



CANCELARIA DE STAT A REPUBLICII MOLDOVA

ORDIN

nr. 278 din 11 septembrie 2025

Cu privire la aprobarea Conceptului privind introducerea cadrelor de competențe în funcția publică, a Conceptului privind introducerea sistemului de recrutare centralizată în administrația publică centrală din Republica Moldova și a Planului de acțiuni cu privire la implementarea reformelor în domeniul managementul funcției publice pentru anii 2025 – 2032

În scopul realizării activității nr.1.6 din Planul de acțiuni privind realizarea Programului de implementare, pentru anii 2023-2026, a Strategiei de reformă a administrației publice din Republica Moldova pentru anii 2023-2030, aprobat prin anexă la Hotărârea Guvernului nr.352/2023 (Monitorul Oficial al Republicii Moldova Nr. 240-245 art. 599), măsurii nr.28 din Pilonul 3: Guvernarea economică la Agenda de reforme aferentă Planului de creștere al Republicii Moldova pentru anii 2025-2027, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 260/2025 (Monitorul Oficial al Republicii Moldova Nr. 215-222 art. 256), măsurii 7.4 din Foia de parcurs privind „Reforma administrației publice” aprobată prin anexă la Hotărârea Guvernului nr.274/2025 (Monitorul Oficial al Republicii Moldova Nr. 241-244 art. 283), precum și în temeiul pct. 15 subpct. 6) din Regulamentul privind organizarea și funcționarea structurii și efectivului-limită ale Cancelariei de Stat, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 657/2009 (Monitorul Oficial al Republicii Moldova Nr. 162 art. 724),

ORDON:

1. Se aprobă Conceptul privind introducerea cadrelor de competențe în funcția publică, conform anexei nr.1.

2. Se aprobă Conceptul privind introducerea sistemului de recrutare centralizată în administrația publică centrală din Republica Moldova, conform anexei nr.2.

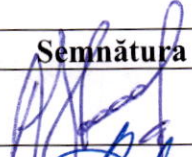
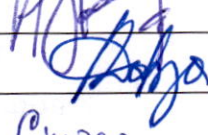
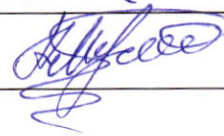
3. Se aprobă Planul de acțiuni cu privire la implementarea reformelor în domeniul managementul funcției publice pentru anii 2025 – 2032, conform anexei nr.3.

4. Controlul asupra executării prezentului ordin se pune în sarcina domnului Andrei STRAH, secretar general adjunct al Guvernului.

Secretar general adjunct al Guvernului



Roman CAZAN

Nume, prenume	Funcția	Data	Semnătura
Andrei Strah	Secretar general adjunct al Guvernului	09.09.2025	
Lilia Dabija	Secretar general adjunct al Guvernului	09.09.2025	
Cristina Ceclu	Șefă a Direcției managementul funcției publice	09.09.2025	Ciuree
Aliona Medvețaia	Șefă a Direcției contencios și asistență juridică	09.09.2025	



INTRODUCEREA CADRELOR DE COMPETENȚE ÎN FUNCȚIA PUBLICĂ CONCEPT

ABSTRACT

Conceptul prezintă viziunea generală privind introducerea cadrelor de competențe în funcția publică din Republica Moldova, în conformitate cu bunele practici europene în domeniul managementului strategic al resurselor umane. Cadrele de competențe au scopul principal de a asigura recrutarea și dezvoltarea funcționarilor publici pe baza competențelor necesare pentru performanță și integritate. Implementarea cadrelor de competență contribuie la modernizarea administrației publice și apropierea de standardele Uniunii Europene.

**Direcția managementul funcției publice,
Cancelaria de Stat, 2025**

Elaborat cu suportul GIZ Moldova în cadrul proiectului
„Administrația publică modernă și eficientă în Republica Moldova”

CUPRINS:

Introducere	2
Descrierea situației actuale	3
Definirea și tipologia competențelor	4
Aplicarea modelelor de competențe	7
Modele de competențe relevante pentru Moldova	8
Cadrul de competențe pentru funcționarii publici de rang înalt din Estonia	9
Cadrul de competențe și abilități pentru administrația publică din Letonia	10
Cadrul de capabilități pentru funcția publică în Irlanda	12
Recomandări pentru un model de competențe relevant pentru serviciul public din Republica Moldova	13
Referințe	21

Introducere

Conceptul privind introducerea cadrelor de competențe în funcția publică (în continuare – Concept) reflectă viziunea pentru introducerea cadrelor de competențe în funcția publică din Republica Moldova, în conformitate cu bunele practici europene. Scopul este de a asigura recrutarea și dezvoltarea funcționarilor pe baza competențelor necesare pentru performanță și integritate. Implementarea Cadrelor de competențe va sprijini modernizarea administrației publice și apropierea de standardele Uniunii Europene.

În primul rând, Conceptul oferă o scurtă prezentare a noțiunilor de competențe și de management al competențelor în serviciul public. În al doilea rând, sunt descrise trei exemple de modele de competențe și este discutată relevanța acestora pentru Republica Moldova. În al treilea rând, conceptul conturează recomandări pentru implementarea modelului de competențe, subliniind totodată beneficiile și limitările potențiale ale acestuia.

În anul 2023, Guvernul Republicii Moldova a aprobat Strategia de reformă a administrației publice pentru anii 2023-2030¹, care evidențiază, printre prioritățile urgente, crearea unei administrații publice integre, responsabile, eficiente și transparente — deschise participării cetățenilor și receptivă la nevoile populației. Un element-cheie al Strategiei de reformă a administrației publice reprezintă modernizarea managementului funcției publice, inclusiv prin dezvoltarea, pilotarea și implementarea unui cadru de competențe în administrația publică centrală. Într-un context în care așteptările privind performanța funcționarilor publici sunt în creștere, iar complexitatea sarcinilor administrative este în creștere, cadrul de competențe devine un instrument esențial pentru profesionalizarea și modernizarea funcției publice. Implementarea cadrului de competențe va duce la un serviciu public cu funcționari publici mai profesioniști, mai bine pregătiți și mai motivați, capabili să ofere rezultate tangibile pentru cetățeni și să răspundă flexibil provocărilor moderne ale guvernării în contextul priorităților de integrare europeană a țării noastre.

Odată cu asumarea direcției strategice de dezvoltare a țării – integrarea europeană – au fost elaborate mai multe documente de politici care stabilesc prioritățile în domeniul administrației publice, inclusiv Foaia de parcurs privind „Reforma administrației publice” (criteriu de referință în procesul de aderarea Republicii Moldova la Uniunea Europeană)². În domeniul managementului funcției publice, eforturile se concentrează pe următoarele priorități:

- Consolidarea meritocrației și a transparenței în procesele de recrutare și promovare, prin introducerea unui sistem centralizat de recrutare pentru posturile de funcționari publici și a unui cadru de competențe;
- Profesionalizarea funcționarilor publici, prin investiții în formare continuă și dezvoltare profesională;
- Creșterea atractivității carierei în funcția publică, printr-un sistem salarial echitabil, transparent și competitiv;

¹ https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=140474&lang=ro#

² https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=148499&lang=ro

Concept privind introducerea cadrelor de competențe în funcția publică, 2025

- Consolidarea integrității instituționale în cadrul autorităților publice;
- Asigurarea unui proces decizional bazat pe dovezi în elaborarea politicilor publice, prin dezvoltarea unui sistem informațional de management electronic al resurselor umane din funcția publică.

Acest concept a fost elaborat în cadrul proiectului „Administrație publică atractivă și eficientă în Republica Moldova” implementat de către GIZ Moldova, în colaborare cu Direcția managementul funcției publice din cadrul Cămarilor de Stat.

Descrierea situației actuale

Funcția publică din Republica Moldova se confruntă în prezent cu mai multe provocări care îi împiedică dezvoltarea și eficiența. Rata medie actuală de fluctuație a personalului în autoritățile publice este, în mediu, de 12,4%, iar tendința este de creștere în continuare. Reputația funcției publice și a autorităților publice ca angajator este scăzută, ceea ce descurajează persoanele talentate să se alăture serviciului public. Deși numărul candidaților care aplică pentru ocuparea unei funcții publice în autoritățile publice centrale a înregistrat o ușoară creștere, ajungând la o medie de 2,54 de candidați per post vacant în 2024, nivelul general rămâne scăzut. Acest interes limitat reflectă probleme mai ample, de ordin sistemic, legate de atractivitatea și competitivitatea angajării în serviciul public.

Una dintre problemele principale este eficacitatea insuficientă a procesului de recrutare și selectare profesională în funcția publică. Procedurile de recrutare și selectare adesea nu reușesc să atragă cei mai potriviți și calificați candidați. O tendință îngrijorătoare este practica continuă de ocupare necompetitivă a funcțiilor publice de conducere de nivel superior, ceea ce reflectă un nivel insuficient de transparență și meritocrație, care poate afecta nivelul de încredere în funcția publică. În 2024, s-au înregistrat 5 dosare per poziție și 3 candidați admiși per poziție, pentru ocuparea unei funcții publice de conducere de nivel superior, iar 45,9% din funcțiile publice au fost ocupate prin concurs (extern), ceea ce indică o competitivitate scăzută în recrutare. În plus, doar 21,7% din funcțiile publice vacante au fost ocupate prin promovare, ceea ce sugerează predictibilitate scăzută în ceea ce privește avansarea în carieră profesională în cadrul sistemului funcției publice.

Deși o proporție mare de funcționari publici (89,5%) au participat la activități de dezvoltare profesională, eficacitatea acestor programe/activități în atingerea rezultatelor scontate rămâne neclară. Mai mult, instituția responsabilă de furnizarea programelor de formare se află în prezent în proces de constituire, ca urmare a reorganizării prin separarea de mediul academic, fapt care generează incertitudini suplimentare privind continuitatea și alinierea strategică a eforturilor de consolidare a capacităților, cel puțin pe termen scurt.

Procesele de management al resurselor umane se bazează pe fișe de post care tangențial se referă la competențele necesare relevante funcției publice³, limitând eficacitatea lor în ghidarea recrutării,

³ Structura-tip a fișei postului dispune de o secțiune dedicată cerințelor față de titularul funcției publice în ceea ce privește cunoștințele, abilitățile profesionale și atitudinile/comportamentele necesare. În baza analizei, în majoritatea cazurilor, această secțiune este completată formal, în special ce ține de abilitățile profesionale și atitudinile/comportamentele necesare.

evaluării și dezvoltării. Competențele specialiștilor în managementul resurselor umane în metode moderne necesită sprijin și dezvoltare suplimentară pentru a satisface eficient nevoile organizaționale actuale și viitoare.

În prezent, serviciul public nu are un instrument strategic pentru a-și articula eficient valorile fundamentale și pentru a promova competențele orientate spre viitor, esențiale pentru abordarea provocărilor emergente și stimularea rezilienței instituționale. Cadrul de competențe ar contura clar așteptările profesionale pentru fiecare categorie de funcție publică în serviciul public, inclusiv cunoștințele, abilitățile, comportamentele și valorile necesare care definesc un funcționar public modern.

Definirea și tipologia competențelor

În mod tradițional, competența (sau competența profesională) se referă la puterea formală sau legală a unei persoane sau instituții, dar poate semnifica și capacitatea unei organizații de a face față anumitor operațiuni sau abilitatea unei persoane de a îndeplini anumite funcții (Hood & Lodge, 2004).

În teoriile de management din ultimul sfert al secolului XX pot fi distinse trei tipuri de abordări privind definirea competenței:

- 1. Competențele ca precondiții pentru îndeplinirea anumitor funcții/posturi.** Această abordare tratează competențele ca trăsături caracteristice ale unui individ, care servesc drept condiții prestabilite pentru exercitarea unor funcții/posturi, dar care nu includ o componentă comportamentală. Aceasta își are rădăcinile, pe de o parte, în abordarea germană tradițională (așa-numitele competențe tehnice) și, pe de altă parte, în sistemul britanic de calificări profesionale introdus la mijlocul anilor 1980.
- 2. Competențele ca abilități și capacități ale individului.** Această abordare este asociată, în special, cu numele lui David McClelland, profesor de psihologie la Universitatea Harvard, care, într-un articol publicat în 1973, a pledat pentru o evaluare a angajaților mai puțin bazată pe examene clasice și mai mult pe cerințele practice ale vieții profesionale (McClelland, 1973). Potrivit lui McClelland, performanțele excelente se bazează pe cunoștințe, abilități și comportamente specifice care permit unei persoane să-și îndeplinească eficient sarcinile. Această abordare a evoluat ulterior în cercetarea competențelor manageriale. Un raport realizat pentru Asociația Americană de Management de firma de consultanță McBee Associates a identificat caracteristicile celor mai de succes manageri din companiile americane. Autorul, Richard Boyatzis (1982), a concluzionat că nu există un singur factor determinant, ci un ansamblu de factori – competențele – care diferențiază managerii performanți de cei mai puțin eficienți. Modelul său de competențe includea 19 caracteristici generale, grupate în cinci clustere: obiective și acțiune, managementul resurselor umane, leadership, orientare către ceilalți și coordonarea echipelor subordonate (Hondeghem et al., 2005; Horton, 2000). În această abordare, competența este o trăsătură stabilă a individului, are o legătură cauzală cu performanța excelentă la locul de muncă și poate prezice comportamentul unei persoane în îndeplinirea diverselor funcții/sarcini (Boyatzis, 1982).

3. **Competențele ca trăsături unice ale unei organizații, care o fac eficientă.** În domeniul managementului strategic, Prahalad și Hamel au introdus conceptul de „competență-cheie” (core competence), descriind punctele forte ale unei organizații care sunt esențiale pentru implementarea strategiei acesteia și care nu pot fi copiate de alte entități (Prahalad & Hamel, 1990).

În practică, primele două abordări s-au contopit, iar definiția inițială a lui McClelland privind competențele este adesea combinată cu cunoștințele, abilitățile, comportamentele și condițiile necesare pentru desfășurarea optimă a activității (Hood & Lodge, 2004). O sinteză vizuală a acestor abordări este prezentată în Figura 1.

Pentru a putea folosi competențele ca instrument strategic în managementul resurselor umane, ele trebuie integrate într-un **cadru de competențe**. Un cadru de competențe reprezintă atât o listă de competențe, cât și un instrument prin care acestea sunt definite, evaluate și măsurate (Horton, 2009). Structura unui astfel de cadru trebuie să susțină implementarea lui în domeniile de activitate alese. Un model poate fi dezvoltat pentru întreaga organizație sau doar pentru anumite unități, funcții, procese sau posturi specifice.

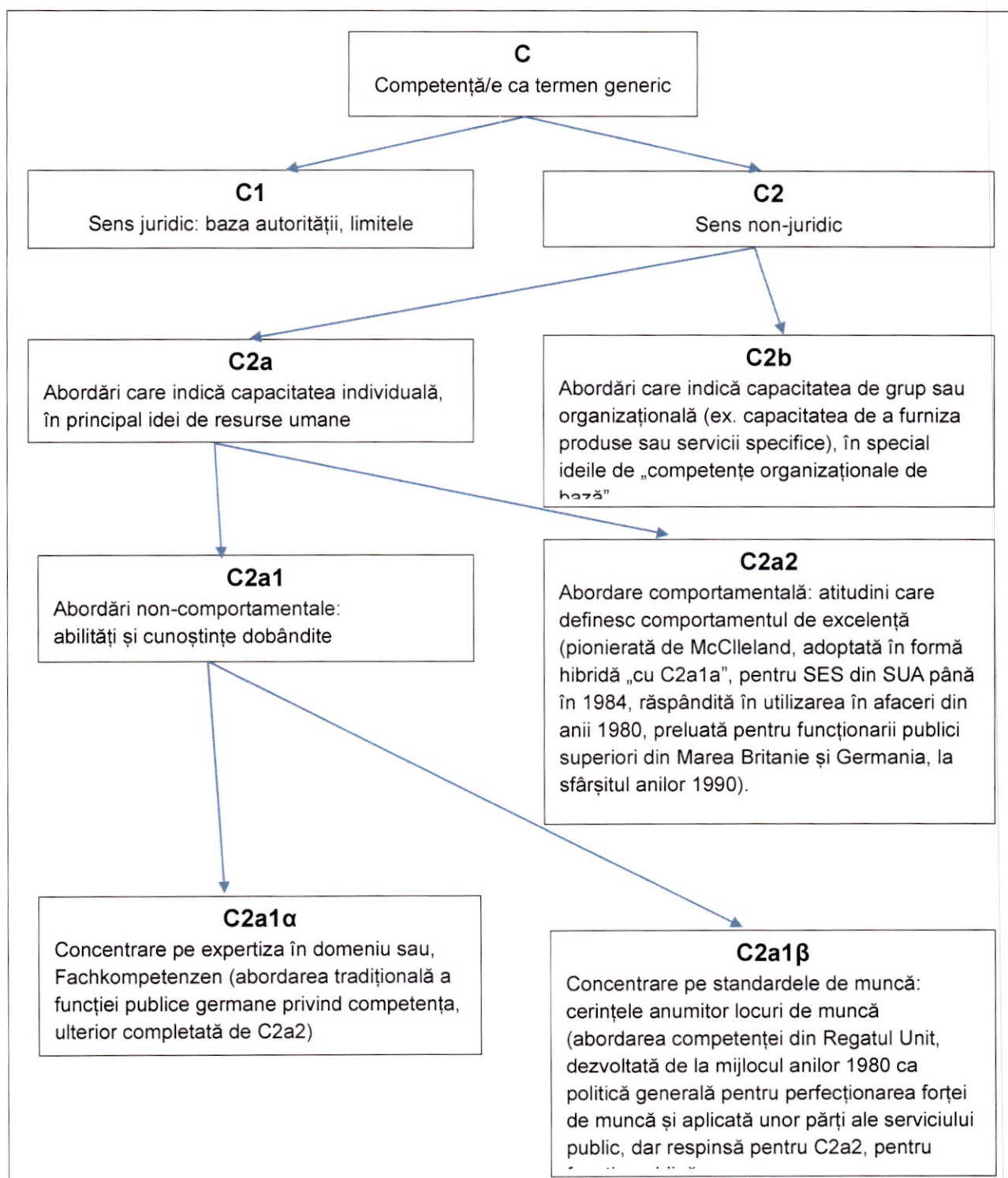


Figura 1: Câteva abordări diferite ale conceptului de „competență(-e)” în management și administrația publică

Aplicarea modelelor de competențe

Competențele și managementul competențelor sunt utilizate în managementul strategic al resurselor umane de peste 40 de ani. În cele mai multe cazuri, managementul competențelor a fost un instrument de dezvoltare organizațională care urmărește schimbări organizaționale ample. Modelele de competențe comportamentale încearcă să anticipeze viitorul și uneori chiar să îl definească (Campion et al., 2011).

Utilizarea modelelor de competențe sprijină un management sistematic al resurselor umane prin alinierea tuturor proceselor (angajare, instruire și dezvoltare, managementul carierei etc.) pe baza acelorași atribute.

Eficiența managementului competențelor depinde în mare măsură de modul în care acestea sunt implementate în practică. Practica arată că managementul competențelor este, în primul rând, o chestiune de implementare a cadrului de competențe într-o organizație. Implementarea integrată a modelelor de competențe în sectorul public necesită *integrare verticală și orizontală* (Op De Beeck & Hondeghem, 2010). *Integrarea verticală* presupune corelarea competențelor cu misiunea, viziunea și strategia organizației, contribuind astfel la atingerea obiectivelor. *Integrarea orizontală* înseamnă corelarea competențelor cu toate activitățile de management al resurselor umane.

Modelele de competențe pot fi utilizate în următoarele domenii ale managementului resurselor umane:

- Recrutarea și selectarea profesională;
- Formarea și dezvoltarea profesională;
- Promovarea și managementul carierei;
- Evaluarea performanței;
- Managementul talentelor și planificarea succesiunii manageriale;
- Gestionarea informațiilor despre angajați.

Structura și design-ul modelului de competențe

Scopul și grupul-țintă pentru care este destinat modelul de competențe determină design-ul și structura acestuia. Cele mai bune modele de competențe sunt adesea adaptate în mod specific contextului. Aspectele importante în dezvoltarea unui model de competențe sunt:

- Grupul-țintă și domeniul de aplicare;
- Descrierea competențelor;
- Structura modelului de competențe;
- Design-ul vizual al modelului.

Grupul-țintă și domeniul de aplicare influențează tipul de competențe selectate. Modelele pot include competențe funcționale, profesionale, tehnice, fundamentale sau de inovație. Se poate face o distincție între *competențe comune sau transversale* („fundamentale”), care reflectă capacități de bază; *competențe unice sau specifice postului* („tehnice”), care reflectă cunoștințe specializate.

Concept privind introducerea cadrelor de competențe în funcția publică, 2025

Competențele manageriale sunt de obicei de natură transversală; dacă este necesar, se pot adăuga competențe specifice domeniului.

Descrierea competențelor poate include următoarele elemente:

- a) Un titlu sau o etichetă descriptivă;
- b) O definiție, de obicei în termeni comportamentali observabili;
- c) Sub-competențe sau indicatori de activitate;
- d) O scală de evaluare a competenței sau descrierea nivelurilor de competență.

În unele cazuri, competențele pot fi definite și prin cunoștințe, abilități și atitudini asociate.

Pentru evaluare pot fi utilizate diverse scale din psihologie, de la scale simple cu două capete până la scale detaliate cu cinci niveluri (de regulă, nivelurile 1, 3 și 5 sunt descrise). Aceste descrieri pot fi transformate ușor în scale de notare pentru interviuri structurate, evaluări de performanță, evaluarea posturilor etc. Este esențial să se găsească un echilibru între nivelul de detaliu și claritatea modelului. O descriere prea detaliată îl poate face greu de utilizat, în timp ce una prea generală poate fi inutilă. Nivelul de detaliere trebuie să reflecte contextul în care modelul va fi implementat, punând accent pe comportamente clare și observabile.

Structura modelului de competențe se referă la modul în care sunt prezentate competențele și dacă modelul vizează una sau mai multe categorii profesionale. Pentru a menține un număr optim de competențe, acestea pot fi organizate ierarhic pe categorii și subcategorii – de regulă, două niveluri sunt suficiente (Campion et al., 2011).

O modalitate de a prezenta competențele mai multor grupuri profesionale este *modelul de competențe integrat*. În acest model, competențele sunt în general aceleași pentru toate grupurile, însă nivelurile de competență diferă. Acest tip de model este des folosit pentru competențele manageriale.

Design-ul vizual este un element important: un aspect atrăgător îmbunătățește comunicarea, facilitează înțelegerea și crește memorabilitatea modelului.

Modele de competențe relevante pentru Moldova

Relevanța unui model de competențe sunt întotdeauna ancorate în caracteristicile unice ale instituției, în circumstanțele actuale și în provocările pe care le anticipează în viitor.

Modelele de competențe sunt concepute pentru a susține schimbări organizaționale ample și, prin urmare, trebuie adaptate cu grijă la nevoile specifice ale instituției. Procesul de elaborare a unui model de competențe necesită un *Punct de Plecare Strategic* – definirea obiectivelor și țăintelor instituționale pentru viitor. Punctul de plecare strategic pentru Moldova este *Strategia de reformă a administrației publice*, care subliniază ca priorități urgente crearea unei administrații publice integrate, responsabile, eficiente și transparente – una care este deschisă participării cetățenilor și receptivă la nevoile populației.

Pentru a facilita adoptarea de către angajați și pentru a asigura o implementare de succes, este esențial să fie implicați un grup larg de părți interesate-cheie în dezvoltarea modelului de competențe. Pentru a garanta implicarea și angajamentul a două grupuri-țintă esențiale – funcționarii publici de

Concept privind introducerea cadrelor de competențe în funcția publică, 2025

conducere de nivel superior și șefii subdiviziunilor de resurse umane (SRU) – au fost constituite două grupuri de lucru. În cadrul întâlnirilor grupurilor de lucru, participanții au fost rugați să identifice:

- care este, în opinia lor, cea mai presantă problemă a serviciului public din Moldova de astăzi;
- care sunt grupurile-țintă care ar avea cel mai mare nevoie de un model de competențe;
- în ce domenii ale managementului resurselor umane ar trebui aplicat modelul de competențe pentru a obține cele mai mari beneficii.

Pe baza discuțiilor din cadrul grupurilor de lucru, pot fi evidențiate următoarele aspecte care determină relevanța diferitelor modele pentru funcția publică din Moldova:

1. *Grupurile-țintă preferate*, pentru care ar trebui elaborat modelul de competențe, sunt funcționarii publici de conducere de nivel superior și funcționarii publici de conducere. Ca exemplu de grup profesional, ar putea fi incluse exemple de competențe pentru specialiștii resurse umane. În viitor, modelul de competențe ar putea fi extins și pentru alte grupuri profesionale din administrația publică;
2. În primă fază, *principalele domenii de aplicare* ale modelului de competențe ar trebui să fie angajarea (recrutare și selectare) și dezvoltarea profesională. Pe viitor, modelul ar putea fi utilizat și în procesul de evaluare a competențelor, parte a procedurii de evaluare performanțelor;
3. Pentru a motiva grupul-țintă vizat, *modelul de competențe trebuie să fie clar, atractiv și convingător*, atât în formulare, cât și vizual;
4. Având în vedere *resursele disponibile* (timp, finanțe, competențe) pentru dezvoltarea și aplicarea modelului, trebuie asigurat un echilibru optim între complexitatea și simplitatea modelului și existența unor procese de aplicare bine concepute.

Pentru a identifica exemple relevante pentru serviciul public din Republica Moldova, a fost analizată o gamă largă de modele de competențe din diferite sectoare și instituții. Modelele selectate și prezentate în continuare, reprezintă *trei tipuri diferite de modele de competențe*.

Cadrul de competențe pentru funcționarii publici de rang înalt din Estonia

Cadrul de competențe pentru funcționarii publici de rang înalt din Estonia (valabil în perioada 2017–2022) este un exemplu de *model de competențe pe un singur nivel*, care conține o listă de 6 competențe-cheie. Fiecare competență este descrisă printr-o definiție, cu formularea de 6–9 *indicatori comportamentali* (Figura 2).

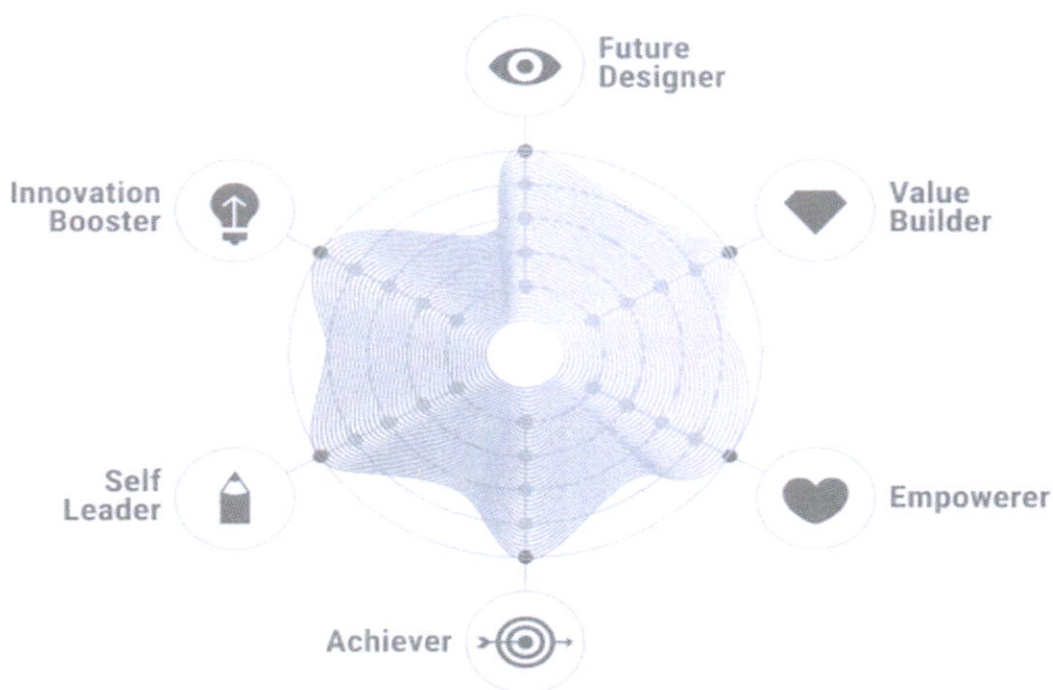


Figura 2: Cadrul de competențe pentru funcționarii publici de rang înalt din Estonia (2017 – 2022)

Pentru evaluarea competențelor a fost utilizată o *scară de zece puncte*, ale cărei extreme erau descrise prin comportamentele unui lider ineficient, respectiv – eficient. Modelul a fost implementat în procesele de recrutare, selectare, evaluare, dezvoltare și managementul talentelor, *doar pentru categoria funcționarilor publici de rang înalt* (aproximativ 100 de funcții publice).

Punctul forte al acestui model este, fără îndoială, claritatea și atractivitatea sa, inclusiv design-ul vizual. Acest lucru permite atât candidaților potențiali, cât și celor care își planifică o carieră în administrația publică, să înțeleagă nivelurile cele mai bune și cele mai slabe de performanță. Utilizarea unei scări de evaluare cu zece puncte nu este o practică foarte răspândită, dar scopul ei a fost de a oferi mai multă varietate în evaluarea competențelor. Cu toate acestea, utilizarea unei scări atât de extinse, cu doar două descrieri verbale la capetele scalei, poate fi prea dificilă pentru utilizatorii mai puțin experimentați. Pentru introducerea acestui cadru în Estonia, atât grupul-țintă, cât și echipa de resurse umane responsabilă de implementare aveau o experiență semnificativă în aplicarea modelelor de competențe în procesele de management al resurselor umane.

Acest tip de model de competențe pe un singur nivel pentru funcționarii publici de rang înalt este utilizat și în Țările de Jos și Canada.

Cadrul de competențe și abilități pentru administrația publică din Letonia

Elaborarea acestui cadru a fost inițiată de Planul Național de Dezvoltare pentru anii 2021–2027 și de Strategia de Învățare și Dezvoltare pentru Administrația Publică pentru anii 2021–2027. Domeniul

Concept privind introducerea cadrelor de competențe în funcția publică, 2025

principal de aplicare al cadrului este *formarea și dezvoltarea*, deși scala de autoevaluare permite utilizarea acestuia și în *selectarea profesională și evaluarea competențelor*.

Cadrul conține 12 modele de competențe bazate pe roluri pentru diverse funcții din administrația publică, spre exemplu: Servicii pentru clienți, Audit intern sau Competențe digitale (Figura 3). Competențele generale pentru funcționarii publici sunt prezentate într-un *model separat*, iar *modele distincte* sunt prevăzute și pentru managerii de nivel mediu și pentru cei de nivel superior.

Audit intern	Achiziții	Serviciu clienți	Pentru cei angajați în sistemul de management și control al fondurilor UE
Manageri de nivel mediu	Manageri de top	Competențe generale ale administrației publice	Managementul resurselor umane
Planificarea și implementarea politicilor	Inovație și managementul schimbării	Funcție juridică	Competențe digitale

Figura 3: Modele de competențe pentru administrația publică din Letonia

Într-un model de competențe sunt incluse mai mulți *clustere* care cuprind competențe profesionale, transversale și tehnice. *Indicatorii de acțiune* sunt descriși comportamental pe 4 niveluri – *Începător*, *De bază*, *Avansat* și *Expert*.

Chestionarul de autoevaluare utilizează suplimentar o *scară de frecvență în cinci trepte* (Niciodată, Rareori, Uneori, Deseori, Întotdeauna).

Un exemplu de ghid pentru descrierea indicatorilor de activitate este prezentat în Tabelul 1.

Începător	De bază	Avansat	Expert
Competențe minime	Specialist, lucrează independent în situații standard	Rezolvă independent probleme complexe, poate monitoriza alte persoane	Cea mai înaltă autoritate profesională în domeniul său de competență din cadrul instituției, supraveghează procesele și poate gestiona angajați

Concept privind introducerea cadrelor de competențe în funcția publică, 2025

• Are cunoștințe elementare și înțelege elementele de bază ale profesiei (poziției) • Se descurcă independent cu sarcini simple • Dacă este necesar, solicită ajutor	• Are cunoștințe și înțelegere bună a profesiei • Lucrează independent în situațiile standard • Utilizează cele mai bune practici	• Are cunoștințe vaste • Lucrează independent într-un mediu complex • Poate fi mentor pentru specialiștii debutanți sau cu experiență profesională redusă	• Recunoscut ca expert care stabilește tendințe pentru alții, formează practici • Gestionează idei noi și poate ghida pe alți profesioniști din domeniu
--	---	---	--

Tabelul 1: Exemplu de ghid pentru descrierea indicatorilor de activitate (Letonia)

Cadrul este cuprinzător și complex. Deoarece în prezent doar o mică parte din el este finalizată, nu este clar cât de detaliată va fi descrierea completă a tuturor modelelor și cât de provocatoare ar putea fi implementarea acestora. Punctul forte al acestui cadru constă cu siguranță în nivelurile de competență descrise comportamental, care oferă o imagine clară asupra modului în care este evaluată competența într-un mod sau altul.

Cadrul de capabilități pentru funcția publică în Irlanda

Civil Service Capability Framework este un cadru integrat pe două niveluri de comportamente, cunoștințe, abilități și valori, destinat unor funcții (grade) din serviciul public din Irlanda. Acesta este prezentat sub forma unei *scări de carieră*, care pornește de la roluri administrative generale până la roluri de conducere strategică. Cadrul este implementat în *recrutare, selectare și dezvoltare*.

Pentru fiecare grad sunt definite patru clustere de capabilități, fiecare conținând două subdiviziuni/competențe (Figura 4). În fiecare subdiviziune există 2–3 competențe, cu indicatori de activitate descriși comportamental. Nu sunt definite niveluri de competență în cadrul acestui model, însă descrierea indicatorilor de activitate variază în funcție de gradul profesional. În plus, sub fiecare subdiviziune sunt oferite exemple de cunoștințe necesare.

Punctul forte al acestui model este reprezentat de descrierile comportamentale detaliate ale indicatorilor de activitate, diferențiate în funcție de gradul profesional. Implementarea acestui cadru este susținută de experiența îndelungată a Irlandei în managementul competențelor.

Concept privind introducerea cadrelor de competențe în funcția publică, 2025

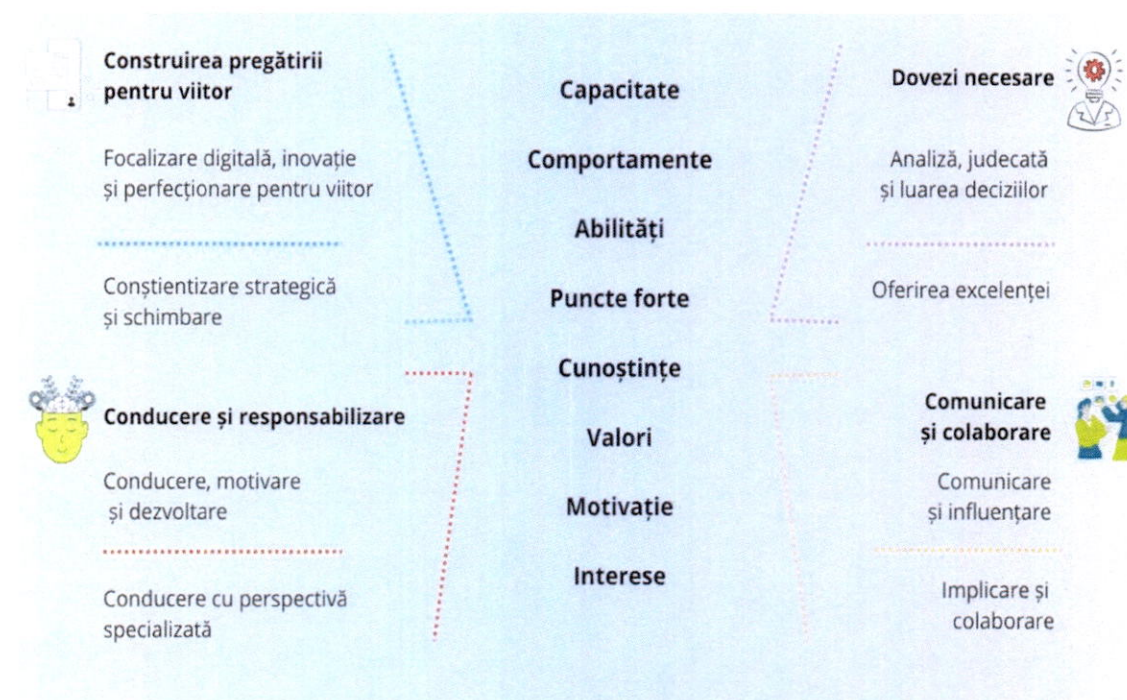


Figura 4: Cadrul de capacități pentru funcționarii publici de conducere, Irlanda

Toate cele trei exemple de mai sus au *puncte forte* și *aspecte discutabile*, niciunul dintre ele nu pot fi transpuse fără adaptare în serviciul public din Republica Moldova. Prin selectarea și adaptarea punctelor forte ale modelelor prezentate în exemple, este posibil să se dezvolte un model de competențe care să răspundă nevoilor serviciului public moldovean.

Recomandări pentru un model de competențe relevant pentru serviciul public din Republica Moldova

Pornind de la propunerile grupurilor de lucru și analiza exemplurilor de modele de competențe prezentate anterior, se propun următoarele recomandări pentru dezvoltarea unui model adaptat contextului serviciului public din Republica Moldova:

- 1. Modelul ar trebui să integreze competențe care să acopere funcționarii publici de conducere de nivel superior și ulterior, funcționari publici de conducere**, pentru a asigura alinierea și continuitatea în dezvoltarea leadership-ului în administrația publică. Funcționarii publici de conducere de nivel superior și eventual, funcționarii publici de conducere – reprezintă veriga principală pentru asigurarea unui management performant la nivelul autorităților publice. Având în vedere că serviciul public din Moldova nu este, în prezent, atractiv ca angajator și atrage un număr relativ mic de candidați în concursurile publice, modelul de competențe propus ar trebui să sprijine managementul talentelor și dezvoltarea carierei. Integrarea modelelor de competențe pentru funcționarii publici de conducere de nivel superior și, după caz, funcționarii publici de conducere, va întări continuitatea leadership-ului și va impulsiona performanța organizațională. Numărul optim

Concept privind introducerea cadrelor de competențe în funcția publică, 2025

de competențe în model ar trebui să fie sub zece, incluzând 4–5 competențe pentru funcționarii publici de conducere și încă 2–3 competențe pentru funcționarii publici de conducere de nivel superior. Se presupune că funcționarii publici de conducere de nivel superior vor poseda toate competențele necesare managerilor de nivel mediu, pe lângă cele specifice rolului lor strategic. Dacă se dorește, nivelul de competență necesar pentru ocuparea postului, aceasta poate fi specificat. Un exemplu de model integrat de competențe este prezentat în Tabelul 2. Competențele enumerate în tabel au fost generate în cadrul exercițiilor desfășurate în grupurile de lucru și nu pot fi luate ca și competențe incluse în modelul final.

Competențe	Funcționari publici de conducere	Funcționari publici de conducere de nivel superior
Leadership vizionar		Leadership vizionar
Integrare europeană		Integrare europeană
Inovație		Inovație
Conducerea echipelor	Conducerea echipelor	Conducerea echipelor
Planificare și organizare	Planificare și organizare	Planificare și organizare
Lucrul cu informația	Lucrul cu informația	Lucrul cu informația
Comunicare	Comunicare	Comunicare
Auto-dezvoltare profesională	Auto-dezvoltare profesională	Auto-dezvoltare profesională

Tabelul 2: Exemplu de model integrat de competențe pentru funcționarii publici de conducere de nivel superior și funcționari publici de conducere

- Modelul ar trebui să se concentreze exclusiv pe un tip de competențe – competențe definite comportamental și orientate spre viitor.** Bazându-se exclusiv pe competențele comportamentale, modelul devine mai ușor de citit și ajută la evitarea complexității asociate cu combinarea diferitelor tipuri de competențe; de asemenea, simplifică evaluarea competențelor. O abordare orientată spre viitor conferă modelului o direcție clară și asigură că atenția este concentrată asupra celor mai critice priorități. Acest lucru ajută, de asemenea, la evitarea supraîncărcării modelului cu tot felul de abilități și competențe mai puțin esențiale.
- Modelul ar trebui să rămână pe un singur nivel, cuprinzând atât competențele, cât și indicatorii comportamentali corespunzători.** Evitarea împărțirii competențelor în subgrupuri sau clustere permite un control mai bun asupra domeniului de aplicare și complexității modelului. Un exemplu de competență orientată spre viitor, cu indicatori de activitate formulați comportamental, este ilustrat în Figura 5.

Leadership vizionar

Concept privind introducerea cadrelor de competențe în funcția publică, 2025

- Fundamentează dezvoltarea viziunii în tendințele globale și în progresele din domeniu
- Lucrează împreună cu alții pentru a proiecta, menține și promova misiunea, viziunea și strategia instituția
- Navighează dinamica politică și procedurile birocratice pentru a asigura sprijinul strategic pentru viziune
- Transpune viziunea în practică zilnică prin stabilirea unor obiective ambițioase și concrete
- Mobilizează resursele necesare pentru realizarea viziunii

Figura 5: Competență orientată spre viitor cu indicatori de activitate formulați comportamental

4. Indicatorii de activitate ar putea fi definiți pe patru niveluri de competență pentru a reflecta grade diferite de competență. Nivelurile definite comportamental sunt clare și ușor de utilizat, fiind ușor de înțeles și aplicat. Atunci când sunt definite nivelurile, utilizarea unui limbaj motivațional este esențială, în special pentru susținerea dezvoltării și a eforturilor de management al talentelor. Un exemplu de niveluri de competență este prezentat în Tabelul 3.

LEADERSHIP VIZIONAR

Leadership vizionar reprezintă abilitatea de a contura și promova o direcție viitoare convingătoare pentru organizație, aliniind-o la tendințele globale și la progresele specifice domeniului. Liderii vizionari co-creează și susțin misiunea, viziunea și strategia instituției, navigând cu abilitate în mediile politice și birocratice pentru a obține sprijin strategic. Ei transformă viziunea pe termen lung în obiective concrete și ambițioase și mobilizează resursele necesare pentru a transpune acea viziune în activitățile zilnice.

Indicatori de activitate:

- 1.1. Fundamentează dezvoltarea viziunii în tendințele globale și în progresele din domeniu
- 1.2. Lucrează împreună cu alții pentru a proiecta, menține și promova misiunea, viziunea și strategia instituției în conformitate cu prioritățile naționale și documentele de politici relevante
- 1.3. Navighează dinamica politică și procedurile birocratice pentru a asigura sprijinul strategic pentru realizarea viziunii
- 1.4. Transpune viziunea în practică zilnică prin stabilirea unor obiective ambițioase și concrete
- 1.5. Mobilizează resursele necesare pentru realizarea viziunii

1.1. Fundamentează dezvoltarea viziunii în tendințele globale și în progresele din domeniu

Nivel începător al competenței	Nivel de bază al competenței	Nivel avansat al competenței	Nivel de expert al competenței
Demonstrează o conștientizare limitată a tendințelor globale și a evoluțiilor din domeniu; nu le integrează în procesul de formulare a viziunii	Demonstrează o anumită înțelegere a tendințelor globale și a evoluțiilor din sector și le ia în considerare ocazional atunci când formulează viziunea	Monitorizează și interpretează constant tendințele globale și evoluțiile specifice domeniului, utilizându-le pentru a fundamenta și	Anticipează tendințele viitoare și schimbările din sector, integrându-le proactiv într-o viziune orientată spre viitor, care stimulează inovația

Concept privind introducerea cadrelor de competențe în funcția publică, 2025

		orienta dezvoltarea viziunii	și strategia pe termen lung
--	--	---------------------------------	--------------------------------

Tabelul 3: Exemplu de niveluri de competență pentru indicatorul de activitate

5. Modelele de competențe pentru grupuri profesionale specializate – cum ar fi specialiștii în managementul resurselor umane – pot fi dezvoltate folosind aceleași principii. Dacă este necesar, acestea pot fi aliniate ușor cu cadrul de competențe generale. Un exemplu al competențelor specifice unui specialist în managementul resurselor umane este prezentat în Tabelul 4.

Specialist resurse umane: competențe specifice			
1. Recrutarea, selectarea și atragerea talentelor 2. Instruirea, dezvoltarea și managementul carierei 3. Gestionarea și analiza datelor 4. Managementul relațiilor de muncă 5. Eficiență interpersonală 6. Reziliență și deschidere către schimbare			
1. Recrutarea, selectarea și atragerea talentelor			
Recrutarea, selectarea și atragerea talentelor include abilitatea de a atrage strategic, identifica și selecta persoane ale căror competențe, valori și potențial sunt aliniate cu nevoile actuale și viitoare ale forței de muncă din instituție. Aceasta implică identificarea pro-activă a candidaților, desfășurarea unor procese de selecție echitabile și eficiente, precum și asigurarea unei experiențe pozitive pentru candidați, în sprijinul obiectivelor organizaționale și al imaginii angajatorului.			
Indicatori de activitate pentru competența #1. Recrutarea, selectarea și atragerea talentelor			
1.1. Identifică cerințele actuale și viitoare de personal pe baza obiectivelor instituționale și a planificării necesarului de personal 1.2. Utilizează o varietate de metode de atragere a candidaților — inclusiv platforme digitale, rețele profesionale și parteneriate — pentru a atrage candidați diverși și calificați 1.3. Aplică metode de selectare profesională care susțin angajarea bazată pe merit 1.4. Evaluează obiectiv candidații pe baza unor criterii predefinite 1.5. Asigură respectarea legislației în activitățile de recrutare și promovează principiile egalității, diversității și incluziunii în procesul de recrutare și selectare profesională 1.6. Colaborează cu șefii de subdiviziuni în toate etapele procesului de angajare			
Niveluri de competență pentru indicatorul de activitate 1.1 Identifică cerințele actuale și viitoare de personal pe baza obiectivelor organizaționale și a planificării forței de muncă			
Nivel începător al competenței	Nivel de bază al competenței	Nivel avansat al competenței	Nivel de expert al competenței

Concept privind introducerea cadrelor de competențe în funcția publică, 2025

Înțelege nevoile generale de personal ale echipei; urmează instrucțiunile atunci când ajută la colectarea datelor privind forța de muncă	Evaluează lacunele actuale de personal pe baza cerințelor cunoscute ale rolurilor; identifică nevoile de recrutare pe termen scurt	Analizează datele și tendințele forței de muncă pentru a anticipa nevoile viitoare de talente; contribuie la inițiativele de planificare strategică a forței de muncă în mai multe funcții	Conduce prognoza pe termen lung a talentelor și planificării necesarului de personal, aliniate la strategia organizațională; dezvoltă mecanisme / instrumente pentru abordarea pro-activă a lacunelor de competență viitoare și planificarea succesiunii
--	--	--	--

Tabelul 4: Exemplu de competențe ale specialistului în managementul resurselor umane

Recomandări generale pentru implementarea modelului de competențe în serviciul public

Implementarea unui model de competențe începe cu procesul de elaborare și dezvoltare, care trebuie să fie un proces bine gândit, participativ și bazat pe o metodologie adecvată. Un angajament ferm din partea conducerii de vârf este crucial, la fel ca și asigurarea că modelul este fundamentat pe obiectivele strategice ale organizației. La fel de importantă este crearea unei conștientizări largi în rândul părților interesate despre scopul și valoarea modelului. Abordarea incluzivă a grupului-țintă viitor va spori motivația acestora de a sprijini implementarea modelului și va încuraja participarea la inițiativele viitoare.

Deși un model de competențe poate fi aplicat în numeroase domenii de management al resurselor umane, utilizarea sa inițială este cel mai eficientă acolo unde sprijină și motivează angajații – cum ar fi în dezvoltarea profesională și planificarea carierei. Trebuie evitată reglementarea excesiv de detaliată a domeniilor de implementare în legislație, deoarece aceasta limitează flexibilitatea și reduce abilitatea de a adapta procesele atunci când este necesar. În faza inițială de implementare, mai degrabă decât impunerea participării, ar putea fi luat în considerare un proiect pilot, care să permită participarea doar celor mai motivați manageri și axarea pe dezvoltarea, pentru început, a cadrului de competențe pentru funcționarii publici de conducere de nivel superior din autoritățile administrației publice centrale de specialitate.

Următoarele recomandări sunt propuse pentru a sprijini implementarea cu succes a modelului de competențe în Moldova:

Recrutarea și selectarea profesională

- Un design vizual atractiv și modern ar trebui să fie dezvoltat pentru modelul de competențe, pentru a comunica eficient competențele necesare potențialilor candidați. Adoptarea unui design vizual modern ar contribui și la consolidarea imaginii serviciului public ca angajator atractiv și orientat spre viitor;

Concept privind introducerea cadrelor de competențe în funcția publică, 2025

- Pentru a evalua competențele candidaților în procesul de selectare profesională, se recomandă aplicarea interviurilor comportamentale. Autoevaluarea competențelor poate fi utilizată, dar se recomandă validarea acesteia prin intermediul interviurilor comportamentale sau alte metode. Pentru anumite componente ale competenței evaluare, pot fi aplicate teste scrise și/sau teste psihologice pot fi, de asemenea, metode adecvate de evaluare. În funcție de competență, sarcinile practice, exercițiile de grup sau activitățile de joc de rol pot servi și ele drept metode eficiente de evaluare.

Evaluarea regulată a competențelor, parte a procesului de evaluare a performanței individuale

- Cea mai simplă metodă de evaluare a competențelor este autoevaluarea, unde indivizii reflectă asupra propriei lor comportamente și oferă exemple relevante pentru a-și ilustra competențele. O altă opțiune este discutarea autoevaluării cu un angajat al subdiviziunii resurse umane, care, printr-un interviu, poate ajuta la asigurarea că autoevaluarea este mai obiectivă. Totuși, în corelare cu nivelul de dezvoltare a serviciului public, autoevaluarea ar putea fi însoțită și de alte instrumente/metode complementare de evaluare pentru a asigura o obiectivitate mai mare;
- Cea mai obiectivă evaluare a muncii a unui subordonat ar trebui, ideal, să provină de la managerul său direct. Totuși, pot exista cazuri în care managerul se concentrează exclusiv pe rezultate și nu este conștient de procesul prin care aceste rezultate au fost obținute. Managerii au nevoie, cu siguranță, de instruire despre cum să evalueze eficient competențele și să ofere feedback constructiv subordonaților lor;
- Cea mai cuprinzătoare metodă de evaluare a competențelor este procesul de feedback 360 de grade, în care persoana primește feedback (reacție de răspuns) de la managerul său direct, colegi, subordonați și/sau parteneri. Din păcate, această metodă este și cea mai complexă, consumatoare de timp și costisitoare în ceea ce privește evaluarea competențelor. În plus, necesită crearea unui mediu de evaluare adecvat și instruire extinsă pentru evaluatori, dar și o platformă digitală pentru aplicare.

Formare și dezvoltare profesională

- Rezultatele evaluărilor de competențe sunt un input valoros pentru analiza nevoilor de formare, atât la nivel individual, cât și la nivel de grupuri-țintă;
- În funcție de prioritățile guvernamentale sau de reformele în curs, anumite competențe pot fi prioritizate, cu eforturi concentrate pentru dezvoltarea lor;
- Descrierea comportamentală a competențelor oferă mai multe oportunități diverse pentru proiectarea programelor de formare și selecția activităților de dezvoltare decât metodele tradiționale bazate pe prelegeri (axarea pe cunoștințe).

Managementul talentelor și planificarea succesiunii

- Modelul de competențe transmite un mesaj clar atât angajaților actuali, cât și celor potențiali, despre comportamentele așteptate în rolul dorit;

Concept privind introducerea cadrelor de competențe în funcția publică, 2025

- Modelul integrat ilustrează posibilele traiectorii de carieră și oferă un cadru pentru identificarea nevoilor de dezvoltare individuală;

Beneficii și constrângeri ale managementului competențelor

În timp ce abordarea bazată pe competențe a demonstrat clar avantaje de-a lungul timpului, aceasta a fost, de asemenea, supusă unor critici considerabile. În timp ce standardele clare, orientarea către viitor și alinierea proceselor de management al resurselor umane sunt adesea menționate ca puncte forte ale managementului competențelor, aceasta a fost, de asemenea, criticată pentru subiectivitate, rigiditate și consum mare de resurse (Campion et al., 2011; Horton, 2009; Hood&Lodge, 2004).

În această etapă a dezvoltării sectorului public, managementul competențelor ar putea oferi următoarele beneficii cheie pentru Moldova:

- **Alinierea cu obiectivele de reformă și integrarea în UE:** modelele de competențe pot fi aliniate cu prioritățile strategice guvernamentale, inclusiv modernizarea administrației publice și o mai mare aliniere cu standardele europene;
- **Claritate și transparență în așteptări:** un model de competențe ajută la definirea așteptărilor în rolurile publice, reducând ambiguitatea și crescând corectitudinea în recrutare și evaluarea performanței;
- **Îmbunătățirea practicilor de resurse umane bazate pe merit:** atunci când este aplicat corect, modelul de competențe oferă o bază structurată și obiectivă pentru deciziile privind recrutarea, promovările și planificarea carierei, susținând eforturile de a întări meritocrația în serviciul public;
- **Sprijin pentru dezvoltarea profesională:** sistemele bazate pe competențe pot ajuta la identificarea nevoilor de formare și dezvoltare atât la nivel individual, cât și organizațional, permițând o abordare mai strategică a consolidării capacităților;
- **Facilitarea retenției și angajamentului talentelor:** traiectoriile de carieră clare și oportunitățile de dezvoltare bazate pe competențe pot ajuta la atragerea de profesioniști talentați în serviciul public – o provocare-cheie pentru Republica Moldova.

Provocări și posibile constrângeri în contextul Moldovei

- **Risc de supra-birocratizare:** dacă sunt implementate rigid sau reglementate excesiv în legislație, modelele de competențe pot deveni o povară birocratică;
- **Constrângeri de resurse:** dezvoltarea, implementarea și întreținerea unui model complet de competențe necesită timp, buget și expertiză – resurse care pot fi limitate în unele autorități publice din Republica Moldova;
- **Subiectivitate în practică:** în ciuda modelelor structurate, evaluările pot fi influențate de prejudecăți personale, în special dacă managerii nu sunt instruiți corespunzător în furnizarea de feedback comportamental sau realizarea evaluărilor.

- **Rezistență culturală:** introducerea unui nou sistem bazat pe competențe poate întâmpina rezistență din partea angajaților obișnuiți cu descrierile tradiționale ale rolurilor sau cu practici informale.

Referințe

- Boyatzis, R. 1982. *The Competent Manager: A model for effective performance*. New York: Wiley.
- Campion, M.A., Fink, A.A., Ruggeberg, B.J., Carr, L., Phillips, G.M. & Odman, R.B. 2011. Doing Competencies well: Best Practices in Competency Modelling. *Personnel Psychology*, (64), 225 – 262.
- Hood, C., Lodge, M. 2004. Competency, Bureaucracy, and Public Management Reform: A Comparative Analysis. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 17 (3), 313 – 333.
- Horton, S. 2009. Human Resource Management in the Public Sector, chapter in Bovaird, T. and Löffler, E. *Public Management and Governance* (Second Edition), London: Routledge.
- McClelland, D. 1973. Testing for Competence Rather than Intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- OECD. Op De Beeck, S., & Hondeghem, A. 2010. Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future.
- OECD. Skills for a High Performing Civil Service, 2017.
- OECD. Leadership for a High Performing Civil Service, 2020.
- OECD. Competence Framework for Human Resources Management, 2023 (revised version).
- Prahalad, C., & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.



**INTRODUCEREA SISTEMULUI DE
RECRUTARE CENTRALIZATĂ ÎN
ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ
CENTRALĂ
CONCEPT**

ABSTRACT

Conceptul prezintă viziunea generală privind introducerea sistemului de recrutare centralizată în administrația publică centrală din Republica Moldova, în conformitate cu bunele practici europene. Sistemul de recrutare centralizată are scopul de a moderniza și raționaliza procesul de recrutare a funcționarilor publici, asigurând eficiența, transparența și angajarea pe bază de merit și în mod transparent.

**Direcția managementul funcției publice,
Cancelaria de Stat, 2025**

Elaborat cu suportul GIZ Moldova în cadrul proiectului
„Administrația publică modernă și eficientă în Republica Moldova”

Concept privind introducerea sistemului de recrutare centralizată în administrația publică centrală, 2025



CUPRINS:

Introducere	2
Descrierea situației actuale	3
Modele de recrutare centralizată aplicate	6
Sistem de recrutare centralizată în totalitate	8
Sistem de recrutare semicentralizată	11
Sisteme de recrutare relevante pentru Moldova	14
Proceduri și asistență tehnică	19
Părți interesate și capacități necesare	20

Concept privind introducerea sistemului de recrutare centralizată în administrația publică centrală, 2025

Introducere

Eficiența administrației publice depinde în mare măsură de sistemele de gestionare a resurselor umane aplicate de autoritățile publice, de profesionalismul funcționarilor publici și de angajamentul acestora de a răspunde nevoilor și intereselor legitime ale cetățenilor. În prezent, sistemul de recrutare a funcționarilor publici de conducere și de execuție este implementat în mod descentralizat, existând diverse provocări care afectează meritocrația, eficiența și transparența procesului de selectare profesională. În absența unui proces de monitorizare a recrutării și a unor strategii cuprinzătoare privind forța de muncă în serviciul public, Cancelaria de Stat, în calitate de coordonator național al sistemului de management al funcției publice și al funcționarilor publici, precum și autoritățile administrației publice nu sunt în măsură să anticipeze și să abordeze pro-activ aceste provocări de ordin sistemic.

Îmbunătățirea recrutării personalului pe bază de merit în serviciul public a reprezentat de-a lungul timpului, un obiectiv-cheie al reformei administrației publice din Republica Moldova. Scopul urmărit a fost asigurarea unor proceduri de angajare echitabile, transparente și axate pe selectarea celor mai calificați candidați, în funcție de competențele profesionale și de potențialul acestora de a livra rezultate și performanță la locul de muncă. Recrutarea centralizată a fost considerată un instrument eficient pentru atingerea acestui obiectiv. Acest model de recrutare centralizată a fost discutat mai mulți ani la rând și a fost menționat pentru prima dată în Strategia de reformă a administrației publice pentru anii 2016-2020. Conceptul a fost reconfirmat în actuala Strategie de reformă a administrației publice pentru anii 2023-2030, aprobată de Guvern, precum și în Foaia de parcurs „Reforma administrației publice” și în Planul de creștere al Republicii Moldova pentru anii 2025-2027, ambele documente reflectând angajamentele Republicii Moldova în direcția aderării la Uniunea Europeană. În plus, modernizarea sistemului de gestionare a funcției publice prin punerea în aplicare a unui cadru standardizat și uniform pentru recrutare, promovare și evaluare a performanțelor a fost, de asemenea, inclusă ca prioritate în Programul național de aderare a Republicii Moldova la Uniunea Europeană pentru perioada 2025-2029. Acest lucru evidențiază alinierea continuă a reformei administrației publice la agenda mai largă de integrare în Uniunea Europeană și reflectă angajamentul Guvernului de a construi un serviciu public profesionist, bazat pe meritocrație și transparență.

În actualul Plan de acțiuni privind implementarea Strategiei de reformă a administrației publice pentru perioada 2023-2026, *activitatea specifică #1.6* ilustrează angajamentul Guvernului de a elabora un „concept de concurs național pentru intrarea în funcția publică” în cadrul administrației publice centrale. Elaborarea acestui concept se bazează în mod direct pe această activitate și urmărește să ofere un cadru structurat care va ghida viitoarele eforturi de punere în aplicare, contribuind la profesionalizarea funcției publice și asigurând coerența între practicile de recrutare și selectare profesională.

Conform cadrului normativ în vigoare, ocuparea funcției publice în Republica Moldova este bazată pe funcție, cu posibilități limitate de dezvoltare în carieră. Recrutarea este deschisă atât candidaților interni, cât și celor externi, fără a oferi avantaje formale celor din interior. Totuși, autoritățile publice au posibilitatea de a decide asupra modalității celei mai optime de ocupare a unei funcții publice vacante, fiind aplicată procedura de promovare/transfer, doar pentru candidații interni din aceeași autoritate,

Concept privind introducerea sistemului de recrutare centralizată în administrația publică centrală, 2025

evitând astfel publicarea funcției publice vacante și inițierea unui proces clasic de recrutare. Aceasta este singura excepție care avantajează creșterea în carieră față de candidații externi.

Pe baza datelor disponibile, recrutarea prin concursuri rămâne metoda predominantă de ocupare a funcțiilor publice din administrația publică, reprezentând cea mai mare proporție de numiri la nivel central: 45,5% în 2022, 49,4% în 2023 și 46,2% în 2024¹. Acest lucru confirmă faptul că selectarea bazată pe merit continuă să fie principala cale de acces în administrația publică. Cu toate acestea, sistemul continuă să se confrunte cu provocări structurale și operaționale.

În ciuda unei ușoare îmbunătățiri a atractivității funcțiilor publice din administrația publică – indicată de o creștere a procentului de candidați, de la 1,9% în 2022 la 2,43% în 2024 – interesul general rămâne scăzut. Numărul limitat de candidați pe funcție publică vacantă continuă să afecteze calitatea concursurilor, ceea ce duce adesea la o participare scăzută la concursuri și, în unele cazuri, la prelungiri repetate ale termenelor de depunere a dosarelor de către autoritățile publice.

Această situație poate fi determinată de mai mulți factori interconectați. O cauză potențială este lipsa de încredere în obiectivitatea și transparența procedurilor de recrutare, în special în rândul profesioniștilor tineri sau al celor din afara serviciului public. În plus, în timpul consultărilor și atelierelor cu reprezentanți ai resurselor umane și funcționari publici de conducere de nivel superior, au fost exprimate preocupări cu privire la calitatea probei scrise (prima etapă a concursului pentru ocuparea unei funcții publice de conducere și de execuție). S-a observat frecvent că elaborarea lucrărilor pentru proba scrisă necesită mult timp și că nu toți membrii comisiei de concurs dețin expertiza necesară pentru a pregăti întrebări adecvate și diferențiate în dependență de nivelul funcției publice vacante scoase la concurs. Prin urmare, adesea lucrarea/testul nu reflectă potențialul de dezvoltare al unui candidat și poate duce la descalificarea timpurie a unor candidați capabili.

Aceste constatări evidențiază limitările persistente atât în ceea ce privește atractivitatea, cât și eficiența actualului sistem de recrutare, subliniind necesitatea unei abordări standardizate și modernizate care să poată asigura echitatea, eficiența și alinierea la obiectivele mai largi ale reformei administrației publice.

Acest concept a fost elaborat în cadrul proiectului „Administrație publică atractivă și eficientă în Republica Moldova” implementat de către GIZ Moldova, în colaborare cu Direcția managementul funcției publice din cadrul Cancelariei de Stat.

Descrierea situației actuale

Modelul actual de ocupare a funcției publice vacante este relativ descentralizat – autoritățile publice care dețin funcție publică de conducere sau funcție publică de execuție vacantă/temporar vacantă, sunt responsabile de desfășurarea tuturor etapelor procesului de recrutare și selectare profesională. Centrul sistemului managementului funcției publice (Cancelaria de Stat) este aproape inexistent în acest proces, cu excepția publicării anunțului de concurs. Ocuparea funcției publice de conducere de nivel superior la nivel executiv (Guvern) este realizată în mod centralizat.

¹ Raportul anual privind funcția publică și statutul funcționarilor publici pentru 2024.

Concept privind introducerea sistemului de recrutare centralizată în administrația publică centrală, 2025

Direcția managementul funcției publice (DMFP) din cadrul Cancelariei de Stat este responsabilă de menținerea și dezvoltarea portalul guvernamental al funcțiilor publice pentru ocuparea cărora se organizează concurs www.cariere.gov.md. Cu toate acestea, autoritățile publice sunt responsabile să desfășoare toate etapele procedurilor de recrutare și selectare, fără intervenția structurii centrale.

Cadrul juridic care reglementează statutul funcționarilor publici din Republica Moldova este stabilit prin Legea nr. 158/2008 privind funcția publică și statutul funcționarului public. În plus, cerințele specifice privind ocuparea funcțiilor publice din autoritățile administrației publice locale sunt prezentate în Legea nr. 436/2006 privind administrația publică locală. În general, arhitectura juridică pentru gestionarea resurselor umane în administrația publică este relativ bine structurată și, în general, aliniată la standardele moderne ale administrației publice².

Ocuparea funcțiilor publice se realizează în conformitate cu prevederile Hotărârii Guvernului nr. 201/2009, anexa nr. 1 – Regulamentul cu privire la ocuparea funcției publice prin concurs, care prevede norme clare privind modul în care autoritățile publice trebuie să desfășoare procesele de angajare prin concurs.

Pentru funcțiile publice de conducere și de execuție din administrația publică, fiecare autoritate publică centrală sau locală este responsabilă de organizarea procesului de recrutare, care include două etape: proba scrisă și interviul. Autoritatea publică trebuie să constituie propria comisie de concurs și să pregătească întrebările pentru variantele de lucrări pentru proba scrisă, a căror calitate și relevanță depind în mare măsură de expertiza membrilor comisiei de concurs și de capacitatea subdiviziunii de resurse umane al autorității publice.

Procesul de recrutare al candidaților pentru ocuparea funcțiilor publice de conducere de nivel superior urmează proceduri specifice, în funcție de nivelul autorității publice centrale în sistemul administrativ național. Pentru funcțiile publice de conducere de nivel superior din autoritățile administrației publice centrale de specialitate (ex. secretar general adjunct al Guvernului, secretar general sau secretar general adjunct al ministerului, director general adjunct al autorității administrative din subordinea Guvernului sau director adjunct al unei autorități administrative din subordinea ministerului), procesul este supravegheat de o comisie permanentă de concurs. Toți membrii sunt numiți prin decizia Prim-ministrului, iar reprezentantul autorității respective este nominalizat de către conducătorul autorității publice respective sau de către autoritatea publică ierarhic superioară (minister).

Procesul de recrutare pentru ocuparea unei funcții publice de conducere de nivel superior constă în două etape: competiția dosarelor și interviul. Competiția dosarelor reflectă aprecierea viziunii de dezvoltare instituțională, experiența și reputația candidatului. Interviul include întrebări de bază care reflectă motivația de a accede în funcția publică, evaluarea competenței manageriale și a competenței profesionale, comportamentul în situații de stres, etica și buna reputație.

Sprijinul administrativ pentru comisie este asigurat de unul sau mai mulți funcționari publici din cadrul Direcției resurse umane a Cancelariei de Stat. Aceste persoane sunt responsabile de organizarea și

² Raport de monitorizare SIGMA „Administrația publică în Republica Moldova” (2023).

Concept privind introducerea sistemului de recrutare centralizată în administrația publică centrală, 2025

gestionarea aspectelor procedurale, dar nu participă în calitate de membri cu drept de vot ai comisiei permanente de concurs.

Pentru ocuparea funcțiilor publice de conducere de nivel superior din cadrul altor autorități publice centrale (ex. conducător sau conducător adjunct al secretariatului (aparaturii) autorităților publice autonome, inclusiv Consiliul Superior al Magistraturii, Curtea Constituțională, Curtea Supremă de Justiție, Consiliul Superior al Procurorilor, Procuratura Generală, Curtea de Conturi, Consiliul Concurenței, Centrul Național Anticorupție, Oficiul Avocatului Poporului și Consiliul pentru Egalitate), precum și pentru funcțiile publice echivalente din cadrul Secretariatului Parlamentului sau al Aparaturii Președintelui Republicii Moldova, se aplică modelul descentralizat. În aceste cazuri, fiecare autoritate publică este responsabilă de constituirea propriei comisii de concurs, în conformitate cu dispozițiile propriilor acte normative interne, respectând în același timp condițiile generale prevăzute în Regulamentul aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 201/2009. Aceste autorități publice își organizează și își gestionează în mod independent procedurile de recrutare și selectare profesională, asigurându-se că procesul este adaptat specificului fiecărei autorități publice și autonomiei lor juridice.

Conform datelor statistice înregistrate la 1 ianuarie 2025, numărul total de unități de funcții publice din cadrul autorităților publice centrale era de 12 343. Rata de ocupare a funcțiilor publice vacante pentru 2024 a ajuns la 78,38%, marcând o ușoară creștere de 1,08 puncte procentuale față de 2023³. Aceasta indică o îmbunătățire a capacității autorităților publice centrale de a ocupa funcțiilor publice vacante.

În 2024, au fost raportate în total 2 669 de funcții publice vacante, marea majoritate – 2 423 de funcții – fiind funcții publice de execuție. Această pondere ridicată a funcțiilor publice de execuție vacante sugerează o nevoie continuă de consolidare a mecanismelor de atragere și retenție în funcția publică, în special pentru funcțiile publice cu atribuții de suport pentru buna funcționare a unei autorități publice.

Numirile pe bază de merit (concurs și promovare) rămân metoda predominantă de accedere în funcția publică, reprezentând 63,6% din totalul numirilor. Dintre acestea, 41,5% au fost ocupate prin concurs, în timp ce 22,1% au fost ocupate din promovare. Aceste cifre confirmă faptul că, deși recrutarea prin concurs continuă să joace un rol central, promovarea din rândul funcționarilor publici pe intern reprezintă, de asemenea, o cale semnificativă de avansare în funcția publică, sprijinind mobilitatea internă și dezvoltarea în carieră profesională.

Punerea în aplicare a politicilor de personal este realizată de subdiviziunile de resurse umane din cadrul autorităților publice centrale și a secretarului consiliului/responsabilul de resurse umane din autoritățile publice locale. Aceste subdiviziuni sunt compuse, de obicei, din doar 1 până la 3 unități de personal și au, în principal, sarcini administrative, cum ar fi gestionarea dosarelor de personal, furnizarea de sprijin informațional și metodologic pentru administrarea funcției publice și gestionare datelor/informațiilor privind resursele umane din administrația publică.

³ Raport anual privind funcția publică și statutul funcționarilor publici pentru 2024.

Concept privind introducerea sistemului de recrutare centralizată în administrația publică centrală, 2025

În ministere și în alte autorități ale administrației publice centrale, raportul dintre personalul de resurse umane și numărul total de personal este în medie de aproximativ 1 la 45⁴, dar variază de la 1 la 30 unități de personal și 1 la 150. Acest nivel fragmentat/neuniform reflectă o capacitate administrativă limitată de a gestiona eficient resursele umane, inclusiv procesul de recrutare. Totodată, cadrul normativ secundar a fost completat cu norme recomandate pentru instituirea unităților de personal în subdiviziunea resurse umane de 1 : 75. De asemenea, subliniază necesitatea consolidării capacităților instituționale pentru a sprijini o abordare mai profesionistă, bazată pe merit și coerentă a gestionării funcției publice.

Modele de recrutare centralizată aplicate

Recrutarea centralizată este procedura prin care mai mulți candidați sunt evaluați pentru ocuparea a cel puțin 3 funcții publice vacante, dar de obicei mai multe, din cadrul aceleiași autorități publice, iar procedura este organizată de o entitate centrală cu sau fără implicarea autorității publice care are funcția publică vacantă.

Practicile actuale din alte țări europene sau organizații internaționale demonstrează utilizarea unor proceduri de recrutare centralizată pentru funcționarii publici din diferite autorități publice. Cu toate acestea, nu există proceduri standardizate și sunt utilizate diferite modele de recrutare. Modelele aplicate reflectă o combinație de factori diferiți:

- Modelul aflat la baza funcției publice (bazat pe carieră vs. bazat pe funcție);
- Dimensiunea țării/administrației publice;
- Moștenirile istorice și tradiția administrației publice;
- Modelul de clasificare a funcțiilor publice;
- Utilizarea și complexitatea cadrului de competențe;
- Puterea „gravitațională” a „centrului sistemului”⁵, etc.

Selectarea unui model este viabilă numai dacă toate criteriile sunt examinate și evaluate cu atenție, iar riscurile asociate sunt luate în considerare și atenuate. Cel mai important este să se evalueze capacitățile, existente sau care urmează să fie dezvoltate, ale tuturor părților interesate.

Înainte de a intra în specificul diferitelor modele de recrutare centralizată, mai jos sunt enumerate avantajele și dezavantajele sistemelor centralizate de recrutare, comparativ cu recrutările descentralizate/pe funcții publice concrete.

Avantajele recrutării centralizate

1. Eficiență în procesul de recrutare

⁴ Programul Național de Aderare a Republicii Moldova la Uniunea Europeană pentru anii 2025-2029.

⁵ Centrul sistemului este entitatea desemnată responsabilă de elaborarea, promovarea și monitorizarea implementării politicilor de personal în serviciul public. În unele țări, această entitate este responsabilă de punerea în aplicare a primelor faze determinate ale procedurilor de recrutare.

Concept privind introducerea sistemului de recrutare centralizată în administrația publică centrală, 2025

Recrutare raționalizată: Recrutarea centralizată poate standardiza procesul de angajare, făcându-l mai eficient. Candidații sunt evaluați o singură dată și apoi pot fi luați în considerare pentru mai multe funcții publice.

Reducere a timpului până la angajare: Prin crearea unui grup de candidați precalificați, instituțiile mici pot ocupa mai rapid funcțiile publice vacante pe măsură ce acestea apar.

2. Flexibilitate

Adaptabilitate la nevoi în schimbare: Un grup de candidați cu competențe diverse permite autorității publice să se adapteze la nevoile și prioritățile în schimbare fără a fi nevoite să înceapă de fiecare dată un nou proces de recrutare.

Plasări multiple: Candidații pot fi plasați în diverse roluri în funcție de necesități, ceea ce este deosebit de util pentru autoritățile publice cu cereri fluctuante.

3. Rentabil

Costuri mai mici de recrutare: Recrutarea centralizată poate reduce costurile asociate mai multor campanii de recrutare, interviuri și sarcini administrative.

Economii de scară: Prin recrutarea pentru o funcții generice în mod centralizat mai degrabă decât pentru posturi individuale, autoritățile publice profită de economiile de scară în procesele de promovare, publicitate și selectare.

4. Ansamblu diversificat de talente

Selecție mai largă a candidaților: Recrutarea centralizată poate atrage o gamă mai largă de candidați, sporind diversitatea și aducând competențe și perspective variate.

Potrivire îmbunătățită: Cu un bazin mai mare, există o șansă mai mare de a găsi candidați care se potrivesc mai bine pentru anumite roluri.

Dezavantajele recrutării centralizate

1. Potențială nepotrivire

Competențe specifice rolului: Recrutarea centralizată poate duce la o nepotrivire între competențele candidaților și cerințele specifice ale postului, în special în cazul rolurilor specializate.

General vs. Specific: Candidații ar putea fi evaluați pe baza unor criterii generale, care ar putea să nu se alinieze pe deplin cu nevoile specifice ale anumitor funcții publice.

2. Consum intensiv de resurse

Investiție inițială: Stabilirea și menținerea unei recrutări centralizate poate fi intensivă în resurse, necesitând investiții inițiale semnificative în termeni de timp și bani.

Gestionare continuă: Sunt necesare actualizări și comunicări regulate cu grupul de candidați pentru a-l menține activ și relevant.

3. Experiența candidaților

Concept privind introducerea sistemului de recrutare centralizată în administrația publică centrală, 2025

Incertitudine pentru candidați: Candidații ar putea experimenta incertitudine cu privire la rolurile lor potențiale, ceea ce poate duce la nemulțumiri sau dezangajare.

Percepția lipsei de transparență: Candidații ar putea simți că procesul este lipsit de transparență sau de specificitate cu privire la potențialele lor atribuții profesionale.

4. Provocări de retenție

Potrivire și satisfacție: În cazul în care candidații sunt plasați în roluri care nu le utilizează pe deplin competențele sau nu le îndeplinesc aspirațiile profesionale, acest lucru poate duce la scăderea satisfacției profesionale și la creșterea ratei de fluctuație a personalului.

Perioada de adaptare: Candidații ar putea avea nevoie de mai mult timp pentru a se adapta la roluri specifice, având un impact asupra productivității inițiale.

5. Complexitatea în management

Eforturi de coordonare: Gestionarea unei rezerve de candidați și potrivirea acestora cu rolurile corespunzătoare necesită o coordonare atentă și o comunicare eficientă între entitatea desemnată și autoritățile publice cu referire la funcția publică vacantă.

Potențial de suprapunere: Ar putea exista o suprapunere a rolurilor sau o confuzie cu privire la responsabilități dacă nu sunt gestionate corespunzător.

Deși recrutarea centralizată oferă mai multă eficiență și flexibilitate, aceasta prezintă, de asemenea, provocări în ceea ce privește corelarea competențelor specifice cu rolurile și gestionarea așteptărilor candidaților. Echilibrarea acestor argumente pro și contra este esențială pentru a implementa în mod eficient recrutarea centralizată într-un mod care să răspundă nevoilor organizaționale și să mențină o experiență pozitivă a candidaților.

Înainte de a iniția procesul de evaluare și de a selecta un model aplicabil sistemului din Republica Moldova, este important să avem o imagine completă a diferitelor modele și opțiuni aplicate în alte administrații publice. Aceste modele variază de la recrutarea complet centralizată (toate etapele de recrutare sunt efectuate la nivel central), la centralizarea mai multor sau doar a unei faze a procesului de angajare.

Trebuie remarcat faptul că modelul de recrutare centralizată se aplică de obicei numai funcționarilor publici de execuție, în unele cazuri numai pentru categoria inferioară a nivelului (posturile de bază care nu necesită experiență profesională). Pe măsură ce se avansează în ierarhie, sunt organizate proceduri de recrutare bazate pe categorii de funcții publice.

Sistem de recrutare centralizată în totalitate

Acest model presupune punerea în aplicare a tuturor fazelor de recrutare la nivel central, de către o anumită autoritate publică desemnată, de obicei centrul sistemului. Principalul actor al procesului este autoritatea publică desemnată, în timp ce autoritățile publice care dispun de funcții publice vacante au un rol marginal, limitat doar la planificarea necesităților și a funcțiilor vacante, furnizarea cerințelor specifice necesare și participarea la comisiile de evaluare, atunci când sunt invitate.

Concept privind introducerea sistemului de recrutare centralizată în administrația publică centrală, 2025

Punerea în aplicare a acestui model se bazează pe anumite precondiții:

- De obicei, este implementat în sistemele bazate pe carieră, în care centrul sistemului are puteri extinse;
- Capacități dezvoltate și personal profesionist la nivelul autorității publice desemnate pentru recrutare;
- Modelul de clasificare a funcțiilor publice oferă posibilități de standardizare a descrierilor acestora și de grupare a funcțiilor publice în „grupuri de recrutare” (de exemplu, specialiști resurse umane, specialiști achiziții publice, auditori interni, juriști, comunicatori, consultanți cu atribuții în domeniul coordonării politicilor publice și integrare europeană etc.);
- Gestionarea procesului este parțial/total automatizată.

Principalele caracteristici ale acestui model sunt următoarele:

- Toate etapele principale ale procesului de recrutare (publicarea anunțului, admiterea la concurs, admiterea la proba scrisă și interviu) sunt puse în aplicare de autoritatea desemnată;
- Numirea câștigătorului se face automat, pe baza punctajului obținut de candidați, conform sistemului „primul clasat – primul servit”;
- Autoritățile publice nu se pot opune listei câștigătorilor sau candidatului desemnat pentru funcția publică vacantă respectivă;
- Entitatea desemnată păstrează listele cu candidații care au obținut punctaje de calificare și le utilizează pentru o perioadă determinată (1-2 ani) pentru a numi în noile funcții publice vacante candidați direct de pe listele de așteptare, scurtând astfel timpul de recrutare;
- Procedurile de recrutare sunt organizate pe baze constituite din grupuri de posturi generice. O bază este un grup de posturi de natură similară și cu o descriere a postului similară, pentru a permite organizarea unei singure proceduri pentru mai multe autorități publice. Descrierile funcțiilor publice au cerințe similare în ceea ce privește studiile, experiența în muncă, cunoștințele, abilitățile, atitudinile/comportamentele profesionale etc.;
- Recrutarea pentru o rezervă de candidați este organizată de 1-2 ori pe an;
- Recrutarea se bazează pe un plan specific de recrutare, elaborat de toate autoritățile publice participante la proces;
- Testul scris se bazează, de obicei, pe cunoștințe, având în vedere utilizarea de întrebări cu variante multiple de alegere. Interviul este utilizat pentru evaluarea competențelor;
- Publicarea funcțiilor publice vacante se face pe un portal de recrutare centralizat pentru toate autoritățile publice, oferind posibilitatea de a candida la autoritatea publică desemnată;
- Entitatea desemnată pregătește diferite seturi de baze de date cu întrebări cu variante multiple de răspuns, corespunzătoare mai multor domenii de testare, pe baza celor mai frecvente grupuri de posturi generice. Întrebările sunt pregătite intern sau achiziționate de la furnizori profesioniști. În cazul pregătirii interne, entitatea desemnată ar trebui să creeze o unitate specifică cu profesioniști care să pregătească din timp întrebările;

Concept privind introducerea sistemului de recrutare centralizată în administrația publică centrală, 2025

- Din cauza numărului mare de participanți, gestionarea diferitelor faze ale recrutării și comunicarea cu candidații se realizează printr-un sistem informatizat. Aceasta înseamnă că cererile trebuie depuse în format electronic, iar comunicarea electronică are valabilitatea celei pe suport de hârtie;
- Computerul selectează aleatoriu un număr predefinit de întrebări din baza de date și se produc teste anonime. Corectarea testelor se face automat (prin citirea optică a testelor sau imediat dacă testul este rulat pe calculator);
- Comisiile de concurs sunt create pentru fiecare rezervă de candidați, pe baza cerințelor specifice din fișele de post. Comisiile de concurs sunt create de entitatea desemnată. Autoritățile publice cu funcții publice vacante pot fi invitate să trimită membri, dar nu toate autoritățile publice sunt reprezentate;
- Comisia de concurs este responsabilă în principal de partea de interviu. Entitatea desemnată poate crea capacități pentru desfășurarea profesională a unui interviu, pentru a testa competențele generale ale candidaților;
- Pentru anumite funcții publice, specifice uneia sau mai multor autorități publice, care nu pot fi sistematizate în grupuri, se organizează teste de recrutare bazate pe funcția publică. Acestea pot fi organizate de entitatea desemnată sau de către autoritățile publice respective.

Limitări / riscuri ale sistemului de recrutare centralizat în totalitate:

- Este implementat doar pentru funcțiile publice de execuție, inclusiv pentru cei ce acced în funcția publică pentru prima dată (funcționar public debutant). Există tendința de a generaliza cerințele specifice prevăzute în fișa postului pentru funcția publică respectivă și de a limita cerințele care ar face ca o funcție publică să fie prea specifică pentru a fi încadrată într-un grup. Recrutarea centralizată poate duce la o nepotrivire între competențele candidaților și cerințele specifice prevăzute în fișa postului, în special în cazul rolurilor specializate. Acest lucru este mai evident în autoritățile publice cu un număr limitat de personal angajat în diferite subdiviziuni, care trebuie să se ocupe de mai multe sarcini de natură diferită;
- Candidații ar putea fi evaluați pe baza unor criterii generale, care ar putea să nu se alinieze pe deplin la nevoile specifice ale anumitor funcții publice. Pentru a compensa, ar trebui instituite programe specifice de integrare profesională;
- Ar putea exista nemulțumiri în rândul autorităților publice care s-ar putea simți excluse de la selectarea propriului personal. Acest lucru ar putea duce la o „rezistență” la cooperarea cu autoritatea publică desemnată;
- Este necesar să existe o autoritate publică profesionistă (centrul sistemului) care să fie capabilă să elaboreze și să pună în aplicare proceduri de recrutare profesională, dincolo de orice îndoială de interferență și credibile pentru toate autoritățile publice și candidații. Autoritățile publice trebuie, de asemenea, să aibă propriile lor subdiviziuni de resurse umane, cu capacități, resurse și instrumente, deoarece acestea se vor ocupa de practicile de recrutare pentru alte categorii de funcționari publici care vor fi recrutați de ele;

Concept privind introducerea sistemului de recrutare centralizată în administrația publică centrală, 2025

- Bazele de date cu întrebări ar trebui actualizate frecvent pentru a permite concurența între candidați. Acest lucru ar putea genera costuri continue pentru administrator, fie prin intermediul personalului intern, fie prin achiziționarea testelor de la furnizori profesioniști;
- Testul scris se limitează la evaluarea cunoștințelor și aptitudinilor cognitive și mai puțin – abilități profesionale și aspecte practice. Interviu are un rol important în verificarea competențelor generale. Prin urmare, comisiile de concurs ar trebui să fie formate în mod constant și ar trebui creat un grup stabil de evaluatori;
- Investiția inițială este consistentă, iar perioada de tranziție ar trebui să fie relativ lungă pentru a permite atât capacităților umane, cât și celor tehnice să fie instituite înainte de începerea punerii în aplicare a sistemului;
- Autoritățile publice ar trebui să își îmbunătățească abilitățile de planificare și ar trebui să comunice în mod eficient și în timp util funcțiile publice vacante și necesitățile cu autoritatea publică desemnată. Întârzierile de la una sau mai multe autorități publice pot crea întârzieri pentru toate acestea.

Sistem de recrutare semicentralizată

În acest model, doar o parte a procedurii de recrutare este pusă în aplicare la nivel central de către autoritatea desemnată, în timp ce restul este pus în aplicare de fiecare autoritate publică care are funcții publice vacante. Prin partajarea responsabilităților, autoritățile încearcă să abordeze unele dintre deficiențele sistemului de recrutare centralizat în totalitate. Există diferite niveluri de centralizare, modelele variind de la centralizarea doar a anunțului de concurs, până la centralizarea probei scrise. De obicei, partea de interviu este pusă în aplicare de autoritatea publică care a scos funcția publică vacantă/temporar vacantă la concurs. În cadrul acestor responsabilități partajate, există multe variante implementate, bazate pe condițiile specifice din diferite țări sau organizații.

Republica Moldova implementează deja un sistem de centralizare a anunțurilor de concurs, iar candidații au posibilitatea de a aplica online pe portalul <http://cariere.gov.md>. Următorul pas ar putea fi centralizarea probei scrise, în timp ce interviurile și evaluarea competențelor sunt lăsate la latitudinea autorităților publice.

Caracteristicile unei probe scrise centralizate variază dacă:

A. Proba scrisă este organizată pe grupe generice de funcții publice (în funcție de domeniul de activitate / fișa postului);

B. Proba scrisă este organizată pentru toate funcțiile publice de execuție, fără diferențiere pe domeniu de activitate și/sau autoritate publică.

	Ce este evaluat	
	Proba scrisă	Interviu (probă orală)

Concept privind introducerea sistemului de recrutare centralizată în administrația publică centrală, 2025

A. Test organizat în grupe de funcții publice generice	– Cunoștințe (generale și specifice profesiei) – Aptitudini cognitive – Raționament	– Competențe (generale și specifice) asociate postului
B. Test general pentru funcțiile publice de execuție	– Cunoștințe generale pe care ar trebui să le aibă fiecare funcționar public – Aptitudini cognitive	– Cunoștințe specifice bazate pe fișa postului – Competențe (generale sau specifice) asociate postului

Figura 1: Tipurile de teste scrise

În ambele opțiuni, publicarea funcției publice vacante sau temporar vacante se face pe un portal centralizat sau în mod centralizat, DMFP fiind responsabilă de publicarea anunțurilor și de monitorizarea punerii în aplicare a standardelor. Țările mari, cu instituții mari, aplică de obicei un sistem în care doar publicarea funcției publice vacante este centralizată, în timp ce procedura de recrutare este gestionată de autoritatea publică. Datorită numărului mare de persoane din autoritatea publică, cea din urmă este cea care grupează mai multe funcții publice într-o singură procedură, pe baza naturii posturilor.

Graficul de mai jos face o comparație a celor două variante explicate mai sus:

	Avantaje	Dezavantaje
--	-----------------	--------------------

Concept privind introducerea sistemului de recrutare centralizată în administrația publică centrală, 2025

A. Test organizat în grupe de funcții publice generice	– Test scris axat pe cunoștințe generale și specifice – Posibilitatea de a elabora întrebări specifice și studii de caz specifice – Mai puține sarcini pentru autorități publice în a doua parte a testului – Mai ușor de dezvoltat capacitățile entității desemnate pentru pregătirea internă a testelor – Proceduri de achiziții mai ușoare pentru testele specializate – Șanse mai mari pentru un proces profesionist și de necontestat (testul scris are 60-70% din ponderea în punctajul final) – Mai mult control din partea autorității desemnate și adaptarea mai ușoară la cererile în schimbare – Termene mai scurte de aplicare la o funcție publică vacantă, grație listelor de așteptare	– Necesitatea de a reorganiza toate descrierile posturilor la nivel de început pentru a se potrivi cu caracteristicile generale ale bazinelor – Necesitatea de a spori capacitățile de planificare ale autorităților publice pentru posturile vacante preconizate; – Autoritățile publice s-ar putea simți neglijate în acest proces – Dificultăți de consolidare a capacităților comisiilor de concurs pentru verificarea competențelor specifice – Nu este ușor de adaptat în autoritățile publice cu fișe de post "diversificate/atipice" – Necesitatea de a desfășura în paralel teste bazate pe funcții publice pentru cazuri specifice – Procedurile stricte de gestionare a listelor de așteptare ar putea părea limitative pentru autoritățile publice
B. Test general pentru funcțiile publice de execuție	– Mai ușor de gestionat și de organizat (soluție unică) – Asigură un număr mai mare de participanți și crește concurența – Nu este necesară reorganizarea tuturor fișelor posturilor. – Satisface cerințele de recrutare pentru posturi specifice – Autoritățile publice păstrează controlul asupra rezultatului final al procesului și sunt responsabile de rezultat – Proceduri de achiziții mai ușoare pentru testele specializate – Șanse mai mari pentru un proces profesionist și de necontestat decât în cazul testelor bazate pe posturi, dar mai puține decât în cazul modelului bazat pe "bazine de	– Test scris foarte general – Necesitatea consolidării capacităților în toate autoritățile publice de a organiza un interviu pentru a verifica cunoștințele și competențele specifice – Ponderea interviului în punctajul final este de cca 50%; riscă să fie o simplă formalitate dacă nu există capacități în acest sens – Necesitatea de a crește capacitățile de planificare în autoritățile publice pentru posturile vacante preconizate – Ar putea fi percepută ca o birocrație inutilă, deoarece autoritățile publice vor continua să gestioneze partea principală a procesului – Implică două faze de publicare și

Concept privind introducerea sistemului de recrutare centralizată în administrația publică centrală, 2025

	candidați" – Un proces de tranziție mai ușor de la modelul de testare bazat pe posturi și posibilitatea de a crea capacități mai rapid – Termen mai scurt pentru ocuparea unei funcții publice vacante, datorită listelor de așteptare	două proceduri separate, independente una de cealaltă
--	---	--

Figura 2: Avantajele și dezavantajele tipurilor de teste

Condiție sine qua non – entitatea publică responsabilă (DMFP) trebuie să aibă capacități suficiente pentru a gestiona în mod corespunzător procedura de recrutare. Personalul ar trebui să fie suficient pentru a acoperi toate procedurile și pe deplin competent pentru a se ocupa de toate autoritățile publice și cerințele procedurale. Ar trebui să existe un software de gestionare pentru a sprijini punerea în aplicare a procedurilor aferente.

Sisteme de recrutare relevante pentru Moldova

Modelele descrise în capitolul anterior au fost prezentate și discutate în cadrul a două ateliere de lucru cu funcționarii publici de conducere de nivel superior și reprezentanții subdiviziunilor de resurse umane din autoritățile administrației publice centrale. Părțile au convenit asupra necesității de dezvoltare a unui sistem de recrutare parțial centralizat, în care proba scrisă va fi organizată într-o formă generală de către centrul sistemului (DMFP), pentru toate funcțiile publice de execuție vacante în același timp.

Selectarea acestui model s-a făcut după o analiză a situației actuale și a obiectivelor pentru viitor. Este necesar să se planifice cu atenție etapele de tranziție și toate modificările juridice necesare în avans, precum și măsurile de consolidare a capacităților, de recrutare de personal nou și de dezvoltare profesională a acestuia. Este mai bine să se acorde un timp îndelungat pentru pregătire, decât să se intre în proces nepregătiți și să se amâne continuu punerea în aplicare sau să se deruleze proceduri fără a fi pregătiți în totalitate.

Modelul de recrutare centralizată care urmează să fie implementat va avea caracteristicile unei proceduri comune între entitatea desemnată (DMFP) și autorități publice și va presupune două faze distincte, independente una de cealaltă. Acest model de recrutare va fi pus în aplicare numai pentru funcțiile publice de execuție, fără distincție de subcategorie. Pentru ocuparea funcțiilor publice de conducere, modelul actual în vigoare va fi pus în aplicare, fără modificări.

Elementele centralizate ale procedurii vor fi:

- publicarea funcțiilor publice vacante/temporar vacante;
- desfășurarea probei scrise/testare generală pe o platformă automatizată.

Concept privind introducerea sistemului de recrutare centralizată în administrația publică centrală, 2025

Interviul⁶ va fi organizat de către autoritatea publică care a scos la concurs funcția publică de execuție vacantă/temporar vacantă.

Figura de mai jos prezintă etapele procedurii de concurs desfășurat în mod centralizat:

Publicarea anunțului	Proba scrisă	Interviul
• DMFP publică anunțul privind organizarea primei etape a concursului „e-proba scrisă/testare generală”, fără a face referire la funcțiile publice vacante • Faza II: DMFP publică funcțiile publice vacante conform necesităților autorităților publice vacante	• Faza I recrutare: Eliberarea certificatului de promovare a primei etape a concursului „e-proba scrisă/testare generală” pentru candidații care au acumulat punctajul minim necesar • Certificatul reprezintă condiția generală de bază pentru a participa la faza a II-a (selectare)	• Faza II selectare: Autoritățile publice organizează interviuri bazate pe evaluarea competențelor specifice / tehnice necesare pentru funcțiile publice de execuție vacante scoase la concurs, în cadrul cărora candidații trebuie să prezinte certificatul de promovare a primei etape a concursului „e-proba scrisă/testare generală”, cu excepția celor care experiență în funcția publică

Figura 3: Etapele procedurii de recrutare

Va fi creată o singură procedură de concurs de accedere în funcția publică și/sau de ocupare a unei funcții publice vacante/temporar vacante, împărțită în două etape:

Prima etapă: Elaborarea testului general pentru desfășurarea „e-probei scrise/testare generală” pentru toți candidații interesați să acceadă într-o funcție publică de execuție din cadrul autorităților administrației publice centrale de specialitate. Inițial, modelul va fi pilotat doar pentru funcțiile publice de execuție vacante/temporar vacante din cadrul Cancelariei de Stat și

⁶ Există posibilitatea de a transforma această etapă într-un test scris specializat și un interviu pentru toate funcțiile publice sau pentru unele funcții publice specifice, dacă autoritățile publice vor considera că un test scris specializat poate evalua mai bine capacitățile candidaților pentru ocuparea unor funcții publice din anumite domenii specifice. În acest caz, testul scris specializat elaborat de către autoritățile publice va evalua competențele specifice/tehnice necesare pentru exercitarea funcției publice vacante (cunoștințe și abilități profesionale). Aceste competențe specifice/tehnice, ar putea fi descrise ulterior, pe baza analizei postului și a profilului de competențe pentru funcția publică vacantă cu toate nivelurile profesionale. Cu toate acestea, aplicarea testului scris specializat poate fi făcută într-o a doua etapă, pe baza unei analize suplimentare sau după pilotarea sistemului de recrutare centralizată în baza unui test scris general și evaluarea rezultatelor obținute.

Concept privind introducerea sistemului de recrutare centralizată în administrația publică centrală, 2025

ministere, dar în viitor se propune de a fi extins gradual la nivelul tuturor autorităților publice, care cad sub incidența Legii nr.158/2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public. Prima etapă a concursului „e-proba scrisă/testare generală” va fi organizată de DMFP și va fi o cerință generală pentru a participa la a doua etapă a concursului. În cursul acestei etape vor fi evaluate:

- **Cunoștințele generale privind funcționarea administrației publice:** evaluarea înțelegerii de ansamblu a modului de organizare și funcționare a autorităților publice, a mecanismelor de control și echilibru între puteri, a proceselor decizionale, a etapelor de elaborare și implementare a politicilor publice, precum și a procedurilor bugetare, etc. (reprezentând aproximativ **20%** din nota totală);
- **Cadrul normativ de bază al administrației publice:** testarea cunoștințelor privind Constituția Republicii Moldova, legislația referitoare la organizarea și funcționarea administrației publice centrale și locale, cadrul normativ privind funcția publică și statutul funcționarului public, legislația în domeniul transparenței și accesului la informație, precum și reglementările privind drepturile omului și protecția datelor cu caracter personal, etc. (reprezentând aproximativ **20%** din nota totală);
- **Principiile generale de funcționare a administrației publice:** verificarea înțelegerii principiilor fundamentale care guvernează activitatea autorităților publice, precum legalitatea, imparțialitatea, transparența, responsabilitatea, integritatea, eficiența și orientarea către cetățean (reprezentând aproximativ **10%** din nota totală);
- **Testul de aptitudini cognitive:** evaluarea aptitudinilor candidatului de a analiza informații, a lua decizii logice și a rezolva probleme într-un mod structurat. Această probă include: *raționament numeric* – interpretarea și analiza corectă a datelor numerice, înțelegerea rapoartelor, procentelor și graficelor, precum și utilizarea calculelor de bază în contexte administrative sau de luare a deciziilor; *raționament verbal* – capacitatea de a înțelege, analiza și interpreta corect texte scrise, de a identifica informațiile relevante și de a formula concluzii logice, abilități esențiale pentru redactarea documentelor și pentru comunicarea eficientă; *teste de evaluare situațională* – analiza unor scenarii tipice din activitatea administrației publice și identificarea celor mai adecvate acțiuni, prin demonstrarea gândirii critice, a spiritului de echitate și a orientării spre soluții; *alte aptitudini cognitive generale* – precum gândirea critică, analiza comparativă, capacitatea de prioritizare, gestionarea informațiilor complexe și atenția la detalii (reprezentând aproximativ **50%** din nota generală).

Se recomandă ca partea din test referitoare la cunoștințele generale, cadrul normativ de bază și principiile generale de funcționare a administrației publice să aibă o pondere de 50-60% din punctaj, în timp ce partea referitoare la aptitudinile cognitive – pentru restul de 40-50%.

Acest test general va avea loc, de regulă, trimestrial, pe baza unui calendar publicat în prealabil, iar persoanele care se califică peste pragul minim primesc un certificat valabil timp de 3 ani, care servește drept cerință obligatorie pentru a participa la cea de a doua etapă a concursului (interviul organizat de autoritatea publică). Se propune ca toți candidații pentru ocuparea unei funcții publice de execuție vacante din cadrul tuturor autorităților publice ale administrației publice vor participa la acest test

Concept privind introducerea sistemului de recrutare centralizată în administrația publică centrală, 2025

general, inclusiv cele din autoritățile administrației publice locale. Un criteriu general de admitere va fi stabilit în cadrul normativ primar. Această fază a procedurii de recrutare nu va viza funcții publice cu statut special din cadrul autorităților publice centrale. În cazul în care testul general va fi implementat ca model computerizat (recomandat), acesta poate fi organizat mai des decât trimestrial, cel puțin în timpul fazei de pilotare. Ulterior, frecvența poate fi ajustată, în funcție de necesități.

A doua etapă a procedurii de recrutare va fi organizată ca o procedură "interviul organizat de autoritatea publică" și va fi oarecum independentă de prima etapă. Această etapă a concursului va fi organizată de autoritatea publică care a scos la concurs funcțiile publice de execuție vacante, sub supravegherea DMFP. Această fază va implica desfășurarea interviului de angajare în format oral/verbal.

Anunțul pentru ocuparea funcției publice de execuție vacantă/temporar vacantă va fi publicat pe portalul <https://carriere.gov.md>, iar candidații interesați vor aplica din nou, de data aceasta pentru funcția publică vacantă concretă. Aceștia vor trebui să depună dosarul de concurs, inclusiv prezentarea certificatului de promovare a primei etape a concursului „e-proba scrisă/testarea generală”. Certificatul de promovare a probei scrise eliberat de DMFP va fi o condiție generală pentru participarea la a doua etapă a concursului – interviul. Dacă candidatul a ocupat efectiv o funcție publică de cel puțin 18 luni în ultimii 5 ani de activitate și deține calificativul de evaluare de cel puțin „bine” la ultimele 2 evaluări ale performanțelor (din 01.01.2023, desfășurată semestrial) sau la ultima evaluare a performanțelor (până în 31.12.2022, desfășurată anual), se va considera automat că îndeplinește criteriul aferent eliberării certificatului de promovare a probei scrise și va participa direct la etapa de interviu a concursului.

Deși în această fază-pilot, autoritățile publice ar putea păstra comisia de concurs așa cum este constituită, în viitor ar putea încerca posibilitatea de a avea printre membri cu drept de vot, reprezentanți din mediul academic sau experți externi din domeniu. Acest lucru ar spori obiectivitatea comisiilor de concurs. DMFP ar trebui să aibă un rol de supraveghere și ar putea organiza vizite de monitorizare în timpul procedurii de desfășurare a interviului.

În cursul acestei etape, candidații vor fi evaluați cu privire la:

- **cunoștințele și abilitățile specifice postului**, pe baza fișei postului și
- **competențele tehnice specifice (generale sau specifice)**, incluse în fișele de post actuale sau când acestea vor fi dezvoltate ca cadre de competențe pentru funcțiile publice vacante din viitor.

Punctajul de la interviu ar trebui împărțit la 60% pentru cunoștințele specifice și 40% pentru abilități și/sau ulterior – competențe profesionale.

Totodată, așa cum s-a menționat mai devreme, în cazul ocupării unor funcții publice de execuție din anumite domenii specifice de activitate, ale cărui titular trebuie să demonstreze cunoștințe și abilități specifice/tehnice (spre exemplu: investigator, specialist în securitate cibernetică etc.), autoritatea publică poate avea posibilitatea de a decide asupra aplicării unui test scris specializat de evaluare a celor mai importante cunoștințe și abilități specifice/tehnice înainte de proba interviului. În cazul

Concept privind introducerea sistemului de recrutare centralizată în administrația publică centrală, 2025

adoptării acestui model, se propune formularea unei liste de funcții publice concrete și de autorități publice unde sunt instituite aceste funcții publice, în vederea evitării dublării testării candidaților pe subiecte similare și/sau reducerii din importanța testului general.

DMFP va gestiona portalul guvernamental al funcțiilor publice pentru ocuparea cărora se organizează concurs și sistemul general de înregistrare a candidaților. Acesta va publica lista candidaților calificați pentru e-proba scrisă/testul general și va publica, pe baza informațiilor din partea autorității publice, lista candidaților calificați pentru interviu.

Comunicarea cu candidații se va face exclusiv prin intermediul portalului, care se va dovedi a fi singurul mijloc de comunicare prin care vor fi publicate funcțiile publice vacante din administrația publică. Această abordare va crește numărul de candidați care aplică și va spori șansele candidaților interesați de a fi informați la timp.

De asemenea, DMFP va juca un rol de supraveghere a autorităților publice pentru a doua parte a testului și va asigura menținerea calității întrebărilor și a standardelor în general.

Modelul propus prezintă unele avantaje și riscuri care ar trebui atenuate în prealabil:

Avantajele modelului propus:

- Aplicarea uniformă, cel puțin pentru nivelul de bază, a principiilor meritului, profesionalismului și egalității de șanse pentru personalul angajat în serviciul public;
- Șanse sporite ca proba scrisă să fie realizată în mod profesionist și bazat pe tehnici moderne;
- Recrutarea individuală (la interviu) asigură evaluarea candidaților ținând cont de specificul postului, deci o mai bună calitate a rezultatului final;
- Timpul de recrutare va fi scurtat, deoarece certificatul de promovare a probei scrise (testului general) va fi valabil timp de mai mulți ani;
- Calitatea sporită a candidaților din autoritățile publice cu un efectiv-limită mai mic.

Riscurile asociate modelului propus:

- Autoritățile publice ar putea avea posibilitatea de a interveni în proces și de a favoriza candidații preferați în timpul celei de-a doua etape;
- Aceasta poate fi percepută ca o birocrație suplimentară în procedura de recrutare, cu riscul de a limita și mai mult numărul de candidați;
- Perioada de tranziție de la sistemul actual la noul sistem ar putea fi lungă, iar candidații și-ar putea pierde interesul de a fi angajați în funcțiile publice.

Guvernul trebuie să elaboreze o strategie de atenuare a riscurilor, în cazul în care propunerea este aprobată. De asemenea, ar trebui elaborată o strategie de comunicare pentru a informa toate autoritățile publice cu privire la avantajele acestei noi abordări și pentru a asigura participarea acestora. Un alt aspect va fi strategia de comunicare în toate universitățile și în alte media pentru a atrage cât mai mulți proaspeți absolvenți.

Concept privind introducerea sistemului de recrutare centralizată în administrația publică centrală, 2025

La nivel instituțional, ar trebui să fie clar că a doua etapă a concursului nu va fi o simplă procedură de legalizare a candidatului declarat învingător de către autoritățile publice, ci mai degrabă ar trebui instituite standarde specifice și asigurată păstrarea calității. În acest sens, structura interviului va fi regândită pentru a permite evaluarea cunoștințelor și abilităților specifice asociate postului, precum și motivația și calitățile profesionale ale candidatului. Dacă în viitor va fi instituit un cadru de competențe pentru funcționarii publici de execuție, DMFP ar trebui să elaboreze activități specifice de consolidare a capacităților pentru membrii comisiilor de evaluare în vederea evaluării competențelor. Exemple specifice pot fi elaborate și împărtășite cu autoritățile publice.

Această intervenție va necesita o perioadă de tranziție de cel puțin un an în care ambele proceduri (cea actuală și cea propusă) se vor desfășura în paralel, pentru a organiza primele teste de evaluare generală și pentru a crea listele necesare de candidați eligibili pentru a doua etapă. Această perioadă de tranziție va fi utilizată pentru a spori capacitățile DMFP și ale subdiviziunilor de resurse umane din cadrul autorităților publice de a gestiona în mod activ procedurile de recrutare, în special organizarea și desfășurarea interviurilor.

Proceduri și asistență tehnică

Punerea în aplicare a probei scrise (testul general) va necesita revizuirea portalului guvernamental www.cariere.gov.md pentru a se adapta noilor proceduri. Portalul ar trebui să fie actualizat și să i se adauge noi funcționalități. Acesta ar trebui să se bazeze pe principiul sursei unice pentru toate funcțiile publice vacante din administrația publică și ar trebui să prevadă, de asemenea, posibilitatea de a adăuga un modul care să fie utilizat de administrație pentru gestionarea dosarelor/documentelor persoanelor interesate/candidați și comunicarea cu candidații înscriși. Întrucât se preconizează că numărul candidaților va fi mai mare, va fi necesar un suport software pentru ca DMFP să poată gestiona toate dosarele depuse de persoanele interesate.

Proba scrisă (testul general) ar trebui să se bazeze pe întrebări cu variante multiple de răspuns pentru a facilita corectarea testelor și pentru a spori obiectivitatea rezultatelor. Utilizarea testelor cu variante multiple de răspuns necesită pregătirea cu suficient timp înainte a întrebărilor, pe baza subiectelor. Domeniile care urmează să fie testate vor fi publicate în notificare, iar listele de materiale pentru pregătire pot fi incluse în anunțurile de angajare.

DMFP trebuie să organizeze procesul de pregătire a testelor în avans. Există mai multe opțiuni care pot fi aplicate:

- Crearea bazelor de teste prin efort intern, folosind personalul intern, sau angajarea experților independenți pentru fiecare domeniu supus evaluării în cadrul testului general;
- Cumpărarea bateriilor de teste de la furnizori profesioniști (evaluarea aptitudinilor cognitive).

Este important să se actualizeze periodic baza de date a testelor pentru a se asigura că testele reflectă nevoile administrației și, de asemenea, pentru a păstra confidențialitatea rezultatelor.

Concept privind introducerea sistemului de recrutare centralizată în administrația publică centrală, 2025

Testul scris poate fi realizat pe hârtie sau pe calculator. În cazul în care se face pe hârtie, va fi necesar să se organizeze testul în avans și să se asigure rezervarea locației corespunzătoare pentru a încăpea toți candidații în același timp. Corectarea testelor se face cu ajutorul mașinilor de citit, iar rezultatele sunt puse la dispoziția candidaților destul de rapid. O altă opțiune, recomandată este organizarea testului pe calculator. În acest caz, grupul de participanți poate fi mai mic, iar testele pot fi organizate în mai multe runde, chiar în date diferite, deoarece computerul selectează aleatoriu întrebările, iar rezultatele sunt puse la dispoziția candidaților imediat după finalizarea testului.

Modalitatea computerizată este mai costisitoare, din cauza investiției inițiale. Dar oferă o mai mare flexibilitate și este mai potrivită pentru perioada de tranziție, deoarece grupuri mai mici de participanți pot susține testele de îndată ce acestea devin disponibile. În timp, investiția inițială este absorbită, iar costurile de funcționare sunt similare cu cele ale testelor pe suport de hârtie.

Procedura ar trebui să fie implementată în faza pilot doar ministerelor și Cancelariei de Stat. Pe măsură ce se creează capacități și se simplifică procedurile, domeniul de aplicare poate fi extins la alte grupuri de autorități publice, și anume autoritățile din administrația publică centrală de specialitate și, ulterior, autoritățile publice autonome și autoritățile administrației publice locale.

Părți interesate și capacități necesare

Una dintre condițiile de bază pentru ca modelul de recrutare centralizată să funcționeze este o entitate publică bine consolidată. În prezent, centrul sistemului este Direcția managementul funcției publice din cadrul Cancelariei de Stat.

Punerea în aplicare a recrutării centralizate pentru funcționarii publici de execuție în administrația publică centrală, chiar și ca o fază pilot, necesită schimbări semnificative în capacitățile DMFP. Direcția ar trebui să fie capabilă să orienteze reforma funcției publice, să supravegheze punerea în aplicare și, în paralel, să gestioneze procedurile de recrutare centralizată. Capacitățile nu diferă foarte mult de la faza pilot la faza de implementare la scară largă.

În prezent, personalul DMFP a fost majorat la 14 unități de personal. Personalul este nou, însă există un nucleu pe care poate fi construit viitoarea subdiviziune. Pe termen scurt și mediu, dar înainte de începerea punerii în aplicare a recrutării centralizate, subdiviziunea din cadrul DMFP care se ocupă de recrutare ar trebui să crească treptat până la 5 unități cu atribuții în domeniul recrutării centralizate și integrării cadrelor de competențe în procesul de recrutare a funcționarilor publici de conducere de nivel superior, pentru a îndeplini toate sarcinile și responsabilitățile aferente implementării acestor reforme.

O analiză funcțională a DMFP este în curs de desfășurare și toate elementele de organizare ar trebui detaliate în cadrul acesteia. Este important ca, în paralel cu creșterea personalului, direcția să sporească capacitățile personalului actual și să dezvolte competențe legate de funcțiile de bază ale direcției. În prezent, DMFP nu îndeplinește nicio funcție legată de recrutare, prin urmare este important să se sporească nu numai capacitățile teoretice ale personalului privind principiile și conceptul de recrutare, ci și competențele practice în organizarea și desfășurarea procedurilor de recrutare. În

Concept privind introducerea sistemului de recrutare centralizată în administrația publică centrală, 2025

acest sens, din septembrie 2025, va fi creat Serviciul recrutare și accedere în funcția publică în cadrul DMFP, în conformitate cu prevederile Foii de parcurs „Reforma administrației publice” și a Planului de creștere economică pentru perioada 2025-2027. Serviciului nou-creat va demara activitățile necesare, care implică intervenții în plan instituțional, metodologic, dar și normativ și va avea următoarele funcții de bază, în conformitate cu acțiunile de reformă asumate în serviciul public, stabilite în perioada 2026-2027:

- 1) planificarea, organizarea și desfășurarea procesului de pilotare a procesului de recrutare centralizată în funcțiile publice de execuție din autoritățile publice centrale incluse în eșantion;
- 2) asigurarea secretariatului pentru organizarea și desfășurarea concursului pentru ocuparea unei funcții publice de conducere de nivel superior, care deja are loc în mod centralizat;
- 3) elaborarea și pilotarea implementării cadrului de competențe pentru funcțiile publice de conducere de nivel superior.

Serviciul recrutare și accedere în funcția publică va fi constituit din 3 unități de personal, din contul unităților de personal aprobate pentru DMFP. Totodată, după pilotarea celor două acțiuni de reformă aferente sistemului național de management al resurselor umane în serviciul public, și anume – recrutarea centralizată în funcțiile publice de execuție, integrarea cadrului de competențe în procesul de recrutare a funcționarilor publici de conducere de nivel superior din administrația publică centrală de specialitate, acest serviciu va fi consolidat la nivel de direcție cu preluarea funcțiilor legate și de planificarea, organizarea și monitorizarea stagiilor plătite în serviciul public și monitorizarea procesului de planificare anuală a necesarului de personal și a procesului de evidență, administrare și redistribuire a persoanelor din corpul de rezervă al funcționarilor publici.

Aceste acțiuni sunt în strictă conformitate cu prevederile Foii de parcurs „Reforma administrației publice” și a Planului de creștere economică pentru 2025-2027 în partea ce ține de reformele asumate în domeniul politicii naționale de management strategic al resurselor umane în serviciul public.

În paralel cu crearea propriilor capacități, DMFP ar trebui să elaboreze și să pună în aplicare un proces de consolidare a capacităților subdiviziunilor de resurse umane din toate ministerele, axat pe organizarea de interviuri în mod profesionist, cu scopul de a evalua cunoștințele și abilitățile specifice ale candidaților stabilite în fișa postului pentru ocuparea funcției publice vacante sau temporar vacante.

În contextul consolidării capacităților subdiviziunilor de resurse umane, se recomandă examinarea posibilității de dezvoltare și implementa un program de formare specializată, parte a sistemului de certificare în domeniul managementului resurselor umane în serviciul public.

248

PLAN DE ACȚIUNI

cu privire la implementarea reformelor în domeniul managementul funcției publice pentru anii 2025 – 2032

Rezultat strategic¹: Atractivitatea funcțiilor publice și retenția funcționarilor publici sunt sporite prin aplicarea unui sistem meritocratic și transparent de accedere și promovare în funcția publică, printr-o remunerare adecvată, care reflectă echitatea și stimulează performanța, precum și printr-o cultură organizațională orientată spre dezvoltarea capitalului uman în serviciul public

Rezultat #1: Consolidarea capacității instituționale a Cancelariei de Stat, în calitate de autoritate centrală pentru managementul funcției publice și al funcționarilor publici, pentru a asigura implementarea la timp și de înaltă calitate a inițiativelor de reformă

Acțiuni	Sub-acțiuni	Indicatori de monitorizare	Termen (trimestru, an)	Resurse financiare necesare (estimativ)	Parteneri
1. Instituirea și consolidarea unei subdiviziuni interne responsabilă de elaborarea și implementarea recrutării centralizate și a cadrului de competențe, inclusiv dezvoltarea continuă a capacităților și de îmbunătățire a proceselor	1.1. Instituirea unei subdiviziuni specializate în cadrul Direcției managementul funcției publice (DMFP), cu funcții, atribuții și responsabilități privind elaborarea, pilotarea și implementarea recrutării centralizate în autoritățile publice centrale, organizarea și desfășurarea procedurii de ocupare a unei funcții publice de conducere de nivel superior, precum și elaborarea, pilotarea și	Subdiviziune specializată instituită, cu creștere graduală a numărului de posturi: de la 3 la 5 unități minim Cel puțin 80% rata de ocupare a posturilor 100% fișe de post elaborate 100% rata personalului subdiviziunii instruit	Trimestrul III, 2025 (3 unități) Trimestrul I, 2028 (extra 2 unități)	960,0 MDL anual (salarii achitate din bugetul de stat) pentru 2026-2027 1 500,0 MDL anual (salarii achitate din bugetul de stat) din 2028	GIZ Moldova (asistență tehnică)

¹ În corespundere cu prevederile Foii de Parcurș privind „Reforma administrației publice” (criteriu de referință în procesul de aderare a Republicii Moldova la Uniunea Europeană), aprobată prin [hotărârea Guvernului nr. 274/2025](#)

PLAN DE ACȚIUNI
cu privire la implementarea reformelor în domeniul managementul funcției publice pentru anii 2025 – 2032

	implementarea cadrului de competențe pentru funcțiile publice de conducere de nivel superior 1.2. Elaborarea regulamentului intern și a fișelor de post pentru personalul subdiviziunii specializate 1.3. Angajarea funcționarilor publici cu competențe relevante, inclusiv cu formare în psihologie/psihologie organizațională, precum și dezvoltarea continuă a capacităților acestora (instruiri, vizite de studiu, mentorat, coaching profesional etc.)		Trimestrul IV, 2025 Anual		
2. Revizuirea portalului www.cariere.gov.md pentru a include noi funcționalități legate de recrutarea centralizată, creșterea capacității de utilizare a portalului și desfășurarea unei campanii de comunicare pentru atragerea candidaților	2.1. Analiza fezabilității portalului actual, identificarea punctelor forte și a limitărilor acestuia, evaluarea financiară și elaborarea Caietului de sarcini (ToR) pentru revizuire 2.2. Dezvoltarea noului portal cu funcționalități îmbunătățite pentru recrutarea centralizată, inclusiv testarea completă a acestuia și corectarea tuturor erorilor identificate 2.3. Lansarea oficială a portalului revizuit, cu disponibilitate pentru toate autoritățile publice centrale și candidați	Caietul de sarcini (ToR) aprobat și finanțarea asigurată Noul portal lansat și funcțional Numărul de funcționari publici din DMFP instruiți Numărul de funcționari publici din subdiviziunile resurse umane ale autorităților centrale instruiți Plan de comunicare aprobată și implementată Numărul de vizite în universități Numărul de vizualizări / Rata de conversie	Trimestrul I, 2026 Trimestrul III, 2026 Trimestrul IV, 2026	5 000,0 MDL	Buget de stat Parteneri de dezvoltare (urmează a fi identificați)

PLAN DE ACȚIUNI
cu privire la implementarea reformelor în domeniul managementul funcției publice pentru anii 2025 – 2032

	2.4. Organizarea și furnizarea instruirii pentru personalul care va utiliza portalul, pentru a asigura o utilizare eficientă și corectă a noilor funcționalități 2.5. Derularea unei campanii de comunicare și informare publică pentru promovarea noii proceduri de recrutare centralizată și a portalului unic de joburi în autoritățile publice din Republica Moldova	Numărul de videoclipuri instructive pentru sprijinirea aplicării prin portal	Trimestrul III, 2026 Trimestrul IV, 2026		
Rezultat #2: Accesul în funcția publică se realizează prin mecanisme meritocratice și transparente consolidate, care asigură selectarea corectă și obiectivă a candidaților pentru funcțiile publice					
1. Elaborarea viziunii de politică publică privind recrutarea centralizată în funcția publică	1.1. Elaborarea și aprobarea Conceptului privind pilotarea și implementarea recrutării centralizate în funcțiile publice de execuție din autoritățile administrației publice centrale 1.2. Efectuarea analizei de impact și elaborarea setului de acțiuni necesare pentru pilotarea și implementarea procesului de recrutare centralizată în autoritățile publice centrale, parte a Planului de acțiuni cu privire la implementarea reformelor în domeniul managementul funcției publice pentru anii 2025-2032	Conceptul și Planul de acțiuni aprobat de către Secretariatul de implementare a Strategiei de reformă a administrației publice (SRAP)	Trimestrul IV, 2025 Trimestrul IV, 2025	200,0 MDL	GIZ Moldova (asistență tehnică)

Pagina 4 / 15

Pagina 5 / 15

evaluării, precum și a identificării și gestionării eventualelor erori 3.5. Definitivarea testului general pentru prima etapă a concursului „e-proba scrisă/testare generală”, care include întrebări tip-grilă legate de evaluarea cunoștințelor și abilităților generale esențiale în administrația publică și, după caz, a testelor de evaluare a aptitudinilor cognitive 3.6. Pregătirea infrastructurii logistice și tehnice necesare pentru pilotarea primei etape a concursului „e-proba scrisă/testare generală”, pregătirea platformei necesare pentru lansarea oficială, inclusiv asigurarea echipamentului, software-ului și suportului tehnic pentru candidați 3.7. Lansarea testării pilot a primei etape a concursului „e-proba scrisă/testare generală”, pentru constituirea grupului inițial de candidați eligibili și colectarea datelor pentru ajustarea procedurilor de evaluare a cunoștințelor și abilităților generale 3.8. Elaborarea și distribuirea unei instrucțiuni pentru candidații înscriși la concurs în faza de pilotare	Instrucțiune pentru candidații înscriși la faza de pilotare elaborat Raportul de evaluare aprobat	Trimestrul II, 2027	
		Trimestrul III, 2027	
		Trimestrul III, 2027	
		Trimestrul III, 2027	

Pagina 7 / 15

PLAN DE ACȚIUNI
cu privire la implementarea reformelor în domeniul managementul funcției publice pentru anii 2025 – 2032

4. Implementarea procesului de recrutare centralizată în autoritățile publice centrale de specialitate și alte autorități publice centrale, asigurând transparență și meritocrație în selectarea personalului	4.1. Organizarea implementării noii proceduri în autoritățile administrației publice centrale de specialitate și alte autorități publice centrale, asigurând aplicarea uniformă și respectarea criteriilor stabilite 4.2. Organizarea activităților de instruire pentru membrii comisiilor de concurs din autoritățile publice centrale privind prevederile noii proceduri de recrutare și cerințele pentru „interviul organizat de autoritatea publică” 4.3. Elaborarea și mediatizarea Ghidului informativ pentru candidații la funcțiile publice de execuție privind organizarea și desfășurarea noii proceduri de concurs, inclusiv exemple de întrebări și răspunsuri descifrate pentru prima etapă a concursului „e-proba scrisă/testare generală” și exemple de întrebări axate pe evaluarea competențelor specifice din cadrul etapei a doua a concursului „interviul organizat de către autoritatea publică” 4.4. Derularea unei campanii de comunicare pentru promovarea noii proceduri de recrutare centralizată și a portalului unic pentru locuri de	Numărul candidaților testați Numărul candidaților care au promovat prima etapă „e-proba scrisă/testare generală” Numărul candidaților care au participat la a doua etapă a concursului „interviul organizat de autoritatea publică” Numărul candidaților angajați în funcții publice Numărul concursurilor organizate prin aplicarea și a testului de evaluare a cunoștințelor și abilităților specifice/tehnice (după caz) Ghidul informativ pentru candidați elaborat și distribuit Sesiuni/ședințe de monitorizare organizate de DMFP organizate	2028/2029 – continuu	3,000 – 5 000,0 MDL anual	Buget de stat Parteneri de dezvoltare (urmează a fi identificați)
---	---	--	---------------------------------	--------------------------------------	---

PLAN DE ACȚIUNI
cu privire la implementarea reformelor în domeniul managementul funcției publice pentru anii 2025 – 2032

	muncă în autoritățile publice din Republica Moldova 4.5. Monitorizarea continuă a aplicării noii proceduri, evaluarea practicii de implementare și formularea recomandărilor pentru îmbunătățirea implementării și eficienței acesteia, inclusiv revizuirea cadrului normativ la necesitate 4.6. Realizarea unui studiu analitic privind introducerea sistemului de recrutare centralizată în autoritățile administrației publice locale, după definirea modelului de activitate al sistemului administrației publice locale (după organizarea alegerilor locale din anul 2027), cu luarea deciziilor corespunzătoare				
Rezultat #3: Recrutarea și dezvoltarea carierei în funcția publică sunt pe deplin aliniate la un cadru transparent, bazat pe merit și competențe					
1. Elaborarea viziunii de politică publică privind cadrele de competențe în funcția publică	1.1. Elaborarea și aprobarea Conceptului privind cadrele de competență în funcția publică 1.2. Efectuarea analizei de impact și elaborarea setului de acțiuni necesare pentru pilotarea și implementarea cadrului de competențe, ca parte a Planului de acțiuni cu privire la implementarea reformelor în domeniul	Conceptul și Planul de acțiuni aprobat de către Secretariatul de implementare a SRAP	Trimestrul IV, 2025 Trimestrul IV, 2025	250,0 MDL	GIZ Moldova (asistență tehnică)

PLAN DE ACȚIUNI
cu privire la implementarea reformelor în domeniul managementul funcției publice pentru anii 2025 – 2032

	managementul funcției publice pentru anii 2025-2032				
2. Dezvoltarea Cadrului de competențe generale pentru funcționarii publici de conducere de nivel superior din cadrul autorităților administrației publice centrale de specialitate	2.1. Elaborarea metodologiei pentru elaborarea Cadrului de competențe generale pentru funcționarii publici de conducere de nivel superior ² , inclusiv consultarea bunelor practici internaționale	Suport metodologic pentru uz intern elaborat Numărul de sesiuni de lucru organizate cu funcționarii publici de conducere de nivel superior	Trimestrul I, 2026	1 800,0 MDL	GIZ Moldova (asistență tehnică) Buget de stat Parteneri de dezvoltare (urmează a fi identificați)
	2.2. Elaborarea proiectului Cadrului de competențe generale pentru funcționarii publici de conducere de nivel superior, printr-un proces participativ care să implice consultări factorii relevanți implicați	Proiectul Cadrului de competențe generale pentru funcționarii publici de conducere de nivel superior elaborat Documente vizuale/de promovare a cadrului de competențe elaborate și distribuite	Trimestrul IV, 2026		
	2.3. Pre-testarea Cadrului de competențe generale în procesul de recrutare a funcționarilor publici de conducere de nivel superior (etapa de interviu), colectarea feedback-ului de la candidați, membri comisiei de concurs și alte persoane relevante 2.4. Definitivarea Cadrului de competențe generale în baza rezultatelor pilotării și pregătirea pentru implementarea acestuia în procesele de recrutare, selecție și dezvoltare profesională continuă a	Cadrul de competențe generale pentru funcționarii publici de conducere de nivel superior definitivat și aprobat de către Secretarul general al Guvernului	Trimestrul IV, 2026 Trimestrul I, 2027		

² Suportul metodologic va descrie procesul tehnologic, inventarul de competențe, descrierea nivelurilor de competență, precum și alte aspecte relevante.

PLAN DE ACȚIUNI
cu privire la implementarea reformelor în domeniul managementul funcției publice pentru anii 2025 – 2032

	funcționarilor publici de conducere de nivel superior 2.5. Proiectarea și realizarea versiunii vizuale și a formatului standardizat al Cadrului de competențe generale pentru funcționarii publici de conducere de nivel superior, asigurându-se lizibilitatea, accesibilitatea și adaptarea pentru utilizare online și tipărită 2.6. Aprobarea Cadrului de competențe generale pentru funcționarii publici de conducere de nivel superior (versiunea 1.0)		Trimestrul III, 2027 Trimestrul IV, 2027		
3. Integrarea Cadrului de competențe generale în procesul de recrutare și selectare profesională a funcționarilor publici de conducere de nivel superior	3.1. Elaborarea propunerilor de modificare a cadrului normativ secundar privind ocuparea unei funcții de conducere de nivel superior prin utilizarea Cadrelor de competențe generale 3.2. Elaborarea unui Ghid metodologic privind evaluarea competențelor generale, care va include instrumente și recomandări practice pentru evaluarea completă și validă a acestora (ex. <i>chestionare structurate pentru interviuri comportamentale, grile de evaluare și metode de punctare,</i>	Cadrul normativ secundar completat/ajustat Ghid metodologic elaborat 100% membrii ai comisii de concurs instruiți Cel puțin 75% dintre specialiștii SRU din autoritățile publice centrale instruiți Numărul concursurilor de ocupare a funcțiilor publice de conducere de nivel superior organizate bazate pe Cadrul de competențe generale	Trimestrul II, 2028 Trimestrul III, 2028	600,0 MDL	GIZ Moldova (asistență tehnică) Buget de stat Parteneri de dezvoltare (urmează a fi identificați)

PLAN DE ACȚIUNI
cu privire la implementarea reformelor în domeniul managementul funcției publice pentru anii 2025 – 2032

	<i>tehnici de interviu și strategii de prevenire a erorilor)</i> 3.3. Pregătirea și desfășurarea activităților de instruire pentru membrii comisiilor de concurs pentru ocuparea unei funcții publice de conducere de nivel superior și/sau șefii SRU privind desfășurarea interviului comportamental structurat, în faza de pilot și după pilotare 3.4. Implementarea Cadrului de competențe generale în procesul de recrutare și selectare profesională a funcționarilor publici de conducere de nivel superior 3.5. Actualizarea procesului de recrutare și selectare profesională și implementarea modificărilor necesare 3.6. La necesitate, revizuirea Cadrului de competențe generale pentru funcționarii publici de conducere de nivel superior revizuit în baza experienței și bunelor practici (versiunea 2.0)	Numărul funcțiilor publice de conducere de nivel superior ocupate prin utilizarea Cadrului de competențe generale	Trimestrul IV, 2028 2028 – continuu 2028 – continuu 2030, după caz		
4. Integrarea Cadrului de competențe în formarea și dezvoltarea profesională a funcționarilor publici de conducere de nivel superior	4.1. Actualizarea curriculum-ului programului de formare specializată pentru funcționarii publici de conducere de nivel	Curriculum programului de formare specializată a funcționarilor publici de	2028 – 2030	200,0 MDL	GIZ Moldova (asistență tehnică) Buget de stat

PLAN DE ACȚIUNI
cu privire la implementarea reformelor în domeniul managementul funcției publice pentru anii 2025 – 2032

	superior aliniat la Cadrul de competențe generale 4.2. Organizarea activităților de instruire pentru formatori pentru a asigura aplicarea eficientă a Cadrului de competențe generale în conceperea și livrarea programului de formare specializată pentru funcționarii publici de conducere de nivel superior 4.3. Implementarea programului de formare specializată pentru funcționarii publici de conducere de nivel superior, în conformitate cu obiectivele de instruire derivate din Cadrul de competențe generale 4.4. Evaluarea impactului programului de formare specializată pentru funcționarii publici de conducere de nivel superior din prisma aplicării Cadrului de competențe generale	conducere de nivel superior revizuit și actualizat Numărul funcționarilor publici de conducere de nivel superior instruiți pe baza cadrului de competențe generale Gradul de satisfacție a funcționarilor publici de conducere de nivel superior instruiți			
5. Extinderea modelului cadrelor de competențe generale și/sau specifice pentru alte grupuri profesionale prioritare din serviciul public (după caz)	5.1. Analiza fezabilității extinderii cadrului de competențe pentru alte grupuri profesionale prioritare în baza experienței acumulate pentru funcționarii publici de conducere de nivel superior, în mod special pentru funcționarii publici de conducere și personalul	Studiu de fezabilitate realizat Numărul grupurilor profesionale prioritare identificate Cadrul instituțional și metodologic pregătit pentru extinderea aplicării cadrelor de competențe generale și/sau	2030 – continuu	5 000,0 MDL	Buget de stat Parteneri de dezvoltare (urmează a fi identificați)

PLAN DE ACȚIUNI
cu privire la implementarea reformelor în domeniul managementul funcției publice pentru anii 2025 – 2032

	subdiviziunilor resurse umane, în calitate de agenți ai schimbărilor organizaționale 5.2. Luarea deciziei privind dezvoltarea modelelor de competențe pentru alte grupuri profesionale prioritare 5.3. Identificarea și fundamentarea grupurilor profesionale prioritare pentru dezvoltarea cadrelor de competențe generale 5.4. Pregătirea procesului de elaborare a cadrelor de competențe generale și/sau specifice pentru alte grupuri profesionale prioritare, în baza rezultatelor studiului de fezabilitate 5.5. Extinderea programului de instruire privind evaluarea competențelor în cadrul „interviului pe post” pentru specialiștii SRU din autoritățile administrației publice centrale de specialitate pentru alte categorii de funcții publice	specifice pentru alte grupuri profesionale identificate Numărul activităților de instruire desfășurate Ponderea specialiștilor SRU instruiți privind instrumente de evaluare a competențelor în cadrul „interviului pe post”			
TOTAL: 27 220,0 – 30 000,0 MDL³					

³ Buget estimativ pentru acțiunile planificate pentru perioada 2025-2027, care va fi suplinit cu resurse necesare pentru implementarea a reformelor inițiate după anul 2028.