planificarea și organizarea resurselor pentru a asigura implementarea strategiei și atingerea obiectivelor

Indicatori comportamentali:

- 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

Cunoștințe:

- 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

Abilități:

- Rezolvarea de probleme complexe
- Evaluarea de sistem

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

1.2 Planificarea resurselor umane (continuare)

Indicatori comportamentali:

- 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 personalul de conducere din subordine
- Dezvolta și întărește relațiile interne și externe pentru utilizarea eficientă a resurselor umane, identificând noi metode de valorificare a forței de muncă actuale

Cunoștințe:

- Tipuri de relații și parteneriate, metode de dezvoltare a lor
- Noțiuni de valorificare a forței de muncă

Abilități:

- Rezolvarea de probleme complexe
- Evaluarea de sistem

1.3 Asigurarea necesarului de personal - Atragerea și recrutarea celor mai buni candidați pentru ocuparea posturilor vacante

Indicatori comportamentali:

- 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 promova atributele specifice ale instituției
- Promovează și încurajează practici și comportamente ce susțin echitatea și obiectivitatea în procesele de recrutare și selecție

Cunoștințe:

- 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

Abilități:

- Persuasiune și influențare
- Rezolvarea de probleme complexe

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

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

Indicatori comportamentali:

- 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

Cunoștințe:

- 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 diagnoza a climatului și angajamentului
- Principii și modalități de susținere a comunicării deschise și transparente
- Principii de managementul schimbării

Abilități:

- Persuasiune și influențare

2.2 Monitorizarea și controlul activității personalului - Aplicarea unor proceduri pentru colectarea și revizuirea informațiilor necesare pentru gestionarea activității angajaților și a întregii instituții

Indicatori comportamentali:

- 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

Cunoștințe:

- 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

Abilități:

- Judecată și luarea deciziilor
- Rezolvarea de probleme complexe
- Managementul resurselor financiare

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

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

Indicatori comportamentali:

- Promovează un mediu în care este încurajată inițiativa personală și asumarea de riscuri moderate
- Stimulează creșterea nivelului de conștientizare a importanței asumării responsabilității
- Conectează unitățile și structurile la viziunea și misiunea instituției și încurajează participarea la construirea de obiective comune
- Comunică cu claritate planurile și termenii pe termen mediu și lung agreeate la nivelul inspectoratului general / similar, precum și rezultatele așteptate

Cunoștințe:

- Obiectivele și planurile de acțiune ale instituției
- Tipuri de obiective strategice și cerințe privind definirea acestora
- Principii de management al riscurilor
- Strategii de reducere a riscurilor

Abilități:

- Judecată și luarea deciziilor
- Rezolvarea de probleme complexe
- Managementul resurselor materiale și financiare

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

Indicatori comportamentali:

- 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 avertismentele mediului legal și de reglementare

Cunoștințe:

- Standardele de etică ale instituției
- Normele cu privire la gestionarea relațiilor cu sindicatele

Abilități:

- Influențare și persuasiune
- Judecată și luarea deciziilor
- Rezolvarea de probleme complexe

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

3. Dezvoltarea resurselor umane

3.1 Evaluarea și creșterea performanței - Definirea și urmărirea unor standarde înalte de performanță ale instituției și ale angajaților

Indicatori comportamentali:

- 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:

- 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:

- Formularea de strategii și concepte
- Conducere și supervizare

3.2 Formarea și dezvoltarea competențelor - Planificarea și sprijinirea dezvoltării abilităților angajaților și capabilităților instituției, pentru atingerea obiectivelor

Indicatori comportamentali:

- Demonstrează cunoașterea tendințelor pieței și a bunelor practici cu privire la competențele viitorului, precum și a practicilor de dezvoltare a acestora, aplicabile Sistemului de Apărare, Ordine Publică și Siguranță Națională
- 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

Cunoștințe:

- Tendințele pieței și a bunelor practici cu privire la competențele viitorului, la metodele de dezvoltare a acestora
- Strategia de formare la nivelul MAI
- Necesarul de competențe la nivelul inspectoratului general / similar
- Practici de dezvoltare a competențelor

Abilități:

- Formularea de strategii și concepte
- Persuasiune și influențare

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

3.2 Formarea și dezvoltarea competențelor (continuare)

Indicatori comportamentali:

- 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

Cunoștințe:

- Tipurile de resurse disponibile și modalitatea de obținere
- Tipuri de parteneri / parteneriate din extern
- Modalități de dezvoltare a relațiilor cu partenerii externi

Abilități:

- Managementul resurselor financiare

3.3 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

Indicatori comportamentali

- Are o viziune de ansamblu, la nivelul inspectoratului general / similar, asupra planificării strategice a succesiunii și a acțiunilor necesare pentru asigurarea continuității în atingerea obiectivelor strategice ale instituției
- 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

Cunoștințe:

- Posturile cheie la nivelul instituției
- Strategia de acoperire a necesarului de personal pentru posturile cheie
- Noțiuni de planificare a succesiunii
- Bazinul de talente cu potențial de a ocupa posturile cheie din instituție
- Noțiuni de derulare de conversații tip mentorat

Abilități:

- Formularea de strategii și concepte
- Conducere și supervizare



6

Dezvoltarea competențelor de resurse umane

Pașii dezvoltării competențelor de resurse umane

Dezvoltarea competențelor

Această secțiune a Ghidului competențelor este concepută pentru a vă ajuta să vă construiți un plan de dezvoltare a competențelor de resurse umane, adaptat nevoilor dumneavoastră, care vă va oferi cea mai bună oportunitate pentru a vă atinge obiectivele de dezvoltare a competențelor.

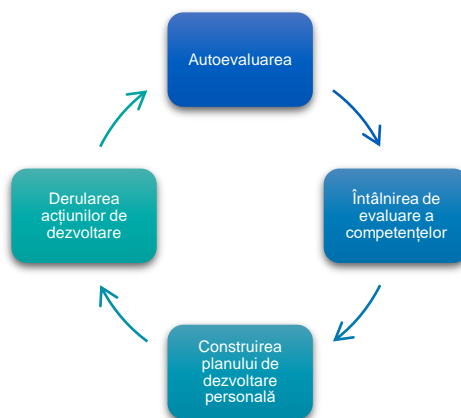
Dezvoltarea personală poate fi / este definită ca:

„acțiunea intenționată și orientată a cuiva către propria dezvoltare, printr-un proces deliberat de învățare,,

Dezvoltarea personală este într-adevăr eficientă atunci când nevoile de dezvoltare sunt evaluate în mod clar, când se definește un plan de acțiune și se urmează un proces structurat pentru punerea lui în aplicare.

Procesul de dezvoltare a competențelor este continuu, și cuprinde 4 etape majore:

- Autoevaluarea nivelului actual al competențelor
- Întâlnirea cu șeful direct pentru evaluarea competențelor
- Construirea planului de dezvoltare personală
- Derularea efectivă a acțiunilor de dezvoltare



Acest proces face referire strictă la autoevaluarea și dezvoltarea competențelor de resurse umane, care fac obiectul acestui ghid, și completează pașii procesului de evaluare a performanței.

Autoevaluarea

Autoevaluarea vă invită să reflectați la competențele demonstrate și să evidențiați contribuția pe care ați avut-o la desfășurarea activităților și la atingerea obiectivelor instituției. Totodată, autoevaluarea vă ajută să vă identificați nevoile de dezvoltare și reprezintă un punct de pornire în întâlnirea de evaluare cu șeful direct.

Această etapă presupune, în esență, derularea unui proces onest, de evaluare a propriului nivel de cunoștințe, abilități și comportamente demonstrate raportat la profilul competențelor de resurse umane pentru nivelul postului ocupat.

În completarea imaginii asupra propriului nivel de competențe, puteți considera surse adiționale cum ar fi:

- Interviu de evaluare a performanței - discuția anuală cu șeful direct, pentru evaluarea activității
- Feedback punctual primit din partea șefului nemijlocit, a colegilor sau a subordonaților ca urmare a desfășurării activității
- Feedback primit în urma participării la interviuri pentru ocuparea unui post de conducere

Pentru derularea autoevaluării parcurgeți următorii pași:

- Revedeți, revizuiți, recitiți atribuțiile menționate în fișa de post
- Parcurgeți indicatorii comportamentali, cunoștințele referitoare la sfera managementului personalului și abilitățile necesare pentru postul ocupat în prezent, conform nivelului profilului competențelor de resurse umane
- Apreciați nivelul actual de competență și completați Formularul de autoevaluare (vezi Anexa 1)
- Selectați 2-3 arii pe care vreți să vă concentrați efortul de dezvoltare în perioada următoare

Formular de autoevaluare a competențelor de resurse umane

Nume și prenume	
Funcție	
Perioada de evaluare	De la _____ la _____

Parcurgeți profilul competențelor pentru nivelul postului ocupat și marcați cu un X nivelul de demonstrare a competenței, considerând comportamentul manifestat pe întreaga perioadă evaluată

Competența evaluată	Nivelul 1	Nivelul 2	Nivelul 3
Definirea rolurilor și a responsabilităților		X	
Planificarea resurselor umane		X	
Asigurarea necesarului de personal			X
Stimularea motivației și a angajamentului personalului	X		
Monitorizarea și controlul activității personalului		X	
Delegarea sarcinilor și oferirea de suport			X
Gestionarea relațiilor de muncă		X	
Evaluarea și îmbunătățirea performanței		X	
Formarea și dezvoltarea competențelor	X		
Planificarea și dezvoltarea carierei	X		

Nivelul 1	Are un nivel optim de cunoștințe și abilități, demonstrează înțelegerea competenței, manifestă parțial comportamentele așteptate, poate beneficia de formare și întărire a competenței
Nivelul 2	Demonstrează constant toate comportamentele așteptate, nivelul de cunoștințe și abilități este conform așteptărilor
Nivelul 3	Este un model de urmat în demonstrarea competențelor, are un nivel ridicat de cunoștințe și abilități, poate participa la dezvoltarea colegilor care au nevoie de suport

Întâlnirea de evaluare a competențelor

Scopul întâlnirii de evaluare cu șeful direct este de a completa tabloul evaluării nivelului actual al competențelor, cu perspective noi și observații suplimentare, de a valida prioritățile de dezvoltare și de a agreea suportul necesar pentru dezvoltare

Pentru **pregătirea întâlnirii de evaluare**, trimiteți șefului direct Formularul de autoevaluare completat, cu cel puțin o zi înainte de discuție și asigurați-vă că aveți rezervat un timp și o locație în care să nu fiți întrerupt.

Recomandări pentru ocupantul postului în întâlnirea de evaluare:

- Vorbiți deschis și oferiți cât mai multe exemple de situații în care ați demonstrat competențele evaluate;
- Răspundeți cu răbdare întrebărilor de clarificare din partea șefului direct; ce e clar pentru dumneavoastră, poate fi mai puțin clar pentru altcineva;
- Mențineți o atitudine pozitivă, încurajatoare, respectuoasă;
- Validați ariile de dezvoltare identificate în urma autoevaluării împreună cu șeful direct.

Recomandări pentru șeful direct în întâlnirea de evaluare:

- Oferiți exemple concrete de situații în care angajatul (ocupant al unui post de conducere) a demonstrat comportamentele indicate de competențe, având în minte activitatea din ultimul an, nu doar din ultima perioadă;
- Aveți în vedere atât exemple pozitive cât și situații ce necesită îmbunătățire, ca bază pentru identificarea nevoilor de dezvoltare;
- Încurajați angajatul să vorbească deschis și să ofere cât mai multe exemple;
- Puneți întrebări deschise și căutați să înțelegeți exemplele prin perspectiva: situației, a obiectivului de atins, a acțiunilor derulate și a rezultatelor obținute;
- Mențineți o atitudine deschisă, pozitivă, încurajatoare, respectuoasă.

Construirea planului de dezvoltare personală

Scopul planului de dezvoltare personală este de a prioritiza și ghida eforturile de dezvoltare personală, pe acele arii identificate ca având nevoie de îmbunătățire în urma autoevaluării și a validării în întâlnirea cu șeful direct.

Planul de dezvoltare este un document completat de ocupantul postului și validat de șeful direct și funcționează ca “contract” în care ocupantul postului menționează ariile de dezvoltare, obiectivele SMART (specifice, măsurabile, acționabile, realiste și definite în timp) pe care le va urmări în dezvoltare, acțiunile care vor fi derulate pentru atingerea obiectivului, suportul necesar din partea șefului direct precum și prioritatea în dezvoltare.

Competențele validate cu șeful direct care vor fi în atenție pentru dezvoltare

Comportamentele, cunoștințele, abilitățile vizate și ce se dorește a fi obținut prin dezvoltare

Acțiunile identificate prin care se va atinge obiectivul (70/20/10)

- 1 - imediată, 0-6 luni
- 2 - medie, 6-12 luni
- 3 - lungă durată, 12-24 luni

Acțiunile șefului direct pentru facilitarea acțiunilor și atingerea obiectivelor

Plan de dezvoltare personală

Nume și prenume angajat	
Funcție	
Perioada de evaluare	De la _____ la _____

Nume și prenume șef direct	
Funcție	
Semnătura	

Competența de resurse umane ce are nevoie de îmbunătățire	Obiectivul de dezvoltare SMART (specific, măsurabil, acționabil, realist și definit în timp)	Acțiunile de dezvoltare (70/20/10)(*)	Prioritate	Suport oferit din partea șefului direct

(*) Principiul de dezvoltare 70/20/10 presupune ca 70% din dezvoltare să fie prin experiență la locul de muncă, învățare din surse alternative, 20% prin feedback și suport al altora și 10% prin învățare formală de tip training

Derularea acțiunilor de dezvoltare

Cum învățăm?

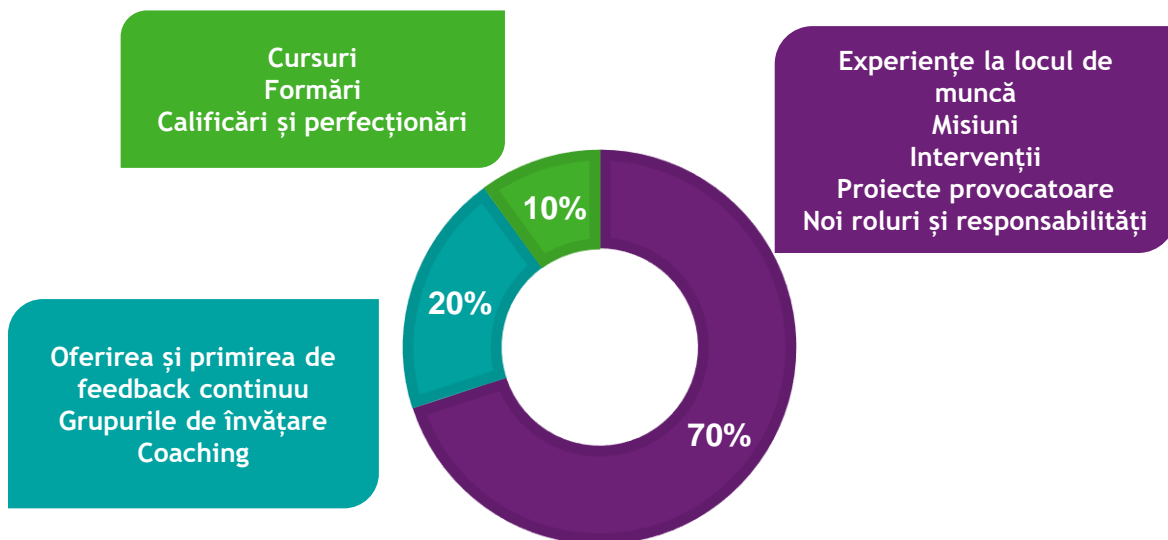
Adulții învață în diferite moduri, de aceea acțiunile de dezvoltare se pot derula în diverse contexte, formate, structuri, momente iar cele mai bune rezultate se obțin atunci când se combină diferite tipuri de învățare, aplicând în practică azi ceea ce ai învățat ieri. Cele mai eficiente abordări cu privire la dezvoltarea personală se concentrează și asupra consecințelor și rezultatelor concrete obținute prin învățare, reflectând la ceea ce s-a întâmplat în timpul petrecut și la conținutul parcurs.

Învățarea prin reflecție încurajează atenția celui ce învață asupra modului în care vor fi aplicate în cadrul activităților viitoare cunoștințele, abilitățile, deprinderile nou achiziționate.

Modelul de învățare 70/20/10

Modelul de învățare 70/20/10 are la bază principiul conform căruia **70%** din învățare este experiențială și este bazată pe activitățile zilnice, **20%** este socială și vine din interacțiunea cu ceilalți (colaboratori, subordonați, șefi direcți) și **10%** este învățare formală, prin cursuri

Astfel, metodele tradiționale de învățare, în sala de clasă, cu prezență fizică, pe parcursul a 2 până la 30 de zile au început să fie completate de metode alternative de învățare, ce presupun implicarea în proiecte la locul de muncă, perioade de studiu individual, cursuri de durată mai scurtă, cursuri în format on-line, discuții și dezbateri în grup a temelor de interes.



Exemple de acțiuni de dezvoltare a competențelor de resurse umane

Vă oferim mai jos o serie de exemple de acțiuni de dezvoltare, pe care le puteți utiliza pentru dezvoltarea competențelor de resurse umane

70 % - Învățare experiențială

- Asigurați-vă că sunteți familiarizat cu comportamentele, abilitățile și cunoștințele descrise pentru fiecare competență
- Clarificați ce arii de responsabilitate din activitatea dumneavoastră puteți explora suplimentar și care vă pot sprijini pentru dezvoltarea competențelor
- Observați conducători cu experiență din jurul dvs. Ce fac diferit? Ce comportamente puteți adopta și Dvs?
- Identificați proiecte, misiuni, situații noi în care puteți practica o competență ce necesită dezvoltare și cereți șefului direct suport pentru alocare
- În situația unor proiecte, activități, situații noi, discutați despre modul de gândire / acțiune cu colegii care au mai trecut prin astfel de situații, pentru a valida abordarea dvs.
- Identificați o competență care are nevoie de îmbunătățire. Aveți în activitatea anterioară o situație în care ați demonstrat această competență: Ce ați făcut bine atunci? Ce puteți repeta din acea experiență?
- Creați-vă un obicei de a reflecta asupra activităților desfășurate în timpul zilei și de a identifica ce ați învățat nou
- Țineți la îndemână planul de dezvoltare personală și reflectați asupra progresului făcut

20% Învățare socială

- Analizați-vă relațiile de lucru actuale. Cine dintre colegi/colaboratori demonstrează deja competența și vă poate ajuta cu sfaturi? Cine vă poate oferi feedback constant și constructiv?
- Stabiliți-vă întâlniri regulate (formale sau informale) cu colegii, din care puteți afla bune practici, pe care le puteți aplica în activitatea dvs.
- Identificați care dintre colegi urmăresc dezvoltarea acelorași competențe și lucrați împreună
- Cereți feedback pentru dezvoltare, cu exemple concrete de situații în care ați fi putut acționa diferit

10% Învățare formală

- Parcurgerea cursurilor din oferta educațională a MAI
- Urmărire cursuri on-line, pe diverse teme de resurse umane
- Ascultare podcasturi
- Participare la prezentări și seminarii
- Studiarea tendințelor și bunelor practici disponibile on-line în aria resurselor umane
- Lecturați cărți, articole



7

Utilizarea competențelor de
resurse umane în procesele
de Management al
Resurselor Umane

Utilizarea competențelor de resurse umane în procesele de Management al Resurselor Umane

Profilul Competențelor de resurse umane va fi integrat în procesele relevante de resurse umane. Am inclus în cele ce urmează câteva exemple de modalități în care acesta poate fi integrat:



Analiza postului și întocmirea fișelor de post

- Fișele de post pentru posturile de conducere vor cuprinde competențele de resurse umane relevante, conform nivelului organizațional și ierarhic



Ocuparea posturilor de conducere vacante

- Cerințele de ocupare a posturilor de conducere vor menționa setul de competențe de resurse umane relevante
- Procesul de selecție pentru posturile de conducere va utiliza tehnici și instrumente de evaluare a competențelor de resurse umane



Formare

- Analiza și identificarea nevoilor de formare profesională continuă managerială va lua în considerare ariile de dezvoltare a competențelor de resurse umane
- Programa de formare profesională continuă pentru posturile de conducere va include și noțiuni din sfera managementului resurselor umane



Evaluarea personalului

- Profilul competențelor de resurse umane va fi integrat în formularele de evaluare a personalului de conducere



Dezvoltarea carierei

- Profilul competențelor de resurse umane pentru posturile de conducere într-un proces de Dezvoltarea carierei în cadrul MAI



Anexe

Formular de autoevaluare a competențelor de resurse umane

Nume și prenume	
Funcție	
Perioada de evaluare	De la _____ la _____

Parcurgeți profilul competențelor pentru nivelul postului ocupat și marcați cu un X nivelul de demonstrare a competenței, considerând comportamentul manifestat pe întreaga perioadă evaluată

Competența evaluată	Nivelul 1	Nivelul 2	Nivelul 3
Definirea rolurilor și a responsabilităților		X	
Planificarea resurselor umane		X	
Asigurarea necesarului de personal			x
Stimularea motivației și a angajamentului personalului	X		
Monitorizarea și controlul activității personalului		X	
Delegarea sarcinilor și oferirea de suport			x
Gestionarea relațiilor de muncă		X	
Evaluarea și îmbunătățirea performanței		X	
Formarea și dezvoltarea competențelor	X		
Planificarea și dezvoltarea carierei	x		

Nivelul 1	Are un nivel optim de cunoștințe și abilități, demonstrează înțelegerea competenței, manifestă parțial comportamentele așteptate, poate beneficia de formare și întărire a competenței
Nivelul 2	Demonstrează constant toate comportamentele așteptate, nivelul de cunoștințe și abilități este conform așteptărilor
Nivelul 3	Este un model de urmat în demonstrarea competențelor, are un nivel ridicat de cunoștințe și abilități, poate participa la dezvoltarea colegilor care au nevoie de suport



Plan de dezvoltare personală

Anexa 2

Nume și prenume angajat	
Funcție	
Perioada de evaluare	De la _____ la _____

Nume și prenume șef direct	
Funcție	
Semnătura	

Competența de resurse umane ce are nevoie de îmbunătățire	Obiectivul de dezvoltare SMART (specific, măsurabil, acționabil, realist și definit în timp)	Acțiunile de dezvoltare (70/20/10)(*)	Prioritate	Suport oferit din partea șefului direct

(*) Principiul de dezvoltare 70/20/10 presupune ca 70% din dezvoltare să fie prin experiență la locul de muncă, învățare din surse alternative, 20% prin feedback și suport al altora și 10% prin învățare formală de tip training

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





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

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

