

INSTITUTUL NAȚIONAL DE ADMINISTRAȚIE  
ȘI MANAGEMENT PUBLIC



# GHIDUL MENTORULUI ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ





INSTITUTUL NAȚIONAL DE ADMINISTRAȚIE ȘI  
MANAGEMENT PUBLIC

**GHIDUL  
MENTORULUI  
ÎN ADMINISTRAȚIA  
PUBLICĂ**



Chișinău, 2026



Recomandat de Consiliul Institutului Național  
de Administrație și Management Public

Autor:

**Angela POPOVICI**, doctor, conferențiar universitar

*Publicația „Ghidul mentorului în administrația publică” este realizată de Institutul Național de Administrație și Management Public cu suportul financiar al PNUD. Opiniile exprimate în această lucrare aparțin autorilor și nu reflectă neapărat punctul de vedere al PNUD.*

**DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAȚIONALE A CĂRȚII DIN REPUBLICA MOLDOVA**

©Institutului Național de Administrație și Management Public, 2026

# CUPRINS

Introducere .....	5
<b>Capitolul I. CONCEPTUL DE MENTORAT ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ</b> .....	7
1.1. Definirea mentoratului .....	8
1.2. Forme de mentorat .....	11
1.3. Mentoratul în administrația publică .....	17
1.4. Diferențele între mentorat, coaching și formare profesională .....	23
<b>Capitolul II. CADRUL JURIDIC ȘI INSTITUȚIONAL AL ACTIVITĂȚII DE MENTORAT ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ</b> .....	30
2.1. Mentoratul de integrare a funcționarilor publici debutanți .....	31
2.2. Mentoratul de integrare a stagiarilor .....	45
2.3. Mentoratul în politicile publice naționale și internaționale .....	53
<b>Capitolul III. ACTORII IMPLICAȚI ÎN ACTIVITATEA DE MENTORAT</b> .....	62
3.1. Profilul și responsabilitățile mentorului în administrația publică .....	63
3.2. Rolul persoanei menturate .....	67
3.3. Principii deontologice în relația de mentorat .....	70
<b>Capitolul IV. STRATEGII ȘI TEHNICI ÎN CADRUL RELAȚIEI DE MENTORAT</b> .....	76
4.1. Componentele relației de mentorat .....	77
4.2. Strategii eficiente în cadrul relației de mentorat .....	80
4.3. Cum comunicăm eficient în relația de mentorat .....	92

<b>Capitolul V. ETAPELE PROCESULUI DE MENTORAT</b> .....	102
5.1. Inițierea și planificarea programului de mentorat .....	103
5.2. Desfășurarea programului de mentorat .....	115
5.3. Metode interactive în activitatea de mentorat .....	121
5.4. Instrumente utile în activitatea de mentorat .....	126
<b>Capitolul VI. MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA PROGRAMULUI DE MENTORAT</b> .....	130
6.1. Indicatori de performanță și rezultate așteptate .....	131
6.2. Tehnici de monitorizare și mecanisme de feedback .....	134
6.3. Evaluarea rezultatelor și încheierea formală a relației de mentorat .....	142
6.4. Adaptarea continuă a programului de mentorat la nevoile instituției și ale funcționarilor publici .....	148
<b>Bibliografie</b> .....	152

# INTRODUCERE

Ați avut vreodată ocazia să participați la o relație de mentorat, fie ca mentor, fie ca persoană mentorată? Acest ghid își propune să îi sprijine pe cei interesați, oferind o prezentare a principiilor care stau la baza unui mentorat eficient în administrația publică. Prin transmiterea experienței și valorilor profesionale, mentoratul contribuie la formarea noilor angajați și la consolidarea unei administrații responsabile. Obiectivul principal este de a evidenția rolul esențial al mentoratului în dezvoltarea profesională a personalului din serviciul public.

Acest ghid explică diferite concepte asociate cu mentoratul, cum ar fi: mentorul și persoana mentorată; diferențele dintre mentorat, coaching și formare profesională; avantajele mentoratului pentru persoanele mentorate, pentru mentori și pentru autoritatea publică; diferitele tipuri de mentorat; procesul de mentorat pas cu pas; răspunsuri la întrebări frecvente, precum și percepțiile greșite și miturile comune legate de mentorat. De asemenea, ghidul conține întrebări la care sunteți invitat să răspundeți.

Mentoratul reprezintă un pilon esențial în procesul de integrare și profesionalizare a funcționarilor publici debutanți și stagiarilor. Totodată, mentoratul, ca proces de sprijin continuu destinat dezvoltării carierei, în vederea consolidării competențelor profesionale, asumării unor noi responsabilități, dezvoltării leadershipului și susținerii evoluției în cariera profesională, se adresează și funcționarilor publici cu experiență.

În contextul actual, marcat de complexitatea tot mai mare a proceselor de formare profesională, mentoratul răspunde mult mai bine nevoilor momentului. Experiența directă din mediul profesional și cercetările în domeniul științelor administrative au evidențiat faptul că a fi mentor este o misiune complexă, care nu mai poate fi îndeplinită doar prin intuiție sau încercări empirice.

De aceea, formarea specifică pentru a deveni mentor devine o necesitate, fiind asociată cu sarcini și atribuții clar definite și specializate. Ca activitate distinctă, mentoratul reprezintă un proces esențial de transmitere a abilităților și cunoștințelor de la persoane cu experiență la persoane aflate la început de drum. În același timp, el presupune o relație dinamică și adaptabilă între mentor și debutant, bazată pe dorința de învățare și dezvoltare continuă.

Rolul mentorului într-o instituție publică este unul complex: nu este doar un îndrumător tehnic, ci și un model de comportament profesional, un canal de transmitere a valorilor instituționale și un sprijin în navigarea provocărilor birocratice și organizaționale.

Acest ghid este destinat funcționarilor publici care exercită rolul de mentor și urmărește să le ofere instrumente practice, recomandări și standarde etice pentru a contribui la formarea unor profesioniști competenți, responsabili și integrați în valorile administrației publice.

În lipsa unor repere clare, rolul de mentor poate fi înțeles diferit de la o instituție la alta, ceea ce poate duce la inconsistență și la reducerea eficienței programelor de mentorat. Din acest motiv, prezentul ghid vine să ofere o structură coerentă, practică și adaptată nevoilor autorităților publice.

Ghidul are următoarele obiective:

- să clarifice rolul, responsabilitățile și limitele mentorului;
- să ofere modele de bune practici și metode de comunicare eficientă;
- să sprijine dezvoltarea unei relații de mentorat bazate pe încredere, respect reciproc și obiective comune;
- să propună un cadru de organizare și evaluare a procesului de mentorat, ușor de adaptat la realitățile fiecărei instituții.

Mentorii din administrația publică nu trebuie să aibă doar experiență profesională, ci și o atitudine deschisă, empatică și dornică de a contribui la formarea celorlalți. Ei sunt promotorii unei culturi organizaționale sănătoase și colaborative, iar prin implicarea lor în programul de mentorat contribuie activ la modernizarea și umanizarea administrației publice.

Instituțiile care investesc în formarea mentorilor și în crearea unor cadre structurale de mentorat au șansa de a construi organizații publice mai flexibile, mai atractive și mai performante.



# CAPITOLUL I.

CONCEPTUL  
DE MENTORAT  
ÎN ADMINISTRAȚIA  
PUBLICĂ





## 1.1. Definirea mentoratului

Mentoratul reprezintă o relație de învățare și dezvoltare între o persoană cu experiență și un individ interesat să evolueze într-un anumit domeniu. Această relație are ca scop sprijinirea creșterii profesionale și personale a mentoratului (persoana cu mai puțină experiență, care este îndrumată și beneficiază de această interacțiune) prin acumularea de cunoștințe, dezvoltarea de abilități și aprofundarea înțelegerii în aria vizată. Mentoratul în sine este înțeles ca ajutând pe cineva, dând sfaturi, împărtășind cunoștințe.

Mentoratul își are originile în Grecia Antică, fiind asociat cu zeița înțelepciunii, Atena, care a luat chipul lui Mentor pentru a-l ghida pe Telemach, fiul lui Ulise, în epopeea Odiseea. De-a lungul timpului, mentoratul a fost practicat ca formă informală de învățare în diverse culturi și regiuni ale lumii, regăsindu-se în tradițiile budiste, hinduse, creștine, precum și în cadrul breslelor meșteșugărești din Evul Mediu. Începând cu anii 1970, mentoratul a cunoscut o dezvoltare semnificativă, devenind o metodă recunoscută și aplicată pe scară largă în diverse domenii.

În funcție de evoluția persoanei menturate și de planul inițial, mentoratul poate fi un angajament pe termen scurt sau care să fie prelungit pe durată lungă. Acest sistem de orientare nu este egal cu oferirea de sfaturi și idei, ci reprezintă transmiterea unor abilități și împărtășirea experienței de viață. Nu este vorba doar despre motivarea unei persoane spre o direcție anume, ci despre găsirea modalităților potrivite pentru a reuși în ceea ce și-a propus.

De-a lungul timpului, literatura de specialitate a oferit numeroase definiții ale activității de mentorat și ale caracteristicilor acesteia. Astfel, definițiile mai generale descriu mentoratul ca o relație între o persoană cu experiență și alta cu un nivel mai redus de experiență, având ca scop învățarea și dezvoltarea unor

competențe ale celei din urmă. În schimb, abordările mai specifice definesc mentoratul ca un proces în care o persoană cu statut superior, rezultate remarcabile și prestigiu oferă sprijin, educă, ghidează și consiliază pentru a facilita dezvoltarea intelectuală și/sau profesională a unei persoane aflate la început de parcurs (de exemplu, un funcționar public debutant sau un stagiar).

Trei caracteristici generale vizează relațiile de mentorat:

- acestea urmăresc dezvoltarea și atingerea obiectivelor persoanei menturate, prin diverse forme de sprijin;
- formele de sprijin sunt variate și vizează, în general, domenii specifice precum dezvoltarea profesională sau a carierei, furnizarea de modele de rol și sprijin psihologic;
- relațiile de mentorat sunt personale și reciproce.

**Mentoratul este o relație de parteneriat în care persoana menturată învață despre resursele sale și este sprijinită de mentor în atingerea obiectivelor sale.**

Pentru ca mentoratul să fie eficient, trebuie adăugate încă două domenii legate de structurare și de abordarea procesului:

- orice proces de mentorat trebuie să se bazeze pe obiectivele specifice de dezvoltare ale persoanei menturate;
- ar trebui, de asemenea, să se încheie cu o revizuire a acestor obiective și cu un rezumat comun.

**Un proces de mentorat eficient include componentele de monitorizare și evaluare generală, care să permită aprecierea impactului și eficienței acestuia.**

Relația de mentorat este diferită de alte relații organizaționale (de exemplu, superior – subordonat ierarhic) prin faptul că părțile acordului de mentorat pot să nu lucreze în mod oficial împreună, iar relația dintre mentor și persoana menturată este de obicei

mai strânsă și mai puternică decât alte relații formale existente la nivelul organizației.

### *Principiile unui bun mentorat*

- Înainte de a participa la programul de mentorat (înainte de a deveni mentor)
  - înțelegerea a ceea ce este mentoratul
  - regândirea propriei motivații pentru participarea la proces
- Definirea rolurilor, responsabilităților și normelor de cooperare
  - intrarea în rolul de mentor
  - stabilirea principiilor de cooperare
- Desfășurarea procesului
  - construirea unei relații de mentorat
  - stabilirea obiectivelor pentru proces
  - păstrarea obiectivelor în minte
  - evaluarea și finalizarea procesului

### *Principii de incluziune*

- **Valorizarea diversității:** Mentoratul eficient încurajează perspective diferite și folosește experiențele variate ca resursă de învățare.
- **Echitate și șanse egale:** Procesul de mentorat ține cont de barierele și oportunitățile diferite în dezvoltarea carierei (inclusiv cele legate de gen) și urmărește reducerea acestora.
- **Accesibilitate și participare incluzivă:** Programul și interacțiunile de mentorat sunt organizate astfel încât să fie accesibile persoanelor cu dizabilități, minorităților etnice și angajaților din zone rurale/îndepărtate (ex., acomodări rezonabile, comunicare clară, formate adaptate).
- **Colaborare echilibrată:** Unde este relevant, pot fi utilizate forme complementare precum mentoratul între egali (peer) și mentoratul inversat (reverse), pe baze voluntare și cu reguli clare, pentru a sprijini învățarea inter-generațională fără a substitui relațiile ierarhice formale.

- **Integritate, respect și siguranță:** Relația de mentorat se bazează pe respect reciproc, confidențialitate, non-discriminare și limite profesionale, în acord cu valorile și normele serviciului public.

## 1.2. Forme de mentorat

Mentoratul, ca proces de sprijin și dezvoltare personală și profesională, poate fi realizat în diferite forme, în funcție de context, obiective și structura relației dintre mentor și persoana mentorată. În practică sunt recunoscute mai multe tipuri de mentorat. În funcție de cadrul în care se realizează, se diferențiază: mentoratul formal, informal, individual, în echipă, peer-mentoratul și e-mentoratul.

Fiecare formă de mentorat consolidează dezvoltarea profesională și schimbul de cunoștințe. Bazându-se pe principiile prezentate în secțiunea 1.1, aceasta contribuie la asigurarea faptului că fiecare funcționar public are acces la oportunități relevante de învățare și de dezvoltare a carierei.



## MENTORAT FORMAL

Mentoratul formal reprezintă o relație structurată și bine gestionată, concepută în funcție de nevoile și obiectivele strategice ale organizației. În cadrul acestui tip de program, este desemnat un coordonator de mentorat care are responsabilitatea implementării și monitorizării activităților. De asemenea, sunt alocate resurse financiare dedicate, iar participarea angajaților este activ promovată.

Selectarea și asocierea mentorilor cu persoanele menturate se realizează pe baza compatibilității și a competențelor necesare dezvoltării profesionale. Atât mentorii, cât și persoanele menturate beneficiază, de regulă, de sesiuni de instruire specifice, menite să faciliteze o relație eficientă și benefică pentru ambele părți.

O astfel de instruire trebuie să abordeze, de asemenea, comunicarea incluzivă, prejudecățile inconștiente și participarea echitabilă, asigurând că mentorii și persoanele menturate cunosc și aplică principiile de nediscriminare și egalitate stabilite în cadrul legal național (Legea nr. 5/2006, Legea nr. 121/2012).

Mentoratul formal generează beneficii directe pentru toți actorii implicați: persoana menturată își dezvoltă abilitățile și încrederea profesională, mentorul își consolidează experiența și rolul de lider, iar organizația își crește capacitatea instituțională și sprijină dezvoltarea resurselor umane.

Pentru a asigura eficiența programului și sustenabilitatea finanțării, rezultatele sunt evaluate periodic prin indicatori clari de performanță și impact.

<b>MENTORAT SEMI-FORMAL</b>	<p>Mentoratul semi-formal integrează o mare parte dintre caracteristicile unui program de mentorat formal, cu excepția asocierii directe între mentori și persoanele mentorate. Acest tip de mentorat este mai flexibil, dar este disponibil pentru tot personalul, fiind inclus în cadrul programelor de dezvoltare profesională ale organizației.</p>
<b>MENTORAT INFORMAL</b>	<p>Apare în mod natural, fără o structură prestabilită sau reguli formale. Relația de mentorat se dezvoltă spontan, pe baza încrederii, a afinităților personale sau profesionale și a dorinței de a sprijini. Deși mai puțin structurat, mentoratul informal poate avea un impact semnificativ asupra dezvoltării personale, tocmai datorită flexibilității și caracterului autentic al relației.</p>
<b>MENTORAT INDIVIDUAL</b>	<p>Este cea mai cunoscută formă de mentorat, în care un mentor lucrează direct cu persoana mentorată. Această relație permite personalizarea sprijinului oferit, adaptarea la nevoile specifice ale persoanei mentorate și construirea unei relații de încredere și susținere pe termen lung.</p>
<b>MENTORAT ÎN ECHIPĂ</b>	<p>Presupune implicarea mai multor mentori care sprijină un grup de mentorați sau un singur mentorat. Acest tip de mentorat permite accesul la o gamă mai largă de perspective, experiențe și competențe. Este frecvent utilizat în proiecte interdisciplinare sau în organizații mari.</p>
<b>PEER-MENTORAT (ÎNTRE EGALI)</b>	<p>Reprezintă o formă de sprijin reciproc între persoane aflate la un nivel similar de experiență sau ierarhie. Peer-mentoratul valorifică schimbul de idei, învățarea colaborativă și susținerea emoțională în rândul colegilor sau colegelor, fiind eficient mai ales în rândul tinerilor profesioniști.</p>

## MENTORAT INVERSAT

Mentoratul inversat reprezintă o modalitate eficientă de a încuraja cunoașterea și acceptarea diversității culturale și comportamentale, precum și de a promova colaborarea și înțelegerea între generațiile de funcționari publici. Această formă de mentorat presupune ca un angajat mai tânăr să își asume rolul de mentor pentru un coleg cu mai multă experiență, dar care prezintă lacune în anumite competențe, în special în contexte specifice.

Autoritățile publice urmăresc tot mai frecvent atragerea și retenția tinerilor specialiști, iar mentoratul inversat este privit ca un mijloc de a facilita integrarea noilor angajați și de a consolida legătura acestora cu instituția. În același timp, această practică contribuie la creșterea gradului de conștientizare și transparență în ceea ce privește managementul organizațional.

Pe măsură ce competențele digitale și cele legate de rețelele sociale devin esențiale pentru eficiența instituțiilor, angajații mai tineri pot transmite aceste cunoștințe colegilor mai în vârstă, sprijinind astfel adaptarea la noile cerințe tehnologice. Deși, în mod tradițional, mentorul este perceput ca fiind mai în vârstă și mai experimentat, mentoratul inversat recunoaște faptul că ambele părți pot avea zone de dezvoltare. Astfel, fiecare participant are ocazia să-și depășească punctele slabe, valorificând punctele forte ale celuilalt.

Mentoratul inversat poate contribui, de asemenea, la combaterea stereotipurilor legate de vârstă, gen și senioritate, încurajând dialogul între generații și promovând recunoașterea egală a diferitelor tipuri de cunoștințe și experiențe.

## E-MENTORAT

Este o formă modernă de mentorat care utilizează tehnologia (platforme online, videoconferințe, e-mail etc.) pentru a facilita comunicarea între mentor și persoana mentorată. E-mentoratul este flexibil, accesibil și eficient în contexte în care mentorul și persoana mentorată se află în locații diferite sau au programe aglomerate.

De asemenea, sporește accesibilitatea pentru angajații cu limitări de mobilitate, responsabilități de îngrijire sau pentru cei din regiuni rurale, sprijinind participarea echitabilă în cadrul administrației publice.

În funcție de persoana mentorată, distingem între:

- *Mentoratul de integrare profesională* – proces de sprijin și asistență profesională, desfășurat pe o perioadă determinată, prin care un funcționar public cu experiență (mentor) oferă îndrumare, consiliere și transfer de cunoștințe unui funcționar public debutant sau unui stagiar;
- *Mentoratul profesional (de dezvoltare profesională la locul de muncă)* – proces structurat de sprijin continuu destinat dezvoltării carierei funcționarilor publici, prin care se oferă îndrumare, consiliere și transfer de cunoștințe în vederea consolidării competențelor profesionale, asumării unor noi responsabilități, dezvoltării leadershipului și susținerii evoluției în cariera profesională.

Funcționarii publici pot resimți nevoia de a fi consiliați în mai multe momente-cheie ale carierei lor profesionale: pentru a-și construi parcursul profesional, în vederea unei promovări sau atunci când doresc schimbarea postului sau a domeniului de activitate, de exemplu. În această perspectivă, mentoratul profesional le permite funcționarilor publici, pe parcursul întregii lor cariere, să fie consiliați individual de un alt coleg în proiectele lor profesionale.

Indiferent dacă este vorba de a susține un concurs sau un examen profesional, de a accede la funcții de nivel superior, de a lua în considerare mobilitatea sau schimbarea domeniului de activitate, mentoratul profesional le permite funcționarilor care se întrebă despre evoluția lor în carieră să fie însoțiți de un mentor. Acesta le transmite din experiența sa, oferă sfaturi și ajută persoana mentorată să progreseze, să finalizeze un proiect, să dobândească abilități și competențe, precum și să câștige încredere. Mentoratul profesional reprezintă un demers complementar față de măsurile existente în cadrul resurselor umane (consiliere în mobilitatea carierei, evaluarea parcursului profesional, perioade de imersiune profesională etc.).

Mentoratul în administrația publică are atât o dimensiune orientată spre dezvoltarea carierei funcționarului public, cât și una axată pe susținerea și consolidarea aspectelor psihosociale prin consiliere și sprijin colegial. În acest sens, mentoratul facilitează procesul de socializare instituțională, de adaptare socială și profesională, dar și de acomodare cu cerințele și rigorile specifice activității din sectorul public.

Programele de mentorat sunt valoroase deoarece se bazează pe „învățarea prin practică” și oferă resurse concrete pentru crearea unei relații constructive de sprijin între mentor și persoana mentorată. Această relație trebuie să fie orientată spre îndeplinirea obiectivelor instituției și spre atingerea scopului comun al celor doi actori implicați: formarea și integrarea eficientă a debutantului sau stagiatarului în administrația publică fie construirea parcursului profesional al unui funcționar cu experiență.

Alegerea tipului de mentorat depinde de obiectivele urmărite, de resursele disponibile, de contextul instituțional și de preferințele participanților. În practică, formele de mentorat pot fi combinate sau adaptate pentru a răspunde cât mai eficient nevoilor de învățare și dezvoltare ale persoanelor implicate.

Atunci când selectează forma adecvată de mentorat, instituțiile trebuie să se asigure că participarea este incluzivă și reflectă diversitatea personalului din administrația publică. Aceasta presu-

pune implicarea echilibrată a femeilor și bărbaților, a angajaților cu dizabilități, a diferitelor grupe de vârstă, a minorităților lingvistice și a reprezentanților din mediul urban și rural, astfel încât oportunitățile de învățare și dezvoltare profesională să fie accesibile în mod echitabil.

### 1.3. Mentoratul în administrația publică

Administrația publică traversează un proces continuu de transformare, determinat de schimbări sociale, economice și tehnologice, dar și de așteptările tot mai ridicate ale cetățenilor. În acest context, calitatea resurselor umane devine un factor esențial pentru asigurarea unei administrații eficiente, transparente și orientate spre rezultat. Prin urmare, dezvoltarea profesională a funcționarilor publici devine o prioritate strategică, mai ales în condițiile modernizării și reformei administrației publice din Republica Moldova.

Una dintre metodele moderne și eficiente pentru consolidarea capacităților profesionale ale angajaților din sectorul public este mentoratul. Acesta se bazează pe o relație voluntară și de încredere între un angajat cu experiență (mentor) și un coleg aflat într-o etapă de inițiere, adaptare sau tranziție profesională (mentorat). Scopul principal al acestei relații este sprijinirea dezvoltării profesionale și personale, integrarea în cultura organizațională și facilitarea transferului de cunoștințe și bune practici în cadrul instituției.

Deși consacrat în sectorul privat și în domeniul educațional, mentoratul începe să fie tot mai recunoscut și valorizat în administrația publică, ca instrument informal de învățare și creștere profesională. El contribuie nu doar la formarea noilor angajați, ci și la consolidarea unei culturi instituționale bazate pe colaborare, sprijin reciproc și învățare continuă.

## OBIECTIVELE ACTIVITĂȚII DE MENTORAT ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

- Dezvoltarea competențelor profesionale prin învățare practică;
- Transferul de cunoștințe și bune practici pentru asigurarea continuității instituționale și a standardelor de calitate în serviciul public;
- Crearea unei culturi organizaționale bazate pe sprijin și colaborare, incluzive și echitabile, în care fiecare funcționar public, indiferent de gen, vârstă sau proveniență, poate avea acces la oportunități de mentorat;
- Îmbunătățirea performanței instituționale;
- Susținerea învățării pe tot parcursul vieții și inovării în administrația publică.

Mentoratul este o relație de dezvoltare reciprocă. Nu doar persoanele aflate la început de carieră sau în proces de adaptare beneficiază de această formă de sprijin, ci și mentorii înșiși. Prin interacțiunea cu generațiile mai tinere și prin reflectarea asupra propriului parcurs profesional, mentorii își consolidează expertiza, își dezvoltă abilitățile de leadership, comunicare și coordonare și contribuie activ la formarea unei administrații publice moderne și reziliente.

Într-un mediu în continuă schimbare, în care instituțiile trebuie să se adapteze rapid la noi cerințe și provocări, mentoratul devine un mecanism-cheie pentru asigurarea continuității administrative, motivarea personalului și îmbunătățirea performanței organizaționale. Ca atare, instituționalizarea și susținerea programelor de mentorat reprezintă o investiție strategică în capitalul uman al sectorului public.

Mentoratul este recunoscut drept un instrument important de transfer de cunoștințe, valori și bune practici între generații de funcționari publici. Competențele care urmează a fi ghidate și dezvoltate cuprind cunoștințe, abilități, valori și atitudini, facili-

tând experiențe reciproce, pentru rezolvarea cu succes a sarcinilor stabilite în exercitarea funcției din interiorul organizației, precum și pentru dezvoltarea profesională/ personală.

Competențele mentorului în administrația publică reprezintă fundamentul calității procesului de mentorat și garantează sprijinul adecvat pentru integrarea și dezvoltarea funcționarilor debutanți, a stagiariilor sau a colegilor aflați în proces de formare profesională. Un mentor bine pregătit nu doar orientează, ci creează un mediu de învățare activ, etic și colaborativ, contribuind astfel la consolidarea bunei guvernări și la furnizarea unor servicii publice eficiente și centrate pe cetățean.

Mentorul din administrația publică trebuie să dețină și să manifeste un set de competențe generale care să îi permită să sprijine eficient procesul de formare și integrare profesională a funcționarilor debutanți, stagiariilor și colegilor aflați în dezvoltare. Printre acestea se numără:

- *competențe sociale* – comunicare eficientă, colaborare și construirea de relații bazate pe respect și încredere;
- *competențe lingvistice* – stăpânirea limbajului administrativ și abilitatea de a transmite informații clare și corecte, adaptate atât mediului instituțional, cât și comunicării cu cetățenii, precum și posedarea limbilor de lucru ale Uniunii Europene, necesare pentru cooperare și schimb de bune practici la nivel european;
- *competențe digitale* – folosirea eficientă a instrumentelor digitale și sprijinirea persoanelor mentorate în dezvoltarea abilităților digitale necesare activității publice;  
ghidare și sprijin – orientarea și susținerea debutanților, stagiariilor și colegilor în procesul de formare și integrare profesională;
- *profesionalism și etică* – promovarea valorilor integrității, transparenței și bunei guvernări.

Pe lângă aceste competențe generale, mentorul trebuie să dețină și competențe specifice, orientate direct către sprijinirea

procesului de învățare, integrare sau tranziție profesională a persoanei mentorate:

- *planificarea și organizarea* procesului de mentorat în funcție de nevoile individuale de formare și de integrare ale funcționarului debutant, stagiului și/ sau funcționarilor publici în proces de dezvoltare profesională la locul de muncă;
- *facilitarea dezvoltării profesionale* prin activități de îndrumare, feedback constructiv, reflecție profesională și schimb de bune practici;
- *promovarea culturii organizaționale* și valorilor administrației publice;
- *colaborarea cu alți actori instituționali* (funcționari publici de conducere, subdiviziunea resurse umane, formatori) pentru asigurarea unui cadru coerent de dezvoltare profesională în administrația publică;
- *dezvoltarea propriilor competențe de mentorat* prin participarea la instruire, rețele profesionale și activități de autoevaluare.

În administrația publică, mentoratul contribuie la formarea unei culturi organizaționale solide, la menținerea standardelor de profesionalism și la facilitarea integrării noilor angajați în sistem. De asemenea, el sprijină implementarea reformelor și politicilor publice prin dezvoltarea capitalului uman și a leadershipului la toate nivelurile administrației.

Implementarea programelor de mentorat aduce multiple beneficii atât autorităților publice, cât și funcționarilor:

- *facilitează integrarea profesională* a noilor angajați și a tinerilor absolvenți incluși în sistemul public prin concursuri sau programe speciale;
- *sprijină dezvoltarea competențelor* necesare pentru exercitarea eficientă a funcției publice, în conformitate cu cerințele Legii privind funcția publică și statutul funcționarului public;
- *contribuie la profesionalizarea serviciului public*, susținând o cultură a învățării continue și a responsabilității;

- *încurajează transferul de bune practici și cunoștințe*, inclusiv în domeniul reformei administrației publice, al guvernării deschise și al managementului public modern;
- *îmbunătățește climatul organizațional*, prin consolidarea relațiilor interpersonale și promovarea cooperării între generații;
- *consolidează leadershipul*, mentorii dezvoltă abilități de coordonare, comunicare, contribuind la formarea unei noi generații de lideri publici;
- *crește motivația și loialitatea față de instituție*, relațiile pozitive construite prin mentorat contribuie la un climat organizațional sănătos și la retenția personalului valoros;
- *transferul inter-generațional de cunoștințe*, experiența mentorilor se transmite către tinerii funcționari, asigurând continuitatea competențelor în instituție.

Mentoratul este adesea perceput ca fiind axat pe sprijinirea dezvoltării carierei personalului nou intrat în administrația publică – fie că este vorba despre debutanți sau despre persoane cu experiență în sectorul privat. Totuși, această practică ar trebui extinsă și încurajată și în rândul altor categorii profesionale, cum ar fi noii angajați proveniți din alte organizații publice sau chiar personalul deja existent în instituție, care își doresc o schimbare. În acest context, mentoratul poate deveni un instrument valoros de motivare, adaptat nevoilor individuale de vizibilitate și de orientare în parcursul profesional. Mai mult decât atât, mentoratul contribuie la:

- creșterea retenției personalului, prin facilitarea integrării și a sentimentului de apartenență;
- transferul de cunoștințe critice, în special în instituțiile cu personal experimentat aflat în pragul pensionării;
- întărirea coeziunii instituționale, prin crearea unui climat de învățare continuă și colaborare între generații.

Pentru ca mentoratul să fie eficient, este necesar un cadru instituțional clar, susținere managerială, precum și o cultură organizațională care încurajează învățarea continuă și colabora-

rea. Este esențial ca relațiile de mentorat să se bazeze pe încredere, respect reciproc și comunicare deschisă.

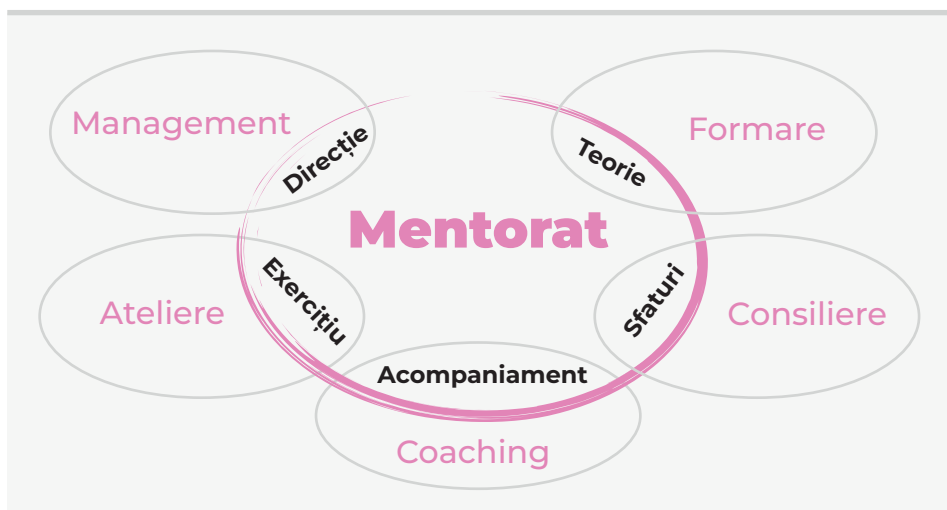
Printre provocările frecvente se numără lipsa de timp a mentorilor, absența unei metodologii clare de implementare, diferențele de viziune între generații și rezistența la schimbare. De aceea, este recomandată formarea prealabilă a mentorilor, stabilirea unor obiective realiste, monitorizarea procesului și evaluarea impactului mentoratului asupra dezvoltării profesionale și a performanței instituționale.

În concluzie, mentoratul reprezintă un instrument valoros pentru dezvoltarea resurselor umane din administrația publică, favorizând atât învățarea individuală, cât și coeziunea organizațională. Prin investiții în programe de mentorat bine structurate, autoritățile publice pot consolida competențele funcționarilor, pot facilita adaptarea la schimbările administrative și pot contribui la o guvernare mai eficientă, transparentă și orientată spre cetățean.

Pentru eficiența programelor de mentorat, a fost elaborat prezentul ghid, se va realiza formarea mentorilor, se vor stabili obiective realiste, se va monitoriza procesul și evalua impactul. Implicarea Institutului Național de Administrație și Management Public (IN-AMP) și a altor actori din domeniul formării profesionale continue poate contribui esențial la dezvoltarea unei culturi a mentoratului în serviciul public.

Mentoratul este o oportunitate valoroasă pentru consolidarea capacității administrative a autorităților publice din Republica Moldova. Prin promovarea unor programe bine structurate și adaptate contextului local, administrația publică poate deveni mai profesionistă, mai eficientă și mai orientată către nevoile cetățeanului. Dezvoltarea unei generații de funcționari publici bine pregătiți, sprijiniți și motivați este o investiție strategică în viitorul buneii guvernări.

## 1.4. Diferențele între mentorat, coaching și formare profesională



În administrația publică modernă, dezvoltarea continuă a angajaților este esențială pentru asigurarea unor servicii publice eficiente, transparente și orientate spre cetățean. Trei dintre cele mai utilizate metode pentru dezvoltarea resurselor umane sunt mentoratul, coaching-ul și formarea profesională. Fiecare dintre acestea are un rol specific și oferă beneficii diferite, în funcție de scopul urmărit, nivelul de experiență al angajaților și nevoile instituționale. O înțelegere clară a diferențelor dintre aceste metode este esențială pentru alegerea celor mai potrivite instrumente în funcție de nevoile organizaționale și individuale.

Mentoratul este un proces care implică o relație de învățare între un mentor (persoană cu experiență, cunoștințe și autoritate într-un anumit domeniu) și mentorat (persoană aflată la început de carieră sau într-un moment de tranziție profesională). Scopul mentoratului este de a sprijini dezvoltarea profesională și personală a persoanei menturate prin împărtășirea de experiențe, sfaturi, orientări și modele de comportament.

Relația de mentorat este adesea informală sau semi-structurată și presupune un angajament pe termen lung, bazat pe încredere, respect reciproc și sprijin continuu. Mentorul acționează ca un în-

drumător, nu doar ca un formator de competențe, ci și ca un sprijin moral și un model de urmat. Mentoratul valorizează învățarea din experiență și transferul de cunoștințe, care nu pot fi transmise ușor prin metode standardizate.

În sectorul public, mentoratul poate avea un rol crucial în integrarea funcționarilor publici tineri, în transmiterea culturii organizaționale și în sprijinirea mobilității profesionale.

### *Când se aplică?*

- La integrarea noilor angajați în instituție (ex., un funcționar public debutant sau un stagiar care are nevoie de sprijin pe durata perioadei de probă/stagiu);
- În contextul succesiunii sau al transferului de cunoștințe tacite, mai ales în funcții de conducere;
- Pentru a încuraja leadershipul în interiorul instituției, fără costuri suplimentare.

Cunoștințele tacite sunt subiective și personale – dobândite prin experiență direct, greu de transmis prin manuale sau prezentări, manifestate prin abilități practice, înțelegeri profunde, rutine, reflexe profesionale sau chiar atitudini.

### *Exemple*

- Un funcționar experimentat știe cum să gestioneze situații de criză într-un mod eficient, chiar dacă nu poate explica exact „cum face”;
- Un mentor recunoaște din intuiție momentele potrivite pentru a interveni sau a oferi sprijin;
- Un manager reușește să gestioneze conflicte datorită unei sensibilități sociale dobândite, nu învățate formal.

Aceste competențe sunt transmise persoanelor mentorate prin observare, învățare prin practică, interacțiune directă cu un mentor, dialoguri informale și feedback contextual. Transferul de cunoștințe tacite este esențial pentru dezvoltarea durabilă a

capitalului uman, fiind una dintre cele mai valoroase forme de învățare în cadrul organizațiilor – dar și una dintre cele mai greu de sistematizat. Aceasta contribuie la continuitatea profesională când persoane experimentate se retrag; consolidează cultura organizațională; favorizează adaptarea noilor angajați la specificul și stilul de lucru fiind esențială în procesul de mentorat sau în formarea informală.

În practică, un funcționar public aflat la final de carieră poate fi mentor pentru un specialist debutant, oferindu-i exemple din experiența sa, sfaturi privind relaționarea interinstituțională sau moduri eficiente de gestionare a documentației. Totodată, el poate fi mentor pentru un coleg cu vechime în muncă care simte nevoia de a fi consiliat într-un moment-cheie al carierei profesionale: pentru a-și construi parcursul profesional, în vederea unei promovări sau atunci când dorește schimbarea postului sau a domeniului de activitate.

### ***Coaching-ul – sprijin personalizat pentru atingerea unor obiective specifice***

Coaching-ul împărtășește multe caracteristici cu mentoratul și este adesea confundat cu acesta. Diferențele apar în primul rând în rolurile de coach și mentor. Concret, coach-ul este persoana cu care învățăm, iar mentorul este persoana de la care putem învăța ceva. Cu alte cuvinte, coach-ul ar trebui să inspire, să evidențieze punctele forte ale persoanei ghidate. El sau ea ar trebui să pună întrebări dificile, să provoace gânduri, să ajute la ieșirea din bula informațională.

Spre deosebire de mentorat, coaching-ul este un proces mai structurat, orientat clar spre atingerea unor obiective specifice. Coach-ul este un facilitator al învățării și al dezvoltării personale. Coaching-ul are ca scop sprijinirea individului în identificarea și depășirea obstacolelor, în dezvoltarea competențelor și în îmbunătățirea performanței profesionale.

Coach-ul utilizează tehnici specifice (întrebări, ascultare activă, feedback constructiv) pentru a ajuta persoana ghidată să-și cla-

rifice obiectivele, să identifice soluții și să își asume responsabilitatea pentru propriul progres. Relația este de obicei contractuală, cu întâlniri regulate, pe o durată limitată de timp.

Coaching-ul este folosit frecvent în contextul leadershipului, al tranziției în carieră, al gestionării echipelor sau în contexte de creștere a performanței individuale. Este orientat pe „acum și viitor”, punând accent pe descoperirea de sine și dezvoltarea potențialului persoanei.

### ***Când se aplică?***

- Pentru managerii sau conducătorii de servicii care au nevoie de sprijin în dezvoltarea abilităților de conducere;
- În situații de blocaj profesional, lipsă de motivație sau încredere în sine;
- În perioade de reorganizare, când un angajat trebuie să preia noi responsabilități și are nevoie de claritate și sprijin.

### ***Exemplu***

Un șef de direcție care întâmpină dificultăți în coordonarea echipei poate beneficia de ședințe de coaching pentru a-și îmbunătăți stilul de comunicare și capacitatea de delegare.

### ***Formarea profesională – instruire formală pentru acumularea de cunoștințe***

Formarea profesională constă în participarea la cursuri, seminare sau ateliere prin care angajații dobândesc cunoștințe și competențe specifice necesare exercitării funcției publice.

### ***Când se aplică?***

- La actualizarea cunoștințelor legislative (ex., modificări în cadrul legislativ);
- Pentru dobândirea de competențe digitale, lingvistice, de management al proiectelor etc.;

- Ca parte a planului de dezvoltare profesională continuă, impus de reglementări sau evaluări interne.

În administrația publică, formarea profesională continuă este adesea reglementată prin lege și este esențială pentru actualizarea cunoștințelor și adaptarea la schimbările instituționale și legislative.

### *Exemplu*

Un funcționar public din cadrul unei autorități locale participă la un curs organizat de Institutul Național de Administrație și Management Public pentru a învăța cum se elaborează bugetele locale pe programe.

### *Cum alegem metoda potrivită?*

<b>Situație</b>	<b>Instrument recomandat</b>
Integrarea unui nou angajat	Mentorat
Dezvoltarea leadershipului	Coaching
Actualizarea cunoștințelor legislative	Formare profesională
Rezolvarea unui blocaj profesional	Coaching
Sprijin în orientarea în carieră	Mentorat
Înțelegerea noilor cerințe legale sau procedurale	Formare profesională

### *Sinergia dintre cele trei forme de dezvoltare profesională*

Deși diferite ca abordare, mentoratul, coaching-ul și formarea profesională nu se exclud reciproc. Dimpotrivă, ele pot fi complementare în cadrul unei strategii integrate de dezvoltare a resurselor umane. De exemplu, un funcționar public poate urma un program de formare profesională pentru a-și actualiza cunoștințele

tehnice, poate beneficia de coaching pentru a-și îmbunătăți abilitățile de leadership și poate avea un mentor care să îl susțină în depășirea provocărilor carierei sale.

Alegerea instrumentului potrivit depinde de obiectivul urmărit, de nivelul de experiență al persoanei, de contextul organizațional și de durata relației. În timp ce formarea răspunde la întrebarea „ce trebuie să știu?”, coaching-ul ajută la descoperirea răspunsului la „cum pot deveni mai eficient?”, iar mentoratul oferă îndrumare în răspunsul la „în ce direcție ar trebui să merg?”.

Cunoscând diferențele esențiale dintre mentorat, coaching și formare profesională vom putea aplica corect fiecare concept în activitățile de dezvoltare profesională.

<b>Criteriu</b>	<b>Mentorat</b>	<b>Coaching</b>	<b>Formare profesională</b>
<b>Definiție</b>	Relație de îndrumare pe termen lung între un profesionist experimentat și un beneficiar mai puțin experimentat	Proces de dezvoltare personală și profesională prin întrebări și ghidare, orientat spre obiective	Activitate organizată de instruire, centrată pe acumularea de cunoștințe și competențe
<b>Rol principal</b>	Mentorul oferă experiență, sfaturi, orientare	Coach-ul facilitează descoperirea soluțiilor de către beneficiar	Formatorul transmite informații și dezvoltă competențe
<b>Durată</b>	Lungă (luni – ani)	Scurtă – medie (săptămâni – luni)	Variabilă (de la câteva ore la câteva săptămâni)

<b>Criteriu</b>	<b>Mentorat</b>	<b>Coaching</b>	<b>Formare profesională</b>
<b>Relația dintre părți</b>	Neformală, bazată pe încredere și sprijin personal	Profesională, structurată, contractată formal	Formală, de tip cursant-formator
<b>Focalizare</b>	Dezvoltare pe termen lung, carieră, integrare	Obiective punctuale, performanță, clarificare de direcții	Cunoștințe/abilități specifice (tehnice, procedurale)
<b>Inițiator</b>	Organizația sau persoana mentorată	De regulă, persoana care dorește dezvoltare individuală	Angajatorul sau instituția furnizoare de formare
<b>Metode</b>	Discuții, schimb de experiență, observație directă	Întrebări, reflecție, plan de acțiune, feedback	Lecții, seminare, simulări, exerciții aplicative
<b>Exemplu aplicativ</b>	Un funcționar public experimentat ghidează un tânăr la început de carieră	Un coach ajută un manager să gestioneze mai eficient echipa	Un curs despre legislația administrativă pentru debutanți





## **CAPITOLUL II.**

CADRUL JURIDIC  
ȘI INSTITUȚIONAL AL  
ACTIVITĂȚII DE MENTORAT  
ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ



## 2.1. Mentoratul de integrare a funcționarilor publici debutanți

Principala misiune a mentorului este să faciliteze procesul integrării profesionale a debutanților în structurile publice unde își desfășoară activitatea. Inserția socioprofesională reprezintă un proces esențial de integrare și adaptare, necesar pentru orice domeniu organizațional și profesional, nu doar pentru cel administrativ.

Inserția socioprofesională poate fi definită ca un proces formal și planificat care urmărește introducerea, orientarea și inițierea noilor funcționari publici în cadrul autorității și în specificul activității acesteia. Inserția socioprofesională constituie un proces de compatibilizare între autoritatea publică și funcționarul debutant sau stagiarul, între așteptările formale ale instituției și aspirațiile și așteptările nou-venitului, un proces ce se finalizează printr-un compromis optim între cele două părți.

În multe privințe, inserția socioprofesională poate fi considerată un proces de devenire profesională. Este mai mult decât o simplă integrare sau adaptare, este o afiliere a cărei bază este atașamentul. Inserția socioprofesională a funcționarului public debutant fie a stagiarylui se realizează prin două modalități complementare: una formală, de natură normativă, care presupune familiarizarea cu regulamentele, procedurile și cadrul instituțional specific administrației publice; și una informală, reflexivă, axată pe adaptarea personală și integrarea în cultura organizațională. Ambele modalități sunt asigurate de mentor.

Integrarea formală se desfășoară prin programe bine structurate și planificate, în timp ce integrarea informală implică metode flexibile, adaptate contextului și nevoilor individuale ale funcționarului debutant. Astfel, mentorul reușește să echilibreze cerințele instituționale cu așteptările și necesitățile angajatului nou, facilitând o integrare profesională eficientă.

Proiectarea și desfășurarea programelor de inserție profesională pentru funcționarii publici debutanți și pentru stagiaři trebuie să permită asimilarea valorilor instituției, dezvoltarea atitudinilor adecvate și acumularea cunoștințelor necesare pentru o activitate publică eficientă. Aceste programe trebuie să-i pregătească pentru provocările specifice mediului administrativ, să reducă stresul și lipsa de încredere în sine care pot apărea în perioada de început. De asemenea, ar trebui acordată atenție factorilor specifici de stres sau barierelor de adaptare care pot afecta în mod disproporționat femeile, tinerii profesioniști, persoanele cu dizabilități sau angajații care provin din alte sectoare, asigurând sprijin adaptat acolo unde este necesar.

Studiile privind parcursul carierei funcționarilor publici evidențiază debutul profesional ca o etapă marcată de incertitudini și ambiguități. Este o perioadă de explorare și adaptare, în care se îmbină entuziasmul și mândria profesională cu stări de disconfort psihologic, relațional și profesional, precum și tendințe de renunțare.

O misiune importantă a mentoratului este, pe lângă programele instituționale bine structurate, să asigure activități personalizate și contextualizate de inserție profesională. Aceasta presupune nu doar identificarea nevoilor și așteptărilor debutanților, ci și integrarea în relația mentor–debutant a unor metode adaptate istoricului personal și aspectelor biografice ale acestora.

Unul dintre obiectivele majore ale procesului de inserție socioprofesională a funcționarilor publici debutanți este nu doar adaptarea și conformarea profesională (inserție pasivă), ci, mai ales, afirmarea profesională, asigurându-le dezvoltarea unui „eu” profesional personalizat (inserție activă). Mentorul trebuie să fie preocupat de formarea unor comportamente profesionale creative și autonome. În relația sa cu debutantul, mentorul trebuie să evite crearea unei dependențe, promovând autonomia acestuia.

Chiar și în cadrul unui program formal de integrare profesională, mentorul are responsabilitatea de a-l personaliza în funcție de vulnerabilitățile și nevoile specifice ale funcționarului debutant.

Studiile arată că, în perioadele de început, noii funcționari se confruntă adesea cu dificultăți legate mai degrabă de gestionarea relațiilor interpersonale și de adaptarea la cultura organizațională, decât cu probleme legate strict de sarcinile tehnice ale postului. Principalele provocări vizează transferul cunoștințelor teoretice acumulate în formarea inițială în situații practice din cadrul instituției.

Mentoratul trebuie să țină cont de faptul că provocările de integrare pot fi diferite în funcție de gen, vârstă. De aceea, mentorul va adapta modul de sprijin (ritmul, tipul de feedback, canalele de comunicare și exemplele folosite), astfel încât fiecare debutant să se simtă respectat, înțeles și încurajat să participe activ.

Mentorul este o resursă esențială pentru funcționarul public debutant. Atunci când prezintă instituția, cultura organizațională și climatul acesteia, mentorul trebuie să evidențieze particularitățile care îi conferă specificitate. Climatul instituțional poate fi unul predominant normativ, centrat pe reguli și proceduri, sau unul mai comunitar, bazat pe coeziunea și colaborarea membrilor colectivului.

Un rol important îl are prezentarea culturii organizaționale: tradițiile instituției, valorile actuale, „modelele” profesionale care se remarcă, tipul de relații dintre angajați și alte aspecte definitorii. Este util ca debutantului să i se prezinte și structura de vârstă a personalului, precum și eventuale particularități ale relațiilor inter-generaționale din instituție, având în vedere că noii angajați tind adesea să dezvolte o „sociabilitate generațională selectivă”<sup>1</sup>.

În concluzie, scopul final al procesului de inserție socioprofesională nu se limitează la adaptare, acceptare și integrare optimă, ci constă în sprijinirea funcționarului debutant pentru a-și consolida cariera și a rămâne în administrația publică. În acest fel, mentoratul își îndeplinește pe deplin menirea.

---

<sup>1</sup> Fenomen social prin care persoanele din aceeași generație (sau apropiate ca vârstă) tind să dezvolte relații sociale mai strânse și mai frecvente între ele, în timp ce interacțiunile cu alte generații sunt mai rare, mai formale sau mai limitate.

Integrarea funcționarilor publici debutanți și a stagiariilor în administrația publică reprezintă o etapă esențială pentru formarea unei cariere solide și pentru asigurarea unui nivel ridicat al performanței profesionale. În această perioadă, rolul mentoratului de integrare devine indispensabil, oferind sprijin personalizat, orientare practică și transmiterea valorilor specifice serviciului public.

Mentoratul de integrare presupune desemnarea unei persoane cu experiență – mentorul – care să însoțească debutantul sau stagiarul în procesul de adaptare. Acesta facilitează înțelegerea structurii instituției, a procedurilor interne și a modului de aplicare a actelor normative în activitatea curentă. Prin discuții regulate, feedback constructiv și implicarea în activități practice, mentorul asigură tranziția de la cunoștințele teoretice la abilități profesionale concrete.

Atât funcționarul public debutant, aflat în perioada de probă, cât și stagiarul, aflat în procesul de formare profesională, se confruntă cu provocări similare: adaptarea la ritmul de lucru, înțelegerea responsabilităților, respectarea cerințelor legale și dezvoltarea competențelor interpersonale. Mentoratul de integrare răspunde acestor provocări printr-un cadru structurat de sprijin, oferind siguranța și claritatea necesare pentru a performa.

Prin instituirea mentoratului de integrare, administrația publică investește în capitalul uman, crește motivația și loialitatea noilor angajați, reduce riscul erorilor și consolidează calitatea actului administrativ. Astfel, debutanții și stagiarii nu doar că se integrează mai rapid, dar își dezvoltă și o atitudine proactivă, necesară pentru a contribui eficient la îndeplinirea misiunii instituției.

Un cadru normativ clar și coerent este esențial pentru desfășurarea eficientă a activității de mentorat în administrația publică. Acesta stabilește principiile, procedurile și responsabilitățile părților implicate, asigurând uniformitate și transparență în aplicare. Fără reglementări bine definite, mentoratul riscă să fie perceput ca o activitate informală, lipsită de obiective clare și de criterii de evaluare.

Un cadru normativ coerent nu doar sprijină integrarea profesională a noilor angajați, ci contribuie la dezvoltarea competențelor, creșterea performanței și menținerea standardelor etice în serviciul public. Prin clarificarea responsabilităților și asigurarea unui proces structurat, mentoratul devine un instrument strategic de consolidare a capacității instituțiilor publice și de formare a unei culturi organizaționale bazate pe învățare și colaborare.

Mentoratul în serviciul public din Republica Moldova își are temeiul juridic în ansamblul de acte normative care reglementează funcția publică, statutul funcționarilor publici și desfășurarea stagiilor plătite.

Mentorii, persoanele mentorate și coordonatorii programului au o responsabilitate comună de a se asigura că toate activitățile de mentorat respectă următoarele prevederi legale și principii:

<b>Referință legală</b>	<b>Principiu-cheie pentru practica de mentorat</b>
Legea nr. 5/2006 privind asigurarea egalității de șanse între femei și bărbați	Garantează acces egal la mentorat, instruire și dezvoltare în carieră, astfel încât nimeni să nu fie dezavantajat pe criteriul de sex sau gen.
Legea nr. 25/2008 privind Codul de conduită a funcționarului public	Stabilește standarde etice de respect, confidențialitate și evitarea conflictelor de interese sau a abuzului de autoritate în relația mentor-persoană mentorată.

<p>Legea nr. 158/2008 privind funcția publică și statutul funcționarului public</p>	<p>Stabilește principiile generale de exercitare a funcției publice, drepturile și obligațiile funcționarilor publici, inclusiv mecanismele de integrare profesională a funcționarilor publici debutanți. Legea prevede expres rolul perioadei de probă și al proceselor de instruire și îndrumare, elemente care constituie baza activităților de mentorat. Impune integritate, profesionalism și tratament imparțial pentru întreg personalul în cadrul programelor instituționale, inclusiv al mentoratului.</p>
<p>Hotărârea Guvernului nr. 201/2009 privind punerea în aplicare a prevederilor Legii nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public</p>	<p>Stabilește procedurile și rolurile persoanelor implicate în procesul de mentorat, inclusiv atribuțiile mentorului în sprijinirea adaptării profesionale a debutantului.</p>
<p>Legea nr. 133/2011 privind protecția datelor cu caracter personal</p>	<p>Protejează informațiile cu caracter personal și sensibile partajate în mentorat; toate înregistrările trebuie păstrate confidențial și în siguranță.</p>
<p>Legea nr. 60/2012 privind incluziunea socială a persoanelor cu dizabilități</p>	<p>Prevede acomodări rezonabile, spații accesibile și formate de comunicare adaptate, astfel încât toți mentorii și persoanele mentorate să poată participa pe deplin.</p>
<p>Legea nr. 121/2012 privind asigurarea egalității</p>	<p>Interzice discriminarea pe criterii de vârstă, dizabilitate, etnie, limbă, religie sau statut social; mentoratul trebuie să promoveze incluziunea și participarea echitabilă.</p>

## Programele de mentorat trebuie să:

- aplice toleranță zero față de discriminare, hărțuire sau abuz de autoritate;
- garanteze confidențialitatea și consimțământul informat pentru orice date personale sau divulgări;
- asigure acces egal, acomodări rezonabile și flexibilitate pentru toți participanții;
- mențină mecanisme transparente de raportare și, atunci când este necesar, de reconfigurare.

În ansamblu, aceste acte normative creează un cadru coerent care plasează mentoratul ca instrument esențial pentru integrarea, formarea și dezvoltarea profesională a noilor generații de funcționari în serviciul public, contribuind astfel la consolidarea capacității administrației publice.

Mentorul este figura-cheie care ghidează activitatea funcționarului public debutant în perioada de probă. Rolul său este formalizat de *Regulamentul privind perioada de probă pentru funcționarul public debutant*<sup>2</sup>:

- este desemnat prin act administrativ de conducătorul autorității publice, în ziua numirii funcționarului debutant;
- se stabilește la propunerea conducătorului direct, împreună cu subdiviziunea resurse umane;
- întrunește următoarele condiții:
  - ✓ minim 18 luni de experiență profesională (preferabil în funcție publică);
  - ✓ fără sancțiuni disciplinare (art. 58 lit. b–h din Legea 158/2008);
  - ✓ să nu fie în conflict de interese sau în relație de rudenie/afinitate cu debutantul.

La selectarea mentorilor, autoritatea publică trebuie să respecte principiile egalității de șanse și imparțialității, evitând orice formă

---

<sup>2</sup> Hotărârea Guvernului nr.201 din 11.03.2009 privind punerea în aplicare a prevederilor Legii nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public. Publicat: 17-03-2009 în Monitorul Oficial nr. 55-56 art. 249.

de discriminare directă sau indirectă pe criteriile de gen, vârstă, dizabilitate, etnie, limbă sau alte criterii protejate. Totodată, acolo unde este posibil și există candidați cu competențe comparabile, se încurajează o reprezentare echilibrată a femeilor și bărbaților în rândul mentorilor. În cazul mentorilor sau persoanelor mentorate cu dizabilități, se vor asigura acomodări rezonabile pentru a garanta o participare efectivă.

Perioada de probă se desfășoară pe baza unui program individual, elaborat de subdiviziunea de resurse umane sau, după caz, de funcționarul responsabil de managementul resurselor umane din cadrul autorității publice, în colaborare cu conducătorul direct și mentorul desemnat al funcționarului public debutant. Mentorul are un rol activ în conceperea programului, asigurând că activitățile prevăzute sprijină integrarea rapidă, acumularea de cunoștințe și dezvoltarea competențelor profesionale ale debutantului. Programul este aprobat de funcționarul public de conducere de nivel superior (secretarul general al ministerului, secretarul general al autorității publice autonome sau conducătorul aparatului acesteia) ori, după caz, de conducătorul autorității publice, simultan cu emiterea actului de numire în funcție.

Pe durata perioadei de probă, activitatea funcționarului public debutant urmează un program structurat, conceput pentru a sprijini atât adaptarea la mediul instituțional, cât și dezvoltarea competențelor profesionale.

În prima etapă, debutantul este ghidat pentru a parcurge *Ghidul noului angajat*, document ce conține informații despre misiunea instituției, organigrama, procedurile interne și normele de conduită. Mentorul poate organiza o scurtă sesiune de prezentare, explicând, de exemplu, circuitul documentelor sau modul de utilizare a aplicațiilor interne.

Următorul pas este *analiza fișei postului*. Mentorul discută fiecare sarcină în parte, clarifică așteptările și poate ilustra cu exemple concrete – cum ar fi redactarea unui raport periodic, pregătirea unui răspuns oficial sau participarea la o ședință tematică.

În continuare, se stabilesc *obiectivele de dezvoltare profesională* și se elaborează un plan de instruire. Acesta poate include participarea la un curs de dezvoltare profesională, instruire la locul de muncă privind utilizarea unui program informatic specific sau implicarea într-un proiect interdepartamental. Durata cumulativă a instruirii interne și externe trebuie să fie de minimum 40 de ore.

În final, se planifică *activitățile practice* pe care le va desfășura debutantul, cum ar fi întocmirea unei note informative, gestionarea corespondenței sau sprijinirea organizării unui eveniment instituțional, pentru a dobândi experiență reală în sarcinile postului.

Pentru a înțelege mai bine specificul activității instituției, funcționarul public debutant poate participa, în calitate de observator, la îndeplinirea sarcinilor și atribuțiilor de serviciu de către colegi din alte subdiviziuni interne. Această experiență îi oferă o imagine de ansamblu asupra funcționării autorității publice și asupra interacțiunii dintre diferitele compartimente. La prezentarea culturii instituționale, mentorul va clarifica debutantului angajamentul instituției față de egalitate, diversitate și incluziune și regulile de conduită profesională aferente.

Pe toată durata perioadei de probă, debutantul își desfășoară activitatea sub îndrumarea directă a mentorului, care are rolul de a ghida procesul de integrare, de a facilita învățarea și de a oferi sprijin practic în rezolvarea sarcinilor de zi cu zi. În mod obișnuit, pentru un debutant aflat într-o funcție de execuție, mentorul este un funcționar public din aceeași subdiviziune internă, ceea ce asigură o îndrumare adaptată cerințelor postului. În cazul debutanților în funcții de conducere, rolul de mentor îi revine, de regulă, conducătorului ierarhic superior, care poate oferi o perspectivă strategică și o orientare în luarea deciziilor.



### ATENȚIE!

- Dacă nu există un mentor disponibil în subdiviziune, șeful subdiviziunii poate fi numit mentor și evaluator;
- În cazul în care mentorul este înlocuit, se numește alt mentor, iar cel vechi contribuie la evaluarea activității desfășurate până la acel moment.

### *Arhitectura instituțională a mentoratului de integrare*

Mentorul nu este doar un îndrumător tehnic, ci și un formator de cultură instituțională și un garant al integrării eficiente a funcționarului public debutant. Arhitectura instituțională a activității de mentorat pentru funcționarii publici debutanți este reprezentată de câțiva actori-cheie: Conducerea autorității publice (secretar general al ministerului, secretar general al autorității publice autonome/conducător al aparatului autorității publice autonome sau, după caz, de conducătorul autorității publice), subdiviziunea resurse umane, conducătorul direct al funcționarului public debutant, mentorul.

Actor instituțional	Rol în mentorat
<b>Autoritatea publică (conducere)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● numește mentorul prin act administrativ</li><li>● aprobă programul de desfășurare a perioadei de probă</li><li>● consultă funcționarul debutant, dacă este necesar</li><li>● analizează și soluționează eventualele contestații</li><li>● ia decizia finală privind rezultatele perioadei de probă</li></ul>

<p><b>Subdiviziunea resurse umane</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● asigură suportul procedural al perioadei de probă</li> <li>● elaborează programul individual de desfășurare a perioadei de probă (împreună cu conducătorul direct și mentorul)</li> <li>● întocmește documentația necesară angajării</li> <li>● instruește funcționarul privind <i>Ghidul noului angajat</i> și cultura instituțională</li> <li>● planifică instruirii interne/externe</li> <li>● monitorizează desfășurarea corectă a perioadei de probă și intervine la nevoie</li> </ul>
<p><b>Conducător direct</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● elaborează programul perioadei de probă (împreună cu subdiviziunea resurse umane și mentorul)</li> <li>● prezintă funcționarului cadrul de lucru (echipă, birou, fișa postului)</li> <li>● stabilește obiectivele de dezvoltare profesională</li> <li>● monitorizează activitatea și oferă sprijin pentru realizarea sarcinilor</li> <li>● colaborează cu mentorul pentru a urmări progresul</li> <li>● evaluează activitatea și întocmește raportul final (completează fișa de evaluare)</li> </ul>

## Mentor

- elaborează programul individual de desfășurare a perioadei de probă a fpd (împreună cu subdiviziunea resurse umane și conducătorul direct)
- oferă sprijin zilnic și consiliere profesională
- facilitează integrarea în cultura organizațională
- transmite informațiile necesare pentru exercitarea funcției
- supraveghează și evaluează modul de îndeplinire a sarcinilor
- identifică lacunele profesionale și propune instruirii
- comunică periodic cu conducătorul direct
- poate propune prelungirea perioadei de probă
- completează compartimentul „Comentariile mentorului” din fișa de evaluare

Șeful subdiviziunii are rol de organizator, evaluator și coordonator al integrării profesionale, în timp ce mentorul are rol de sprijin direct și ghid profesional pentru funcționarul debutant. Împreună, ei contribuie la o perioadă de probă eficientă și la fundamentarea carierei în administrația publică.

Dacă perioada de probă este prelungită, se menține, de regulă, același mentor, pentru a asigura continuitatea procesului de învățare și a relației profesionale deja formate. Astfel, mentorul devine un partener constant și de încredere în parcursul de integrare al funcționarului debutant.

## ***Instrumentele de monitorizare și evaluare a activității funcționarului public debutant***

Monitorizarea și evaluarea activității funcționarului public debutant reprezintă un proces esențial pentru aprecierea gradului de integrare, dezvoltare profesională și performanță în perioada de probă.

Pe întreaga durată a perioadei de probă, monitorizarea funcționarului public debutant este un proces activ și continuu, în care mentorul și conducătorul direct au un rol central. Aceștia trebuie să urmărească constant modul în care debutantul își îndeplinește atribuțiile, să ofere feedback constructiv și să identifice eventualele nevoi de sprijin sau instruire suplimentară.

Monitorizarea se realizează echitabil și transparent, pe baza atribuțiilor din fișa postului și a obiectivelor stabilite, fără prejudecăți sau stereotipuri.

Pentru o monitorizare eficientă, se recomandă organizarea unor întâlniri regulate între mentor, conducător și debutant, în cadrul cărora să fie discutate progresul, dificultățile întâmpinate și soluțiile posibile. Este important ca funcționarul debutant să țină evidența activităților desfășurate, ideal prin raportări periodice, care să reflecte realizările și experiențele acumulate.

Procesul de evaluare începe cu cel puțin 10 zile lucrătoare înainte de expirarea perioadei de probă, când se inițiază evaluarea formală a activității debutantului. Evaluarea vizează mai multe aspecte esențiale: nivelul de cunoaștere a specificului și cerințelor administrației publice, asimilarea cunoștințelor teoretice, experiența practică acumulată, comportamentul manifestat în îndeplinirea atribuțiilor de serviciu conform fișei postului, precum și realizarea obiectivelor stabilite pentru dezvoltarea profesională.

Procesul de evaluare este realizat de conducătorul direct al funcționarului debutant, în colaborare cu mentorul acestuia, care oferă o perspectivă complementară privind progresul și provocările întâmpinate. În situația în care funcția publică de conducere este vacantă, responsabilitatea evaluării îi revine adjunctului sau, dacă acesta lipsește, superiorului ierarhic corespunzător.

Pentru o evaluare riguroasă și transparentă, funcționarul public debutant întocmește un raport electronic detaliat al activităților desfășurate în perioada de probă și autoevaluarea rezultatelor obținute. În paralel, conducătorul direct discută cu mentorul despre performanța debutantului, obținând concluzii și recomandări care pot include, dacă este cazul, propunerea de prelungire a perioadei de probă.

În final, conducătorul direct completează, tot în format electronic, fișa de evaluare a activității funcționarului public debutant, document ce reflectă progresul realizat și care poate lua în considerare evaluările anterioare în cazul transferului debutantului în altă funcție. La întocmirea fișei de evaluare, conducătorul direct ia în considerare concluziile și propunerile mentorului privind activitatea funcționarului public debutant. La rândul său mentorul notează în fișa de evaluare concluziile esențiale și recomandările referitoare la activitatea funcționarului public debutant, completând secțiunea „Comentariile mentorului”.

Prin aceste instrumente bine definite, procesul de monitorizare și evaluare asigură o analiză obiectivă, sprijin profesional și luarea deciziilor corecte privind cariera funcționarului public debutant.

### *Rolul mentorului în evaluare*

- Conducătorul direct include concluziile mentorului în fișa de evaluare.
- Mentorul:
  - ✓ completează secțiunea dedicată din fișă;
  - ✓ semnează fișa;
  - ✓ poate influența calificativul final;
  - ✓ are rol esențial în confirmarea, prelungirea perioadei de probă sau eliberarea funcționarului debutant.

## 2.2. Mentoratul de integrare a stagiilor

Mentoratul de integrare se referă și la ghidarea persoanelor care realizează stagii plătite în serviciul public în condițiile *Legii privind stagiile plătite în serviciul public*. Legea reglementează modul de planificare, organizare și desfășurare a stagiilor plătite în serviciul public, adresate persoanelor cu vârsta între 18 și 29 de ani. Aceasta are ca obiectiv principal facilitarea acumulării și consolidării cunoștințelor teoretice și a dezvoltării competențelor practice ale stagiilor, pentru a-i pregăti eficient de îndeplinirea atribuțiilor specifice domeniului în care activează.

**1. Legea nr. 123/2023 cu privire la stagiile plătite în serviciul public**<sup>3</sup> – introduce un cadru modern pentru desfășurarea stagiilor, având ca obiectiv dezvoltarea competențelor tinerilor profesioniști și facilitarea accesului acestora în administrația publică. Legea consacră relația de îndrumare între stagiar și mentor, persoana desemnată să asigure ghidarea și îndrumarea acestuia pe perioada desfășurării stagiului.

**2. Hotărârea Guvernului nr. 532/2024<sup>4</sup> și Hotărârea Guvernului nr. 362/2024<sup>5</sup>** – aprobă Regulamentul privind organizarea și desfășurarea stagiilor plătite, stabilind procedurile de selectare, monitorizare și evaluare a stagiilor, precum și responsabilitățile mentorilor desemnați.

Legea urmărește, de asemenea, integrarea stagiilor în activitățile instituției-gazdă și familiarizarea lor cu cerințele și particularitățile acesteia. Prin această experiență, stagiilor li se oferă oportunitatea de a dobândi abilități profesionale relevante și experiență practică, esențiale pentru o tranziție reușită de la mediul educațional către piața muncii.

<sup>3</sup> Legea nr.123 din 25.05.2023 cu privire la stagiile plătite în serviciul public. Publicat: 21-06-2023 în Monitorul Oficial nr. 204-207 art. 356..

<sup>4</sup> Hotărârea Guvernului nr. 532 din 26-07-2023 pentru aprobarea Regulamentului cu privire la organizarea și desfășurarea stagiilor plătite în serviciul public. Publicat: 01-08-2023 în Monitorul Oficial nr. 277-281 art. 667.

<sup>5</sup> Hotărârea Guvernului nr.362 din 29.05.2024 privind modificarea Regulamentului cu privire la organizarea și desfășurarea stagiilor plătite în serviciul public, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 532/2023. Publicat: 31.05.2024 în Monitorul Oficial nr. 232-235 art. 481.

Potrivit legii, mentorul este o persoană numită de autoritatea-gazdă pentru a coordona, informa, îndruma și oferi sprijin stagiului pe durata desfășurării stagiului, precum și pentru a supraveghea și evalua activitatea acestuia. Pe perioada stagiului, stagiul este obligat să îndeplinească sarcinile prevăzute în contractul de stagiul, sub supravegherea autorității-gazdă și cu coordonarea mentorului. Mentorul este ales de conducerea autorității-gazdă dintre angajații care au cel puțin doi ani de experiență în domeniul în care se va desfășura stagiul. Fiecare mentor poate îndruma simultan maximum doi stagiari.

Un alt scop important al *Legii privind stagiile plătite în serviciul public* este promovarea incluziunii sociale și a diversității, prin asigurarea egalității de șanse și combaterea stereotipurilor și prejudecăților. Astfel, legea contribuie la crearea unui mediu profesional echitabil și incluziv, sprijinind dezvoltarea tinerilor în serviciul public.

*Regulamentul privind organizarea și desfășurarea stagiilor plătite în serviciul public*<sup>6</sup>, detaliază modalitățile de planificare, organizare și derulare a acestor stagii în cadrul autorităților publice, definește actorii implicați și rolurile acestora, precum și responsabilitățile legate de mentorat, îndrumare și instruire sau informare a stagiilor.

Activitatea mentorului este esențială pentru respectarea principiilor fundamentale de organizare și desfășurare a stagiului. Prin informarea corectă și susținerea stagiului pe tot parcursul stagiului, mentorul contribuie la asigurarea unei competiții deschise, prin transparența procesului și accesul liber al persoanelor eligibile. De asemenea, prin ghidarea echitabilă și fără discriminări, mentorul sprijină principiul egalității de șanse, garantând că toți stagiarii beneficiază de aceleași oportunități și condiții, indiferent de diferențele personale sau sociale.

---

<sup>6</sup> Hotărârea Guvernului nr.362 din 29.05.2024 privind modificarea Regulamentului cu privire la organizarea și desfășurarea stagiilor plătite în serviciul public, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 532/2023. Publicat: 31.05.2024 în Monitorul Oficial nr. 232-235 art. 481.

Totodată, prin comunicarea clară și constantă privind activitățile și cerințele stagiului, mentorul susține transparența, facilitând accesul la informații relevante pentru toți cei interesați. Astfel, mentoratul devine un pilon care susține integritatea și echitatea întregului proces de desfășurare a stagiilor.

Mentorul stagiului este desemnat prin act administrativ de către autoritatea-gazdă, care trebuie să asigure disponibilitatea funcționarilor publici pentru realizarea eficientă a rolului de mentor. Totodată autoritatea-gazdă monitorizează activitatea mentorilor și poate interveni pentru îmbunătățirea procesului de ghidare și mentorat. Coordonatorul stagiului, de regulă, un funcționar public din cadrul subdiviziunii resurse umane a autorității-gazdă, colaborează cu mentorii în privința coordonării, monitorizării și dezvoltării activității stagiilor, oferă suport informațional și metodologic mentorilor.

Mentorul are un rol esențial în buna desfășurare a stagiului plătit în serviciul public. Rolul mentorului în raport cu stagiul presupune:

### ***Planificarea și îndrumarea activității stagiului***

- Stabilește obiective clare pentru perioada stagiului
- Coordonează activitățile curente ale stagiului
- Ghidează stagiul în procesul de elaborare a referatului tematic, oferindu-i sprijin concret în realizarea unei lucrări scrise relevante pentru domeniu.

### ***Stabilirea sarcinilor/activităților***

- Definește, împreună cu șeful subdiviziunii în care stagiul activează, sarcinile zilnice sau săptămânale
- Sarcinile trebuie să fie:
  - relevante pentru domeniul de activitate;
  - adaptate nivelului de pregătire al stagiului;
  - orientate spre formarea de competențe practice.

### **Monitorizarea activității**

- Supraveghează modul în care stagiarul îndeplinește sarcinile
- Oferă feedback constant și constructiv
- Intervine prompt în caz de dificultăți, neclarități sau lipsă de implicare

### **Evaluarea stagiului**

- La finalul stagiului:
  - întocmește un raport de evaluare privind performanța stagiului;
  - organizează un interviu final pentru discutarea rezultatelor stagiului și a progresului realizat.
- Evaluarea trebuie să fie:
  - obiectivă;
  - bazată pe activitatea desfășurată;
  - însoțită de recomandări pentru viitor;
  - realizată într-un mod echitabil și nediscriminatoriu, asigurând o evaluare egală pentru toți stagiarii.

### **Valorificarea cunoștințelor stagiului**

- Încurajează aplicarea cunoștințelor teoretice dobândite de stagiari în practică;
- Identifică și sprijină dezvoltarea abilităților specifice domeniului de activitate.

### **Evidența timpului de lucru**

- Ține o evidență clară a timpului efectiv lucrat de stagiari;
- Monitorizează prezența și implicarea constantă a stagiului în activitățile repartizate.

### **Completarea tabelului de evidență a timpului de muncă**

- Completează zilnic sau săptămânal tabelul de evidență a timpului de muncă al stagiului;
- Asigură corectitudinea și actualitatea înregistrărilor.

## Arhitectură instituțională a mentoratului în cadrul stagiilor plătite

Actor instituțional	Rol în mentorat
<b>Coordonatorul național al stagiului</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Supraveghează formarea și aplicarea reglementărilor în domeniul mentoratului</li> <li>● Oferă ghidare metodologică pentru mentori</li> <li>● Monitorizează implementarea corectă în cadrul autorităților gazdă</li> <li>● Coordonează programul național de stagii plătite</li> <li>● Asigură instruirea mentorilor și dezvoltarea ghidurilor metodologice aferente</li> </ul>
<b>Autoritatea gazdă</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desemnează mentorul prin act administrativ</li> <li>● Asigură condițiile necesare (resurse, timp) pentru activitatea de mentorat</li> <li>● Monitorizează activitatea mentorului și intervine pentru îmbunătățiri</li> </ul>
<b>Coordonatorul stagiului</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Oferă suport metodologic și informațional mentorilor</li> <li>● Colaborează cu mentorii pentru urmărirea și dezvoltarea activității stagiului</li> </ul>
<b>Mentorul</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Planifică, coordonează, îndrumă și monitorizează activitatea stagiului</li> <li>● Evaluează stagiul și întocmește raportul final</li> <li>● Păstrează evidența temporală a activității (tabel de lucru)</li> </ul>

În cadrul programului de stagiu, mentorul are un rol esențial în orientarea și sprijinirea stagiatarului pe tot parcursul activității. Acesta stabilește sarcinile și activitățile care urmează să fie realizate, asigurându-se că sunt incluse în contractul de stagiu și că respectă prevederile regulamentului în vigoare.

Pe lângă atribuțiile de planificare, mentorul oferă instruire și îndrumare, astfel încât stagiatarul să cunoască și să aplice politicile și procedurile interne ale instituției, cu o atenție specială acordată normelor de etică profesională și protecției datelor.

Pentru a sprijini dezvoltarea profesională, mentorul facilitează accesul stagiatarului la activități de instruire și informare, precum și la evenimente relevante din subdiviziunea în care acesta își desfășoară activitatea.

În etapa de documentare și analiză, mentorul acordă suport metodologic și oferă feedback pentru elaborarea referatului tematic și a raportului de activitate, contribuind astfel la calitatea materialelor realizate.

La finalul stagiului, mentorul organizează și conduce interviul de evaluare, în cadrul căruia sunt analizate rezultatele obținute, progresul stagiatarului și potențialele direcții de dezvoltare viitoare.

### *Corelarea responsabilităților mentorului și stagiatarului*

<b>Responsabilitățile mentorului</b>	<b>Responsabilitățile stagiatarului</b>
Stabilește sarcinile și activitățile stagiatarului, incluzându-le în contractul de stagiu și în conformitate cu Regulamentul	Îndeplinește sarcinile și activitățile stabilite de mentor, conform contractului de stagiu și Regulamentului
Oferă explicații și instruire pentru respectarea politicilor și procedurilor interne, în special cele privind etica profesională și protecția datelor	Respectă politicile și procedurile interne ale autorității-gazdă, cu atenție la etica profesională și protecția datelor

Facilitează participarea stagiului la activități de instruire și informare, inclusiv la cele din subdiviziunea unde activează	Participă activ la activități de instruire/informare și acumulează experiența practică necesară
Ghidează stagiul în elaborarea referatului tematic și a raportului de activitate, oferind feedback constructiv	Elaborează referatul tematic și întocmește raportul de activitate până la finalul stagiului
Organizează și conduce interviul final pentru evaluarea rezultatelor stagiului	Participă la interviul final organizat de mentor privind rezultatele stagiului

Astfel, rolul mentorului devine esențial pentru reușita stagiului în cadrul serviciului public. Prin coordonare activă, comunicare deschisă și implicare constantă, mentorul contribuie în mod direct la formarea profesională a noii generații de specialiști din administrația publică.

În această dinamică, mentorul acționează ca un *ghid profesional*, oferind sprijin direct stagiului în procesul de integrare și dezvoltare. Totodată, el îndeplinește rolul unui *evaluator informal*, urmărind îndeaproape progresul stagiului și oferindu-i feedback constant. Prin implicarea activă în procesul de învățare, mentorul devine un *facilitator al dezvoltării profesionale*, sprijinind stagiul atât în aplicarea cunoștințelor teoretice, cât și în înțelegerea culturii organizaționale.

Mai mult decât atât, mentorul joacă rolul unei *punți de legătură între stagiul și autoritatea-gazdă*, contribuind la o integrare eficientă în colectiv și la dobândirea competențelor necesare exercitării unei funcții publice. Prin toate aceste funcții, mentorul influențează decisiv calitatea experienței de stagiul și impactul acesteia asupra parcursului profesional al tânărului implicat.

Astfel, mentorul nu este doar un simplu supraveghetor, ci o figură-cheie în procesul de învățare practică și integrare profesională a stagiului în administrația publică. Responsabilitățile sale implică atât îndrumarea, cât și evaluarea continuă, în colaborare cu alți actori instituționali, subliniind astfel caracterul integrat și profesionalizat al stagiilor plătite.

### **Recomandări pentru mentor în sprijinirea funcționarului public debutant și a stagiului**

#### **ASIGURAȚI ÎNDRUMARE ACTIVĂ**

susțineți persoana mentorată în îndeplinirea sarcinilor și atribuțiilor de serviciu, implicând-o progresiv în activități practice, și, după caz, facilitați contactul cu alți colegi din subdiviziune pentru o mai bună înțelegere a specificului instituției

#### **STABILIȚI SARCINI ADECVATE**

propuneți sarcini și activități care să echilibreze nivelul de independență și complexitate, crescând treptat dificultatea acestora, ținând cont de competențele și motivația persoanei menturate

#### **ALOCAȚI TIMP PENTRU INSTRUIRE**

acordați până la 2 ore zilnic pentru instruire și pregătire individuală, astfel încât mentoratul să acumuleze cunoștințe teoretice și să capete experiență practică relevantă

#### **SPRIJINIȚI ACCESUL LA INFORMAȚII**

ghidați persoana mentorată în utilizarea resurselor și surselor de informare necesare exercitării funcției publice

#### **ÎNCURAJAȚI PARTICIPAREA LA INSTRUIRI**

motivați și facilitați participarea la activitățile de instruire internă și externă dedicate noilor angajați

#### **MONITORIZAȚI CONDIȚIILE DE MUNCĂ**

vegheați ca mentoratul să beneficieze de un mediu de lucru sigur, sănătos și adaptat nevoilor sale, inclusiv prin sprijinirea eventualelor acomodări rezonabile

Prin aplicarea acestor recomandări, mentorul contribuie esențial la integrarea și dezvoltarea profesională a funcționarului public debutant/stagiarului.

## 2.3. Mentoratul în politicile publice naționale și internaționale

Mentoratul este tot mai recunoscut ca o practică eficientă pentru dezvoltarea profesională a angajaților din sectorul public. În Republica Moldova, deși conceptul de mentorat este relativ nou în ceea ce privește aplicarea sa sistematică în administrația publică, în ultimii ani au fost înregistrate progrese semnificative prin politici, proiecte și inițiative care vizează consolidarea capacității instituționale și a resurselor umane din sectorul public. În continuare, vom analiza politicile relevante și cadrul strategic care susțin dezvoltarea mentoratului în administrația publică a Republicii Moldova.

*Legea nr. 158/2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarilor publici*<sup>7</sup> nu face referire explicită la mentorat, însă prevede obligația autorităților publice de a asigura integrarea profesională a funcționarilor debutanți și de a promova formarea profesională continuă. Articolul 37 prevede organizarea unui proces sistematic și planificat de formare și dezvoltare profesională continuă a funcționarilor publici, inclusiv a funcționarilor publici debutanți, necesitatea adaptării noilor angajați la cerințele funcției. Aceste prevederi oferă un fundament legal pentru dezvoltarea de programe de mentorat ca parte integrantă a procesului de integrare și formare continuă.

Politica publică care creează cadrul favorabil pentru implementarea programelor de mentorat este *Strategia de reformă a administrației publice din Republica Moldova pentru anii 2023–2030*<sup>8</sup>. Pornind de la obiectivul *implementării unui sistem clar și*

<sup>7</sup> Legea nr. 158 din 04.07.2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarilor publici. Publicat: 23-12-2008 în Monitorul Oficial nr. 230-232 art. 840.

<sup>8</sup> Hotărârea Guvernului nr.126 din 15.03.2023 cu privire la aprobarea Strategiei de reformă a administrației publice din Republica Moldova pentru anii 2023-2030. Publicat: 18-04-2023 în Monitorul Oficial nr. 130-133 art. 285.

*predictibil de gestionare și evoluție în carieră, inclusiv succesiunea managerială, documentul prevede revizuirea sistemului de dezvoltare în carieră în funcția publică pe mai multe trepte profesionale pe orizontală și pe o perioadă mai îndelungată, în comparație cu sistemul actual. Evoluția în carieră a funcționarilor publici va fi determinată de deținerea unor competențe generale și specifice care se formează prin diverse forme de dezvoltare profesională, inclusiv mentorat. Strategia promovează stagiile plătite în serviciul public, destinate absolvenților de programe de licență sau master, precum și studenților din anii terminali care aspiră la o carieră profesională în administrația publică și le oferă oportunitatea de a dobândi experiență practică și de a-și dezvolta competențele. Acest proces de învățare se realizează prin mentorat, care asigură sprijin personalizat, orientare și transfer de cunoștințe, facilitând integrarea treptată a stagiilor în cultura organizațională și în realitățile profesiei.*

În cadrul pilonului privind dezvoltarea profesională a personalului este prevăzută promovarea învățării continue, formarea și instruirea specifică necesară pentru a intra în funcția publică sau pentru promovare care pot fi asigurate prin mentoratul de integrare și mentoratul profesional. Astfel, *Strategia* recunoaște necesitatea instituirii unor mecanisme sustenabile de formare la locul de muncă, iar mentoratul este o soluție pentru a sprijini atât funcționarii noi, cât și pe cei care preiau responsabilități de conducere.

*Programul de dezvoltare profesională a funcționarilor publici pentru anii 2025-2027*<sup>9</sup> stabilește direcțiile și acțiunile necesare pentru dezvoltarea profesională, orientat spre consolidarea competențelor esențiale ale funcționarilor publici, cu accent pe reforme, integrare europeană și management. În contextul acestui program, includerea funcționarilor publici implicați în activități de instruire, precum mentoratul, drept grup prioritar de formare, subliniază importanța strategică a mentoratului în modernizarea administrației publice. Mentoratul devine un instru-

<sup>9</sup> Hotărârea Guvernului nr.166 din 26.03.2025 cu privire la aprobarea Programului de dezvoltare profesională a funcționarilor publici pentru anii 2025-2027. Publicat: 1-04-2025 în Monitorul Oficial nr. 164-166 art.180..

ment important în procesul de profesionalizare și transfer de cunoștințe în administrația publică. Prin identificarea mentoratului individual ca modul distinct în instruirea unui grup prioritar de funcționari, programul recunoaște rolul-cheie al acestuia în:

- consolidarea capacităților instituționale prin sprijinul oferit noilor angajați;
- valorificarea experienței și expertizei funcționarilor cu vechime;
- cultivarea unei culturi organizaționale bazate pe învățare continuă și sprijin reciproc;
- asigurarea sustenabilității reformelor, prin formarea unor lideri interni capabili să ghideze și să susțină dezvoltarea profesională a colegilor.

Astfel, mentoratul nu este doar un mijloc de instruire, ci o componentă strategică a managementului resurselor umane în sectorul public.

Deși politicile actuale oferă un cadru general favorabil, există o serie de provocări în implementarea efectivă a mentoratului în administrația publică din Republica Moldova:

- lipsa unei metodologii naționale unificate pentru implementarea mentoratului;
- resurse limitate pentru instruirea mentorilor și dezvoltarea de platforme digitale pentru managementul mentoratului;
- cultură organizațională încă formală, care nu valorizează suficient învățarea colaborativă și schimbul de experiență între angajați.

În Republica Moldova, mentoratul în administrația publică se află într-o etapă emergentă, sprijinit de politici naționale generale privind dezvoltarea resurselor umane și profesionalizarea funcției publice. Deși nu există încă un cadru normativ specific, mai multe documente strategice și inițiative pilot deschid calea pentru instituționalizarea mentoratului. Consolidarea acestor practici ar putea avea un impact major asupra calității serviciilor publice, promovării leadershipului și retenției funcționarilor competenți în administrația publică.

Într-un context global marcat de schimbări rapide și cerințe tot mai ridicate în materie de eficiență, transparență și inovare, administrația publică se confruntă cu nevoia de a investi în dezvoltarea profesională a angajaților săi. Programele de mentorat, deja implementate cu succes în multe țări, s-au dovedit a fi instrumente valoroase pentru transferul de cunoștințe, formarea liderilor și adaptarea noilor funcționari la cultura organizațională. În continuare vom explora câteva bune practici în programele de mentorat din administrația publică, ilustrate prin exemple concrete din mai multe state.

### **Canada – Programul de mentorat din funcția publică federală**

Programul de mentorat din funcția publică federală a Canadei este o inițiativă strategică destinată dezvoltării profesionale a angajaților guvernamentali, cu accent deosebit pe susținerea noilor funcționari și a celor aflați în tranziții de carieră. Acest program face parte din angajamentul Guvernului Canadei de a construi o funcție publică competentă, diversă și pregătită să răspundă provocărilor actuale și viitoare ale administrației publice.

În Canada este perpetuată tradiția mentoratului instituționalizat, în special prin intermediul *Federal Youth Network* (FYN) – programul de mentorat pentru tinerii funcționari, care își propune integrarea rapidă a noilor angajați și dezvoltarea carierei în funcția publică federală.

Scopul principal al programului de mentorat este de a facilita transferul de cunoștințe, experiență și valori între funcționarii publici cu experiență (mentori) și cei aflați la început de carieră sau care doresc să avanseze (mentorați). Prin relații de mentorat bine structurate, programul sprijină dezvoltarea abilităților profesionale, creșterea încrederii de sine și înțelegerea culturii instituționale și a valorilor serviciului public canadian.

Programul de mentorat este flexibil și adaptabil, fiind implementat la nivelul diferitelor departamente și agenții federale. Participarea este voluntară, iar potrivirea mentor – persoană mentorată se realizează adesea în funcție de obiectivele profesionale, dome-

niul de activitate și interesele individuale. În multe cazuri, se organizează sesiuni de orientare, ateliere de lucru și evenimente de networking pentru a consolida relațiile de mentorat și a stimula schimbul de bune practici.

Un aspect distinctiv al programului canadian este accentul pus pe diversitate, incluziune și echitate. Mentoratul este utilizat ca instrument pentru sprijinirea grupurilor subreprezentate în funcția publică, contribuind la crearea unui mediu de lucru mai echitabil și mai reprezentativ pentru societatea canadiană.

În completarea acestei abordări instituționalizate, Canada a implementat programul *Mentorship Plus*, conceput în colaborare cu grupuri subreprezentate, inclusiv femei, angajați indigeni, persoane cu dizabilități și comunități rasializate, având un accent clar pe echitate și incluziune. Programul integrează mentoratul cu dezvoltarea competențelor de leadership, oferind sprijin personalizat, sponsorizare și oportunități de vizibilitate pentru angajații care se confruntă cu bariere structurale în carieră. Prin aceste măsuri, Mentorship Plus contribuie la formarea unei rezerve de lideri mai diverse și la consolidarea incluziunii ca obiectiv instituțional măsurabil, promovând un mediu de lucru echitabil și reprezentativ pentru întreaga societate canadiană.

Prin programul de mentorat, funcția publică federală a Canadei nu doar că investește în dezvoltarea profesională individuală, ci și consolidează o cultură organizațională bazată pe învățare continuă, colaborare și leadership responsabil.

### ***Marea Britanie – Fast Stream Mentoring Scheme***

*Fast Stream Mentoring Scheme* este un program de mentorat implementat de guvernul Regatului Unit, ca parte integrantă a schemei Civil Service Fast Stream – programul de recrutare și formare a viitorilor lideri din administrația publică britanică. Scopul schemei de mentorat este de a oferi sprijin individualizat participanților în procesul lor de dezvoltare profesională și personală în cadrul funcției publice.

Mentoratul în cadrul acestui program presupune o relație de învățare. Mentorii sunt adesea funcționari publici de nivel mediu sau superior, cu o înțelegere profundă a structurilor guvernamentale și a culturii organizaționale, care își asumă rolul de ghid, consilier și model profesional pentru persoanele mentorate.

Programul este voluntar, dar încurajat puternic, iar potrivirea dintre mentor și mentorat se face ținând cont de domeniul de interes, stilul de învățare și aspirațiile profesionale ale participantului. Întâlnirile de mentorat sunt flexibile ca format – pot fi față în față, online sau prin alte canale convenabile pentru ambele părți.

În plus, *Fast Stream Mentoring Scheme* completează alte componente ale programului *Fast Stream*, cum ar fi rotațiile interdepartamentale, formările specializate și evaluările periodice, contribuind astfel la formarea unor lideri pregătiți să răspundă nevoilor complexe ale societății moderne.

O bună practică adoptată de autoritățile britanice este integrarea diversității și incluziunii în procesul de mentorat. Astfel, există sub-programe dedicate femeilor, persoanelor din minorități etnice sau celor cu dizabilități, în vederea sprijinirii lor în ocuparea pozițiilor de conducere. Programul este revizuit anual, în funcție de feedbackul participanților.

Dincolo de programul *Fast Stream*, funcția publică din Regatul Unit promovează incluziunea prin forme inovatoare de mentorat inversat și mentorat reciproc. *Government Analysis Function* creează perechi între lideri de nivel înalt și colegi mai tineri din medii diverse, pentru a identifica barierele în calea incluziunii și a contribui la elaborarea unor politici de muncă mai echitabile. În mod similar, inițiativa „*Connecting Diverse Voices*” din cadrul *Government Communications* conectează manageri seniori cu angajați care împărtășesc experiențe relevante privind diversitatea și incluziunea, astfel încât conducerea să înțeleagă mai bine barierele și să promoveze practici mai echitabile.

Prin această schemă de mentorat, guvernul britanic investește în capitalul uman al administrației, asigurând transferul de cunoștințe, susținerea dezvoltării profesionale continue și consolidarea unei funcții publice competente și inovatoare.

## ***Estonia – Mentorat digital în administrația publică***

Estonia este recunoscută pentru digitalizarea extensivă a administrației publice, iar acest lucru se reflectă și în programele de mentorat. Ministerul Finanțelor din Estonia, responsabil și de dezvoltarea resurselor umane în sectorul public, a lansat în 2020 un program de mentorat digital, destinat funcționarilor tineri și celor transferați între instituții.

Programul folosește o platformă digitală centralizată unde mentorii pot fi „potrivii” cu persoanele mentorate în funcție de competențe, domenii de activitate și interese profesionale. În plus, Estonia promovează mentoratul transversal – adică între funcționari din instituții diferite – pentru a stimula învățarea interinstituțională și colaborarea administrativă. Această abordare s-a dovedit eficientă în creșterea flexibilității funcționarilor și în reducerea barierelor birocratice.

## ***SUA – Mentorat în cadrul Senior Executive Service***

În Statele Unite, mentoratul este un element central în formarea liderilor din administrația federală. În cadrul *Senior Executive Service*, programul de mentorat este structurat pe două direcții: dezvoltare de leadership și planificare a succesiunii. Mentorii sunt manageri de top din agenții federale, iar mentorații sunt selectați pe baza unui proces competitiv.

Mentoratul în SES are drept obiectiv transmiterea experienței, consolidarea competențelor de conducere și sprijinirea tranziției spre funcții de responsabilitate înaltă. Programul oferă:

- mentorat individualizat, unde liderii cu experiență ghidează noii membri ai SES în înțelegerea contextului strategic, eticii administrației publice și a luării deciziilor în situații complexe;
- schimburi interinstituționale de bune practici, facilitând o abordare coordonată și coerentă în gestionarea resurselor umane și a politicilor publice;
- dezvoltarea competențelor de leadership adaptiv și transformator, esențiale într-un mediu federal dinamic și divers.

În plus, Global Women's Mentoring Partnership, o colaborare între Departamentul de Stat al SUA și revista Fortune, leagă în mod explicit mentoratul de leadershipul feminin și incluziunea. Programul conectează tinere profesioniste aflate la început de drum din întreaga lume cu lideri de nivel înalt din diverse sectoare, demonstrând cum mentoratul poate consolida traseele de dezvoltare a diversității și poate crește vizibilitatea liderilor subreprezențați. În cadrul sistemului federal al SUA, mai multe agenții folosesc mentoratul pentru a-și atinge obiectivele de diversitate și de succesiune, monitorizând evoluția în carieră a participantelor și participanților.

O caracteristică aparte a programului american este accentul pe evaluare și responsabilizare. Participanții trebuie să elaboreze planuri individuale de dezvoltare (IDP – Individual Development Plan), care sunt monitorizate trimestrial. De asemenea, există o cultură puternică de feedback și reflecție, iar la finalul programului se întocmesc rapoarte privind impactul mentoratului asupra carierei persoanelor mentorate.

Mentorii din SES sunt selectați în baza performanțelor dovedite și a abilităților de a dezvolta și inspira alți lideri. Procesul de mentorat este susținut de Office of Personnel Management (OPM), care oferă ghiduri, instrumente și programe standardizate pentru monitorizare și evaluare.

Prin acest sistem, SUA investește strategic în lideri capabili să mențină integritatea, eficiența și inovația administrației publice, iar mentoratul devine nu doar un proces de învățare, ci și unul de cultivare a excelenței în serviciul public.

### ***România – Inițiative emergente în administrația publică***

În România, deși mentoratul în administrația publică nu este încă generalizat, există inițiative promițătoare, în special la nivel local sau în cadrul proiectelor cu finanțare europeană. Un exemplu este programul de mentorat din cadrul Strategiei în domeniul funcției publice pentru perioada 2022-2027, unde sunt prevăzute măsuri pentru dezvoltarea profesională continuă a funcționarilor publici.

De asemenea, în unele primării și consilii județene au fost pilotate programe informale de mentorat, în special pentru funcționarii debutanți. Deși încă lipsite de structură formală, aceste inițiativă reflectă o înțelegere tot mai mare a valorii mentoratului în construirea unei administrații eficiente și stabile.

Proiectele POSDRU și POCU susținute din fonduri europene, au inclus componente de mentorat în formarea profesională, oferind exemple concrete de transfer de cunoștințe între generații în sectorul public, mai ales în domenii precum managementul resurselor umane, planificarea strategică sau accesarea fondurilor europene.

Exemplele internaționale arată că un program de mentorat eficient în administrația publică presupune claritate, structură, flexibilitate și susținere instituțională. Fie că este vorba de mentorat tradițional, digital sau transversal, fiecare țară a adaptat aceste practici la propriul context administrativ și cultural. România se află într-un moment favorabil pentru a învăța din aceste modele și pentru a dezvolta propriile sisteme de mentorat instituționalizat, în sprijinul unei administrații publice moderne, performante și reziliente.





# CAPITOLUL III.

ACTORII IMPLICAȚI  
ÎN ACIVITATEA  
DE MENTORAT



### 3.1. Profilul și responsabilitățile mentorului în administrația publică

Într-un sistem administrativ aflat în continuă schimbare, cu provocări tot mai complexe și cu cerințe tot mai ridicate privind calitatea serviciilor publice, mentoratul a devenit un instrument esențial pentru dezvoltarea profesională a funcționarilor publici. Rolul mentorului nu este doar acela de a transmite cunoștințe sau experiență, ci și de a contribui la formarea unei noi generații de profesioniști în administrația publică, capabili să acționeze cu integritate, competență și spirit de responsabilitate.

Un mentor eficient în sectorul public trebuie să dețină un set complex de calități personale și competențe profesionale, care îl recomandă ca model și sprijin real pentru dezvoltarea altora. În mod ideal, un mentor este un funcționar cu experiență solidă în administrația publică, care cunoaște bine mecanismele instituționale, legislația specifică și cultura organizațională a instituției în care activează.

#### Trăsăturile esențiale ale unui mentor

- *Integritatea și etica profesională*  
Mentorul trebuie să fie un exemplu de comportament etic, să promoveze transparența, respectarea legii și luarea deciziilor în interes public
- *Empatia și deschiderea*  
Capacitatea de a înțelege nevoile, emoțiile și dificultățile celui mentorat, fără a judeca sau impune soluții rigide
- *Abilități excelente de comunicare*  
Mentorul trebuie să fie un bun ascultător, să ofere feedback constructiv și să stimuleze dialogul deschis

- *Capacitate de reflecție și învățare continuă*

Un mentor bun nu se consideră deținătorul absolut al cunoașterii, ci este dispus să învețe la rândul său, inclusiv din relația de mentorat

- *Experiență relevantă în funcția publică*

O înțelegere profundă a proceselor decizionale, a organizării instituționale și a provocărilor reale din domeniul administrativ

- *Angajament față de echitate și incluziune*

Mentorul trebuie să identifice și să reducă riscul de prejudecăți, să asigure tratament echitabil și să adapteze sprijinul în funcție de nevoile diferite ale persoanei menturate (gen, dizabilitate, vârstă, proveniență regională/lingvistică, context socio-economic).

Pe lângă aceste calități personale, mentorul trebuie să înțeleagă principiile învățării la adulți, să fie capabil să identifice potențialul celui mentorat și să adapteze sprijinul oferit la nivelul de dezvoltare al acestuia.

Mentorul trebuie, de asemenea, să se asigure că materialele și ședințele de mentorat sunt accesibile (ex., limbaj clar, format ușor de citit, platforme online accesibile, posibilitatea de interpretare/subtitrare atunci când e necesar), să respecte confidențialitatea, să stabilească limite clare ale relației de mentorat și să cunoască canalele instituționale de referire către sprijin psiho-social sau resurse umane atunci când apar situații care depășesc mandatul mentoratului.

În cadrul unui program de mentorat bine structurat, mentorul îndeplinește un rol activ și complex. Nu este vorba doar de a oferi informații sau de a răspunde întrebărilor, ci și de a crea un spațiu sigur și stimulant în care funcționarul mai puțin experimentat își poate construi încrederea, competențele și autonomia profesională.

## Responsabilitățile mentorului

- *Stabilirea unei relații de încredere cu persoana mentorată*  
Mentorul trebuie să creeze un climat de respect și colaborare, bazat pe confidențialitate, sprijin reciproc și deschidere. Relația de mentorat este una non-ierarhică, iar mentorul trebuie să evite atitudinile autoritare sau evaluative
- *Identificarea nevoilor de dezvoltare ale persoanei mentorate*  
În primele etape ale relației, mentorul colaborează cu mentoratul pentru a identifica punctele forte și ariile de îmbunătățire, stabilind împreună obiective realiste și relevante pentru parcursul profesional al acestuia
- *Sprijinirea dezvoltării competențelor profesionale*  
Mentorul oferă îndrumare privind modul de abordare a sarcinilor administrative, a relațiilor instituționale, a proceselor decizionale sau a aspectelor legislative, explicând atât regulile scrise, cât și cultura organizațională neformală („regulile nescrise”)
- *Asigurarea unui mediu sigur și respectuos*  
Mentorul respectă confidențialitatea, modelează un comportament respectuos și reacționează prompt la orice situații problematice (ex., hărțuire sau discriminare), urmând procedurile instituționale aplicabile și, după caz, informând persoanele/structurile responsabile
- *Oferirea de feedback constructiv și sprijin emoțional*  
Pe parcursul relației de mentorat, mentorul are datoria de a încuraja reflectarea, de a susține învățarea din greșeli și de a recunoaște progresele. În același timp, trebuie să fie un sprijin în perioadele de incertitudine sau demotivare
- *Facilitarea accesului la resurse și rețele profesionale*  
Un mentor eficient facilitează integrarea persoanei mentorate în colectiv, o sprijină în orientarea profesională și o ajută să intre în contact cu persoane, structuri sau proiecte relevante pentru dezvoltarea sa

- *Modelarea comportamentelor profesionale dorite*

Prin atitudine, stil de lucru, mod de raportare la cetățeni sau la superiori, mentorul transmite valori, norme și comportamente care definesc profesionalismul în serviciul public

- *Monitorizarea progresului și ajustarea sprijinului*

Responsabilitatea mentorului include evaluarea periodică a progresului persoanei mentorate, ajustarea planului de dezvoltare și, eventual, orientarea către noi oportunități de învățare sau dezvoltare profesională

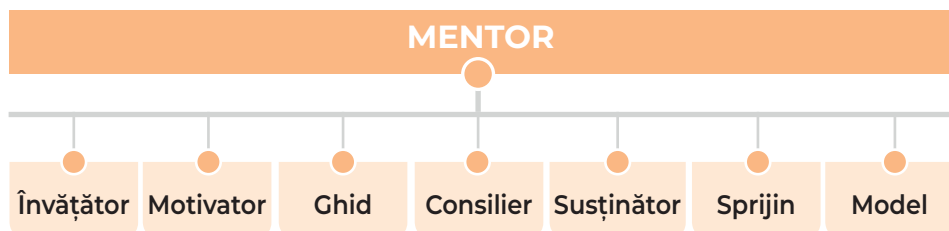
Pentru ca mentoratul să funcționeze eficient în administrația publică, este esențial ca instituțiile să creeze un cadru formal care să sprijine și să recunoască activitatea mentorilor. Acest cadru poate include:

- selecția transparentă a mentorilor pe baza competențelor;
- formarea acestora în metode de mentorat;
- stabilirea unor obiective clare pentru relațiile de mentorat;
- monitorizarea și evaluarea activităților de mentorat;
- recunoașterea publică a contribuției mentorilor;
- acordare de stimulentele pentru mentori (recunoaștere instituțională prin evaluarea performanței, certificate/mențiuni publice și acces la instruirii avansate).

Profilul și responsabilitățile mentorului în administrația publică reflectă complexitatea rolului pe care îl are în dezvoltarea capitalului uman din sectorul public. Un mentor autentic contribuie nu doar la creșterea competențelor unui coleg, ci și la consolidarea unei culturi organizaționale bazate pe învățare continuă, profesionalism și spirit de echipă. Prin implicarea activă în mentorat, administrația publică își poate regenera resursele umane și poate susține performanța instituțională pe termen lung.

Mentoratul cuprinde numeroase funcții. Pe parcursul stabilirii unei relații de mentorat, mentorul poate fi chemat să îndeplinească rolul de dascăl, motivator, ghid, consilier, sponsor, spri-

jin și model. Deoarece relația de mentorat este, în mod obișnuit, centrată pe persoana mentorată, aceste funcții sunt determinate de nevoile acesteia. Tabelul de mai jos ilustrează câteva dintre funcțiile unui mentor, însoțite și de o scurtă descriere a acestora.



*Învățător:* ajută la stabilirea unor obiective realiste și oferă informații despre responsabilitățile profesionale.

*Motivator:* recunoaște punctele forte și aspectele ce pot fi îmbunătățite, oferind sprijin pentru dezvoltare.

*Ghid:* împărtășește din propria experiență și acționează ca persoană resursă.

*Consilier:* ascultă activ, sprijină dezvoltarea conștiinței de sine, încurajează și oferă suport.

*Susținător:* facilitează accesul persoanei menturate la alți actori-cheie din cadrul autorității publice.

*Sprijin:* contribuie la elaborarea strategiilor de leadership și susține dezvoltarea acestora.

*Model:* acționează cu integritate, fiind un exemplu de urmat prin comportamentele și valorile demonstrate.

### 3.2. Rolul persoanei menturate

În contextul administrației publice, mentoratul reprezintă o componentă strategică în formarea și dezvoltarea resurselor umane. În timp ce rolul mentorului este adesea asociat cu transmiterea experienței și cunoștințelor acumulate, rolul mentoratului – funcționarul sprijinit – este la fel de esențial pentru succesul oricărui program de mentorat. Mentoratul reprezintă persoana care caută să se dezvolte profesional și personal, valorificând

oportunitățile oferite de procesul de mentorat pentru a se adapta la cerințele moderne ale administrației publice și pentru a îmbunătăți performanțele individuale și instituționale.

Un element fundamental al rolului persoanei mentorate este angajamentul activ față de procesul de învățare. Spre deosebire de abordarea pasivă, persoana mentorată trebuie să fie dispusă să îmbrățișeze provocările, să ceară clarificări atunci când este necesar și să solicite feedback constructiv. Acest proces nu este unul unilateral, ci implică o colaborare deschisă, în care persoana mentorată joacă rolul de beneficiar și partener de dialog. Astfel, succesul întâlnirilor cu mentorul se bazează pe o atitudine proactivă – inițiativă personală, dorința de a evolua și, implicit, asumarea responsabilității pentru propria dezvoltare profesională.

Relația de mentorat se bazează pe un schimb reciproc de cunoștințe și experiențe. În cadrul acestei relații, persoana mentorată are de îndeplinit anumite responsabilități care, dacă sunt asumate corect, pot genera beneficii semnificative atât la nivel personal, cât și pentru instituție.

### **Responsabilitățile persoanei mentorate**

- *Dezvoltarea competențelor profesionale*

Persoana mentorată beneficiază de un sprijin personalizat, care o ajută să-și îmbunătățească abilitățile tehnice și manageriale esențiale în administrația publică. Prin mentorat, aceasta poate învăța să gestioneze mai eficient procesele administrative, să ia decizii mai bine informate și să adopte un comportament etic în fața cetățenilor și a colegilor

- *Creșterea încrederii în sine*

Participarea activă ajută persoana mentorată să își dezvolte încrederea în propriile abilități. Feedbackul constructiv și susținerea mentorului pot contribui la depășirea blocajelor emoționale sau profesionale, facilitând o adaptare mai ușoară la provocările administrației publice.

## Responsabilitățile mentorului

- *Stabilirea unei relații de încredere cu persoana mentorată*  
Mentorul trebuie să creeze un climat de respect și colaborare, bazat pe confidențialitate, sprijin reciproc și deschidere. Relația de mentorat este una non-ierarhică, iar mentorul trebuie să evite atitudinile autoritare sau evaluative
- *Identificarea nevoilor de dezvoltare ale persoanei mentorate*  
În primele etape ale relației, mentorul colaborează cu mentoratul pentru a identifica punctele forte și ariile de îmbunătățire, stabilind împreună obiective realiste și relevante pentru parcursul profesional al acestuia
- *Sprijinirea dezvoltării competențelor profesionale*  
Mentorul oferă îndrumare privind modul de abordare a sarcinilor administrative, a relațiilor instituționale, a proceselor decizionale sau a aspectelor legislative, explicând atât regulile scrise, cât și cultura organizațională neformală („regulile nescrise”)
- *Asigurarea unui mediu sigur și respectuos*  
Mentorul respectă confidențialitatea, modelează un comportament respectuos și reacționează prompt la orice situații problematice (ex., hărțuire sau discriminare), urmând procedurile instituționale aplicabile și, după caz, informând persoanele/structurile responsabile
- *Oferirea de feedback constructiv și sprijin emoțional*  
Pe parcursul relației de mentorat, mentorul are datoria de a încuraja reflectarea, de a susține învățarea din greșeli și de a recunoaște progresele. În același timp, trebuie să fie un sprijin în perioadele de incertitudine sau demotivare
- *Facilitarea accesului la resurse și rețele profesionale*  
Un mentor eficient facilitează integrarea persoanei mentorate în colectiv, o sprijină în orientarea profesională și o ajută să intre în contact cu persoane, structuri sau proiecte relevante pentru dezvoltarea sa

mentorată. Atingerea obiectivelor stabilite în cadrul programului de mentorat presupune capacitatea de a acorda prioritate sarcinilor și de a aloca resursele necesare fiecărui proiect. Persoana mentorată trebuie să planifice cu rigurozitate activitățile zilnice și să își monitorizeze progresul, pentru a asigura o evoluție constantă și sustenabilă. Această disciplină personală nu doar că contribuie la o performanță superioară în îndeplinirea atribuțiilor, dar reflectă și angajamentul față de propria dezvoltare profesională.

O persoană mentorată performantă este cea care nu doar primește îndrumările mentorului, ci și le integrează în comportamentul său zilnic, devenind astfel un model de urmat pentru colegi. Autoevaluarea periodică și reflecția asupra acțiunilor proprii sunt instrumente indispensabile pentru identificarea punctelor forte și a ariilor de dezvoltare. Persoana mentorată trebuie să își stabilească criterii clare de evaluare și să își monitorizeze progresul în funcție de acestea, revizuiind strategia profesională în mod constant. Această atitudine contribuie la creșterea încrederii în propriile capacități și la consolidarea unui parcurs profesional durabil și adaptat realităților curente ale administrației publice.

Rolul persoanei mentorate în administrația publică se dovedește a fi unul dinamic, complex și esențial pentru transformarea instituțională. Printr-o atitudine proactivă, deschidere spre învățare și implicare activă în procesul de mentorat, funcționarul sprijinit contribuie la dezvoltarea personală și la creșterea eficienței administrației publice. În concluzie, persoana mentorată este un profesionist dedicat, care, prin efortul său continuu, modelează viitorul administrației publice și contribuie activ la consolidarea valorilor etice și profesionale din sectorul public.

### **3.3. Principii deontologice în relația de mentorat**

Mentoratul este o colaborare unică între mentor și persoana mentorată, fiecare aducând în această relație propriile așteptări, cunoștințe și experiență. Mentoratul se bazează pe relații voluntare; atunci când ambele părți sunt cu adevărat motivate și implicate, rezultatele sunt mult mai eficiente. Cheia unui men-

## Responsabilitățile mentorului

- *Stabilirea unei relații de încredere cu persoana mentorată*  
Mentorul trebuie să creeze un climat de respect și colaborare, bazat pe confidențialitate, sprijin reciproc și deschidere. Relația de mentorat este una non-ierarhică, iar mentorul trebuie să evite atitudinile autoritare sau evaluative
- *Identificarea nevoilor de dezvoltare ale persoanei mentorate*  
În primele etape ale relației, mentorul colaborează cu mentoratul pentru a identifica punctele forte și ariile de îmbunătățire, stabilind împreună obiective realiste și relevante pentru parcursul profesional al acestuia
- *Sprijinirea dezvoltării competențelor profesionale*  
Mentorul oferă îndrumare privind modul de abordare a sarcinilor administrative, a relațiilor instituționale, a proceselor decizionale sau a aspectelor legislative, explicând atât regulile scrise, cât și cultura organizațională neformală („regulile nescrise”)
- *Asigurarea unui mediu sigur și respectuos*  
Mentorul respectă confidențialitatea, modelează un comportament respectuos și reacționează prompt la orice situații problematice (ex., hărțuire sau discriminare), urmând procedurile instituționale aplicabile și, după caz, informând persoanele/structurile responsabile
- *Oferirea de feedback constructiv și sprijin emoțional*  
Pe parcursul relației de mentorat, mentorul are datoria de a încuraja reflectarea, de a susține învățarea din greșeli și de a recunoaște progresele. În același timp, trebuie să fie un sprijin în perioadele de incertitudine sau demotivare
- *Facilitarea accesului la resurse și rețele profesionale*  
Un mentor eficient facilitează integrarea persoanei mentorate în colectiv, o sprijină în orientarea profesională și o ajută să intre în contact cu persoane, structuri sau proiecte relevante pentru dezvoltarea sa

- *Prevenirea hărțuirii și a abuzului de putere*

Mentorul aplică toleranță zero față de hărțuirea sexuală, intimidare (bullying) sau constrângere, menține un comportament respectuos și utilizează canalele/procedurile instituționale pentru a raporta ori a gestiona prompt orice incident.

Respectarea principiilor deontologice creează o relație bazată pe încredere, previne abuzurile de putere, garantează un cadru de învățare sigur și echitabil, consolidează imaginea mentorului ca model profesional.

Principiile etice și deontologice reprezintă baza unei relații de mentorat eficiente, sănătoase și profesioniste. Respectul, integritatea, confidențialitatea, responsabilitatea și echitatea sunt elementele care garantează un proces de mentorat de calitate, în care funcționarul debutant se simte apreciat, sprijinit și pregătit pentru o carieră în administrația publică. Mentorul care respectă aceste principii devine nu doar un ghid, ci și un model de conduită și profesionalism.

Procesul de mentorat presupune o combinație de aspecte procedurale, competențe profesionale și elemente psihologice. În majoritatea cazurilor, există o diferență între mentor și persoana mentorată în ceea ce privește vârsta, experiența profesională și parcursul de viață. Cu alte cuvinte, mentorul dispune de mai multe instrumente și resurse pentru a stabili limite clare și pentru a adopta atitudinile cele mai adecvate pe parcursul relației de mentorat.

Deoarece mentorii dețin adesea o putere instituțională mai mare, ei ar trebui să gestioneze proactiv asimetriile de putere, să evite crearea dependenței și să protejeze persoanele mentorate vulnerabile (ex., cele aflate la început de carieră în funcția publică sau din grupuri subreprezentate).

Există câteva repere care pot ghida această relație în mod etic și eficient, cum ar fi:

### ***Nu face munca în locul persoanei mentorate***

Mentorul nu ar trebui, sub nicio formă, să preia și să îndeplinească sarcinile care îi revin persoanei mentorate. De exemplu, dacă rolul nostru este să-l ghidăm în redactarea unei note informative, elaborarea unui raport sau întocmirea unui buget, este important să oferim sprijin, explicații și orientare, nu să realizăm efectiv aceste activități în locul lui.

Responsabilitatea mentorului este de a ajuta persoana mentorată să înțeleagă unde întâmpină dificultăți și de ce anumite sarcini nu sunt îndeplinite corespunzător, oferindu-i astfel oportunitatea de a învăța și de a se dezvolta. Înlocuirea persoanei mentorate în munca sa nu doar că îi frânează progresul, ci poate duce la o dependență nesănătoasă și la lipsă de inițiativă din partea acestuia. Rolul mentorului este să formeze o persoană autonomă, capabilă să își asume responsabilitatea propriilor acțiuni.

### ***Apelarea la ajutor extern din partea altor profesioniști***

În situațiile în care dificultățile întâmpinate de persoana mentorată depășesc limitele mentoratului sau competențele mentorului, este firesc și recomandat să se apeleze la sprijinul altor profesioniști. Este important să înțelegem că mentoratul nu este echivalent cu consilierea psihologică sau terapia. Dacă mentorul observă că problemele abordate de persoana mentorată sunt de natură personală, emoțională sau profesională complexă, care ies din sfera sa de expertiză, acesta are responsabilitatea de a recunoaște limitele proprii și de a orienta persoana mentorată către specialiști adecvați – psihologi, consilieri, sau alți experți, după caz. O astfel de recomandare nu este un eșec al mentorului, ci un act de profesionalism și grijă față de binele persoanei mentorate..

### ***Abordarea personală: suntem cu toții egali***

Pe tot parcursul procesului de mentorat, este esențial să se evite orice forme de discriminare bazate pe gen, rasă, religie, origine socială sau alte criterii. Relația mentor-persoană mentorată trebuie să se bazeze pe respect, echitate și recunoașterea demnității fiecărei persoane.

De asemenea, este important ca mentorul să evite atitudinile părintești (paternaliste sau materne), care pot dezechilibra relația profesională și pot limita autonomia persoanei mentorate. Mentorul trebuie să adopte o atitudine deschisă, empatică și egală, încurajând încrederea reciprocă și creșterea profesională autentică.

Aspectele legate de etică și conduită profesională în mentorat pot fi consolidate și prin asumarea unei declarații de etică din partea mentorului. Un astfel de angajament clarifică așteptările și asigură un cadru etic sănătos pentru desfășurarea procesului de mentorat. Un exemplu de astfel de declarație este propus în *Principal Mentor Handbook*<sup>10</sup>, după cum urmează:

1. Mă voi comporta în interesul și binele persoanei mentorate, punând accent pe dezvoltarea ei profesională și personală.
2. Voi sprijini persoana mentorată în formarea sa, în conformitate cu standardele profesionale acceptate, pregătind-o să devină autonomă și eficientă în activitatea sa.
3. Voi construi o relație bazată pe încredere, fiind constant sincer în comunicare, respectându-mi angajamentele și acționând în limitele competenței mele.
4. La începutul fiecărei relații de mentorat, mă voi asigura că persoana mentorată înțelege termenii colaborării noastre și obiectivele procesului.
5. Voi respecta confidențialitatea informațiilor primite de la persoana mentorată, cu excepția cazurilor în care acesta își dă acordul pentru partajarea lor sau în situațiile impuse de lege.
6. Voi susține obiectivele instituției din care face parte persoana mentorată, păstrând în același timp confidențialitatea și încurajând cooperarea între toate părțile implicate.
7. Voi urmări eficiența relației de mentorat, iar dacă observ că persoana mentorată nu mai are beneficii reale în urma colaborării noastre, îl voi încuraja să apeleze la un alt mentor sau la alte resurse mai potrivite pentru nevoile sale.

---

<sup>10</sup> <https://www.collierschools.com/cms/lib/FL01903251/Centricity/Domain/114/PrincipalMentorHandbook.pdf>

8. Voi evita conflictele de interese între propria mea activitate și interesele persoanei mentorate. În cazul în care apare un conflict, îl voi discuta deschis cu persoana mentorată pentru a găsi împreună cea mai bună soluție în interesul acesteia.

Asumarea acestor principii printr-o declarație de etică asigură un cadru clar, profesionist și responsabil pentru desfășurarea unei relații de mentorat echilibrate, transparente și benefice.





## **CAPITOLUL IV.**

STRATEGII ȘI TEHNICI  
ÎN CADRUL RELAȚIEI  
DE MENTORAT



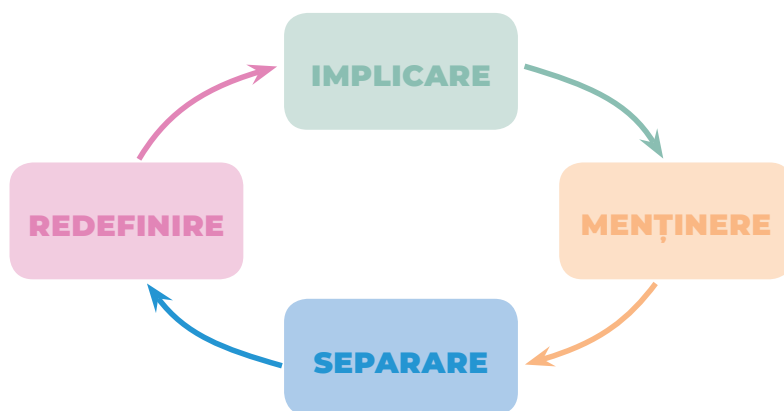
## 4.1. Componentele relației de mentorat

Într-o relație de mentorat, atât mentorul, cât și persoana mentorată sunt dispuși să investească timp și energie în relație pentru a-i asigura eficiența. Elementele de mai jos sunt absolut esențiale pentru succesul unei relații de mentorat.

<b>CONFIDENȚIALITATE</b>	Discuțiile dintre un mentor și un mentorat sunt strict confidențiale. Ambele părți vor fi mai dispuse să împărtășească dacă nu se tem de o încălcare a obligației de confidențialitate. Confidențialitatea se aplică, cu excepția situațiilor în care divulgarea este necesară pentru a proteja siguranța persoanei sau este impusă de lege; îngrijorările semnalate cu bunăcredință nu trebuie să conducă la represalii.
<b>RESPECT</b>	Respectul înseamnă recunoașterea, de către persoana mentorată, a cunoștințelor, competențelor și abilităților mentorului și aprecierea, de către mentor, a succeselor deja obținute de mentorat, precum și a dorinței acestuia de a-și valorifica pe deplin potențialul. Respectul presupune și recunoașterea diferitelor stiluri de comunicare, perspective culturale și experiențe de viață. O abordare sensibilă la gen previne stereotipizarea (de exemplu, presupunerea că un comportament asertiv diferă în funcție de gen) și asigură că ambele voci sunt valorizate în mod egal în dialog.

<b>ÎNCREDERE</b>	Încrederea se învață și se construiește treptat. Mentorii și mentorații ar trebui să o consolideze prin comunicare, disponibilitate reciprocă, fiabilitate și loialitate.
<b>IMPLICARE</b>	Timp rezervat întâlnirilor în timpul orelor de lucru sau în momente mai puțin aglomerate. Mentorul și mentoratul trebuie să convină asupra frecvenței și duratei întâlnirilor.
<b>CENTRARE PE MENTORAT</b>	O relație de mentorat de succes este construită în jurul nevoilor mentoratului. Aceste nevoi determină, de exemplu, procesul de potrivire și/sau ghidează evoluția relației. Mentoratul ar trebui să fie proactiv în comunicarea cu mentorul și să nu aștepte ca acesta să îl ia de mână.

Relațiile de mentorat evoluează în timp. Pe măsură ce trec de la o etapă la alta, apar diferite experiențe afective și de dezvoltare profesională. Potrivit modelului conceptual propus de K.E. Kram<sup>11</sup>, există patru etape într-o relație de mentorat.



<sup>11</sup> Kram K.E. Phases of the Mentoring Relationship. In: Academy of Management Journal, 1983, nr. 26, p. 608-625.

## Implicare

În prima etapă a relației de mentorat, este important ca mentorul și mentoratul să clarifice scopurile, obiectivele, procesul și durata angajamentului. Modul în care a fost inițiată relația (sprijinită de instituție sau începută informal de cele două părți) contează mai puțin, însă este esențial ca aceste condiții să fie discutate de la început. Astfel, se stabilește o structură în care ambele părți au o înțelegere comună a așteptărilor reciproce, a planului de acțiune și a rezultatelor dorite.

## Mentținere

Ghidați de obiective, cele două părți colaborează pentru a construi relația mentor-mentorat. În această etapă are loc cea mai mare parte a mentoratului propriu-zis.

## Separare

În acest moment, cele două părți încheie relația de mentorat, care și-a atins obiectivele stabilite inițial. Este posibil ca mentoratul să nu mai aibă nevoie de sprijinul mentorului sau ca mentorul să nu mai poată continua relația de mentorat.

## Redefinirea

În ultima etapă a mentoratului, cele două părți discută natura relației lor viitoare. Relația poate deveni între egali, adică poate exista colaborare și sprijin reciproc în continuare — sau relația se poate încheia complet.

Percepțiile eronate și miturile subminează eforturile depuse pentru implementarea unei inițiative coordonate de mentorat și adesea dăunează celor care participă la relații de mentorat. Iată câteva percepții eronate și mituri populare:

- **Pentru ca o relație de mentorat să fie bună, este suficient să existe un mentor bun**

Este nevoie de două părți pentru a forma o relație de mentorat eficientă. Chiar dacă mentorul este foarte bun, relația va eșua

dacă acesta face toată munca. Ambele părți trebuie să fie hotărâte să se angajeze în proces și să atingă rezultatul dorit.

- **Mentoratul se face în mod natural**

Unele persoane au darul de a ajuta pe alții să-și atingă scopurile, dar acestea sunt o excepție. Mentoratul necesită planificare și perseverență pentru a fi eficient – nu se întâmplă ca prin magie.

- **Mentoratul trebuie să aibă loc față în față**

Datorită tehnologiilor digitale, nu mai este necesar ca mentoratul să se desfășoare permanent față în față. În multe cazuri, relațiile de mentorat sunt eficiente chiar dacă mentorul și mentoratul nu se întâlnesc întotdeauna personal.

- **Un bun funcționar public de conducere este un bun mentor**

Responsabilitățile unui mentor pot semăna cu cele ale unui funcționar public de conducere. Totuși, în timp ce managementul pune accent pe sarcinile imediate și nevoile pe termen scurt, mentoratul se concentrează pe nevoile profesionale și pe termen lung ale individului. Mentoratul este o parte integrantă a leadershipului, chiar dacă adesea este absent sau insuficient în relațiile de supervizare.

- **Mentoratul este un proces unilateral**

Învățarea se face în ambele direcții și, de obicei, mentorul învață la fel de mult ca și mentoratul, astfel că dezvoltarea este reciprocă.

## **4.2. Strategii eficiente în cadrul relației de mentorat**

Mentorii pot adopta tehnici diferite, adaptate contextului și profilului psihologic al persoanei menturate, iar multe dintre metodele folosite în organizațiile moderne își au rădăcinile în sistemele de învățământ din antichitate.

În serviciul public, mentoratul se bazează pe tehnici de sprijin, ascultare și împărtășire a experienței. Scopul său este de a facilita

integrarea noilor veniți, dezvoltarea profesională a angajaților și promovarea unei culturi a sprijinului reciproc. Iată câteva tehnici-cheie utilizate în mentorat în cadrul funcției publice:

### **Stabilirea unei relații de încredere**

- *Ascultare activă*  
Mentorul trebuie să fie atent la nevoile și preocupările persoanei mentorate, creând un spațiu sigur pentru exprimare.
- *Empatie*  
O atitudine binevoitoare și empatică este esențială pentru a crea un climat de încredere și deschidere.
- *Respect*  
Mentorul și persoana mentorată trebuie să se respecte reciproc, recunoscându-și competențele și limitele fiecăruia.
- *Confidențialitate*  
Mentorul trebuie să asigure confidențialitatea schimburilor, permițând persoanei mentorate să se exprime liber.

### **Transmiterea de cunoștințe și competențe**

- *Împărtășirea experienței*  
Mentorul își împărtășește experiența profesională, succesele și dificultățile, pentru a-l ajuta pe mentorat să învețe din parcursul său.
- *Sfaturi și orientări*  
Mentorul poate oferi sfaturi personalizate persoanei mentorate despre cum să navigheze în administrație, cum să gestioneze situații specifice sau cum să dezvolte anumite competențe.
- *Orientare către resurse*  
Mentorul îl poate ghida pe mentorat către formări, instrumente sau contacte utile pentru dezvoltarea sa.

### **Sprijinirea dezvoltării profesionale**

- *Stabilirea obiectivelor*  
Mentorul îl ajută pe mentorat să definească obiective clare și realizabile, în concordanță cu proiectul său profesional.

- *Evaluarea progreselor*

Mentorul îl însoțește pe mentorat în evaluarea progreselor și ajustarea strategiilor.

- *Dezvoltarea autonomiei*

Scopul mentorului este de a întări autonomia mentoratului, încurajându-l să ia inițiative și să își asume responsabilități.

- *Consolidarea încrederii în sine*

Mentorul îl poate ajuta pe mentorat să capete încredere în propriile capacități și să-și depășească îndoielile.

### ***Favorizarea integrării și coeziunii***

- *Prezentarea mediului*

Mentorul facilitează descoperirea administrației, a specificului și a modului său de funcționare.

- *Dezvoltarea rețelei profesionale*

Mentorul îl poate ajuta pe mentorat să își extindă rețeaua profesională în cadrul sistemului administrației publice.

- *Integrarea în cultura instituțională*

Mentorul poate transmite cultura serviciului public și valorile administrației.

### ***Asigurarea monitorizării și evaluării***

- *Întâlniri regulate*

Întâlnirile regulate, față în față sau la distanță, sunt esențiale pentru a urmări progresul mentoratului. Utilizați formate accesibile (opțiuni hibride/la distanță, programare flexibilă), astfel încât toate persoanele mentorate să poată participa în condiții de egalitate.

- *Fișe de urmărire*

Se pot folosi instrumente de urmărire pentru a formaliza schimburile și progresele.

- *Evaluarea procesului*

Procesul de mentorat poate fi evaluat pentru a măsura eficiența și impactul său asupra dezvoltării persoanei mentorate.

Astfel, mentoratul în funcția publică se bazează pe o abordare personalizată, întemeiată pe încredere, ascultare, împărtășirea experienței și sprijin pentru dezvoltarea profesională.

Stephen E. Kohn și Vincent O'Connell<sup>12</sup> au elaborat un set valoros de metode dedicate practicii mentoratului, care, odată explicate și adaptate, subliniază în principal următoarele aspecte:

- **Mentoratul contribuie la realizarea de sine**, aflată în vârful piramidei nevoilor lui Maslow. Relația de mentorat devine cu adevărat eficientă atunci când se concentrează pe identificarea elementelor care sprijină dezvoltarea profesională a persoanei menturate.
- **Accentul nu cade pe mentor**. Mentorii trebuie să-și concentreze atenția pe înțelegerea celuilalt, nu pe a fi ei înșiși înțeleși. Ei manifestă empatie și adoptă o abordare centrată pe cel pe care îl sprijină, adaptându-se situațiilor și nevoilor unice ale acestuia. Mentoratul este, prin definiție, o activitate altruistă.
- **Ascultarea activă este esențială**. Pentru ca mentoratul să funcționeze, mentorul trebuie să știe să asculte cu adevărat, nu doar să audă. În acest sens, se recomandă aplicarea principiului Pareto 80/20: 80% din timp să fie alocat ascultării și doar 20% vorbirii, creând astfel un cadru favorabil înțelegerii profunde a celuilalt.

Multe dintre calitățile esențiale ale unui mentor bun țin de inteligența emoțională. Chiar dacă mentorii excelenți sunt de obicei foarte competenți în domeniul lor, ei trebuie să aibă și capacitatea de a înțelege ce îi motivează pe ceilalți și cum se simt aceștia, mai ales când se gândesc la viitor. Un mentor eficient trebuie să fie capabil să simtă emoțiile persoanei menturate, dar și propriile trăiri, în cadrul relației de mentorat.

Pentru a fi eficient, inteligența emoțională (EQ) a mentorului trebuie să fie la fel de dezvoltată, dacă nu chiar mai mult, decât inteligența rațională (IQ).

---

<sup>12</sup> Kohn S. E., O'Connell V. *9 Powerful Practices of Really Great Mentors: How to Inspire and Motivate Anyone*, Career Press, 2015.

Relația de mentorat are loc într-un context în care oamenii vor să crească profesional și să învețe continuu. Trei principii esențiale stau la baza unui mentorat eficient și a promovării auto-învățării:

- **Autorealizarea** – dorința de a-ți atinge potențialul maxim
- **Conștiința de sine** – capacitatea de a te înțelege pe tine însuși
- **Empatia** – abilitatea de a înțelege și simți ceea ce trăiesc ceilalți

Vorbind despre autorealizare facem trimitere la teoria „Ierarhiei nevoilor” a lui Abraham Maslow, formulată în a doua jumătate a secolului XX. Această teorie este încă relevantă astăzi. Maslow a schimbat modul în care este privit leadershipul, propunând o abordare care nu se bazează doar pe bani sau pe frică, ci pe ideea că oamenii muncesc pentru a se simți împliniți.

Potrivit modelului, după ce nevoile de bază (precum hrană, siguranță) sunt satisfăcute, oamenii caută autorealizarea – adică dorința de a-și atinge potențialul și de a da un sens vieții, mai ales celei profesionale.

În mentorat, autorealizarea nu înseamnă să vorbești despre sensul general al vieții, ci mai degrabă despre sensul muncii:

- Ce înseamnă pentru mine ceea ce fac profesional?
- Cum influențează munca mea oamenii și mediul din jur?
- Ce rezultate mi-ar aduce cea mai mare satisfacție în carieră?

Prin astfel de întrebări, mentorul și persoana mentorată explorează împreună ce contează cu adevărat, pentru ca mentoratul să își poată orienta mai bine eforturile viitoare spre ceea ce îl împlinește cu adevărat.

În cadrul relației de mentorat, când mentorul și persoana mentorată identifică clar punctele forte și slabe, pot crea împreună un plan de dezvoltare care:

- valorifică abilitățile existente;
- reduce efectele punctelor slabe;
- transformă vulnerabilitățile în puncte de creștere.

Totuși, acest proces cere curaj și deschidere emoțională. Mentorul are rolul de a încuraja explorarea sinceră a sinelui și de a ajuta persoana mentorată să-și descopere eventualele „puncte oarbe” – acele aspecte personale de care nu este conștient, dar care pot limita succesul profesional.

O componentă esențială este conștientizarea emoțională de sine – adică să știi ce simți, de ce simți acel lucru și să recunoști emoțiile celuilalt. Mentorii trebuie să fie atenți la starea emoțională a persoanei mentorate, dar și la propriile emoții în timpul interacțiunilor.

La fel de important este ca mentorii să observe cum reacționează persoana mentorată emoțional la diferite întrebări sau discuții – de exemplu, când se vorbește despre o experiență negativă. Mentorii eficienți sunt cei care pot reflecta sentimentele persoanei mentorate, dar și să-și accepte propriile trăiri pe parcursul întregului proces de mentorat.

Un mentor eficient trebuie să facă un efort real pentru a cunoaște persoana mentorată atât ca om, cât și ca profesionist, înainte de a da sfaturi sau îndrumări. Dacă mentorul oferă sfaturi fără să înțeleagă cu adevărat situația persoanei mentorate, relația nu va fi una autentică, iar procesul de mentorat va pierde din valoare.

Aplicarea acestui principiu înseamnă, de exemplu, ca mentorul să pună întrebări deschise, pentru a încuraja persoana mentorată să vorbească și să ofere mai multe informații. Acest comportament arată empatie – adică dorința sinceră de a înțelege prin ce trece celălalt.

Empatia este definită drept capacitatea de a înțelege și de a răspunde eficient la experiențele unice ale altora. În acest context un mentor are un rol esențial, deoarece:

- oferă sprijin;
- ajută persoana mentorată să își descopere punctele de îmbunătățit;
- oferă resursele și ghidarea necesare.

La baza unui mentorat eficient stă o comunicare deschisă, sinceră și bidirecțională. Aceasta este esențială pentru construirea încrederii și a unei relații solide. Mentorul este o persoană în care persoana mentorată are încredere și care are o viziune de ansamblu asupra activității și potențialului său.

Pentru o relație eficientă cu persoana mentorată, mentorul poate aplica următoarele **tehnici**:

### **Pune întrebări deschise**

Mentorii pot transforma conversațiile cu persoana mentorată într-un proces de învățare și explorare comună, prin ascultare activă și utilizarea unor tehnici de comunicare deschisă.

Pentru a încuraja discuții deschise, este recomandat ca mentorul să folosească fraze de legătură în locul întrebărilor închise (cele care se finalizează cu „da” sau „nu”). În loc de întrebări închise (ex., „Ești de acord că...?”), folosește formule care încurajează explorarea:

- „Așadar, spune-mi mai multe despre...”
- „Deci, ceea ce aud de la tine este că...” (*urmată de reformularea ideii persoanei mentorate*)
- „Sunt curios să înțeleg mai bine cum ai ajuns la această decizie”

Aceste abordări creează un climat de încredere și sprijină o înțelegere mai profundă, spre deosebire de întrebările directe sau critice, care pot provoca reacții defensive și pot limita comunicarea sinceră.

### **Întrebări care pot bloca comunicarea**

- **Ești sigur că asta a fost cea mai bună alegere?**
- **De ce ai făcut asta?**
- **Crezi că ai greșit?**

Întrebările deschise ajută persoana mentorată să reflecteze, să se exprime mai liber și să își identifice propriile soluții. Întrebările deschise nu pot primi un răspuns scurt și închis – ele stimulează

ză gândirea și introspecția. Mentorul nu este acolo pentru a da soluții, ci pentru a-l ghida pe mentorat să se descopere, să devină proactiv și să își asume propriile decizii în carieră.

### Întrebări deschise care stimulează reflecția

- Cum îți vezi tu viitorul?
- Îți place direcția în care merg lucrurile în viața ta profesională?
- Ce te-a motivat să alegi această variantă?
- Ce alte opțiuni ai luat în considerare?
- Te rog să detaliezi mai mult acest aspect.

Este important ca mentorul să pună întrebări investigative, cu empatie, care să ajute persoana mentorată să își clarifice sentimentele, valorile și aspirațiile. În cazul întrebărilor sensibile, este recomandat un ton empatic și introducere atentă.

### Întrebările sensibile

- Sper că nu te deranjează că te întreb, dar...
- Aș vrea să înțeleg mai bine, dacă ești confortabil să îmi explici...

Calitatea conversației determină succesul mentoratului, iar întrebările bine formulate stau la baza acestei relații. Obiectivul mentorului este să faciliteze reflecția și auto-descoperirea persoanei mentorate, nu să ofere soluții directe, să creeze un cadru sigur în care acesta să își poată exprima gândurile, să exploreze opțiuni și să își asume propriile decizii, precum și să utilizeze comunicarea deschisă ca instrument de dezvoltare personală și profesională.

### Fii răbdător și ajustează-ți ritmul în funcție de persoana mentorată

*Empatia are nevoie de timp.* Un ritm mai lent permite o conectare autentică și o mai bună înțelegere a persoanei mentorate.

*Mentoratul oferă spațiu pentru reflecție. Este un cadru diferit de ritmul alert al activităților zilnice.*

*Evită graba. Dacă te simți presat să accelerezi discuțiile, persoana mentorată poate simți lipsa ta de disponibilitate și implicare.*

*Impactul grabei. Poate duce la distanțare emoțională și la pierderea încrederii în procesul de mentorat.*

*Acordă timp real pentru ascultare, reflecție și explorare. Răbdarea construiește încredere.*

### **Încurajează explorarea detaliată a experienței**

Este obișnuit ca mentorul să observe rapid posibile greșeli în deciziile sau acțiunile persoanei mentorate. Impulsul poate fi să intervenim imediat cu sfaturi și soluții bazate pe experiența noastră. Totuși, este esențial să ne abținem și să oferim spațiu persoanei mentorate pentru a-și povesti experiența în detaliu, ajutându-l să reflecteze mai profund asupra situației.

Când simți că vrei să oferi o rezolvare rapidă, încearcă să pui întrebări care să deschidă dialogul, cum ar fi:

- **Ce te-a determinat să alegi această cale?**
- **Care au fost cele mai dificile aspecte în acea situație?**
- **Cum ai reacționat în momentul respectiv și ce ai învățat din asta?**

Aceste întrebări sprijină persoana mentorată să își analizeze experiențele și să dezvolte propriile soluții, iar mentorul devine un ghid în procesul de învățare.

### **Fii un ascultător activ**

*Regula 80/20 în mentorat: Pentru a înțelege cu adevărat persoana mentorată, încearcă să ascuți aproximativ 80% din timp și să vorbești doar 20%.*

Ascultarea este o abilitate. Nu toți avem acest talent înnăscut, dar ea poate fi dezvoltată prin practică constantă și concentrare. Prin ascultare atentă, înțelegi mai bine nevoile și perspectivele persoanei mentorate, ceea ce facilitează un dialog autentic și soluții potrivite.

## **Cum devii un ascultător eficient în mentorat**

Pentru a dezvolta o ascultare activă și empatică, mentorul are nevoie de disciplină, atenție și câteva tehnici esențiale. Iată principalele metode care te pot ajuta să asculți cu adevărat:

### **1. Arată prezență și sprijin**

- Folosește semnale verbale și nonverbale (ex., contact vizual, dat din cap, zâmbet) pentru a arăta că ești atent.
- Demonstrează deschidere și interes autentic pentru ceea ce spune persoana mentorată.
- Creează un mediu sigur, în care acesta se simte ascultat și încurajat să se exprime.

### **2. Reformulează ideile**

- Redă pe scurt ceea ce a spus persoana mentorată, cu propriile cuvinte: „Așadar, vrei să spui că...”
- Această tehnică ajută la clarificarea ideilor și arată că ești implicat activ în conversație.
- Poți întreba: „Ce te-a făcut să ajungi la această concluzie?” pentru a încuraja detalii suplimentare.

### **3. Reflectă sentimentele**

- Identifică emoțiile exprimate și verbalizează-le cu empatie: „Sună ca și cum ai fi fost dezamăgit în acel moment.”  
„Trebuie să fi fost o situație neplăcută pentru tine.”
- Această tehnică ajută persoana mentorată să-și conștientizeze și proceseze emoțiile.

### **4. Rezumă și interpretează**

- Recapitulează ideile principale sau semnificațiile pe care le-ai înțeles: „Dacă înțeleg corect, ai simțit că... și acest lucru te-a făcut să...”

- Nu presupune că ai interpretat perfect – lasă loc pentru confirmare sau corectare.
- Acest tip de ascultare ajută la o mai bună înțelegere reciprocă.

### 5. Pune întrebări de aprofundare (sondare)

- Adresează întrebări relevante care deschid discuția:  
*„Cum crezi că a fost perceput acel mesaj de colegii tăi?”*  
*„Ce reacții ai observat și ce înțelegi din ele?”*
- Aceste întrebări aduc informații valoroase pentru conversațiile viitoare.

### Tehnica „Anchetei apreciative”

Atunci când persoana mentorată se simte blocată, lipsită de motivație sau descurajată, o poți ajuta să-și recapete încrederea ghidând-o să-și amintească un moment din trecut în care a reușit ceva important și s-a simțit mândră.

Împreună, analizați ce factori au contribuit la acel succes — cum a acționat, ce resurse a folosit, ce l-a motivat. Apoi discutați cum ar putea folosi aceiași factori sau abordări pentru a face față situației prezente. Această tehnică este deosebit de eficientă pentru persoanele care au trecut prin momente dificile și au nevoie să-și reamintească punctele lor forte.

### Sprijin pentru idei și soluții

Unul dintre rolurile esențiale ale mentorului este să ajute persoana mentorată să-și recunoască resursele interioare – calitățile, abilitățile și reușitele personale. Acest lucru poate fi făcut printr-o abordare empatică, „ca o oglindă”, care reflectă ceea ce mentorul observă și apreciază la persoana mentorată.

Oferă feedback pozitiv și autentic despre ceea ce te impresionează la el – acest lucru poate stimula încrederea și poate deschide drumul către idei și opțiuni noi de acțiune. De asemenea, încurajează-l să reflecteze asupra experiențelor trecute sau să caute exemple din jurul său.

- **Ai mai trecut printr-o situație asemănătoare? Ce te-a ajutat atunci?**
- **Cunoști pe cineva care s-a confruntat cu o provocare similară? Cum a gestionat-o?**
- **Cine te-ar putea sprijini acum?**

Prin aceste întrebări, persoana mentorată își poate construi propriul plan de acțiune, bazat pe experiențe reale și soluții posibile.

### **Gestionarea situațiilor în care relația de mentorat nu funcționează**

Există situații în care relația de mentorat nu aduce rezultatele așteptate sau se dovedește a fi nesatisfăcătoare pentru una dintre părți ori pentru ambele. Acest fapt nu trebuie interpretat ca un eșec al programului de mentorat și nici ca o lipsă de competență din partea mentorului. Cauzele pot fi diverse, precum:

- o asociere mai puțin reușită între mentor și persoana mentorată, întrucât nu există o formulă garantată care să asigure succesul;
- lipsa de compatibilitate sau de afinități între cele două părți;
- disponibilitatea redusă ori incompatibilitatea programului de lucru;
- neclarități privind rolurile și așteptările în cadrul procesului de mentorat.

În astfel de cazuri, este recomandat ca mentorul și stagiarul să poarte o discuție deschisă, pentru a identifica sursa dificultăților și a găsi soluții de remediere.

Ca practică utilă, se poate organiza o întâlnire intermediară, cu implicarea coordonatorului programului, pentru a facilita clarificarea rolurilor și așteptărilor. De asemenea, mentorul și stagiarul pot conveni asupra unui plan de ajustare a obiectivelor sau a modului de comunicare, astfel încât colaborarea să devină mai eficientă.

Dacă dificultatea este lipsa de timp, mentorul și stagiarul pot conveni asupra unor întâlniri mai scurte, dar mai frecvente, sau pot utiliza instrumente digitale (apeluri online, schimb de materiale prin e-mail) pentru a continua procesul de învățare.

### **4.3. Cum comunicăm eficient în relația de mentorat**

O comunicare eficientă este fundamentul unei relații de mentorat productive. În practică, asta înseamnă mai mult decât a vorbi sau a da sfaturi: înseamnă să știi când să ascuți, cum să pui întrebări relevante și cum să oferi feedback într-un mod constructiv.

Pentru ca un mentorat să funcționeze cu adevărat, este important ca mentorul și persoana mentorată să stabilească de la început un cadru clar de comunicare: cum vor colabora, ce așteptări au și cum își vor exprima deschis ideile sau eventualele dificultăți.

În această secțiune vom vedea, pas cu pas, ce comportamente concrete ajută la o comunicare eficientă: cum să creezi un dialog deschis, cum să construiești încrederea, cum să gestionezi diferențele de opinie și cum să adaptezi stilul de comunicare în funcție de nevoile celuilalt.

#### **Ascultarea activă – o abilitate esențială în mentorat**

În relația de mentorat din administrația publică, ascultarea activă este o competență-cheie. Un mentor eficient trebuie să asculte cu atenție și răbdare pentru a înțelege cu adevărat nevoile, preocupările și obiectivele persoanei mentorate.

Această abilitate nu este înnăscută – se formează prin practică constantă. De multe ori, în timpul unei conversații, avem tendința de a ne gândi la ce urmează să spunem, în loc să fim complet atenți la ceea ce ni se comunică.

Pentru un mentor, acest lucru poate duce la pierderea unor informații importante. De aceea, este esențial ca în timpul discuțiilor să fie prezent 100% – să asculte fără a întrerupe, să

urmărească și limbajul nonverbal, și să verifice în mod activ dacă a înțeles corect mesajul.

### Ascultarea activă

- Atenție deplină la ceea ce spune persoana mentorată
- Observarea tonului, expresiilor faciale și gesturilor
- Evitarea întreruperilor și a presupunerilor
- Formularea de întrebări de clarificare
- Oferirea de feedback care confirmă înțelegerea

Această abordare creează un spațiu de dialog deschis, bazat pe încredere și respect reciproc – esențial într-un mediu profesional cum este cel al funcției publice.

### Exemple de întrebări și comportamente de ascultare activă

*Întrebări de clarificare (pentru a înțelege corect mesajul transmis)*

„Când spui că întâmpini dificultăți, te referi mai mult la partea procedurală sau la relația cu colegii?”

„Poți să-mi dai un exemplu concret ca să înțeleg mai bine situația?”

„Cum ai interpretat tu reacția superiorului în acel context?”

*Întrebări de aprofundare (pentru a încuraja reflecția și detalierea)*

„Ce alternative ai luat în considerare înainte de a lua decizia?”

„Ce ai învățat din această experiență până acum?”

„Cum crezi că ai putea gestiona diferit o situație similară data viitoare?”

*Verificarea înțelegerii (pentru a confirma că ai înțeles corect)*

„Deci, dacă am înțeles bine, te simți blocat în procesul de avizare din cauza lipsei de claritate în procedură?”

„Îmi spui că prioritățile s-au schimbat și acum ești în dificultate cu termenele, corect?”

*Reformularea sau parafrazarea (pentru a arăta că ai ascultat activ)*

„Așadar, ai simțit că lipsa unui feedback clar din partea coordonatorului te-a demotivat”.

„Înțeleg că provocarea principală pentru tine este gestionarea comunicării interinstituționale”.

*Comportamente de ascultare activă (nonverbale și verbale)*

- Menținerea contactului vizual fără a fi intimidant;
- Aprobări verbale scurte, precum: „Înțeleg”, „Da”, „Te ascult”;
- Înclinarea capului sau gesturi care arată atenție;
- Pauze scurte înainte de a răspunde, pentru a arăta reflecție;
- Note discrete dacă este necesar, fără a întrerupe fluxul conversației;
- Evitarea întreruperii interlocutorului, chiar dacă vrei să ajuți sau să completezi.

Aceste întrebări și comportamente nu doar că îmbunătățesc comunicarea, dar și consolidează încrederea și colaborarea în relația de mentorat, aspecte esențiale în orice context instituțional.

*Recomandare privind formularea întrebărilor*

Dacă în timpul unei conversații cu persoana mentorată întâmpini dificultăți în a înțelege mesajul sau ai nevoie de clarificări, este perfect acceptabil să întrerupi pentru a adresa întrebări. Este important, însă, ca aceste întrebări să fie deschise – adică să încurajeze un răspuns detaliat, nu doar un simplu „da” sau „nu”. Astfel de întrebări încep, de regulă, cu „ce?”, „cum?”, „când?” sau „cine?”.

După ce ai pus întrebarea, revino la ascultarea activă pentru a înțelege cu adevărat răspunsul oferit de cel mentorat.

Într-un dialog autentic dintre mentor și persoana mentorată, cei doi își alternează în mod echilibrat rolurile – când unul vorbește, celălalt ascultă cu atenție, iar apoi schimbă rolurile. Dacă, în schimb, interlocutorii doar așteaptă rândul să vorbească, fără să asculte cu adevărat, comunicarea devine superficială – o succesiune de monologuri fără impact.

**Ascultarea activă este cea care transformă simpla vorbire într-un schimb real de idei – adică într-un dialog autentic.**

## **Obstacole frecvente în calea unei ascultări eficiente**

Ascultarea activă nu este întotdeauna ușor de pus în practică. În realitatea profesională, pot apărea numeroase obstacole care ne împiedică să ascultăm cu atenție și deschidere. Unele dintre aceste dificultăți sunt evidente, altele mai subtile, dar toate pot afecta calitatea comunicării.

Iată câțiva dintre factorii care pot bloca ascultarea eficientă:

- *Diferențele de opinie sau perspectivă* – când nu suntem de acord cu interlocutorul, avem tendința să ne concentrăm pe propriul punct de vedere, fără a-l asculta cu adevărat pe celălalt;
- *Emoțiile puternice* – furia, frustrarea, anxietatea sau chiar entuziasmul excesiv pot afecta capacitatea de a fi receptivi;
- *Prejudecățile sau stereotipurile* – judecățile preexistente legate de persoana care vorbește pot distorsiona modul în care interpretăm mesajul;
- *Pasivitatea mentală* – lipsa de implicare, plictiseala sau rutina pot reduce nivelul de atenție;
- *Oboseala fizică sau disconfortul* – atunci când suntem epuizați sau ne simțim inconfortabil, concentrarea devine dificilă;
- *Dorința de a interveni sau de a răspunde imediat* – uneori, suntem mai preocupați să ne exprimăm propriile idei decât să ascultăm ce are de spus interlocutorul;
- *Distragerile externe sau interne* – zgomotele din jur, notificările telefonului sau gândurile care ne poartă în altă parte ne pot rupe de conversație;
- *Reacțiile personale față de vorbitor* – tonul, atitudinea sau aspectul unei persoane pot declanșa reacții care ne distrag de la mesajul transmis;
- *Prejudecăți inconștiente* – presupunerile legate de gen, vârstă, accent sau rol pot influența modul în care percepem

competența și credibilitatea celui care vorbește, filtrând „în tăcere” ceea ce auzim. Instruirea privind conștientizarea prejudecăților și auto-reflecția reduc acest risc;

- *Bariere de accesibilitate* – limbajul complex, vorbirea rapidă sau lipsa interpretării pot exclude neintenționat persoanele mentorate cu limitări lingvistice sau senzoriale.

### *Cum putem depăși aceste obstacole?*

Depășirea acestor bariere nu se face peste noapte, ci presupune exersarea conștientă a ascultării active, până când devine o abilitate naturală, integrată în comportamentul profesional de zi cu zi.

Câteva recomandări utile:

- Fii conștient de propriile emoții și reacții și încearcă să le gestionezi cu calm;
- Revino intenționat cu atenția în conversație atunci când simți că te-ai pierdut;
- Evită întreruperile și acordă-i celuiilalt timp să-și exprime ideile;
- Privește-l pe interlocutor și oferă semnale nonverbale că ești prezent;
- Pune întrebări pentru a clarifica și a arăta interes;
- Gândește-te la ascultare ca la un act activ, nu pasiv – este o alegere, nu o simplă reacție.

Prin exercițiu constant și atenție conștientă, ascultarea activă devine un instrument esențial în relațiile de muncă, în special în domeniul public, unde colaborarea, empatia și înțelegerea corectă a mesajelor sunt vitale pentru eficiență și profesionalism.

### *Listă de verificare pentru o ascultare activă eficientă*

- Ai lăsat interlocutorul să vorbească fără să-l întrerupi?
- Ai menținut contactul vizual pe tot parcursul conversației, în cea mai mare parte a timpului?
- Ai transmis, prin gesturi și expresii faciale (ex. aprobare din cap, zâmbet, mici încurajări verbale), că ești implicat în discuție?

- Te-ai abținut de la gesturi care pot sugera nerăbdare sau dezinteres – cum ar fi să te uiți la ceas, să bați din picior sau din degete, sau să oftezi?
- Ai fost atent la conversație, fără să te lași distras de gânduri sau de ce se întâmplă în jur?
- I-ai oferit interlocutorului spațiu să facă pauze și nu l-ai întrerupt pentru a-ți exprima propriul punct de vedere?
- Ai evitat să-i termini propozițiile sau să presupui ce urma să spună?
- Ai așteptat cu răbdare ca celălalt să termine de vorbit înainte să-ți exprimi ideile?
- Ai rezumat ideile esențiale ale discuției, pentru a verifica dacă ai înțeles corect?

### Oferirea feedbackului constructiv

Un mentor eficient oferă feedback într-un mod care sprijină dezvoltarea persoanei mentorate și încurajează schimbarea comportamentului într-o direcție pozitivă. Feedbackul constructiv nu înseamnă critică, ci o formă de sprijin clar, specific și orientat spre progres.

Atunci când oferă sau primește feedback, mentorul trebuie să protejeze demnitatea persoanei mentorate. Discuțiile de feedback trebuie să se desfășoare într-un limbaj respectuos, fără formulări discriminatorii sau influențate de prejudecăți, cu respectarea confidențialității. Dacă apar subiecte sensibile (ex., percepția unui tratament inechitabil sau situații de hărțuire), mentorul urmează procedurile instituționale de raportare și, în același timp, sprijină starea de bine și siguranța persoanei mentorate.

Un feedback constructiv ar trebui să urmeze câteva principii esențiale:

#### *Ce să faci când oferi feedback*

- Descrie comportamentul observat, nu persoana. Evită acuzațiile, judecățile de valoare, reproșurile sau generalizările. Concentrează-te pe fapte concrete, nu pe intenții sau interpretări.

- Oferă feedback la momentul potrivit. Este util să oferi un răspuns imediat după ce apare comportamentul, dar ține cont și de starea persoanei mentorate și de context. Uneori, este nevoie de un moment de respiro înainte ca feedbackul să fie bine primit.
- Clarifică prin parafrază. Pentru a te asigura că ai înțeles corect ce a vrut să spună persoana mentorată, reformulează esența mesajului:

*„Din ce ai spus, am înțeles că...”*

*„Poți detalia ce ai vrut să spui prin...”*

*„Am înțeles corect când ai spus că...?”*

Acest proces ajută nu doar la clarificarea mesajului, ci și la consolidarea relației mentor – persoana mentorată, bazată pe încredere și înțelegere reciprocă.

#### *Reguli de bază pentru un feedback eficient*

Feedbackul ar trebui să fie:

- Oferit atât de mentor, cât și de persoana mentorată – comunicarea funcționează în ambele sensuri;
- Cât mai aproape de momentul în care a avut loc comportamentul discutat;
- Scurt și clar, fără a copleși interlocutorul;
- Perceput ca o informație utilă, nu ca o critică personală;
- Specific, obiectiv și asumat – vorbește din perspectiva ta: „Am observat că...”, „Am avut impresia că...”.

#### *Lauda eficientă*

- Oferă aprecierea frecvent și, când este potrivit, în mod public;
- Leag-o de comportamente concrete;
- Fii autentic – exprimă aprecieri care reflectă sincer ceea ce simți;
- Completează lauda cu gesturi pozitive (ex. zâmbet, aprobare din cap, recunoaștere în fața altora).

*Cum să formulezi o critică utilă:*

- Oferă critica în privat, într-un cadru care permite un dialog calm;
- Nu critica atunci când ești nervos – așteaptă să te calmezi;
- Începe prin a evidenția ceva pozitiv, apoi oferă sugestia de îmbunătățire.

*Critica trebuie să fie:*

- Clar formulată și ușor de înțeles;
- Orientată spre soluții, nu doar spre identificarea greșelii;
- Susținută de gesturi calme și respectuoase (tonul contează la fel de mult ca mesajul).

Feedbackul, atunci când este oferit cu respect și intenție constructivă, devine un instrument de învățare, de motivare și de consolidare a încrederii. Mentorii care stăpânesc această abilitate contribuie direct la dezvoltarea profesională și personală a persoanei mentorate.

*Cum menții angajamentul în relația de mentorat*

Pe măsură ce relația de mentorat evoluează, este important să te asiguri constant că aceasta rămâne pe un parcurs productiv. Pentru a face acest lucru:

- Compară realitatea cu planul inițial – verifică dacă acțiunile și rezultatele corespund cu obiectivele stabilite;
- Identifică și îndepărtează obstacolele – dacă apar blocaje sau devieri, acționează rapid pentru a le corecta;
- Ajustează planul dacă nu duce la rezultatele dorite – flexibilitatea e esențială într-un proces de învățare.

## **Menținerea motivației pe termen lung**

După ce persoana mentorată a fost inițial motivată, provocarea este să menții acest nivel de implicare. Iată câteva elemente-cheie care contribuie la susținerea angajamentului:

### *Mentținerea standardelor ridicate*

Fii atent la scăderea nivelului de performanță. Dacă nu observi și nu reacționezi atunci când rezultatele devin sub așteptări, persoana mentorată poate presupune că acest lucru este acceptabil. Arată prin comportamentul tău că îți pasă de progresul său.

### *Monitorizarea stării emoționale*

Motivația este legată și de starea de spirit a persoanei mentorate. Un moral bun susține implicarea. Pentru a-l menține:

- Informează-l constant cu privire la ce urmează în procesul de mentorat. Lipsa informațiilor generează nesiguranță și scade motivația.
- Fii prezent și atent la evoluția sa. Arată că îi apreciezi eforturile, oferă sprijin când apar dificultăți și încurajează discuțiile despre progres.
- Oferă sugestii clare de îmbunătățire, nu doar evaluări generale.

### *Evaluări periodice*

Planifică momente în care să discuți cu persoana mentorată despre stadiul actual, ce a funcționat, ce nu și ce urmează. Aceste discuții pot include:

- Cum percepe persoana mentorată rezultatele proprii;
- Ce ar fi putut face mai bine;
- Ce sarcini mai are de realizat și cum se raportează la ele.

Aceste „revizuirii de etapă” oferă direcție, claritate și cresc încrederea persoanei mentorate în propriul parcurs.

### *Crearea unui mediu de lucru plăcut*

Atmosfera în care se desfășoară relația de mentorat influențează performanța. Acordă atenție:

- Spațiului de lucru sau de discuție;
- Calității materialelor folosite;
- Pauzelor de socializare sau relaxare.

Un cadru confortabil susține un dialog deschis și o implicare autentică.

### *Reflecție și ajustare continuă*

Stabiliți împreună momente de reflecție: analizați ce merge bine și ce poate fi îmbunătățit. Dacă simți că procesul nu evoluează cum ați sperat:

- Programează o întâlnire dedicată clarificării situației;
- Revizuiți planul individual de dezvoltare și obiectivele stabilite;
- Discutați deschis despre eventuale neînțelegeri sau bariere.

### *Actualizarea regulilor și așteptărilor*

Pe măsură ce relația avansează, poate fi util să revizuiți regulile de lucru și limitele colaborării. Ține cont de următoarele principii:

- *Fii incluziv.* Evită să favorizezi sau să excluzi – fiecare persoană mentorată are propriile nevoi și ritmuri.
- *Stabilește un cadru confortabil.* Întreabă: „Ce pot face pentru ca întâlnirea noastră să fie mai confortabilă pentru tine?”
- *Adaptează comunicarea.* Unele persoane mentorate preferă anumite canale sau stiluri de interacțiune – ține cont de preferințele lor.

A menține motivația persoanei mentorate este la fel de important (și de provocator) ca și a o crea. Un mentor bun observă rapid orice semn de scădere a implicării și intervine cu empatie și claritate. Monitorizarea atentă, ajustările la timp și comunicarea deschisă sunt elementele care păstrează relația de mentorat pe drumul cel bun – una bazată pe învățare, încredere și progres real.

Mentoratul este un proces dinamic. Rolul mentorului nu este doar de a ghida, ci și de a observa, ajusta și susține cu răbdare. Monitorizarea constantă a angajamentului este cheia unei relații de mentorat reușite și durabile.



# CAPITOLUL V.

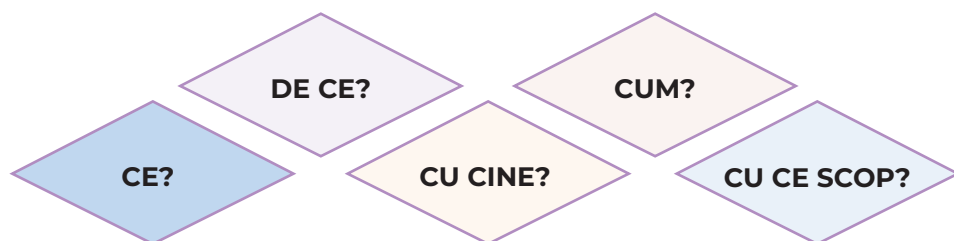
ETAPELE  
PROCESULUI  
DE MENTORAT



## 5.1. Inițierea și planificarea programului de mentorat

Implementarea unui program de mentorat în administrația publică răspunde unei nevoi tot mai accentuate de profesionalizare, adaptare la schimbare și consolidare a culturii organizaționale. Într-un context administrativ marcat de reforme continue, digitalizare și cerințe crescânde de eficiență și transparență, mentoratul devine un instrument esențial pentru consolidarea resurselor umane și creșterea performanței instituționale.

Conceptul de program de mentorat are ca punct central găsirea celor mai potrivite răspunsuri la întrebările legate de formarea și integrarea noilor angajați în administrația publică.



Deoarece nu există o soluție unică aplicabilă tuturor situațiilor – având în vedere diversitatea nevoilor de învățare ale debutanților și specificul fiecărei instituții – mentorii și coordonatorii programelor sunt chemați să analizeze contextul concret și să propună alternative adaptate beneficiarului. În acest sens, mentorii devin creatori de experiențe de învățare pentru colegii lor debutanți.

Succesul profesional, ca rezultat al unui program de mentorat, poate fi privit din două perspective:

- pentru debutant, acesta înseamnă formarea unei atitudini proactive față de activitatea profesională și dobândirea competențelor necesare pentru exercitarea funcției publice;

- pentru mentor, succesul constă în consolidarea propriilor competențe și atingerea unui nivel superior de maturitate profesională, ca urmare a implicării în formarea altora.

Scopul principal al programului de mentorat este facilitarea integrării profesionale și dezvoltarea continuă a angajaților din serviciul public, prin valorificarea experienței și expertizei profesioniștilor deja formați. Acest proces de învățare informală și colaborativă contribuie la crearea unui mediu de lucru sprijinitor, în care cunoștințele, valorile și bunele practici sunt transmise eficient între generațiile de funcționari publici.

Printre obiectivele programului de mentorat se numără:

- transferul de cunoștințe și expertiză între angajații cu experiență și cei nou-intrați în sistem;  
sprijinirea integrării noilor angajați în cultura și procesele instituției;
- dezvoltarea competențelor profesionale și personale ale persoanelor mentorate, dar și ale mentorilor, prin dialog, reflecție și schimb de perspective;
- crearea unui climat de învățare continuă, colaborare și sprijin reciproc în cadrul instituțiilor publice;
- creșterea motivației, loialității și performanței profesionale, reducând riscul de fluctuație sau demotivare în rândul angajaților.

Programul se aliază în mod direct cu strategiile instituționale de dezvoltare a resurselor umane, promovând obiectivele privind formarea profesională continuă, retenția personalului valoros și dezvoltarea leadershipului la toate nivelurile. Totodată, mentoratul susține implementarea standardelor de etică și integritate, prin promovarea unor modele de conduită profesională și prin consolidarea unui comportament responsabil în serviciul public.

Astfel, un program de mentorat bine planificat și aplicat în administrația publică nu doar că optimizează procesele de învățare organizațională, transmite a memoriei instituționale, ci contribuie esențial la crearea unei administrații moderne, eficiente și orientate către cetățean.

### *Identificarea nevoilor de mentorat*

Un program de mentorat eficient începe întotdeauna cu o înțelegere clară a nevoilor reale ale instituției și ale angajaților săi. Această etapă este esențială pentru a asigura relevanța, eficiența și sustenabilitatea programului de mentorat, astfel încât acesta să nu devină un demers formal, ci un instrument valoros de dezvoltare profesională și instituțională. Identificarea nevoilor presupune o analiză atentă a contextului organizațional, a competențelor existente și a celor care trebuie dezvoltate, precum și a obiectivelor strategice ale instituției.

Procesul de analiză a necesităților ar trebui să colecteze informații dezagregate (ex., pe gen, vârstă, dizabilitate sau nivel de funcție) pentru a identifica eventuale inegalități în accesul la instruire sau avansare. Implicarea angajaților din medii diverse ajută la evidențierea barierelor pe care evaluările standard le pot omite.

Pentru ca mentoratul să răspundă în mod real cerințelor din administrația publică, este necesară o diagnoză a nevoilor la nivel organizațional și individual. Un program de mentorat eficient trebuie să răspundă diferențiat nevoilor angajaților în funcție de nivelul lor de experiență și etapa de carieră în care se află. În administrația publică, se conturează două direcții principale de mentorat: integrarea noilor angajați (debutanți și stagiaari) și dezvoltarea profesională a personalului cu experiență. Ambele forme contribuie semnificativ la consolidarea capacității instituționale și la crearea unei culturi organizaționale solide, dar au scopuri și nevoi specifice care trebuie atent identificate.

### *Mentoratul de integrare a debutanților și stagiariilor*

#### ● *Analiza nevoilor*

Debutanții și stagiarii, proaspăt integrați în instituție, se confruntă adesea cu dificultăți legate de:

- necunoașterea procedurilor interne și a fluxurilor administrative;
- lipsa experienței practice în aplicarea legislației;
- incertitudine în privința așteptărilor profesionale și a culturii instituționale.

Analiza nevoilor de formare prin mentorat în acest caz poate fi realizată prin:

- fișe de integrare completate la începutul activității;
- interviuri inițiale cu coordonatorii direcți sau specialiști în resurse umane;
- evaluarea performanței în perioada de probă sau de stagiu;
- sondaje de satisfacție și dificultăți întâmpinate în primele luni.

*Domenii unde mentoratul aduce valoare*

Mentoratul de integrare contribuie la:

- familiarizarea rapidă cu atribuțiile postului și cu sistemul administrativ;
- creșterea încrederii de sine și a motivației profesionale;
- reducerea perioadei de adaptare și a riscului de părăsire timpurie a sistemului public;
- învățarea prin observație și practică asistată, într-un mediu sprijinitor.

#### **Exemple de activități utile**

- vizite ghidate prin instituție și prezentarea proceselor-cheie
- sprijin în redactarea primelor documente oficiale
- explicarea relațiilor de subordonare și a fluxurilor decizionale
- sesiuni de feedback informal la finalul fiecărei săptămâni

Aveți mai jos un chestionar orientativ de evaluare a nevoilor de mentorat de integrare, conceput pentru a fi aplicat noilor angajați, debutanți sau stagiați din administrația publică. Acesta poate fi folosit de către subdiviziunea resurse umane sau coordonatorii programului de mentorat pentru a identifica domeniile în care aceștia au nevoie de sprijin în perioada de integrare.

## Chestionar de evaluare a nevoilor de mentorat de integrare

### Informații generale (opțional)

- Nume: \_\_\_\_\_
- Funcția/subdiviziunea: \_\_\_\_\_
- Data începerii activității în instituție: \_\_\_\_\_
- Ați mai lucrat anterior într-o autoritate publică?  
 Da  
 Nu

### Nivelul de familiarizare cu instituția

1. În ce măsură vă simțiți familiarizat(ă) cu structura organizatorică a instituției?  
 Deloc familiarizat(ă)  
 Puțin familiarizat(ă)  
 Moderat familiarizat(ă)  
 Foarte familiarizat(ă)  
 Complet familiarizat(ă)
2. Cunoașteți atribuțiile specifice postului dumneavoastră?  
 Nu le cunosc deloc  
 Le cunosc parțial  
 Le cunosc în mare parte  
 Le cunosc foarte bine
3. Cât de clară este pentru dumneavoastră procedura de lucru în cadrul autorității publice?  
 Neclară  
 Parțial clară  
 Suficient de clară  
 Foarte clară

4. În ce măsură considerați că ați fost sprijinit(ă) în procesul de integrare în echipă?

- Deloc
- Puțin
- Suficient
- Foarte mult

### **Nevoi de sprijin prin mentorat**

5. În ce domenii considerați că aveți nevoie de îndrumare suplimentară? (bifați toate variantele aplicabile)

- Îndeplinirea sarcinilor zilnice de serviciu
- Aplicarea corectă a legislației
- Utilizarea aplicațiilor sau sistemelor informatice interne
- Comunicarea internă (cu colegii, superiorii)
- Redactarea documentelor administrative
- Înțelegerea culturii și valorilor instituției
- Organizarea timpului și prioritizarea sarcinilor
- Relaționarea cu cetățenii/beneficiarii
- Altceva: \_\_\_\_\_

6. Ce tip de sprijin considerați că v-ar ajuta cel mai mult în această perioadă?

- Un mentor desemnat care să mă ghideze în mod constant
- Sesiuni periodice de întrebări și răspunsuri cu un coleg cu experiență
- Ghiduri scrise / materiale de orientare
- Traininguri sau ateliere tematice
- Acces la exemple de documente și proceduri

7. Aveți cerințe de accesibilitate sau nevoi de sprijin pentru a participa eficient la activitățile de mentorat?

- Program flexibil al întâlnirilor
- Opțiuni la distanță / hibrid
- Tehnologii asistive (ex., cititor de ecran, subtitrare etc.)

Acces fără trepte (spații accesibile)

Altele: \_\_\_\_\_

### **Deschiderea față de mentorat**

8. Ce așteptări aveți de la un mentor? (puteți selecta mai multe variante)

Să mă sprijine în înțelegerea atribuțiilor de serviciu

Să-mi explice aspecte legate de cultura organizațională

Să-mi ofere feedback constructiv asupra activității mele

Să mă ajute să-mi dezvolt încrederea profesională

Altceva: \_\_\_\_\_

9. Ce considerați că ar face mentoratul util și eficient pentru dvs.?

---

---

### **Observații finale**

10. Aveți sugestii privind modul în care instituția poate sprijini mai bine integrarea noilor angajați?

---

---

*Mulțumim pentru completare!*

Răspunsurile Dvs. vor fi utilizate exclusiv pentru îmbunătățirea procesului de integrare și pentru adaptarea programului de mentorat la nevoile reale ale noilor angajați.

## **Mentorat profesional**

### **Analiza nevoilor**

Și angajații cu experiență pot beneficia de sprijin în dezvoltarea carierei și în adaptarea la noile cerințe ale administrației moderne. Nevoile lor pot include:

- actualizarea cunoștințelor legislative și tehnologice;
- dobândirea de abilități de leadership sau coordonare;
- pregătirea pentru funcții de conducere sau mobilitate internă;
- dezvoltarea unei gândiri strategice și a capacității de inovare.

Pentru identificarea acestor nevoi se pot utiliza:

- evaluări anuale de performanță;
- interviuri cu superiorii ierarhici;
- autoevaluări de competențe și planuri individuale de dezvoltare;
- consultarea fișelor de post în contextul noilor cerințe legislative sau tehnologice.

#### *Domenii unde mentoratul aduce valoare*

Mentoratul profesional devine o formă avansată de învățare continuă, axată pe:

- dezvoltarea expertizei într-un domeniu specific (juridic, financiar, achiziții etc.);
- promovarea colaborării interdepartamentale și a diseminării bunelor practici;
- susținerea unei culturi a leadershipului și formarea viitorilor lideri;
- sprijin în perioade de tranziție profesională (schimbare de rol, mutare într-un alt departament, preluarea unei funcții noi).

#### **Exemple de activități utile**

- gestionarea în comun a unor proiecte interdepartamentale
- ateliere de mentorat pe teme avansate
- încurajarea participării la rețele profesionale și schimburi de experiență

Mai jos găsiți un chestionar de evaluare a nevoilor de mentorat profesional, conceput pentru angajații cu experiență din administrația publică. Scopul său este de a identifica ariile în care mentoratul profesional poate sprijini dezvoltarea continuă, mobilitatea internă, pregătirea pentru funcții de conducere sau consolidarea expertizei.

Evaluarea nevoilor de mentorat profesional trebuie să includă și dimensiunile de incluziune, de exemplu, dacă femeile, persoanele cu dizabilități sau angajații din localități subreprezentate se confruntă cu bariere în dezvoltarea leadershipului. Astfel de date ajută instituțiile să proiecteze oportunități echitabile de avansare în carieră.

## Chestionar de evaluare a nevoilor de mentorat profesional

**Scop:** *Identificarea domeniilor în care angajații cu experiență pot beneficia de mentorat pentru dezvoltare profesională, specializare, tranziție în funcții de conducere sau consolidarea competențelor transversale.*

### Informații generale

- Funcția actuală: \_\_\_\_\_
- Vechime totală în administrația publică:  
 1-3 ani  4-7 ani  8-15 ani  peste 15 ani
- Ați participat anterior la un program de mentorat?  
 Da  Nu
- Sunteți interesat(ă) să participați în calitate de:  
 Persoană mentorată  
 Mentor  
 Ambele  
 Nu știu / Nu sunt sigur(ă)

Evaluarea nevoilor de dezvoltare profesională

1. În ce măsură considerați că aveți nevoie de sprijin în următoarele arii? (Vă rugăm să bifați nivelul corespunzător pentru fiecare domeniu)

Domeniu	Niciodată	Rareori	Uneori	Frecvent	Permanent
Aplicarea noilor reglementări legislative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lucrul în echipe interdepartamentale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elaborarea de politici sau proceduri interne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Managementul proiectelor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicarea eficientă (scrisă/orală)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rezolvarea conflictelor la locul de muncă	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luarea deciziilor și asumarea responsabilității	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coordonarea echipelor sau activităților	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilizarea platformelor digitale (documente, raportări etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pregătirea pentru funcții de conducere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Obiectivele personale și motivația

2. Ce așteptări aveți de la un mentor? (selectați toate variantele aplicabile)

- Schimb de bune practici din domeniu
- Îmbunătățirea abilităților manageriale
- Sprijin în dezvoltarea carierei (mobilitate, promovare)
- Clarificarea obiectivelor profesionale

- Ghidare în proiecte complexe sau interinstituționale
- Dezvoltarea încrederii în propriile decizii
- Crearea unei rețele profesionale durabile
- Altceva: \_\_\_\_\_

3. Care sunt cele mai importante 3 arii în care ați dori să vă dezvoltați profesional în următoarele 12 luni?

---

---

---

4. Considerați că mentoratul profesional ar putea contribui semnificativ la: *(bifați ce considerați că vi se aplică)*

- Creșterea satisfacției la locul de muncă
- Reducerea blocajelor profesionale
- Îmbunătățirea colaborării în echipă
- Creșterea șanselor de promovare
- Adaptarea la cerințele legislative/tehnologice noi
- Stabilirea unor direcții clare în carieră

### **Disponibilitate și preferințe**

5. Cât timp ați putea dedica unei relații de mentorat?

- 1 oră/lună
- 2-3 ore/lună
- Săptămânal (30-60 min.)
- În funcție de necesități

6. Ce format preferați pentru întâlnirile de mentorat?

- Față în față
- Online
- Mixt (în funcție de disponibilitate)
- Nu contează

7. Doriți să fiți asociat(ă) cu un mentor din:

- Aceeași subdiviziune
- Alt departament din instituție
- O altă instituție din administrația publică
- Nu contează

### **Comentarii și sugestii**

8. Aveți sugestii privind organizarea unui program eficient de mentorat profesional în instituția Dvs.?

---

9. Alte observații relevante:

---

Acest chestionar are caracter confidențial. Răspunsurile colectate vor fi folosite exclusiv pentru dezvoltarea și personalizarea programului de mentorat profesional în instituția Dvs.

Identificarea nevoilor de mentorat în administrația publică trebuie să țină cont de diversitatea parcursurilor profesionale ale angajaților. Mentoratul de integrare este crucial pentru stabilirea unor baze solide și pentru evitarea demotivării timpurii în rândul debutanților, în timp ce mentoratul profesional sprijină consolidarea competențelor și pregătirea pentru roluri de conducere sau specializare avansată.

Prin diferențierea acestor două dimensiuni, instituția își poate construi un program de mentorat echilibrat, adaptat realităților și etapelor carierei fiecărui angajat, contribuind la o administrație publică mai eficientă, mai motivată și mai profesionistă.

Totodată, pentru ca acest program să fie cu adevărat echitabil și relevant pentru toți, este necesară integrarea unei perspective intersecționale, recunoscând că genul, vârsta, dizabilitatea și statutul socio-economic pot interacționa între ele, astfel încât mentoratul să contribuie la o administrație publică care reflectă diversitatea societății.

## 5.2. Desfășurarea programului de mentorat

### *Stabilirea structurii programului*

Pentru ca un program de mentorat să fie eficient, predictibil și ușor de implementat, este esențială stabilirea unei structuri clare, adaptate nevoilor participanților și obiectivelor instituționale. Fie că este vorba despre integrarea noilor angajați sau despre dezvoltarea profesională continuă a personalului cu experiență, programul trebuie să urmeze o serie de etape bine definite, să aibă o durată rezonabilă și să propună formate de interacțiune flexibile și relevante.

Durata programului de mentorat variază în funcție de tipul acestuia:

- *Mentorat de integrare*

Este de 3 luni pentru funcționarul public debutant și până la 6 luni pentru stagiar, acoperind perioada critică de adaptare a debutantului sau stagiului în instituție. În acest interval, mentorul oferă sprijin pentru învățarea sarcinilor de serviciu, familiarizarea cu cultura organizațională și formarea unor rutine profesionale solide.

- *Mentorat profesional*

Poate avea o durată mai lungă, de la 6 luni până la 1 an, întrucât vizează obiective de dezvoltare pe termen mediu: consolidarea abilităților avansate, pregătirea pentru roluri de conducere, sau sprijin în proiecte strategice. În acest caz, durata poate fi flexibilă, în funcție de obiectivele stabilite între mentor și persoana mentorată.

Un program de mentorat bine organizat se derulează în patru etape-cheie, comune pentru ambele tipuri de mentorat, dar cu particularități în conținut.

### *Planificarea și selecția participanților*

- Stabilirea criteriilor de eligibilitate pentru mentori (ex., experiență, motivație, nivel de implicare).
- Recrutarea prin apeluri interne sau nominalizări.

Recrutarea și selecția trebuie să promoveze echilibrul de gen și reprezentarea echitabilă a diverselor grupuri de angajați. Criteriile transparente, limbajul neutru și nediscriminatoriu în anunțuri/apeluri, precum și instruirea coordonatorilor privind selecția incluzivă reduc riscul de favoritism sau de părtinire inconștientă.

*În mentoratul de integrare*, se selectează mentori cu experiență în funcții similare, buni cunoscători ai procedurilor interne. Astfel, vechimea minimă în funcție solicitată pentru mentorul unui funcționar public debutant este de 18 luni, iar pentru mentorul stagiarului – 24 de luni.

*În mentoratul profesional*, se pot selecta mentori specializați în domenii strategice sau cu experiență managerială.

Potrivirea mentor – persoană mentorată se realizează pe baza intereselor, nevoilor de dezvoltare, stilului de lucru și domeniului de activitate. Potrivirea poate fi făcută manual (de către coordonatorul programului) sau semi-automatizat (prin chestionare comparative). Această potrivire trebuie să țină cont și de preferințele persoanei mentorate privind genul mentorului, stilul de comunicare, nevoile de accesibilitate și nivelul de confidențialitate necesar. Procesul de potrivire este unul voluntar, bazat pe consimțământ și fără presiuni din partea superiorilor sau a altor persoane, iar informațiile personale sunt tratate cu discreție. Aceste principii ajută la prevenirea dezechilibrelor de putere și la evitarea potrivirilor nepotrivite.

*În mentoratul de integrare*, contează potrivirea cu cineva din aceeași subdiviziune sau cu rol similar. *În mentoratul profesional*, se poate opta pentru potriviri interdepartamentale sau chiar interinstituționale.

#### *Desfășurarea programului de mentorat pentru funcționarul public debutant*

Perioada de probă reprezintă o etapă esențială în integrarea funcționarului public debutant în cadrul autorității publice. Aceasta este gândită nu doar ca o perioadă de testare a compatibilității cu atribuțiile funcției, ci mai ales ca un proces structurat de învățare, ghidare și acomodare progresivă. Programul care

gvernează această perioadă este clar definit și urmărește dezvoltarea profesională coerentă a debutantului<sup>13</sup>.

La începutul acestei etape, noul angajat este încurajat să se familiarizeze cu *Ghidul noului angajat*, un document esențial care conține informații relevante despre instituție, cultura organizațională, drepturile și obligațiile funcționarului, precum și regulile generale de conduită. Acest ghid oferă o privire de ansamblu asupra mediului administrativ și constituie un prim pas important în înțelegerea contextului profesional în care își va desfășura activitatea.

Un alt element central al procesului îl constituie analiza și discutarea fișei postului. Împreună cu mentorul sau superiorul direct, debutantul va parcurge conținutul fișei, clarificând în mod detaliat atribuțiile și responsabilitățile aferente funcției. Acest demers are rolul de a reduce incertitudinile, de a asigura o bună înțelegere a așteptărilor autorității publice și de a alinia activitatea zilnică la cerințele specifice postului.

Pentru a susține creșterea profesională încă din primele luni, se stabilesc obiective clare de dezvoltare profesională, în corelare cu atribuțiile funcției și cu nivelul de experiență al debutantului. Pe baza acestor obiective, se elaborează un plan de instruire, care cuprinde atât activități de formare internă (instruire la locul de muncă), cât și formare externă (cursuri sau ateliere oferite de diverși furnizori de formare). În total, activitățile de instruire planificate trebuie să însumeze cel puțin 40 de ore, oferind astfel un cadru pentru dezvoltarea de competențe esențiale.

Nu în ultimul rând, pentru a asigura o tranziție eficientă și o acomodare treptată, se realizează planificarea activităților concrete care vor fi desfășurate de către funcționarul debutant pe parcursul perioadei de probă. Acestea sunt corelate cu fișa postului și sunt alese astfel încât să permită aplicarea treptată a cunoștințelor dobândite, sub supraveghere și cu sprijin din partea mentorului.

---

<sup>13</sup> Hotărârea Guvernului nr.201 din 11.03.2009 privind punerea în aplicare a prevederilor Legii nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public. Publicat: 17-03-2009 în Monitorul Oficial nr. 55-56 art. 249.

Prin această abordare etapizată, programul din perioada de probă contribuie nu doar la evaluarea aptitudinilor funcționarului debutant, ci și la integrarea sa activă în viața profesională a instituției, oferind un cadru echilibrat de sprijin, dezvoltare și adaptare.

### *Desfășurarea programului de mentorat pentru stagiaři*

Stagiul plătit în serviciul public reprezintă o posibilitate pentru tinerii absolvenți și studenți de a accede la experiența valoroasă în cadrul autorităților administrației publice centrale. Programul de stagiou reglementat prin Legea nr. 123/2023<sup>14</sup> și Hotărârea Guvernului nr. 362/2023<sup>15</sup> este foarte clar structurat: oferă tinerilor un traseu de integrare concret și stimulat în administrația publică, cu beneficii economice, recunoaștere profesională și perspective reale de angajare în sistem.

Programul de activitate al stagiului este inclus în contractul de stagiou, documentul care reglementează conținutul, durata, drepturile și obligațiile părților. Autoritatea publică care găzduiește stagiul stabilește sarcini și activități specifice domeniului în care stagiul activează; organizează sesiuni de informare și instruire, atât generale, cât și specifice, planifică activitățile în mod progresiv, cu un grad de complexitate crescut în timp.

Mentorul este o figură centrală în buna derulare a stagiului și are atât un rol formativ, cât și unul de evaluare, care ghidează activitatea stagiului pe tot parcursul stagiului; oferă suport constant în desfășurarea activităților și în elaborarea referatului tematic; asigură integrarea stagiului în colectivul de muncă și cultura instituțională. Totodată mentorul urmărește modul în care stagiul îndeplinește sarcinile primite, ține evidența orelor de lucru efectuate de stagiar, evaluează performanțele stagiului, întocmește raportul de evaluare final și organizează interviul final cu stagiul, în cadrul căruia se analizează rezultatele stagiului.

<sup>14</sup> Lege nr.123 din 25.05.2023 cu privire la stagiile plătite în serviciul public. Publicat: 21-06-2023 în Monitorul Oficial nr. 204-207 art. 356.

<sup>15</sup> Hotărârea Guvernului nr.362 din 29.05.2024 privind modificarea Regulamentului cu privire la organizarea și desfășurarea stagiilor plătite în serviciul public, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 532/2023. Publicat: 31.05.2024 în Monitorul Oficial nr. 232-235 art. 481.

## *Desfășurarea programului de mentorat profesional*

Mentoratul profesional reprezintă o componentă strategică a dezvoltării continue a funcționarilor publici cu experiență. Pentru a asigura eficiența procesului și impactul asupra performanței individuale și instituționale, este esențial ca mentoratul să pornească de la o etapă de planificare clară și orientată către rezultate concrete.

Primul pas îl constituie stabilirea obiectivelor de dezvoltare profesională ale persoanei menturate, în strânsă legătură cu profilul funcției deținute, prioritățile instituției și nevoile identificate în cadrul evaluărilor periodice sau autoevaluărilor. Obiectivele pot varia de la perfecționarea competențelor tehnice, dezvoltarea abilităților de leadership și comunicare, până la sprijinirea asumării unor noi responsabilități sau pregătirea pentru o funcție de conducere.

Pentru a fi eficiente, obiectivele stabilite trebuie să fie SMART – specifice, măsurabile, realizabile, relevante și încadrate într-un interval de timp bine definit. Stabilirea acestor obiective se face printr-un dialog între mentor și persoana mentorată.

Pe baza acestor obiective, se elaborează un plan individual de mentorat profesional, care include:

- tematici specifice ce urmează a fi abordate;
- tipul și frecvența întâlnirilor;
- metodele de învățare preferate (discuții ghidate, shadowing, studii de caz);
- resursele necesare (documentație, ghiduri, participarea la evenimente profesionale etc.);
- indicatorii de progres și modalitățile de evaluare.

Planul trebuie să fie flexibil și adaptabil, dar să ofere o direcție clară, astfel încât mentoratul să nu devină o serie de întâlniri informale fără valoare adăugată. Totodată, documentarea planului și monitorizarea sa contribuie la trasabilitate și la o evaluare obiectivă a rezultatelor.

Prin stabilirea unor obiective bine definite și a unui plan de acțiune

realist, mentoratul profesional devine o investiție valoroasă în capitalul uman din administrația publică, stimulând creșterea profesională, inovarea și consolidarea culturii instituționale.

### *Frecvența întâlnirilor*

În cadrul programului de mentorat comunicarea regulată este esențială, iar sesiunile trebuie să fie confidentiale, constructive și orientate spre soluții. În mentoratul de integrare, întâlnirile sunt mai frecvente la început și pot include vizite de familiarizare, sprijin practic, explicații legislative etc.

Frecvența întâlnirilor în mentoratul profesional poate varia în funcție de obiectivele programului, disponibilitatea mentorului și a persoanei mentorate, gradul de complexitate al temelor abordate, etapa în care se află relația de mentorat (la început sunt mai dese, apoi mai spațiate). Aceste întâlniri pot include sesiuni tematice, sprijin în proiecte, transfer de cunoștințe sau shadowing (observarea activității mentorului).

În orice program de mentorat bine structurat, întâlnirile regulate dintre mentor și persoana mentorată reprezintă nucleul procesului de învățare și dezvoltare. Pentru ca aceste întâlniri să fie cu adevărat eficiente și să genereze rezultate vizibile în plan profesional, este esențial să se desfășoare într-un format clar, consecvent și orientat spre obiective.

Întâlnirile trebuie planificate și desfășurate astfel încât să ofere opțiuni hibride sau la distanță, ore rezonabile pentru persoanele cu responsabilități de îngrijire și spații accesibile sau instrumente digitale adaptate pentru persoanele cu dizabilități.

Un format bine definit oferă structură și direcție întâlnirilor, asigurând că timpul alocat este folosit productiv, iar discuțiile rămân relevante pentru nevoile de dezvoltare ale persoanei mentorate. De asemenea, ajută la monitorizarea progresului, permițând ambelor părți să urmărească evoluția obiectivelor stabilite și să ajusteze planul de acțiune atunci când este necesar.

Fără o structură clară, întâlnirile pot deveni dispersate și lipsite de impact, pierzându-și treptat valoarea formativă. În schimb, un cadru coerent permite ca fiecare sesiune să includă:

- o recapitulare a progresului anterior,
- o temă centrală de discuție sau practică,
- o reflecție comună asupra învățării,
- stabilirea unor pași concreți pentru următoarea etapă.

Mai mult decât atât, un format consecvent transmite un mesaj de profesionalism și angajament din partea mentorului și contribuie la dezvoltarea unei relații de încredere și respect reciproc. În contextul administrației publice, unde eficiența, responsabilitatea și transparența sunt principii fundamentale, un astfel de cadru metodologic este cu atât mai necesar.

În vederea asigurării calității și îmbunătățirii continue a programului de mentorat, autoritatea publică va monitoriza desfășurarea programului, analizând datele în format dezagregat (pe criteriile de gen, vârstă și dizabilitate). Concluziile vor fi utilizate pentru a optimiza selecția, instruirea și parcursurile de dezvoltare din cadrul programului.

În concluzie, un format bine definit pentru întâlnirile de mentorat nu este doar o opțiune organizatorică, ci un instrument esențial pentru succesul programului de mentorat, asigurând claritate, coerență și rezultate sustenabile în dezvoltarea profesională a funcționarilor publici.

### **5.3. Metode interactive în activitatea de mentorat**

Activitatea de mentorat este un proces complex care depășește simpla transmitere de informații sau experiență. Ea presupune o relație dinamică între mentor și persoana mentorată, bazată pe învățare activă, reflecție, feedback constructiv și dezvoltare personală. În acest context, utilizarea metodelor interactive devine esențială pentru a stimula implicarea activă a mentoratului, pentru a-i dezvolta gândirea critică și autonomia, dar și pentru a consolida relația de încredere dintre cei doi actori implicați.

Metodele interactive favorizează învățarea prin descoperire, colaborare și reflecție. Ele contribuie la crearea unui mediu de învățare deschis, flexibil, în care persoana mentorată nu este un

simplu receptor pasiv, ci un participant activ în procesul propriei formări. Aceste metode pot fi adaptate în funcție de obiectivele mentoratului, stilul de învățare și contextul concret în care are loc relația de mentorat.

### *Discuția dirijată*

Discuția dirijată este una dintre cele mai frecvent utilizate metode în mentorat. Aceasta presupune ghidarea persoanei mentorate prin întrebări deschise, menite să stimuleze reflecția, analiza și formularea de concluzii personale. Rolul mentorului este de facilitator al gândirii critice, nu de furnizor de soluții.

*Exemplu:* Mentorul poate întreba: „Cum ai aborda această situație profesională diferit, dacă ai avea mai multă experiență?” sau „Ce crezi că a funcționat bine în acel proiect și ce ai face altfel data viitoare?”.

### *Studiul de caz*

Această metodă presupune analiza unei situații reale sau fictive relevante pentru domeniul de activitate al persoanei mentorate. Prin aplicarea acestei metode, se dezvoltă capacitatea de analiză, luarea deciziilor și gândirea strategică. Studiile de caz pot fi discutate individual sau în cadrul unor sesiuni de grup (în cazul mentoratului de grup).

Mentorul poate încuraja persoana mentorată să formuleze soluții, să anticipeze posibile consecințe și să compare scenariile propuse cu experiențe proprii sau cunoscute.

Studiile de caz vor reflecta diversitatea realităților profesionale și vor evita consolidarea stereotipurilor. Exemplele vor include, după caz, atât femei, cât și bărbați în roluri de conducere, persoane cu dizabilități, precum și personal din diferite regiuni și din diverse grupuri etnice. Diversitatea scenariilor sprijină identificarea participanților și contribuie la lărgirea perspectivelor.

### *Învățarea prin proiecte*

Această metodă presupune ca persoana mentorată să lucreze la un proiect concret, cu sprijinul mentorului. Proiectul poate fi legat de activitatea curentă, de un obiectiv de dezvoltare sau de o

nevoie organizațională. Mentorul are rolul de ghid, oferind feedback, sugestii și suport pe parcursul desfășurării proiectului.

Învățarea prin proiecte încurajează asumarea responsabilității, gestionarea timpului, colaborarea (dacă este cazul) și aplicarea cunoștințelor în contexte reale.

### *Reflecția ghidată*

Reflecția ghidată este o metodă esențială în cadrul relației de mentorat, având rolul de a sprijini învățarea profundă, dezvoltarea gândirii critice și a conștiinței de sine. Într-un proces de mentorat eficient, nu este suficient ca persoana mentorată să parcurgă experiențe sau să primească feedback – este important să reflecteze asupra acestor experiențe, să înțeleagă ce a învățat, ce emoții a trăit, ce perspective a câștigat și cum poate integra noile înțelegeri în dezvoltarea sa personală și profesională.

Reflecția ghidată presupune ca mentorul să creeze un spațiu sigur și deschis pentru introspecție, oferind întrebări și structuri care sprijină persoana mentorată în a-și analiza propriile acțiuni, gânduri și emoții. Este un proces activ, centrat pe explorare și învățare din propria experiență.

### *Obiectivele reflecției ghidate*

- Clarificarea experiențelor trăite – persoana mentorată își structurează gândurile și emoțiile legate de anumite situații profesionale sau personale.
- Înțelegerea propriului stil de lucru și a propriilor reacții – se dezvoltă capacitatea de autoobservare.
- Identificarea punctelor forte și a ariilor de dezvoltare – persoana mentorată devine conștientă de resursele proprii și de aspectele care pot fi îmbunătățite.
- Formularea de planuri de acțiune pentru viitor – se favorizează învățarea autoreglată și responsabilizarea.

Mentorul acționează ca un facilitator al procesului de reflecție, punând întrebări deschise, creând un cadru empatic și susținător, și oferind persoanei mentorate timpul și spațiul necesar pentru introspecție.

Este important ca mentorul:

- Să evite judecata și să nu ofere soluții rapide;
- Să asculte activ și cu interes autentic;
- Să stimuleze gândirea persoanei mentorate fără a o conduce spre un anumit răspuns „corect”;
- Să încurajeze exprimarea liberă a emoțiilor și gândurilor.

### Exemple de întrebări utile în reflecția ghidată

- Ce s-a întâmplat în acea situație? Cum ai perceput tu lucrurile?
- Ce ai simțit în acel moment? Ce emoții au fost prezente?
- Ce ai învățat despre tine din această experiență?
- Ce ai făcut bine și ce ai fi putut face diferit?
- Care sunt lecțiile pe care le poți aplica în viitor?
- Cum ai vrea să acționezi data viitoare într-o situație similară?
- Ce resurse ai folosit și ce alte resurse ai putea valorifica?

### Modalități de implementare a reflecției ghidate

#### *Discuții de reflecție în sesiuni individuale*

La finalul fiecărei sesiuni de mentorat, mentorul poate alocă 10-15 minute pentru reflecție ghidată, în care persoana mentorată este invitată să analizeze ce a învățat din interacțiunea respectivă, ce idei sau perspective noi a dobândit și ce provocări simte că trebuie să aprofundeze.

#### *Jurnalul de reflecție*

Persoana mentorată poate ține un jurnal scris (pe hârtie sau digital), în care să noteze gânduri, trăiri, concluzii și întrebări legate de parcursul său în procesul de mentorat. Mentorul poate propune teme de reflecție sau întrebări la care persoana mentorată să răspundă în jurnal, urmând ca acestea să fie discutate în sesiuni.

#### *Autoevaluare periodică*

La anumite intervale (de exemplu, lunar), persoana mentorată poate fi invitată să completeze o autoevaluare ghidată, în care să identifice progresele făcute, dificultățile întâmpinate și noile obiective pe care le are.

### *Reflecția în perechi sau grupuri (pentru mentoratul de grup)*

Persoanele mentorate pot fi invitate să împărtășească între ele experiențe și reflecții într-un cadru sigur și confidențial. Astfel, se poate învăța și din experiența celorlalți, stimulând empatia și înțelegerea diversității de perspective.

#### **Beneficiile reflecției ghidate**

- Crește nivelul de conștientizare personală și profesională;
- Contribuie la dezvoltarea unei gândiri critice și autoreflexive;
- Îmbunătățește luarea deciziilor și capacitatea de adaptare;
- Consolidează relația de încredere mentor – persoana mentorată;
- Favorizează învățarea durabilă și integrarea cunoștințelor în practică.

Reflecția ghidată este mai mult decât un exercițiu intelectual – este o practică de autocunoaștere, de conștientizare și de dezvoltare a gândirii autonome. Prin sprijinul oferit de mentor, persoana mentorată învață să își privească experiențele nu doar ca evenimente trecute, ci ca surse de învățare continuă. Implementarea regulată a reflecției ghidate în mentorat contribuie decisiv la formarea unei mentalități orientate spre evoluție, responsabilitate și excelență personală și profesională.

#### **Feedbackul constructiv**

Deși nu este o metodă interactivă în sensul clasic, feedbackul constructiv, formulat într-un mod clar, specific și empatic, este esențial în mentorat. Este important ca mentorul să creeze un climat în care feedbackul să fie perceput ca o oportunitate de creștere, nu ca o critică.

Un feedback eficient presupune evidențierea punctelor forte, a aspectelor de îmbunătățit și oferirea unor sugestii concrete de dezvoltare. Totodată, trebuie să prevină părtinirea și să asigure egalitatea. Mentorul va formula feedbackul pe comportamentele observabile, nu pe trăsăturile de personalitate, evitând etichetările bazate pe gen (precum „prea emotiv” sau „prea asertiv”) și oferind feedback într-o manieră respectuoasă și colaborativă.

Integrarea metodelor interactive în activitatea de mentorat transformă procesul de învățare într-o experiență semnificativă, personalizată și adaptată nevoilor reale ale persoanei mentorate. Un mentor eficient este cel care știe să aleagă și să adapteze metodele în funcție de dinamica relației de mentorat, stimulând dezvoltarea persoanei mentorate într-un mod autentic, angajant și durabil. În cele din urmă, mentoratul interactiv nu doar transmite cunoștințe, ci formează oameni capabili să gândească critic, să se dezvolte continuu și să contribuie activ în mediul lor profesional.

#### **5.4. Instrumente utile în activitatea de mentorat**

Relația de mentorat este una dinamică, care presupune nu doar interacțiuni verbale, ci și structurare, planificare și evaluare constantă. Pentru ca acest proces să fie eficient și coerent, este recomandat ca mentorul și persoana mentorată să utilizeze o serie de instrumente care facilitează urmărirea progresului, clarificarea obiectivelor și reflectarea asupra experiențelor de învățare. Printre cele mai utile instrumente în acest sens se numără: jurnalul de mentorat, planul de acțiuni și fișele de feedback. Acestea nu doar organizează procesul, ci creează o bază solidă pentru o relație de mentorat transparentă, personalizată și orientată spre rezultate.

Aceste instrumente vor fi utilizate într-o manieră echitabilă, accesibilă și cu respectarea strictă a confidențialității. Mentorul și persoana mentorată se vor asigura că formatele scrise sau digitale sunt accesibile tuturor, inclusiv persoanelor cu dizabilități, iar informațiile consemnate rămân private, fiind utilizate exclusiv în scopul dezvoltării profesionale, și nu pentru aplicarea de sancțiuni sau evaluarea punitivă a performanței.

## Jurnalul de mentorat

Jurnalul de mentorat este un instrument de reflecție personală, prin care persoana mentorată își notează gândurile, trăirile, întrebările și concluziile rezultate în urma sesiunilor de mentorat sau a activităților desfășurate în afara lor. Poate fi ținut în format fizic sau digital și este confidențial, fiind destinat în primul rând persoanei mentorate.

Rolul jurnalului	Conținutul jurnalului
<ul style="list-style-type: none"><li>● Încurajează autorefecția și autocunoașterea</li><li>● Permite identificarea progreselor în timp</li><li>● Ajută persoana mentorată să își formuleze propriile lecții învățate</li><li>● Contribuie la fixarea obiectivelor și la monitorizarea lor</li><li>● Poate servi drept punct de plecare pentru discuții în sesiuni</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Rezumate ale întâlnirilor cu mentorul</li><li>● Întrebări care au rămas fără răspuns</li><li>● Emoții trăite în anumite situații</li><li>● Lecții învățate</li><li>● Idei sau planuri pentru viitor</li></ul>

Mentorul poate încuraja persoana mentorată să scrie în jurnal după fiecare întâlnire sau la finalul fiecărei săptămâni. La nevoie, mentorul poate propune teme de reflecție sau întrebări ghidate, precum: „Ce am învățat astăzi?”, „Ce provocări am întâlnit și cum le-am gestionat?”, „Ce mi-aș dori să explorez mai mult în sesiunea viitoare?”

### Planul de acțiuni

Planul de acțiuni este un document structurat, realizat de mentor împreună cu persoana mentorată, care derivă din programul ce stabilește pașii concreți pentru atingerea obiectivelor de dezvoltare profesională sau personală. Este un instrument strategic, orientat pe rezultate, care oferă claritate și direcție în procesul de mentorat.

Rolul planului de acțiuni	Conținutul planului
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Clarifică obiectivele pe termen scurt, mediu și lung</li> <li>● Detaliază activitățile, resursele și termenele necesare</li> <li>● Asigură o responsabilizare a persoanei mentorate față de propriul proces de învățare</li> <li>● Permite monitorizarea și evaluarea progresului</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Obiective specifice, măsurabile, realizabile, relevante și încadrate în timp (SMART)</li> <li>● Activitățile concrete necesare pentru atingerea fiecărui obiectiv</li> <li>● Responsabilitățile asumate de persoana mentorată</li> <li>● Calendar estimativ</li> <li>● Indicatori de succes sau criterii de evaluare</li> </ul>

Planul de acțiuni poate fi revizuit și ajustat periodic, în funcție de evoluția persoanei mentorate sau de apariția unor contexte noi. Este recomandat ca acest plan să fie un document viu, flexibil, dar ferm în urmărirea scopurilor stabilite.

La stabilirea obiectivelor, mentorul și persoana mentorată se va asigura că țintele și termenele rămân realiste în raport cu diversele contexte personale (cum ar fi responsabilitățile de îngrijire sau nevoile de accesibilitate). Distribuirea echitabilă a oportunităților de învățare și transparența așteptărilor contribuie la prevenirea prejudecăților și a unui volum de muncă inegal.

#### *Fișele de feedback*

Fișele de feedback sunt instrumente prin care mentorul și/sau persoana mentorată oferă și primesc evaluări privind activitățile desfășurate, comportamentele observate, progresele realizate sau dificultățile întâmpinate. Feedbackul este esențial într-o relație de mentorat, întrucât susține îmbunătățirea continuă și crește încrederea reciprocă.

Tipuri de feedback	Elemente-cheie într-o fișă de feedback
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Feedback de la mentor</i> – privind implicarea, progresele, atitudinea, inițiativa etc.</li> <li>● <i>Feedback de la persoana mentorată</i> – privind stilul de comunicare al mentorului, utilitatea activităților, așteptări etc.</li> <li>● <i>Feedback reciproc</i> – încurajează o relație echilibrată și deschisă</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ce s-a realizat bine</li> <li>● Ce poate fi îmbunătățit</li> <li>● Recomandări concrete pentru viitor</li> <li>● Reflecții personale asupra întâlnirii sau activității</li> <li>● Spațiu pentru propuneri și întrebări</li> </ul>

Fișele de feedback pot fi completate la finalul unor etape importante din mentorat (de exemplu, după 3 sesiuni, la mijlocul programului sau la final). Ele pot avea un format standardizat sau pot fi adaptate în funcție de nevoile relației de mentorat.

Utilizarea unor instrumente clare și adaptate precum jurnalul de mentorat, planul de acțiuni și fișele de feedback aduce structură, coerență și profunzime procesului de mentorat. Ele contribuie la o învățare mai conștientă și mai eficientă, sprijinind atât dezvoltarea personală a persoanei mentorate, cât și profesionalismul mentorului. În plus, aceste instrumente oferă repere concrete pentru monitorizarea progresului, facilitând dialogul deschis și evaluarea continuă a relației de mentorat. Într-un proces care presupune încredere, deschidere și orientare spre creștere, astfel de instrumente devin elemente fundamentale pentru succes.



# CAPITOLUL VI.

ETAPELE  
PROCESULUI  
DE MENTORAT



## 6.1. Indicatori de performanță și rezultate așteptate

Programele de mentorat în administrația publică joacă un rol esențial în sprijinirea profesionalizării personalului, în facilitarea transferului de cunoștințe și în susținerea culturii organizaționale bazate pe învățare continuă și integritate. Pentru ca aceste programe să fie eficiente și să genereze un impact real, este esențial ca implementarea lor să fie susținută de un set clar de indicatori de performanță și de rezultate așteptate, adaptate contextului specific al sectorului public.

Acești indicatori permit evaluarea obiectivă a progresului și a eficienței mentoratului, contribuie la luarea deciziilor în timp real și facilitează ajustarea programului în funcție de nevoile participanților și ale instituției.

Monitorizarea și evaluarea trebuie să reflecte, de asemenea, principiile egalității și incluziunii. Colectarea și analiza datelor vor fi sensibile la dimensiunea de gen, incluzive pentru persoanele cu dizabilități și realizate cu respectarea vieții private. Dezagregarea indicatorilor în funcție de gen, vârstă și alți factori relevanți asigură că mentoratul aduce beneficii în mod echitabil tuturor participanților și că niciun grup nu este exclus neintenționat.

În orice inițiativă strategică, măsurarea este cheia progresului. În contextul mentoratului instituționalizat în administrația publică, indicatorii de performanță oferă repere concrete pentru:

- monitorizarea calității relației mentor – persoana mentorată;
- evaluarea gradului de implicare al participanților;
- determinarea eficienței activităților desfășurate;
- justificarea resurselor investite;
- îmbunătățirea continuă a programului.

Indicatorii trebuie să fie clar definiți, măsurabili, relevanți și adaptabili la specificul fiecărei instituții publice.

### *Indicatori de participare*

Reflectă implicarea efectivă a participanților în program:

- numărul total de mentori și persoane mentorate implicați;
- rata de participare la sesiunile de mentorat (% dintre cele programate);
- numărul de ore de mentorat desfășurate;
- rata de retenție (proporția mentorilor/persoanelor mentorate care finalizează programul).

#### *Indicatori de activitate*

Vizează calitatea și consistența activităților desfășurate în cadrul mentoratului:

- numărul de sesiuni individuale sau de grup realizate;
- tipurile de metode utilizate (discuții ghidate, proiecte, reflecție etc.);
- numărul de planuri de acțiune individuale elaborate și monitorizate;
- numărul de instrumente utilizate (jurnale, fișe de feedback, rapoarte intermediare).

#### *Indicatori de rezultate (pe termen mediu)*

Se referă la schimbările observabile în comportamentul și performanța persoanelor mentorate:

- nivelul de satisfacție al persoanelor mentorate și mentorilor (evaluat prin chestionare);
- creșterea nivelului de competențe profesionale vizate (prin autoevaluare și evaluare externă);
- gradul de atingere a obiectivelor individuale stabilite la începutul programului;
- îmbunătățirea capacității de luare a deciziilor, comunicare, management al timpului etc.

#### *Indicatori de impact (pe termen lung)*

Măsoară influența programului asupra instituției și culturii organizaționale:

- gradul de retenție a angajaților nou-intrați (persoane mentorate);

- creșterea gradului de implicare în activități de formare continuă;
- implicarea foștilor mentorați ca mentori în edițiile viitoare;
- percepția îmbunătățită asupra leadershipului și colaborării interne.

Rezultatele așteptate ale unui program de mentorat bine conceput și implementat nu se limitează la dezvoltarea individuală a persoanei mentorate. Ele au un impact multiplu asupra eficienței instituționale, culturii organizaționale și calității serviciilor publice.

*La nivel individual:*

- dezvoltarea competențelor profesionale esențiale (analiză, planificare, management, relaționare etc.);
- creșterea încrederii în sine și a motivației;
- clarificarea parcursului profesional;
- dobândirea unei perspective sistemice asupra administrației publice;
- integrarea mai ușoară în organizație pentru angajații noi.

*La nivelul relației mentor-mentorat:*

- stabilirea unei relații de încredere și sprijin profesional;
- schimb valoros de experiență între generații profesionale;
- dezvoltarea unor modele de rol pozitive în instituție.

*La nivel organizațional:*

- creșterea calității actului administrativ prin dezvoltarea resurselor umane;
- promovarea unei culturi organizaționale bazate pe colaborare, învățare și responsabilitate;
- identificarea timpurie a viitorilor lideri din instituție;
- creșterea coeziunii interne și a capacității instituției de a reține personal competent.

### Recomandări pentru aplicarea eficientă a indicatorilor

- Stabilirea indicatorilor încă din faza de planificare a programului de mentorat, împreună cu obiectivele generale și specifice;
- Implicarea ambelor părți (mentor și mentorat) în procesul de autoevaluare periodică;
- Folosirea unor instrumente clare de colectare a datelor, precum chestionare de satisfacție, fișe de progres, rapoarte narrative;
- Evaluarea intermediară și finală a programului, cu propuneri de îmbunătățire pentru edițiile următoare;
- Prezentarea rezultatelor către conducerea instituției, pentru susținerea durabilă a programului și integrarea mentoratului în strategia de resurse umane.

Definirea și aplicarea riguroasă a indicatorilor de performanță reprezintă un element fundamental pentru succesul oricărui program de mentorat în administrația publică. Acești indicatori oferă transparență, obiectivitate și coerență procesului, susținând nu doar dezvoltarea personală a angajaților, ci și consolidarea capacității instituționale. Un program de mentorat bine evaluat devine nu doar o intervenție punctuală, ci o investiție strategică în viitorul administrației publice, în profesionalismul funcționarilor și în calitatea serviciilor oferite cetățenilor.

## 6.2. Tehnici de monitorizare și mecanisme de feedback

Mentoratul în cadrul serviciului public reprezintă un instrument esențial pentru integrarea, dezvoltarea și retenția funcționarilor publici, în special a celor aflați la început de carieră sau care își asumă noi roluri. Pentru ca acest proces să fie eficient, sustenabil și orientat spre rezultate, este necesară implementarea unor tehnici clare de monitorizare și a unor mecanisme funcționale de feedback. Acestea nu doar că asigură coerența procesului de

mentorat, ci și contribuie la dezvoltarea continuă a ambilor actori implicați – mentorul și persoana mentorată.

Monitorizarea și feedbackul constituie, în esență, un sistem de învățare reciprocă și ajustare permanentă. Prin urmare, aceste componente trebuie tratate ca elemente-cheie în activitatea mentorului, oferind un cadru prin care performanța și progresul pot fi urmărite obiectiv, iar eventualele dificultăți pot fi remediate în timp util.

## Tehnici de monitorizare în procesul de mentorat

### *Stabilirea obiectivelor SMART*

Primul pas în monitorizarea eficientă este stabilirea unor obiective clare, realiste și măsurabile. Modelul SMART (Specifice, Măsurabile, Accesibile, Relevante și Încadrate în Timp) poate ghida atât mentorul, cât și persoana mentorată în definirea așteptărilor de la relația de mentorat. Prin obiective SMART, procesul devine ușor de urmărit și de evaluat pe parcurs.

Exemplu:

*Obiectiv nespecific:* Îmbunătățirea performanței la locul de muncă.

*Obiectiv SMART:* Să învețe și să aplice corect procedura de achiziții publice până la sfârșitul lunii noiembrie.

La stabilirea obiectivelor **SMART**, mentorul și persoana mentorată se vor asigura că obiectivele și termenele sunt realiste și realizabile pentru contexte personale diferite (ex. responsabilități de îngrijire, nevoi de accesibilitate), astfel încât așteptările să rămână echitabile și accesibile pentru toți.

### *Jurnalul de mentorat*

Un instrument simplu și eficient este *Jurnalul de mentorat*. Acesta poate fi ținut de mentor, de persoana mentorată sau de amândoi. Se pot nota:

- temele discutate la fiecare întâlnire,
- progresele realizate,

- dificultățile întâmpinate,
- acțiunile agreate pentru perioada următoare.

Acest document poate servi ca referință în momentele de evaluare intermediară și finală.

### *Fișa de progres*

Fișa de progres este un instrument standardizat care permite evaluarea periodică a evoluției persoanei mentorate. Aceasta poate conține:

- indicatori de performanță specifici,
- nivelul de atingere a competențelor vizate,
- gradul de autonomie atins,
- participarea la activități-cheie sau proiecte relevante.

Evaluarea se face, ideal, lunar, pentru a permite ajustări rapide ale strategiei de învățare.

### *Întâlniri de monitorizare planificate*

Monitorizarea nu trebuie lăsată la voia întâmplării. Se recomandă programarea unor întâlniri regulate (ex., bilunare), cu o structură clară:

- revizuirea obiectivelor,
- identificarea obstacolelor,
- formularea de soluții,
- planificarea următoarelor pași.

Prezența unei structuri aduce claritate și eficiență în proces.

### *Autoevaluarea*

Implicarea persoanei mentorate în propria evaluare este esențială pentru dezvoltarea autonomiei și a gândirii critice. Autoevaluarea poate fi realizată prin chestionare simple, rubrici de autoapreciere sau reflecții scrise. Mentorul va încuraja reflecția asupra progresului individual, fără comparații cu ceilalți, și recunoașterea impactului factorilor instituționali sau sociali asupra încrederii și percepției de sine.

## *Mecanisme de feedback în cadrul relației de mentorat*

Feedbackul este una dintre cele mai valoroase componente ale mentoratului, fiind canalul prin care se transmit informații relevante despre comportamente, rezultate și potențiale îmbunătățiri.

### *Feedbackul bilateral*

Un aspect adesea neglijat este faptul că feedbackul trebuie să fie bidirecțional. La fel cum mentorul oferă ghidaj și observații persoanei mentorate, și mentorul trebuie să fie deschis să primească feedback despre stilul său de comunicare, claritatea explicațiilor sau disponibilitatea sa. Această abordare promovează încrederea, respectul reciproc și creează un mediu de învățare autentic.

### *Tehnica „Sandwich”*

Pentru a menține un climat pozitiv, se recomandă utilizarea tehnicii „sandwich” în oferirea feedbackului:

- se începe cu o observație pozitivă („Ai reușit foarte bine să gestionezi solicitarea acelui cetățean.”),
- urmează sugestia de îmbunătățire („Totuși, ar fi util să revizuiți împreună pașii legali pentru că ai omis un document important.”),
- și se încheie cu încurajare („Sunt sigur că data viitoare vei avea mai multă încredere în tine.”).

### *Feedbackul structurat (modelul SBI)*

Un alt model eficient este SBI (Situatie – Comportament – Impact), care ajută la oferirea unui feedback clar și obiectiv:

- **Situatie:** „În cadrul ședinței de ieri...”
- **Comportament:** „...ai intervenit de mai multe ori peste ceilalți colegi.”
- **Impact:** „...acest lucru a creat disconfort și a afectat fluiditatea discuției.”

Această tehnică evită generalizările și judecățile de valoare, concentrându-se pe fapte și consecințe.

### *Instrumente de colectare a feedbackului*

Pentru a colecta feedback structurat, mentorul poate utiliza următoarele instrumente:

- **Chestionare de satisfacție** (la mijlocul și sfârșitul procesului),
- **Interviuri de feedback** (individuale, confidentiale),
- **Cutia de sugestii electronice** (pentru feedback anonim, în instituții mai mari),
- **Fișe de observație** completate după activități practice.

Aceste metode pot evidenția zonele care necesită îmbunătățiri și pot contribui la adaptarea stilului de mentorat.

### *Evaluarea finală*

La finalul perioadei de mentorat, dincolo de completarea formelor solicitate de cadrul normativ în vigoare se recomandă o evaluare sumativă care să includă:

- o discuție finală de feedback,
- analiza atingerii obiectivelor SMART,
- exprimarea satisfacției privind relația de mentorat,
- recomandări pentru continuarea dezvoltării profesionale.

Această etapă încheie oficial relația de mentorat, dar poate constitui și punctul de plecare pentru o colaborare profesională pe termen lung.

### *Rolul instituției în sprijinirea monitorizării și feedbackului*

Pentru ca mentoratul să fie sustenabil și eficient, instituția trebuie să:

- faciliteze accesul mentorilor la formare specializată privind activitatea de mentorat în administrația publică,
- asigure resurse administrative (formulare, spații de întâlnire, instrumente digitale),
- monitorizeze eficacitatea programului de mentorat,
- creeze o cultură a învățării bazată pe deschidere, colaborare și responsabilitate comună.

Implementarea unor standarde instituționale în ceea ce privește monitorizarea și feedbackul contribuie la profesionalizarea mentoratului și la creșterea calității serviciului public.

Monitorizarea atentă și feedbackul continuu nu sunt doar componente tehnice ale procesului de mentorat, ci piloni fundamentali ai unei relații profesionale autentice și productive. Mentorii din serviciul public au responsabilitatea de a ghida, evalua și susține colegii mai puțin experimentați, contribuind la consolidarea unui corp profesional competent, motivat și orientat spre excelență.

Prin adoptarea unor tehnici clare de monitorizare și a unor mecanisme transparente de feedback, autoritățile publice pot asigura eficiența programelor de mentorat și pot transforma acest proces într-un catalizator al dezvoltării organizaționale durabile.

În continuare găsiți un model de *Plan de monitorizare* a persoanei mentorate.

## Plan de monitorizare a persoanei mentorate

**Scop:** Susținerea implicării și motivației persoanei mentorate pe tot parcursul relației de mentorat

### **Etapa 1: Verificarea progresului față de obiectivele stabilite**

**Obiectiv:** Menținerea direcției și a clarității în procesul de mentorat

#### **Acțiuni pentru mentor:**

- Compară periodic ce s-a realizat vs. ce era prevăzut în planul de dezvoltare
- Identifică abaterile sau blocajele și notează posibilele cauze
- Ajustează planul de lucru dacă este nevoie, împreună cu persoana mentorată

**Frecvență recomandată:** Bilunar sau la finalul fiecărei etape de lucru

### **Etapa 2: Monitorizarea motivației și stării emoționale**

**Obiectiv:** Păstrarea unei relații bazate pe încredere și sprijin continuu

**Acțiuni pentru mentor:**

- Observă semnele de scădere a moralului (reticență, lipsă de energie, amânări)
- Discută deschis despre nivelul de motivație: „Cum te simți în legătură cu progresul tău?”
- Oferă feedback apreciativ și sprijin practic în momente dificile

**Frecvență recomandată:** Săptămânal (inclus informal – în întâlniri sau discuții scurte)

**Etapa 3: Informarea continuă și clară**

**Obiectiv:** Evitarea confuziei, creșterea încrederii și a implicării persoanei mentorate

**Acțiuni pentru mentor:**

- Anunță din timp orice modificare legată de obiective, pași sau resurse
- Răspunde la întrebări și clarifică așteptările în mod constant
- Încurajează persoana mentorată să ceară informații atunci când are nelămuriri

**Frecvență recomandată:** Ori de câte ori apar schimbări

**Etapa 4: Revizuirea periodică a performanței**

**Obiectiv:** Asigurarea progresului constant și a învățării din experiență

**Acțiuni pentru mentor:**

- Stabilește sesiuni dedicate evaluării evoluției persoanei mentorate
- Discută deschis despre:
  - Ce a funcționat bine
  - Ce poate fi îmbunătățit

- Ce urmează concret în perioada următoare
- Formulează întrebări precum:
  - „Cum te-ai simțit în această etapă?”
  - „Ce ai face diferit data viitoare?”

**Frecvență recomandată:** La final de lună/ proiect/ sarcină importantă

### **Etapa 5: Asigurarea unui mediu de învățare pozitiv**

**Obiectiv:** Crearea unui cadru care susține implicarea pe termen lung

#### **Acțiuni pentru mentor:**

- Asigură un spațiu de discuție confortabil și prietenos
- Include ocazional momente de reflecție, schimb informal sau pauze de socializare
- Fii atent la preferințele de comunicare ale persoanei mentorate (ex., format, ton, canal)

**Frecvență recomandată:** Pe tot parcursul relației de mentorat

### **Etapa 6: Recalibrarea colaborării (la nevoie)**

**Obiectiv:** Realinierea relației atunci când apar sincope sau stagnare

#### **Acțiuni pentru mentor:**

- Observă semnele că lucrurile nu mai avansează ca înainte
- Programează o întâlnire de clarificare, cu o agendă clară
- Revizuiți împreună:
  - Obiectivele inițiale
  - Așteptările ambelor părți
  - Stilul de lucru preferat de persoana mentorată
- Discută deschis despre ce poate fi schimbat pentru a restabili dinamica

**Frecvență recomandată:** Ori de câte ori apare o stagnare sau dificultate majoră.

### 6.3. Evaluarea rezultatelor și încheierea formală a relației de mentorat

Procesul de mentorat în administrația publică trebuie să se desfășoare într-un cadru structurat, cu un început clar, obiective bine definite, dar și cu o evaluare finală riguroasă și o încheiere formală a relației de mentorat. Aceste două etape finale sunt esențiale pentru:

- validarea progresului persoanei mentorate;
- identificarea lecțiilor învățate de ambii participanți;
- consolidarea competențelor dobândite;
- oferirea unui cadru pentru feedback reciproc;
- închiderea profesională a relației, evitând confuzii sau prelungirea nejustificată a mentoratului.

În lipsa unei evaluări finale și a unui moment clar de încheiere, beneficiile procesului de mentorat pot fi diminuate, iar învățarea – netransferată eficient în practică.

Evaluarea finală a relației de mentorat trebuie să fie un proces sistematic, desfășurat într-un cadru profesional, bazat pe obiectivele stabilite la începutul colaborării.

Se recomandă revizuirea obiectivelor stabilite inițial (formulate conform principiului SMART) și analiza gradului de atingere a acestora.

Obiectiv	Statut	Observații
Dobândirea abilităților de elaborare a actelor administrative	<b>Atins</b>	Demonstrează autonomie în redactarea proiectelor
Participarea la 2 ședințe interdepartamentale	<b>Parțial atins</b>	A participat la una; a doua a fost amânată
Familiarizarea cu fluxul operațional al departamentului	<b>Atins</b>	A propus deja o îmbunătățire acceptată

Această analiză poate fi realizată printr-o fișă de autoevaluare completată de persoana mentorată, urmată de o discuție comună cu mentorul.

Pe lângă măsurarea obiectivelor, evaluarea trebuie să surprindă și:

- dezvoltarea competențelor soft (comunicare, adaptabilitate, inițiativă);
- modul în care s-au consolidat relațiile profesionale;
- capacitatea persoanei menturate de a lucra independent;
- progresul în înțelegerea culturii organizaționale.

Mentorul poate utiliza fișe de observație sau note de jurnal, iar persoana mentorată poate furniza reflecții scrise sau răspunsuri la un chestionar de final.

Discuția de evaluare este o întâlnire formală, dar constructivă, în care ambii participanți își exprimă opiniile despre:

- desfășurarea mentoratului;
- provocările întâlnite;
- ce a funcționat bine;
- ce ar putea fi îmbunătățit în viitor.

Discuția trebuie condusă într-un mod echilibrat, empatic și orientat spre învățare. Este esențial ca mentorul să ofere recunoaștere progreselor realizate și, acolo unde este cazul, să formuleze sugestii concrete pentru continuarea dezvoltării profesionale.

Pentru standardizarea procesului, autoritatea publică poate pune la dispoziția mentorilor și mentoraților următoarele instrumente:

#### *Chestionar de evaluare a relației de mentorat*

Completat de ambele părți, acest chestionar ar trebui să includă întrebări privind:

- claritatea obiectivelor;
- frecvența și utilitatea întâlnirilor;
- calitatea relației de colaborare;
- impactul procesului asupra dezvoltării profesionale;
- deschiderea spre feedback și învățare.

## *Raport final de mentorat*

Activitatea funcționarului public debutant este evaluată de către conducătorul său direct, în calitate de evaluator, în colaborare cu mentorul desemnat. Funcționarul public debutant elaborează, în format electronic, un raport al activității desfășurate pe parcursul perioadei de probă, care include atât descrierea activităților realizate, cât și o autoevaluare a rezultatelor obținute<sup>16</sup>.

Conducătorul direct al funcționarului public debutant poartă o discuție cu mentorul acestuia referitoare la activitatea desfășurată pe durata perioadei de probă, la concluziile și recomandările formulate, inclusiv, dacă este cazul, la propunerea de prelungire a perioadei de probă. De asemenea, conducătorul direct completează în format electronic fișa de evaluare a activității desfășurate de funcționarul public debutant<sup>17</sup>.

La completarea fișei de evaluare, conducătorul direct ia în considerare concluziile și propunerile formulate de mentor cu privire la activitatea funcționarului public debutant. Conținutul fișei de evaluare este adus la cunoștința mentorului și a funcționarului public debutant, cu semnătură de confirmare, în termen de cel mult 5 zile lucrătoare de la inițierea procesului de evaluare. Mentorul consemnează în fișa de evaluare cele mai relevante concluzii și recomandări referitoare la activitatea funcționarului public debutant, prin completarea secțiunii „Comentariile mentorului”.

Fișa de evaluare a activității funcționarului public debutant desfășurată pe parcursul perioadei de probă cuprinde aprecierea criteriilor de evaluare, calificativul obținut, concluziile privind derularea perioadei de probă, precum și propunerile corespunzătoare. Fiecare criteriu de evaluare este notat cu un punctaj cuprins între 0 și 10, iar nota finală se calculează ca medie aritmetică a punctajelor acordate pentru fiecare criteriu evaluat.

<sup>16</sup> Cf. Anexa nr.1 la Regulamentul cu privire la perioada de probă pentru funcționarul public debutant. În: Hotărârea Guvernului nr. 201 din 11.03.2009 privind punerea în aplicare a prevederilor Legii nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public. Publicat: 17-03-2009 în Monitorul Oficial nr. 55-56 art. 249.

<sup>17</sup> Cf. Anexa nr.2 la Regulamentul cu privire la perioada de probă pentru funcționarul public debutant. În: Hotărârea Guvernului nr. 201 din 11.03.2009 privind punerea în aplicare a prevederilor Legii nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public. Publicat: 17-03-2009 în Monitorul Oficial nr. 55-56 art. 249.

Calificativul final este stabilit în funcție de nota obținută, după cum urmează:

- **„nesatisfăcător”** – între 0,00 și 5,00;
- **„satisfăcător”** – între 5,01 și 7,50;
- **„bine”** – între 7,51 și 9,00;
- **„foarte bine”** – între 9,01 și 10,00.

Pe baza calificativului acordat, se adoptă următoarele măsuri:

- a) Funcționarul public debutant este confirmat în funcția publică, dacă obține cel puțin calificativul **„bine”**;
- b) Perioada de probă se prelungește cu 3 luni, dacă se acordă calificativul **„satisfăcător”**;
- c) Funcționarul public debutant este eliberat din funcția publică, în cazul în care primește calificativul **„nesatisfăcător”**<sup>18</sup>.

În situația în care funcționarul public debutant nu este de acord cu evaluarea activității sale, acesta își poate exprima punctul de vedere în scris, direct în fișa de evaluare. Dacă dezacordul persistă, funcționarul public debutant are dreptul să depună o contestație, în termen de o zi lucrătoare de la semnarea fișei de evaluare, adresată funcționarului public de conducere de nivel superior (precum secretarul general al ministerului, secretarul general al autorității publice autonome sau conducătorul aparatului acesteia) și/sau, după caz, conducătorului autorității publice.

În cazul stagiilor plătite în serviciul public mentorul redactează un *Raport de evaluare a activității stagiatarului*<sup>19</sup>, scopul căruia este de a aprecia nivelul de înțelegere a specificului administrației publice, cunoștințele teoretice și experiența practică dobândite, precum și comportamentul demonstrat în realizarea sarcinilor și activităților atribuite.

<sup>18</sup> Hotărârea Guvernului nr.201 din 11.03.2009 privind punerea în aplicare a prevederilor Legii nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public. Publicat: 17-03-2009 în Monitorul Oficial nr. 55-56 art. 249.

<sup>19</sup> Cf. Anexa nr. 3 la Regulamentul cu privire la organizarea și desfășurarea stagiilor plătite în serviciul public. Hotărârea Guvernului nr.362 din 29.05.2024 privind modificarea Regulamentului cu privire la organizarea și desfășurarea stagiilor plătite în serviciul public, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 532/2023. Publicat: 31.05.2024 în Monitorul Oficial nr. 232-235 art. 481.

Raportul de evaluare a activității desfășurate de stagiar pe parcursul perioadei de stagiul are rolul de a reflecta în mod structurat performanțele acestuia. Documentul cuprinde aprecierea fiecărui criteriu de evaluare, calificativul final obținut și concluziile formulate de mentor referitoare la desfășurarea stagiului.

Pentru fiecare criteriu evaluat, se acordă un punctaj cuprins între 0 și 10, iar nota finală este calculată ca medie aritmetică a punctelor acordate. În funcție de această notă, se stabilește și calificativul de evaluare, conform următoarelor grile:

- calificativul **„nesatisfăcător”** corespunde unei note între 0 și 5,00;
- calificativul **„satisfăcător”** este acordat pentru note între 5,01 și 7,50;
- calificativul **„bine”** se încadrează între 7,51 și 9,50;
- iar calificativul **„foarte bine”** este atribuit pentru note între 9,51 și 10,00.

Prin acest raport, se oferă o imagine clară și obiectivă asupra modului în care stagiarul și-a îndeplinit atribuțiile și a progresului profesional realizat în perioada de stagiul. Raportul este adus la cunoștința stagiului, care are posibilitatea să facă comentarii în scris.

După întocmirea raportului de evaluare a activității stagiului, în termen de 5 zile lucrătoare, mentorul organizează interviul cu stagiarul privind rezultatele stagiului.

#### *Încheierea formală a relației de mentorat*

Odată ce evaluarea a fost realizată, este important ca relația de mentorat să fie încheiată în mod formal. Aceasta poate fi o discuție finală între mentor și mentorat sau chiar o sesiune scurtă organizată la nivel de departament/autoritate publică, în care se:

- marchează încheierea mentoratului;
- se oferă certificatul de finalizare a stagiului;
- se împărtășesc lecții învățate și bune practici.

Această etapă conferă valoare procesului și recunoaște efortul ambelor părți. Mentorii pot fi motivați prin menționarea contribuției lor în fișa de evaluare anuală. La fel, participarea la programul de mentorat poate fi considerată experiență relevantă pentru promovare sau dezvoltare profesională.

Este esențial ca atât mentorul cât și persoana mentorată să înțeleagă că relația profesională poate continua, dar relația formală de mentorat s-a încheiat. Acest lucru previne eventualele confuzii și setează așteptări realiste. De asemenea, este încurajată menținerea unei relații de sprijin informal, dacă ambii o doresc, în limitele respectului profesional și ale regulilor instituției.

O parte importantă a încheierii mentoratului este colectarea feedbackului pentru îmbunătățirea programului instituțional. Mentorii pot semnală aspecte precum:

- nevoia de resurse suplimentare (timp, spațiu, materiale);
- necesitatea unor sesiuni de formare pentru mentori;
- dificultăți în clarificarea rolurilor;
- propuneri de structurare mai clară a etapelor de mentorat.

Persoanele mentorate pot semnală:

- ce le-a fost cel mai util în proces;
- ce ar fi avut nevoie și nu au primit;
- dacă mentoratul le-a schimbat modul de lucru, atitudinea sau motivația.

Aceste date pot fi centralizate și analizate de coordonatorul programului de mentorat sau de departamentul de resurse umane, în vederea ajustării metodologiei și creșterii calității.

Evaluarea rezultatelor și încheierea formală a relației de mentorat sunt componente fundamentale ale unui proces de mentorat eficient și sustenabil. Acestea oferă ocazia validării învățării, recunoașterii eforturilor și consolidării dezvoltării profesionale într-un cadru clar și structurat.

Mentorii din serviciul public au nu doar rolul de a ghida și sprijini, ci și responsabilitatea de a încheia cu profesionalism acest ci-

clu de învățare, lăsând în urmă o persoană mai încrezătoare, mai bine pregătită și mai angajată în activitatea sa.

Prin formalizarea acestor ultime etape, autoritățile publice contribuie la consolidarea unei culturi organizaționale bazate pe învățare, colaborare și excelență profesională.

Astfel, prin asigurarea unor practici de evaluare transparente și incluzive până la finalul procesului, mentoratul în administrația publică nu se rezumă doar la creșterea profesionalismului, ci contribuie la un climat de echitate și respect și sprijină învățarea și colaborarea între colegi.

## **6.4. Adaptarea continuă a programului de mentorat la nevoile instituției și ale funcționarilor publici**

Un program de mentorat eficient nu este un set rigid de reguli, ci o structură dinamică, care evoluează constant în funcție de realitățile și nevoile organizaționale. În contextul unei instituții publice, unde schimbările legislative, cerințele administrative și dinamica resursei umane sunt frecvente, adaptarea continuă a programului de mentorat devine o condiție esențială pentru succesul acestuia.

*Fundamentul adaptării: evaluarea periodică a nevoilor*

Pentru ca un program de mentorat să rămână relevant și eficient, trebuie să existe un mecanism clar de evaluare periodică a nevoilor atât la nivel instituțional, cât și individual. Aceasta presupune:

- analiza performanței și a feedbackului din partea funcționarilor, pentru a identifica ariile în care se impune sprijin suplimentar;
- consultarea mentorilor și a mentoraților cu privire la eficiența relației de mentorat și la eventualele obstacole întâmpinate;
- alinierea programului la obiectivele strategice ale instituției, astfel încât mentoratul să sprijine direct atingerea acestora.

Evaluările pot fi realizate prin chestionare, interviuri, focus grupuri sau sesiuni de feedback structurat. Informațiile obținute în urma acestor procese devin baza pentru ajustarea conținutului, duratei și metodelor folosite în mentorat.

### *Flexibilitatea conținutului și a abordării*

Un program de mentorat eficient trebuie să permită ajustarea conținutului în funcție de domeniul de activitate, nivelul de experiență și rolul funcționarului în cadrul instituției. Aceasta implică:

- diferențierea între mentoratul pentru noii angajați și cel pentru funcționarii cu experiență, fiecare categorie având nevoi distincte de învățare și integrare;
- personalizarea obiectivelor sesiunilor de mentorat în funcție de parcursul profesional al funcționarului;
- utilizarea diversificată a metodelor de învățare, de la sesiuni față în față la mentorat online, ateliere interactive, studii de caz și învățare prin proiecte.

Este important ca mentorii să fie formați în spiritul acestei flexibilități, fiind încurajați să adapteze procesul de mentorat în funcție de specificul fiecărui caz.

### *Adaptarea programului la schimbările organizaționale*

Autoritățile publice funcționează într-un mediu în continuă transformare, fie că este vorba despre modificări legislative, reorganizări interne sau implementarea de noi politici publice. În acest context, programul de mentorat trebuie să se adapteze rapid și eficient prin:

- introducerea unor module de mentorat tematice, care să abordeze noile schimbări legislative sau procedurale;
- actualizarea constantă a materialelor și a resurselor utilizate în procesul de mentorat, pentru a reflecta noile cerințe;
- extinderea programului de mentorat către noi arii de activitate sau către noi categorii de personal, în funcție de extinderea instituțională.

De asemenea, pot apărea noi priorități la nivel național sau european, precum digitalizarea, sustenabilitatea sau reziliența instituțională, care trebuie integrate în conținutul mentoratului.

### *Rolul tehnologiei în adaptarea mentoratului*

Utilizarea tehnologiei este esențială pentru modernizarea și adaptarea continuă a programului de mentorat. Aceasta permite:

- implementarea unor platforme digitale pentru comunicare și schimb de informații între mentori și mentorați;
- urmărirea progresului în timp real prin aplicații de management al mentoratului;
- crearea de biblioteci digitale cu resurse utile, accesibile oricând de către participanți;
- extinderea accesului la mentorat pentru funcționarii din teritoriu sau din alte sedii ale instituției.

Digitalizarea facilitează, de asemenea, colectarea de feedback rapid și eficient, ceea ce permite o adaptare mai promptă a programului în funcție de date concrete. Totodată, la implementarea instrumentelor digitale, instituțiile trebuie să asigure și accesibilitatea digitală: tehnologii asistive, instruire pentru utilizatorii cu competențe digitale reduse și acces egal pentru personalul din administrația publică locală.

### *Implicarea managementului în procesul de adaptare*

Pentru ca adaptarea să fie sustenabilă, este esențial ca managementul instituției să sprijine activ procesul de actualizare a programului de mentorat. Aceasta presupune:

- acordarea de resurse (timp, buget, expertiză) pentru dezvoltarea continuă a programului;
- promovarea culturii mentoratului în întreaga instituție, prin recunoașterea și valorizarea implicării mentorilor;
- încurajarea inovării și a experimentării în procesul de mentorat.

Managementul poate facilita, de asemenea, colaborarea interdepartamentală pentru împărtășirea bunelor practici și armonizarea abordărilor.

Adaptarea continuă a programului de mentorat nu este doar o recomandare, ci o necesitate într-un mediu instituțional în permanentă schimbare. Printr-un program flexibil, bine evaluat, susținut de tehnologie și de leadershipul instituțional, mentoratul poate deveni un instrument puternic de dezvoltare profesională și de consolidare a culturii organizaționale.

Un program de mentorat adaptat în mod corespunzător contribuie atât la integrarea eficientă a noilor funcționari, cât și la dezvoltarea profesională continuă a celor cu experiență, sprijinind creșterea calității actului administrativ, atingerea obiectivelor instituționale și promovarea principiilor buneii guvernări.



## BIBLIOGRAFIE

1. Legea nr. 25 din 22-02-2008 privind Codul de conduită a funcționarului public. Publicat: 11-04-2008 în Monitorul Oficial nr. 74-75 art. 243.
2. Legea nr. 158 din 04.07.2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarilor publici. Publicat: 23-12-2008 în Monitorul Oficial nr. 230-232 art. 840.
3. Legea nr.123 din 25.05.2023 cu privire la stagiile plătite în serviciul public. Publicat: 21-06-2023 în Monitorul Oficial nr. 204-207 art. 356.
4. Hotărârea Guvernului nr.201 din 11.03.2009 privind punerea în aplicare a prevederilor Legii nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public. Publicat: 17-03-2009 în Monitorul Oficial nr. 55-56 art. 249.
5. Hotărârea Guvernului nr. 532 din 26-07-2023 pentru aprobarea Regulamentului cu privire la organizarea și desfășurarea stagiilor plătite în serviciul public. Publicat: 01-08-2023 în Monitorul Oficial nr. 277-281 art. 667.
6. Hotărârea Guvernului nr.126 din 15.03.2023 cu privire la aprobarea Strategiei de reformă a administrației publice din Republica Moldova pentru anii 2023-2030. Publicat: 18-04-2023 în Monitorul Oficial nr. 130-133 art. 285.
7. Hotărârea Guvernului nr.362 din 29.05.2024 privind modificarea Regulamentului cu privire la organizarea și desfășurarea stagiilor plătite în serviciul public, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 532/2023. Publicat: 31.05.2024 în Monitorul Oficial nr. 232-235 art. 481.
8. Hotărârea Guvernului nr.166 din 26.03.2025 cu privire la aprobarea Programului de dezvoltare profesională a funcționarilor publici pentru anii 2025-2027. Publicat: 1-04-2025 în Monitorul Oficial nr. 164-166 art.180.

9. Alred G., Garvey B. Mentoring Pocketbook. Management Pocketbooks Ltd, 2019.
10. Bocoș M. Instruirea interactivă. Repere axiologice și metodologice. Iași, Editura Polirom, 2013.
11. Chișiu C. M. Mentorat și dezvoltare vocațională. Note de curs. Sibiu, Editura Universității „L. Blaga”, 2011.
12. Crocker C., Harris S. Facilitating growth of administrative practitioners as mentors. In: Journal of Research of Educational Leaders. 2002, nr.1 (2), p.5- 20.
13. Florea N. V. Training, Coaching, Mentoring: metode și modele. Editura București: C.H.Beck, 2014.
14. Ghidul mentorului. Galați: University Press, 2023.
15. Kohn S. E., O'Connell V. 9 Powerful Practices of Really Great Mentors: How to Inspire and Motivate Anyone. Career Press, 2015.
16. Kram K.E. Phases of the Mentoring Relationship. In: Academy of Management Journal, 1983, nr. 26, p. 608-625.
17. Manualul mentorului. Suport teoretic și exemple de bune practici. Iași, 2020.
18. Merriam S. Andragogy and self-directed learning: Pillars of adult learning theory. Wiley & Sons, 2001.
19. Mullen C.A., Lick D.W. New direction in mentoring: creating a culture of synergy. London, Falmer, 1999.
20. Neculau A. Educația Adulților. Experiențe românești. Iași, Ed. Polirom, 2004.
21. Paloș R., Sava S., Ungureanu D. Educația adulților: baze teoretice și repere practice. Iași: Editura Polirom, 2007.
22. Pânișoară G. Integrarea în organizații. Pași spre un management de succes. Iași: Editura Polirom, 2006.
23. Starr J. The Mentoring Manual. Pearson Education Ltd, 2021.
24. Ungureanu D. Mentoring-ul în educația adulților. In: Revista de Științe ale Educației, 2001, nr. 5, p.23-36.

25. Dudley Ch., Larson C. Mentoring. A guide and workbook for mentors and mentees. <https://www.nsf.gov/>
26. Guide: Le mentorat pour les agents durant leur parcours professionnel. 2023. <https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-publications/guide-le-mentorat-pour-les-agents-durant-leur-parcours-professionnel>
27. Guide: Le mentorat pour les eleves des ecoles de service public. 2023. <https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-publications/guide-le-mentorat-pour-les-eleves-des-ecoles-de-service-public>
28. Guide: Le mentorat pour les nouveaux arrivants. 2023. [https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/publications-dgafp/guide\\_mentorat\\_nouveaux-arrivants.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/publications-dgafp/guide_mentorat_nouveaux-arrivants.pdf)
29. Jacobson D. Using IDPs to Leverage Strengths. <https://govleaders.org/idp.htm><https://www.opm.gov/policy-data-oversight/training-and-development/career-development/bestpractices-mentoring.pdf>
30. Mentorloop. Building Quality Feedback into Mentoring Relationship, 2020. <https://mentorloop.com/blog/quality-feedback/>
31. Mentors: Best Practices for Giving Feedback. University of Wisconsin, 2020. <https://ictr.wisc.edu/mentoring/mentors-best-practices-for-giving-feedback/>
32. Principal Mentor Handbook. <https://www.collierschools.com/cms/lib/FL01903251/Centricity/Domain/114/PrincipalMentor-Handbook.pdf>
33. Rowley J. B. The Good Mentor. <http://www.ascd.org/publications/educational-leadership.may99/vol56/num08/TheGood-Mentor.aspx>
34. The Feedback Matrix. <https://www.mindtools.com/a9bea9f/the-feedback-matrix>
35. The situation –behavior –impact feedback tool: Providing clear, specific feedback. <https://www.mindtools.com/ay86376/the-situation-behavior-impact-feedback-tool>





CHIȘINĂU, 2026