

## Descriptorii și indicatorii comportamentali aferenți competențelor generale

## I. Categoria de competențe generale eficiență personală

| Competență generală                         | Subcompetență | Nivelul de complexitate al competenței generale | Categoria de funcții publice căreia i se aplică                     | Descriptor                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Indicatori comportamentali                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor | -             | Elementar                                       | Funcții publice de execuție, grad profesional debutant și asistent  | Competența generală de a utiliza raționamente logice și metode riguroase pentru a rezolva diverse probleme pentru a obține soluții eficiente, de a lua decizii la timp, uneori fără a avea toate informațiile necesare și sub presiunea unor termene strânse sau de a lua decizii pe baza unei combinații de analiză, experiență și judecăți valide | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifică diferite surse relevante de informații pentru a îndeplini sarcinile curente;</li> <li>• Identifică și utilizează metode și instrumente adecvate pentru prelucrarea datelor și informațiilor colectate;</li> <li>• Identifică aspectele-cheie care trebuie analizate pentru a-și fundamenta decizia;</li> <li>• Analizează și interpretează informațiile provenite din diferite surse;</li> <li>• Identifică problemele, cauzele aferente și factorii care au contribuit la generarea acestora;</li> <li>• Analizează date și informații din surse relevante;</li> <li>• Corelează date și informații pentru formularea unor concluzii și recomandări.</li> </ul> |
|                                             |               | Operațional                                     | Funcții publice de execuție, grad profesional principal și superior |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifică soluții adecvate pentru a rezolva problemele;</li> <li>• Utilizează instrumente adecvate pentru a valorifica informații relevante și actuale atunci când ia decizii;</li> <li>• Manifestă autonomie în rezolvarea problemelor;</li> <li>• Își poate susține propriile decizii și își asumă responsabilitatea pentru ele;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|  |                                      |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--|--------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                      |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Formulează argumente și le susține atunci când este confruntat cu păreri opuse sau când sunt solicitate clarificări.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|  | Proactivitate și gândire conceptuală | Extins    | <p>Funcții publice de conducere de șef serviciu/șef birou și funcții publice specifice asimilate acestora</p> <p>Funcții publice de conducere de: Director general/director general adjunct, Director/director adjunct, Director executiv/director executiv adjunct și funcții publice specifice asimilate acestora</p> | Subcompetența de a anticipa implicațiile și consecințele unor situații, de a lucra cu ipoteze, de a lua măsurile corespunzătoare pentru a fi pregătiți pentru posibilele situații neprevăzute, de a identifica paternuri, principii și conexiuni între concepte | <ul style="list-style-type: none"> <li>Abordează o sarcină sau o problemă complexă defalcând-o pe componente și tratând fiecare parte în mod detaliat;</li> <li>la decizii rapid, atunci când este necesar, pe baza unor informații incomplete;</li> <li>Identifică deciziile ce necesită adoptare urgentă și acționează în consecință;</li> <li>Generează opțiuni viabile pentru problemele sau oportunitățile identificate;</li> <li>Identifică implicațiile "pe termen lung" ale fiecărei opțiuni, precondiții sau constrângeri, după caz, înainte de a alege o opțiune;</li> <li>Anticipează posibilele probleme sau riscuri și elaborează planuri pentru situațiile neprevăzute;</li> <li>Estimează costurile, beneficiile, riscurile și șansele de reușită în procesul decizional;</li> <li>Prioritizează sarcinile care trebuie îndeplinite;</li> <li>Utilizează metode și instrumente adecvate pentru analize multicriteriale sau calitative necesare fundamentării decizionale.</li> </ul> |
|  | Gândire strategică                   | Strategic | Funcții publice din categoria înalților funcționari publici                                                                                                                                                                                                                                                             | Subcompetența de a dezvolta o viziune și strategii pe termen lung, ținând seama de oportunități, evoluții tehnologice, tendințe sociale, precum și de a asigura legătura                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se informează despre diverse domenii asociate activității sale;</li> <li>Propune direcții noi de acțiune pe baza riscurilor calculate, scenariilor și alternativelor;</li> <li>Anticipează posibilele situații de criză care pot apărea și elaborează planuri pentru situațiile neprevăzute;</li> <li>Previzionează în ce mod vor reacționa anumite persoane și grupuri de persoane în fața unor situații și informează și planifică în consecință;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|  |  |  |  |                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  | <p>între viziunea pe termen lung și obiectivele pe termen scurt</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corelează adecvat capacitatea administrativ-instituțională cu nevoile de dezvoltare;</li> <li>• Conduce echipa pentru a aborda și a contura direcția viitoare de dezvoltare instituțională;</li> <li>• Definește problemele critice și identifică alternativele de gestionare, pe baza riscurilor și a impactului estimat;</li> <li>• Facilitează, face recomandări și coordonează implementarea unor măsuri corective și/sau de prevenire pentru probleme complexe care afectează întreaga instituție;</li> <li>• Anticipează consecințele sau implicațiile pe termen lung ale diferitelor decizii.</li> </ul> |
|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Competență generală | Subcompetență | Nivelul de complexitate al competenței generale | Categoria de funcții publice căreia i se aplică                     | Descriptor                                                                                                                                                                                                                                                       | Indicatori comportamentali                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------|---------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inițiativă          | -             | Elementar                                       | Funcții publice de execuție, grad profesional debutant și asistent  | <p>Competența generală de a identifica ce anume trebuie făcut și efectuarea acelui lucru înainte de a se solicita în mod expres sau chiar înainte ca situația să necesite acest lucru în mod esențial; evaluarea și inițierea de acțiuni în mod independent.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acționează din proprie inițiativă;</li> <li>• Manifestă consecvență și determinare în finalizarea sarcinilor;</li> <li>• Inițiază acțiuni pentru creșterea performanței și a expertizei profesionale;</li> <li>• Își adaptează abordarea atunci când se confruntă cu cerințe noi;</li> <li>• Propune măsuri pe baza concluziilor extrase din date și informații relevante.</li> </ul> |
|                     |               | Operațional                                     | Funcții publice de execuție, grad profesional principal și superior |                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Învăță din eșecurile anterioare, reușește să le vadă ca oportunități de învățare;</li> <li>• Propune metode noi de lucru, inclusiv utilizarea de tehnologii și proceduri în vederea creșterii eficienței;</li> <li>• Preia inițiativa în testarea și, după caz aplicarea de noi programe dezvoltate pentru a face față schimbării;</li> </ul>                                         |

|  |                      |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--|----------------------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                      |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inițiază implicarea în noi activități sau proiecte pentru a-și dezvolta aptitudinile;</li> <li>• Solicită îndrumare pe cale ierarhică numai când este necesar și lucrează bine independent.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|  | Asumarea răspunderii | Extins | <p>Funcții publice de conducere de șef serviciu/șef birou și funcții publice specifice asimilate acestora</p> <p>Funcții publice de conducere de:<br/>Director general/director general adjunct, Director/director adjunct, Director executiv/director executiv adjunct și funcții publice specifice asimilate acestora</p> <p>Funcții publice din categoria înalților funcționari publici</p> | <p>Subcompetența de a-și asuma responsabilitatea pentru rezolvarea unor probleme iminente, pentru inițiative personale, de a face propuneri, de a menține atenția echipei asupra oportunităților de îmbunătățire a calității rezultatelor cât și pentru dezvoltarea personală și cea a echipei.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Încurajează inițiativa prin feedback pozitiv și delegare;</li> <li>• Oferă exemplu inițiind permanent noi activități și măsuri;</li> <li>• Valorizează oportunitățile pe care i le oferă situațiile noi pentru atingerea obiectivelor instituționale;</li> <li>• Acționează în mod susținut, cu motivație și tenacitate pentru realizarea obiectivelor;</li> <li>• Își asumă responsabilitatea pentru dezvoltarea personală și îndeplinirea obiectivelor;</li> <li>• Oferă îndrumare și asigură o direcție pentru ceilalți privind modul în care aceștia pot să recunoască și să acționeze corespunzător în cazul unor probleme și oportunități;</li> <li>• Încurajează personalul din subordine să acționeze independent și cu responsabilitate;</li> <li>• la inițiativa în privința creșterii eficienței echipei.</li> </ul> |

| Competență generală       | Subcompetență                    | Nivelul de complexitate al competenței generale | Categoria de funcții publice căreia i se aplică                                     | Descriptor                                                                                                                                                         | Indicatori comportamentali                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Planificare și organizare | -                                | Elementar                                       | Funcții publice de execuție, grad profesional debutant și asistent                  | Competența generală de a defini și a pune în aplicare măsuri și planuri concrete în scopul atingerii obiectivelor, utilizând resursele în mod eficient și eficace. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Își gestionează timpul în mod eficient, alocând un timp realist pentru activități;</li> <li>• Definește criterii de prioritizare și acționează în consecință;</li> <li>• Identifică priorități și pași de acțiune pentru a-și realiza obiectivele;</li> <li>• Identifică resursele necesare pentru a-și realiza sarcinile zilnice;</li> <li>• Planifică și organizează activitatea ținând seama de proceduri și politici;</li> <li>• Are o abordare metodică și consecventă față de muncă;</li> <li>• Își face timp să învețe politicile, regulile, reglementările și procedurile standard de lucru care sunt relevante.</li> </ul> |
|                           |                                  | Operațional                                     | Funcții publice de execuție, grad profesional principal și superior                 |                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilește obiective definite clar pentru activitatea proprie;</li> <li>• Definește planuri de măsuri clare pentru a-și transpune obiectivele în practică;</li> <li>• Adaptează planurile atunci când apar sarcini sau solicitări noi;</li> <li>• Acționează în mod sistematic și metodic;</li> <li>• Își monitorizează progresele înregistrate față de termene și alte criterii;</li> <li>• Gestionează mai multe sarcini în același timp pentru a-și îndeplini obiectivul.</li> </ul>                                                                                                                                             |
|                           | Planificarea activității echipei | Extins                                          | Funcții publice de conducere de șef serviciu/șef birou și funcții publice specifice | Subcompetența de a planifica și a organiza nu numai activitatea personală, ci și                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilește obiective clare pentru sine și pentru persoanele pe care le coordonează;</li> <li>• Definește planuri de acțiune clare pentru a transpune obiectivele echipei în practică;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|  |                                      |           |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--|--------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                      |           | <p>asimilate acestora</p> <p>Funcții publice de conducere de: Director general/director general adjunct, Director/director adjunct, Director executiv/director executiv adjunct și funcții publice specifice asimilate acestora</p> | <p>activitatea membrilor echipei, de a distribui eficient resursele și sarcinile de muncă între membrii echipei.</p>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuie corespunzător sarcinile de muncă între membrii echipei;</li> <li>• Identifică și organizează resursele necesare pentru îndeplinirea sarcinilor;</li> <li>• Organizează eficient timpul propriu și pe cel al membrilor echipei;</li> <li>• Monitorizează progresele înregistrate de membrii echipei față de termene și alte criterii;</li> <li>• Adaptează activitatea echipei în funcție de noile cerințe;</li> <li>• Ia măsuri active pentru a evita sau a limita abaterile de la activitatea planificată;</li> <li>• Intervine și remediază situațiile care afectează nivelurile de productivitate;</li> <li>• Monitorizează, gestionează și desfășoară mai multe activități simultan;</li> <li>• Transpune obiectivele în planuri de acțiune pentru a le putea implementa și monitoriza;</li> <li>• Dezvoltă și utilizează sisteme de organizare a activității și de monitorizare a progreselor înregistrate.</li> </ul> |
|  | Planificare și organizare strategică | Strategic | <p>Funcții publice din categoria înalților funcționari publici</p>                                                                                                                                                                  | <p>Subcompetența de a operaționaliza și implementa măsurile și politicile strategice, crescând complexitatea de la nivelul echipei și al organizației</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborează și structurează o imagine clară asupra perspectivelor de dezvoltare ale instituției și explică în ce mod deciziile actuale creează calea pentru transpunerea acestei viziuni;</li> <li>• Transpune viziunea, programele și proiectele instituției în strategii coerente;</li> <li>• Elaborează strategii luând în considerare dezvoltarea instituției și interesul cetățenilor;</li> <li>• Evaluează capacitățile viitoare ale instituției de a crea oportunități și de a gestiona riscuri;</li> <li>• Implementează măsuri de prevenire sau de reducere la minimum a riscurilor;</li> <li>• Organizează activitatea instituției pentru a alinia procesele interne ale acesteia cu obiectivele strategice;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                       |

|  |  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifică activitățile pe baza indicatorilor principali de performanță, măsoară progresul acestora și acționează pentru a le implementa;</li> <li>• Gestionează riscurile asociate procesului de schimbare, prin planificare corespunzătoare pentru situații neprevăzute, bazându-se pe experiențele anterioare de schimbare și dezvoltând lecțiile învățate din acestea;</li> <li>• Prezintă obiectivele utilizând instrumente de prezentare adecvate;</li> <li>• Identifică mai multe tipuri de riscuri posibile: asociate cu factori interni și externi, asociate cu strategia în sine, sau riscuri care ar putea afecta implementarea proiectelor.</li> </ul> |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## II. Categoria de competențe generale eficiență interpersonală

| Competență generală | Subcompetență | Nivelul de complexitate al competenței generale | Categoria de funcții publice căreia i se aplică                    | Descriptor                                                                                                                                                                                      | Indicatori comportamentali                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------|---------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comunicare          | -             | Elementar                                       | Funcții publice de execuție, grad profesional debutant și asistent | Competența generală de a asculta atent, transmite în mod clar și eficient concepte și informații, atât verbal, cât și în scris, prin structurarea informațiilor pentru a îndeplini nevoile și a | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exprimă cu claritate opinii și informații;</li> <li>• Explică cu claritate logica unui argument;</li> <li>• Este capabil să asculte atent și activ;</li> <li>• Acordă o atenție corespunzătoare îngrijorărilor exprimate de alții;</li> <li>• Scrie clar, succint și corect, verificând corectitudinea gramaticală și ortografică din lucrările sale;</li> <li>• Are capacitate de sinteză, prezentând pe scurt principalele idei ale unei discuții;</li> <li>• Își informează periodic superiorul ierarhic cu privire la progresele înregistrate și la problemele intervenite.</li> </ul> |
|                     |               | Operațional                                     | Funcții publice de execuție, grad profesional                      |                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prezintă concepte complexe și abstracte într-un mod simplu și inteligibil;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|  |                                                    |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--|----------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                                    |           | principal și superior                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | realiza înțelegerea la nivelul publicului cărui i se adresează.                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifică și adoptă cel mai potrivit stil interpersonal pentru diferite tipuri de public și în diverse contexte;</li> <li>• Prezintă opinii într-un mod convingător, expresiv, care captează atenția publicului;</li> <li>• Evită utilizarea jargonului profesional în interacțiunile sale;</li> <li>• Verifică dacă mesajele au fost auzite și înțelese atunci când vorbește cu alte persoane.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|  | Networking (construirea relațiilor) și influențare | Extins    | <p>Funcții publice de conducere de șef serviciu/șef birou și funcții publice specifice asimilate acestora</p> <p>Funcții publice de conducere de: Director general/director general adjunct, Director/director adjunct, Director executiv/director executiv adjunct și funcții publice specifice asimilate acestora</p> | Subcompetența de a dezvolta relații intra și inter-instituționale, de a construi și a menține relații deschise și de încredere. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participă activ la conversații;</li> <li>• Susține dialogul deschis;</li> <li>• Stabilește relații de cooperare, înțelegeri sau discuții obținând acorduri ferme de la ambele părți;</li> <li>• Structurează punctele esențiale ale unui argument în timpul unei conversații;</li> <li>• Separă ceea ce este important de ceea ce este redundant în prezentarea unei opinii;</li> <li>• Ajunge rapid la subiectul discuției;</li> <li>• Abordează constructiv obiecțiile altora, indicând argumente cu calm;</li> <li>• Creează o atmosferă bună, făcând angajații să se simtă confortabil;</li> <li>• Utilizează eficient materialele pregătite și elementele utilizate pentru ilustrare vizuală;</li> <li>• Este deschis colaborării cu angajații de la toate nivelurile;</li> <li>• Îndepărtează barierele identificate în colaborarea interdepartamentală și stimulează această colaborare.</li> </ul> |
|  | Comunicare strategică                              | Strategic | Funcții publice din categoria înalților funcționari publici                                                                                                                                                                                                                                                             | Subcompetența de a identifica provocările și oportunitățile privind                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizează întâlniri cu personalul și ascultă punctul de vedere al angajaților cu privire la politicile și procedurile instituționale;</li> <li>• Este accesibil pentru cetățeni și entități interesate;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|  |  |  |  |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  | <p>comunicarea în cadrul instituției și de a coordona comunicarea externă pentru a consolida imaginea publică a instituției și obiectivele pe termen lung ale acesteia.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explică și clarifică politicile instituționale părților care sunt afectate de acestea;</li> <li>• Comunică personalului informații privind schimbările care au impact asupra activității din cadrul instituției;</li> <li>• Dezvoltă parteneriate și relații interinstituționale pentru a stabili obiective comune, a alinia responsabilitatea și resursele și a efectua schimbări pozitive;</li> <li>• Prezintă într-un mod structurat informații complexe;</li> <li>• Internalizează și susține punctul de vedere oficial al instituției;</li> <li>• Conduce prin puterea exemplului, ilustrând acest lucru în contexte profesionale favorabile și credibile;</li> <li>• Comunică direct, manifestă comportament asertiv și imparțialitate în relație cu colegii și subordonații;</li> <li>• Promovează un mediu de lucru care susține valori dezirabile.</li> </ul> |
|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Competență generală | Subcompetență | Nivelul de complexitate al competenței generale | Categoria de funcții publice căreia i se aplică                    | Descriptor                                                                                                  | Indicatori comportamentali                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------|---------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lucru în echipă     | -             | Elementar                                       | Funcții publice de execuție, grad profesional debutant și asistent | Competența generală de a colabora cu alți membri ai unor grupuri formale sau informale în îndeplinirea unei | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuie la instalarea unei atmosfere pozitive și plăcute în echipă, printr-o atitudine personală constructivă și prin comunicare;</li> <li>• Discută despre neînțelegeri cu tact și sensibilitate;</li> <li>• Solicită sprijin atunci când este nevoie, îi implică pe alții din timp sau atunci când există riscul de finalizare a sarcinilor alocate cu întârziere;</li> <li>• Își exprimă aprecierea pentru ideile și contribuțiile colegilor;</li> <li>• Își împărtășește cunoștințele și experiența cu colegii.</li> </ul> |

|  |                       |             |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--|-----------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                       | Operațional | <p>Funcții publice de execuție, grad profesional principal și superior</p> <p>Funcții publice de conducere de șef serviciu/șef birou și funcții publice specifice asimilate acestora</p>                                                                                     | <p>misiuni și a unei viziuni comune, a unor valori și a unor obiective comune; plasarea nevoilor și priorităților echipei în acord cu obiectivele instituționale</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inițiază discuții cu colegii săi și încurajează colaborarea la nivelul echipei;</li> <li>• Acceptă și oferă sprijin atunci când un membru al echipei este demotivat/rezervat/neintegrat;</li> <li>• Identifică un numitor comun al problemelor și acționează pentru rezolvarea acestora;</li> <li>• Furnizează informațiile pe care trebuie să le cunoască echipa pentru a-și îndeplini sarcinile și ia decizii fundamentate și la timp;</li> <li>• Utilizează instrumente necesare pentru buna colaborare cu echipa proprie sau cu alte echipe;</li> <li>• Oferă și solicită feedback specific pentru o îmbunătățire permanentă a performanțelor.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|  | Medierea conflictelor | Extins      | <p>Funcții publice de conducere de: Director general/director general adjunct, Director/director adjunct, Director executiv/director executiv adjunct și funcții publice specifice asimilate acestora</p> <p>Funcții publice din categoria înalților funcționari publici</p> | <p>Subcompetența de a gestiona conflictele într-o manieră constructivă și de a reduce probabilitatea intensificării conflictelor între membrii echipei.</p>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ocupă de problemele care perturbă funcționarea și armonia echipei;</li> <li>• Solicită opinia celorlalți la un moment incipient al procesului decizional;</li> <li>• Încurajează echipele să colaboreze cu o serie de parteneri și părți implicate și ascultă feedback-ul acestora;</li> <li>• Oferă sprijin adaptat nevoilor colaboratorilor;</li> <li>• Asigură îndrumarea colegilor în desfășurarea activității precum și în situațiile dificile intervenite;</li> <li>• Îi implică pe alții în procesele decizionale care îi privesc;</li> <li>• Valorifică punctele forte ale colegilor și recunoaște contribuțiile și realizările altora;</li> <li>• Încurajează un climat de lucru colaborativ prin măsuri adecvate;</li> <li>• Respinge în mod direct și reacționează cu promptitudine față de limbajul sau de comportamentele neadecvate, inclusiv bullying, hărțuire sau discriminare;</li> <li>• Urmărește obținerea unor rezultate constructive în cadrul discuțiilor, formulează diverse premise/presupuneri spre a fi discutate, însă rămâne</li> </ul> |

|  |  |  |  |  |                                                                                                                |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | dispus să ajungă la o înțelegere atunci când acest lucru este benefic pentru progres/deblocarea unei situații. |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### III. Categorie de competențe generale responsabilitate socială

| Competență generală      | Subcompetență | Nivelul de complexitate al competenței generale | Categoria de funcții publice căreia i se aplică                                                                             | Descriptor                                                                                                                                                                              | Indicatori comportamentali                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------|---------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Orientare către cetățean | -             | Elementar                                       | Funcții publice de execuție, grad profesional debutant și asistent                                                          | Capacitatea de a acționa în interesul cetățenilor, utilizând în mod eficient resursele instituției, precum și de a demonstra responsabilitate civică și dedicare pentru funcția publică | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucrează eficient cu cetățenii sau cu alte persoane cu care intră în contact;</li> <li>• Prioritizează sarcinile cu impact ridicat asupra nevoilor cetățenilor;</li> <li>• Își monitorizează propria activitate ținând cont de interesul cetățenilor;</li> <li>• Tratează reclamațiile cetățenilor cu seriozitate, caută soluții rapide și proactive pentru a le rezolva;</li> <li>• Își verifică activitatea pentru a elimina erorile care ar putea avea un impact asupra gradului de mulțumire al cetățenilor.</li> </ul> |
|                          |               | Operațional                                     | Funcții publice de execuție, grad profesional principal și superior<br><br>Funcții publice de conducere de șef serviciu/șef |                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acționează pentru a anticipa și a identifica nevoile cetățenilor;</li> <li>• Protejează interesele cetățenilor atunci când inițiază noi măsuri și activități;</li> <li>• Identifică nevoile cetățenilor care se pot rezolva direct sau indirect prin propriile sale acțiuni sau comportamente;</li> <li>• Caută în mod proactiv să vină în întâmpinarea așteptărilor și cerințelor cetățenilor;</li> </ul>                                                                                                                  |

|  |                               |           |                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--|-------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                               |           | birou și funcții publice specifice asimilate acestora                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilește și dă curs unor standarde ridicate de calitate în munca sa;</li> <li>• Ține cont de nevoile, problemele și valorile cetățenilor atunci când ia decizii;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|  | Adaptare la contextul politic | Extins    | <p>Funcții publice de conducere de:</p> <p>Director general/director general adjunct,</p> <p>Director/director adjunct,</p> <p>Director executiv/director executiv adjunct și funcții publice specifice asimilate acestora</p> | <p>Subcompetența de a demonstra încredere, de a relaționa cu persoane indiferent de nivelul ierarhic al acestora, atât în cadrul instituției cât și în afara acesteia, prin adaptarea la realitatea politică având în vedere integritatea și interesele cetățenilor.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• la inițiativa pentru a adapta sau a ajusta proceduri, politici, reglementări care au impact asupra interesului cetățenilor;</li> <li>• Identifică momentul în care anumite probleme trebuie redirecționate către alte autorități și semnalează acest fapt funcționarilor potriviți;</li> <li>• Oferă îndrumare cu privire la relațiile dintre funcții, rolurile și responsabilitățile funcției publice și ale sectorului public;</li> <li>• Dezvoltă și menține relații interinstituționale profesionale;</li> <li>• Își utilizează cunoștințele dobândite în materia culturii instituționale în procesul decizional și înțelege profund impactul și implicațiile deciziilor sale;</li> <li>• Înțelege în mod profund punctele sensibile existente la nivel instituțional și al politicilor și acționează în consecință;</li> <li>• Înțelege mediul politic, prioritățile de management, rolurile și responsabilitățile angajaților, precum și factorii externi care au impact asupra instituției;</li> <li>• Adaptează abordările personale pentru a exercita o influență optimă, ținând cont de atitudinile angajaților față de putere și politică;</li> <li>• Acționează cu preocupare pentru interesul cetățeanului și anticipează posibile consecințe pe termen lung ale acțiunilor departamentului pe care îl coordonează.</li> </ul> |
|  | Responsabilitate civică       | Strategic | Funcții publice din categoria                                                                                                                                                                                                  | Subcompetența de a avea în                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborează și dezvoltă programe pentru a aborda cerințele esențiale ale comunității;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|  |  |  |                                     |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--|--|--|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | înalților<br>funcționari<br>publici | vedere interesul<br>public,<br>asigurându-se că<br>acțiunile<br>instituției<br>răspund nevoilor<br>publice; alinierea<br>obiectivelor și<br>practicilor<br>organizaționale<br>cu interesele<br>publice. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizează în mod regulat politicile și procedurile instituției pentru a se asigura că acestea corespund nevoilor publice;</li> <li>• Se asigură că toți participanții la procesul decizional înțeleg pe deplin rezultatele necesare în vederea atingerii interesului public și articulează impactul pe care calitatea serviciului, securitatea și comunicarea îl au asupra instituției;</li> <li>• Cultivă relații cu părțile implicate din comunitate pentru a valida utilitatea acțiunilor și serviciilor propuse;</li> <li>• Propune noi politici și susține modernizarea celor vechi prin includerea mai multor perspective asupra unei probleme și utilizează tehnici de prognozare pentru a testa diferite scenarii;</li> <li>• Elaborează proiecte de politici flexibile, care au capacitatea să absoarbă și să asigure pregătirea și recuperarea pentru evenimentele neprevăzute din viitor;</li> <li>• Acționează ținând seama de impactul și consecințele pe termen lung asupra intereselor cetățenilor.</li> </ul> |
|--|--|--|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Competență<br>generală | Subcompetență | Nivelul de<br>complexitate<br>al<br>competenței<br>generale | Categoria de<br>funcții publice<br>căreia i se<br>aplică                       | Descriptor                                                                                                            | Indicatori comportamentali                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Integritate            | -             | Elementar                                                   | Funcții publice<br>de execuție, grad<br>profesional<br>debutant și<br>asistent | Competența de a<br>aciona într-un<br>mod cinstit,<br>echitabil și etic<br>față de alții;<br>abilitatea de a<br>dovedi | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prezintă adevărul în toate interacțiunile sale și ia atitudine pentru a proteja adevărul;</li> <li>• Își admite greșelile și își asumă responsabilitatea pentru propriile greșeli;</li> <li>• Recunoaște când nu poate să rezolve lucrurile;</li> <li>• Nu promite mai mult decât poate să facă, nu este de acord cu lucruri nesigure sau care nu pot fi îndeplinite;</li> <li>• Păstrează și respectă confidențialitatea;</li> </ul> |

|  |                                 |             |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--|---------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                 |             |                                                                                                                                                                                                                                                          | consecvență între declarații și fapte                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nu se concentrează pe câștiguri personale;</li> <li>• Oferă informații obținute din surse de încredere, nu răspândește zvonuri sau informații false.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|  |                                 | Operațional | <p>Funcții publice de execuție, grad profesional principal și superior</p> <p>Funcții publice de conducere de șef serviciu/șef birou și funcții publice specifice asimilate acestora</p>                                                                 |                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acționează în conformitate cu standarde morale și etice ridicate indiferent de circumstanțe;</li> <li>• Își declară propriile intenții în mod clar atunci când interacționează cu alte persoane și respectă înțelegerile făcute;</li> <li>• Inspiră încredere, tratând toate persoanele în mod echitabil și consecvent;</li> <li>• Recunoaște orice neconformare cu standardele morale și etice.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|  | Managementul vulnerabilităților | Extins      | <p>Funcții publice de conducere de: Director general/director general adjunct, Director/director adjunct, Director executiv/director executiv adjunct și funcții publice specifice asimilate acestora</p> <p>Funcții publice din categoria înalților</p> | Subcompetența de a gestiona și a reduce sursele de vulnerabilitate din cadrul instituției, de a crea un mediu de lucru bazat pe înalte standarde etice și o cultură care cultivă protejarea acestor standarde | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discută potențialele probleme etice cu angajații și reacționează în mod corespunzător;</li> <li>• Cercetează problemele și aplică măsuri corective, după caz;</li> <li>• Se ocupă de problemele legate de comportamentul angajaților în mod confidențial și respectuos;</li> <li>• Promovează și susține în mod activ măsurile etice, prin exemplu personal, în cadrul unității și în relația cu cetățenii;</li> <li>• Ia măsuri proactive pentru a împiedica expunerea instituției la riscuri de integritate sau care afectează imaginea instituției;</li> <li>• Ia măsuri prompt și eficient pentru a gestiona comportamentele neprofesioniste sau neetice;</li> <li>• Nu tolerează solicitarea unor favoruri, presiunea politică sau promisiunile de câștig;</li> <li>• Inspiră încredere, recunoscându-și propriile greșeli și asumându-și responsabilitatea pentru propriile acțiuni.</li> </ul> |

|  |  |  |                        |  |  |
|--|--|--|------------------------|--|--|
|  |  |  | funcționari<br>publici |  |  |
|--|--|--|------------------------|--|--|

#### IV. Categorie de competențe generale abilități manageriale

| Competență generală       | Subcompetență | Nivelul de complexitate al competenței generale | Categoria de funcții publice căreia i se aplică                                                        | Descriptor                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Indicatori comportamentali                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------|---------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Managementul performanței | -             | Operațional                                     | Funcții publice de conducere de șef serviciu/șef birou și funcții publice specifice asimilate acestora | Competența generală de a susține angajații să obțină rezultate într-un mod consecvent cu obiectivele instituției. Aceasta include definirea explicită a obiectivelor structurii, a rezultatelor preconizate, responsabilizarea și motivarea personalului să obțină rezultate, monitorizarea și evaluarea progresului pentru a lua măsurile | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilește obiective specifice și măsurabile care sunt realiste și termene de realizare, la nivelul structurii;</li> <li>• Stabilește acțiuni și planuri corespunzătoare pentru realizarea obiectivelor structurii;</li> <li>• Armonizează obiectivele individuale și obiectivele echipei/structurii cu prioritățile instituției;</li> <li>• Definește rezultate specifice anticipate pentru fiecare activitate din punct de vedere al obiectivelor și indicatorilor de performanță;</li> <li>• Informează periodic echipa cu privire la performanța dorită;</li> <li>• Oferă feedback privind performanța individuală pentru a permite perfecționarea individuală;</li> <li>• Oferă de îndată feedback de performanță specific, atât pozitiv, cât și pentru implementarea unor ajustări;</li> <li>• Creează condiții care permit echipei să aibă cea mai bună performanță posibilă;</li> <li>• Evaluează obiectiv performanța individuală și performanța echipei;</li> <li>• Acționează cu fermitate și promptitudine pentru a corecta problemele de performanță;</li> </ul> |

|  |                                          |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--|------------------------------------------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                          |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                  | necesare în vederea optimizării performanței.                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicită angajaților să-și asume răspunderea pentru propria lor activitate;</li> <li>• Recunoaște și apreciază angajații pentru realizările și performanța individuală.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|  | Managementul resurselor și al proceselor | Extins | <p>Funcții publice de conducere de:<br/>Director general/director general adjunct, Director/director adjunct, Director executiv/director executiv adjunct și funcții publice specifice asimilate acestora</p> <p>Funcții publice din categoria înalților funcționari publici</p> | Subcompetența de a gestiona eficient toate resursele disponibile ale instituției pentru a realiza obiectivele stabilite. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulează propuneri privind obiectivele instituției;</li> <li>• Definește rezultatele anticipate la nivel instituțional, corespunzătoare obiectivelor instituției și principalelor programe sau proiecte, precizând și rezultate specifice și indicatori de performanță;</li> <li>• Armonizează obiectivele echipei cu prioritățile instituției și formulează propuneri pentru corelarea cu prioritățile programului de guvernare și ale strategiilor în vigoare și cu prioritățile sociale;</li> <li>• Informează periodic personalul cu privire la modul în care performanța lor influențează rezultatele instituției și societatea;</li> <li>• Susține structurile pe care le conduce sau, după caz, și alte structuri în eforturile acestora de a-și realiza obiectivele;</li> <li>• Evaluează performanța în mod obiectiv la toate nivelurile instituționale;</li> <li>• Formulează puncte de vedere și propuneri privind problemele de performanță instituțională pe care le identifică, în vederea soluționării acestora;</li> <li>• Asigură conducerea în managementul eficient al resurselor instituției;</li> <li>• Creează un mediu de lucru care cultivă procese și sisteme eficiente și eficace, inclusiv prin reproiectarea acestora, a structurii și/sau a operațiunilor, pentru a îndeplini mai bine obiectivele pe termen lung;</li> <li>• Utilizează oportunitățile de finanțare apărute pentru a echilibra resursele între unități;</li> </ul> |

|  |  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Știe cum și când să influențeze elaborarea unor politici pentru a utiliza resursele limitate pentru atingerea obiectivelor și realizarea rezultatelor.</li> <li>• Își impune să fie răspunzător pentru realizarea obiectivelor și solicită acest lucru și altora.</li> </ul> |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Competență generală | Subcompetență | Nivelul de complexitate al competenței generale | Categoria de funcții publice căreia i se aplică                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Descriptor                                                                                                                                                     | Indicatori comportamentali                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------|---------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dezvoltarea echipei | -             | Operațional                                     | <p>Funcții publice de conducere de:</p> <p>Șef birou/șef serviciu/ și funcții publice specifice asimilate acestora</p> <p>Director general/director general adjunct, Director/director adjunct, Director executiv/director executiv adjunct și funcții publice specifice asimilate acestora</p> <p>Funcții publice din categoria înalților funcționari publici</p> | Competența generală de a dezvolta un mediu de lucru colaborativ și productiv, de a îmbunătăți competențele echipei pentru a obține performanță pe termen lung. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creează condițiile pentru a permite echipei să aibă cea mai bună performanță posibilă;</li> <li>• Oferă un bun exemplu, aplicând personal comportamentul dorit;</li> <li>• Exprimă atitudini și așteptări pozitive față de/de la echipă și membrii echipei;</li> <li>• Solicită idei și opinii pentru a ajuta la luarea deciziilor și elaborarea de planuri specifice;</li> <li>• Susține gândirea independentă pentru a rezolva problemele;</li> <li>• Definește succesul ca realizare a întregii echipe;</li> <li>• Oferă celorlalți feedback util cu privire la comportamente;</li> <li>• Alocă membrilor echipei sarcini care îi vor ajuta să-și dezvolte abilitățile;</li> <li>• Are întâlniri periodice cu angajații pentru a le analiza progresul în ceea ce privește dezvoltarea profesională și personală;</li> <li>• Sprijină colegii în identificarea obiectivelor esențiale și pentru a-și utiliza talentele în vederea realizării obiectivelor;</li> <li>• Recunoaște potențialul și punctele forte ale altor persoane și ia măsuri pentru a le dezvolta;</li> <li>• Oferă membrilor echipei oportunitatea de a manifesta noi competențe;</li> </ul> |

|  |  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                            |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Încurajează comunicarea deschisă și soluționarea problemelor între membrii echipei;</li> <li>• Facilitează transferul de cunoștințe la locul de muncă.</li> </ul> |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### V. Categorie de competențe generale leadership

| Competență generală      | Subcompetență | Nivelul de complexitate al competenței generale | Categoria de funcții publice căreia i se aplică                                                                                                                                                                                                                                          | Descriptor                                                                                                                                                                             | Indicatori comportamentali                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------|---------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Generarea angajamentului | -             | Operațional                                     | <p>Funcții publice de conducere de:<br/>Director general/director general adjunct,<br/>Director/director adjunct,<br/>Director executiv/director executiv adjunct și funcții publice specifice asimilate acestora</p> <p>Funcții publice din categoria înalților funcționari publici</p> | Competența generală de a conduce instituția către realizarea obiectivelor prin crearea unui mediu de lucru în care angajații sunt motivați să atingă nivele superioare de performanță. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explică logica măsurilor și acțiunilor prin prezentarea perspectivelor strategice, ajutând angajații să îmbine în mod armonios ceea ce este important pentru ei cu activitatea desfășurată;</li> <li>• Proiectează fluxurile de lucru, permițându-le angajaților să înregistreze o performanță la cel mai bun nivel de autonomie și competență pe care îl au;</li> <li>• Creează un mediu în care angajații pot să se dezvolte, să-și dezvolte aptitudinile și să-și realizeze obiectivele profesionale;</li> <li>• Motivează personalul pentru îndeplinirea obiectivelor comune, creând atmosferă destinsă la nivelul echipei;</li> <li>• Laudă și recompensează performanța ridicată, inițiativa și respectarea principiilor etice în circumstanțe dificile;</li> <li>• Prezintă personalului modul în care munca lor contribuie la succesul instituției sau la atingerea interesului public;</li> <li>• Demonstrează o dedicare puternică față de succesul instituției și îi inspiră pe alții să se dedice obiectivelor;</li> </ul> |

|  |  |  |  |  |                                                                                                                                                               |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promovează crearea și comunicarea de planuri pentru a realiza obiective care susțin viziunea instituției.</li> </ul> |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Competență generală                          | Subcompetență | Nivelul de complexitate al competenței generale | Categoria de funcții publice căreia i se aplică                                                                                                                                                             | Descriptor                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Indicatori comportamentali                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Promovarea inovației și inițierea schimbării | -             | Operațional                                     | Funcții publice de conducere de:<br>Director general/director general adjunct,<br>Director/director adjunct,<br>Director executiv/director executiv adjunct și funcții publice specifice asimilate acestora | Competența generală de a iniția, de a gestiona, a conduce și a face posibil procesul de schimbare și tranziție, ajutându-i pe toți cei afectați de schimbare să se adapteze impactului acesteia; presupune o abordare structurată pentru a asigura implementarea schimbărilor și obținerea beneficiilor așteptate | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recunoaște și comunică potențialele beneficii ale schimbării;</li> <li>• Recunoaște și gestionează provocările care ar putea însoți schimbarea;</li> <li>• Îi încurajează pe alții să prețuiască schimbarea;</li> <li>• Dezvoltă modalități îmbunătățite de a face lucrurile, inclusiv abordări sau metode noi;</li> <li>• Dezvoltă modalități mai bune, mai rapide sau mai puțin costisitoare de a face lucrurile;</li> <li>• Cooperează cu personalul pentru a genera soluții inovatoare;</li> <li>• Își menține dedicarea pentru implementarea schimbării în ciuda rezistenței la schimbare;</li> <li>• Ajută personalul să înțeleagă clar ce anume vor avea de făcut în mod diferit, ca urmare a schimbărilor din instituție;</li> <li>• Implementează sau susține diferite activități de management al schimbării;</li> <li>• Constituie structuri și procese pentru a planifica și a gestiona implementarea schimbării;</li> <li>• Inițiază și susține programe menite să sporească eficiența și să dezvolte instituția, sistematizând procesele prin digitalizare și utilizarea unor noi tehnologii;</li> <li>• Susține schimbarea și creativitatea încurajând, recunoscând și recompensându-i pe cei care iau inițiativa, dezvoltă noi idei sau concepte sau îmbunătățesc procese sau metode de lucru.</li> </ul> |

|  |                      |        |                                                             |                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--|----------------------|--------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                      |        |                                                             |                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|  | Agilitate strategică | extins | Funcții publice din categoria înalților funcționari publici | Subcompetența de a alinia direcția schimbărilor instituționale cu ritmul și cu direcția transformărilor sociale | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propune abordări, metode sau tehnologii noi;</li> <li>• Stabilește noi direcții de dezvoltare, parteneriate, politici sau proceduri;</li> <li>• Observă și valorifică oportunitățile pentru a influența direcția viitoare a rezultatelor departamentului sau ale instituției în general;</li> <li>• Elaborează și comunică etapele schimbării necesare pentru realizarea viziunii;</li> <li>• Se raportează la starea de fapt și caută moduri noi de a realiza obiectivele instituționale.</li> </ul> |

**Notă:** La evaluarea nivelului de complexitate superior al competenței generale se au în vedere toți indicatorii comportamentali de la nivelurile de complexitate inferioare ale aceleiași competențe generale, după cum urmează:

- evaluarea competenței la nivelul de complexitate operațional include și indicatorii comportamentali aferenți nivelului elementar.
- evaluarea competenței la nivelul de complexitate extins include și indicatorii comportamentali aferenți nivelurilor operațional și elementar.
- evaluarea competenței la nivelul de complexitate strategic include și indicatorii comportamentali aferenți nivelurilor extins, operațional și elementar