



INSTITUTUL NAȚIONAL  
DE ADMINISTRAȚIE ȘI  
MANAGEMENT PUBLIC

# STUDIU

PRIVIND ANALIZA NECESITĂȚII  
PROGRAMELOR DE MENTORAT  
ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

AUTOR: ANGELA POPOVICI

CHIȘINĂU, 2025

# CUPRINS

Acronime	3
Introducere	4
Metodologia	4
Sumar executiv	5
Rezultatele analizei chestionării funcționarilor publici debutanți	9
Rezultatele analizei chestionării funcționarilor publici	18
Concluzii generale	30
Recomandări	31

# ACRONIME

**APC** Administrația Publică Centrală

**APL** Administrația Publică Locală

**INAMP** Instituția Publică „Institutul Național al Administrației și Managementului Public”

# INTRODUCERE

I.P. Institutul Național de Administrație și Management Public (INAMP) a fost constituit prin Hotărârea Guvernului nr. 167/2025, având misiunea de a contribui la dezvoltarea unei administrații publice eficiente, transparente și responsabile, adaptabile nevoilor unei societăți moderne, prin activități de dezvoltare profesională continuă, ghidare și mentorat destinate consolidării capacităților funcționarilor publici și altor categorii de personal din administrația publică.

Una dintre prioritățile INAMP este dezvoltarea competențelor profesionale a funcționarilor publici, orientată spre creșterea capacității instituționale și eficienței administrației publice.

Mentoratul reprezintă un pilon esențial în procesul de integrare și profesionalizare a funcționarilor publici debutanți și stagiariilor. 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 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 către cei aflați 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.

## METODOLOGIA

În vederea evaluării nevoilor de mentorat în administrația publică, a fost realizată o cercetare

sociologică pe două eșantioane: funcționari publici debutanți și funcționari publici cu vechime în muncă.

Obiectivul general al sondajelor a constat în colectarea percepțiilor personalului din administrația publică privind necesitatea și susținerea unui program de mentorat, precum și identificarea nevoilor de dezvoltare individuală. Rezultatele obținute au stat la baza evaluării nevoilor individuale de mentorat în administrația publică din Republica Moldova și a definirii celor mai relevante opțiuni pentru conceperea și implementarea unui astfel de program.

### Obiectivele sondajului:

- Determinarea nevoilor specifice de dezvoltare profesională care pot fi adresate prin mentorat;
- Analiza percepțiilor și așteptărilor față de mentorat ca instrument de dezvoltare a carierei;
- Determinarea interesului pentru rolurile de mentor și persoană mentorată;
- Colectarea de date privind preferințele de organizare a programelor de mentorat;
- Elaborarea recomandărilor pentru proiectarea și implementarea programelor de mentorat.

Sondajele au inclus câte 11 întrebări închise și 2 întrebări deschise. Întrebările închise au oferit variante de răspuns predefinite referitoare la posibilele obiective și elemente de concepere ale unui program de mentorat, acestea fiind fundamentate pe analiza literaturii de specialitate și pe practicile internaționale relevante în domeniul mentoratului. Întrebările deschise au oferit respondenților posibilitatea de a furniza informații suplimentare, de a formula opinii și sugestii proprii, precum și de a evidenția nevoi, așteptări sau aspecte care nu au fost incluse în variantele de răspuns predefinite.

Pentru identificarea nevoilor de mentorat ale personalului, chestionarul a fost transmis autorităților administrației publice centrale și locale și a fost distribuit în cadrul cursurilor de dezvoltare profesională organizate de INAMP, în vederea asigurării unei acoperiri cât mai largi. Sondajul a fost diseminat în format electronic, prin intermediul platformei KoboToolbox. Răspunsurile au fost colectate confidențial și utilizate exclusiv pen-

tru elaborarea studiului de evaluare a nevoilor de mentorat în administrația publică.

Sondajul s-a desfășurat în perioada 15 septembrie – 1 decembrie 2025 și a întrunit un total de 383 de răspunsuri, dintre care 327 au fost validate, corespunzând chestionarelor completate integral. Din totalul răspunsurilor validate, 60 au fost furnizate de funcționari publici debutanți, iar 267 de funcționari publici cu vechime.

## SUMAR EXECUTIV

Rezultatele analizei confirmă că activitatea de mentorat este percepută nu doar ca o obligație instituțională, ci ca un instrument important de modernizare și eficiență administrativă. Funcționarii publici manifestă interes crescut pentru diverse forme de mentorat, învățare aplicată și integrarea competențelor digitale, reflectând o administrație aflată într-un proces activ de adaptare la schimbările tehnologice și instituționale.

Studiul realizat relevă faptul că mentoratul are un potențial considerabil ca instrument de dezvoltare a resurselor umane, evidențiind totodată o serie de provocări asociate implementării sale. Din perspectivă strategică, un sistem de mentorat eficient poate contribui semnificativ la atingerea obiectivelor guvernamentale, în special în domeniul precum integrarea europeană, armonizarea legislației și digitalizarea serviciilor publice.

Totodată, mentoratul răspunde așteptărilor noilor generații de angajați din sectorul public, care valorizează diversitatea parcursului pro-

fesional, recunoașterea performanțelor și accesul constant la oportunități variate de dezvoltare personală și profesională. În contextul îmbătrânirii accelerate a forței de muncă din administrația publică, mentoratul devine un mecanism esențial pentru asigurarea continuității instituționale, facilitând transferul structurat și sistematic de cunoștințe, experiență și memorie organizațională de la personalul cu experiență sau aflat în prag de retragere către noii angajați.

Una dintre funcțiile principale ale mentoratului în sectorul public constă în sprijinirea și, acolo unde este posibil, accelerarea dezvoltării profesionale a personalului, contribuind la îmbunătățirea performanței individuale și organizaționale. Pe lângă consolidarea competențelor, mentoratul poate stimula nivelul de implicare și motivație al angajaților, generând un efect cumulativ pozitiv asupra performanței generale.

Pentru ca aceste beneficii să fie realizate, este necesară existența unui corp de mentori bine pregătiți și motivați, implicați într-un program formalizat, bazat pe obiective clare, reguli bine definite și procese standardizate. Un astfel de program trebuie susținut de resurse adecvate, structuri instituționale dedicate și o asumare explicită la nivel organizațional.

În prezent, administrația publică din Republica Moldova dispune de o experiență limitată în implementarea programelor de mentorat. Cu toate acestea, se conturează o cerere semnificativă din partea personalului pentru dezvoltarea unor astfel de inițiative, capabile să răspundă unei game largi de nevoi de dezvoltare profesională.

# CONCLUZII GENERALE

Analiza răspunsurilor colectate prin chestionarul destinat funcționarilor publici cu experiență aplicat în perioada septembrie – noiembrie 2025 evidențiază o serie de tendințe și concluzii relevante, care permit conturarea unei imagini clare asupra nevoilor reale de mentorat în administrația publică din Republica Moldova, precum și asupra contextului instituțional actual în care se desfășoară procesul de dezvoltare a resurselor umane.

- Deși Legea nr. 158/2008 reglementează clar integrarea profesională a funcționarilor publici debutanți, inclusiv rolul perioadei de probă, al instruirii și al mentoratului, aplicarea acestor prevederi este neuniformă. Nu toți funcționarii debutanți beneficiază efectiv de mentorat, diferențele fiind evidente între administrația publică centrală (APC), unde procesul este mai riguros și responsabilizat, și administrația publică locală (APL), unde mentoratul este mai puțin sistematic.
- Există o cerere internă clară pentru mentorat, atât din partea funcționarilor debutanți, cât și a celor cu vechime. Interesul este deosebit de ridicat în rândul angajaților tineri și cu experiență medie (25–44 ani, 1–3 ani vechime), aflați într-o etapă de consolidare profesională. Majoritatea respondenților preferă rolul de mentee, însă există și un potențial semnificativ de implicare ulterioară în rolul de mentor, ceea ce indică sustenabilitatea unui astfel de program.
- Mentoratul este perceput ca un instrument strategic pentru dezvoltarea profesională și creșterea performanței în sectorul public. Contribuțiile sale principale vizează:
  - integrarea profesională eficientă;
  - clarificarea obiectivelor și direcțiilor de carieră;
  - reducerea blocajelor profesionale;
  - creșterea satisfacției la locul de muncă și a șanselor de promovare;
  - adaptarea la cerințele legislative, tehnologice și organizaționale în schimbare.
- Mentorul este perceput preponderent ca un actor practic și formativ, nu doar tehnic, iar așteptările principale includ:
  - schimbul de bune practici și experiență aplicată;
  - sprijin în înțelegerea atribuțiilor și a cadrului legislativ;
  - feedback constructiv și ghidare în proiecte complexe;
  - dezvoltarea abilităților manageriale și de leadership;
  - consolidarea încrederii în luarea deciziilor;
  - orientare profesională și facilitarea conexării într-o rețea profesională relevantă.
- Domeniile prioritare de sprijin prin mentorat, identificate de respondenți, sunt următoarele:
  - utilizarea platformelor digitale;
  - comunicare eficientă (scrisă și orală);
  - aplicarea reglementărilor legislative;
  - managementul proiectelor;
  - pregătirea pentru funcții de conducere;
  - politici publice și finanțări.
- Referitor la formatul și metodele mentoratului există o preferință pronunțată pentru:
  - mentoratul individual (1:1), care permite suport personalizat;
  - interacțiuni practice, ateliere și traininguri aplicative, confirmând valoarea învățării experiențiale;
  - un format flexibil, care să combine sesiuni față în față și online, adaptate programului și nevoilor participanților.

# RECOMANDĂRI

## 1. Instituționalizarea mentoratului

Se recomandă instituționalizarea mentoratului în administrația publică prin elaborarea și implementarea unei politici de mentorat clare, coerente și orientate atât către nevoile persoanelor mentorate, cât și ale mentorilor. Mentoratul trebuie să fie integrat în sistemul de management al resurselor umane și să facă parte din strategia organizațională, fiind conectat cu procesele de onboarding, dezvoltare profesională și evaluarea performanței.

## 2. Proiectarea programelor de mentorat

Programele de mentorat trebuie să fie clare, structurate și diferențiate în funcție de nivelul de experiență și nevoile individuale ale funcționarilor publici. Obiectivele mentoratului trebuie aliniate atât cu nevoile de învățare și dezvoltare ale personalului, cât și cu prioritățile instituționale. Se recomandă un echilibru între suportul relațional, instrumentele practice și colaborarea efectivă în activitățile profesionale curente.

## 3. Profesionalizarea și consolidarea rolului mentorului

Este necesară elaborarea unor programe de formare dedicate mentorilor, fundamentate pe necesitățile identificate, care să conducă la certificarea mentorilor din administrația publică. Se recomandă, totodată, crearea unui nucleu de mentori experți, prin valorificarea funcționarilor publici cu competențe profesionale ridicate și experiență relevantă.

## 4. Abordarea multidimensională a mentoratului

Mentoratul trebuie conceput ca un proces multidimensional, care să combine:

- transferul de cunoștințe tehnice și experiențiale (legislație, proceduri, managementul proiectelor, utilizarea platformelor digitale);
- dezvoltarea abilităților interpersonale și a competențelor soft (comunicare, lucru în echipă, coordonare interdepartamentală, rezolvarea conflictelor);
- dezvoltarea competențelor manageriale și de leadership, inclusiv sprijin în planificarea carierei, luarea deciziilor și pregătirea pentru funcții de conducere.

## 5. Consolidarea sprijinului tehnic de bază

Programele de mentorat trebuie să acorde o atenție sporită sprijinului în activitățile tehnice fundamentale, în special redactarea documentelor administrative și aplicarea corectă a legislației, domenii identificate ca prioritare pentru funcționarii publici debutanți.

## 6. Flexibilizarea formelor de mentorat și a modalităților de livrare

Este necesară diversificarea și flexibilizarea formelor de suport oferite de mentori, în funcție de nevoile identificate, prin combinarea interacțiunilor față în față cu cele online, a mentoratului individual cu cel tematic sau de grup, pentru a asigura accesibilitate și eficiență.

## 7. Calitatea relației de mentorat

Îmbunătățirea calității comunicării în relația mentor-mentee trebuie să constituie o prioritate, prin promovarea unui dialog deschis, empatic și constructiv, bazat pe încredere, feedback constant și sprijin adaptat nevoilor reale ale persoanelor mentorate.

## 8. Integrarea mentoratului cu formarea profesională

Se recomandă dezvoltarea unui program integrat de mentorat și formare, structurat pe module tematice, care să includă:

- competențe digitale;
- comunicare;
- managementul proiectelor;
- leadership și luarea deciziilor;
- legislație și armonizare cu acquis-ul european.

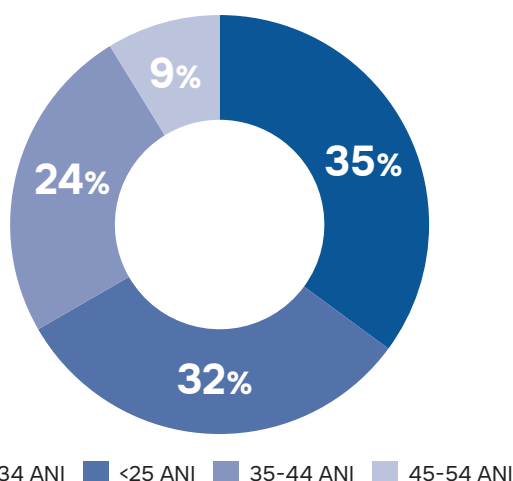
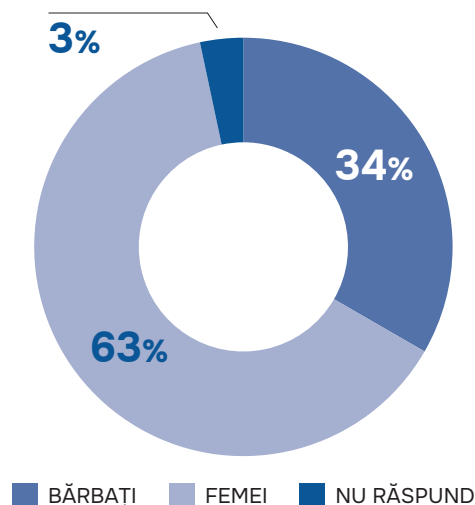
## 9. Resurse de suport și instrumente operaționale

Este necesară elaborarea și actualizarea unor resurse de suport clare și accesibile (ghiduri, manuale, materiale informative structurate), care să sprijine procesul de învățare și aplicarea practică a cunoștințelor, asigurând coerență și continuitate în implementarea mentoratului.

# Rezultatele analizei chestionării funcționarilor publici debutanți

## Generalități

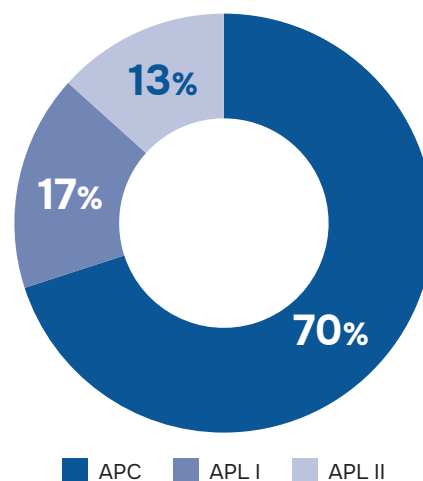
La sondaj au participat 60 de funcționari publici debutanți, dintre care 38 femei (63%), 20 bărbați (34%), iar 2 respondenți (3%) nu au oferit informații privind genul. Datele indică o participare mai activă a funcționarilor femei decât a funcționarilor bărbați.

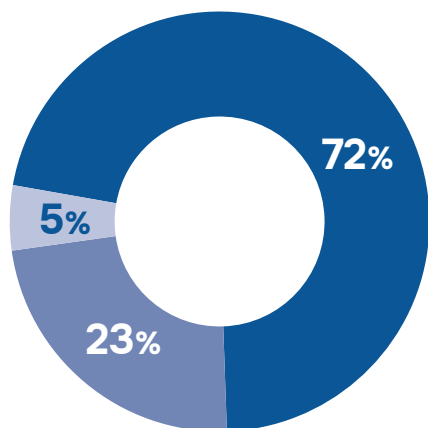


Din totalul de 60 de respondenți, cea mai numeroasă categorie de vârstă este cea cuprinsă între 25 și 34 de ani (35,0%), urmată de categoria <25 ani (32%). Segmentul de vârstă 35-44 ani reprezintă 24%, categoria 45-54 de ani - 9%. Per ansamblu, majoritatea respondenților au vârsta până la 35 de ani (67%). Această distribuție pe vârste sugerează necesitatea orientării programelor de mentorat către conținuturi cu un pronunțat caracter aplicativ, adaptate personalului cu experiență profesională minimă, completate de module dedicate integrării profesionale și transferului de cunoștințe între generații.

## Distribuția respondenților pe niveluri de administrație

Din totalul celor 60 de respondenți la chestionar, majoritatea (70%) activează în autorități ale administrației publice centrale, servicii desconcentrate și alte instituții sau structuri teritoriale, ceea ce indică o participare predominantă a personalului din structurile centrale și din serviciile deconcentrate ale administrației publice. APL de nivel I au fost reprezentate în proporție de 20%, iar APL de nivel II au constituit 10% din totalul respondenților. Această distribuție reflectă o participare semnificativ mai redusă a personalului din administrația publică locală, comparativ cu cel din structurile centrale, situație explicabilă prin factori precum insuficiența de personal și capacitățile administrative limitate ale multor unități administrativ-teritoriale.



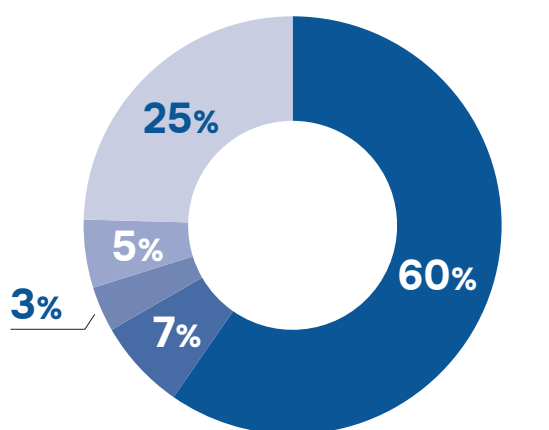
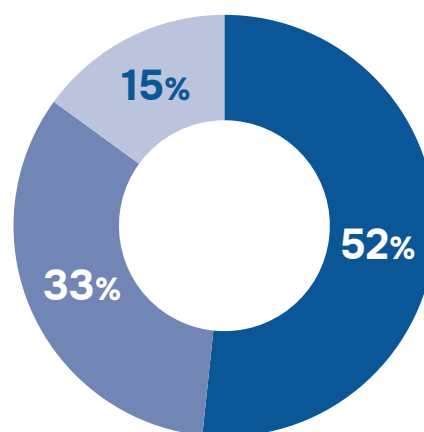


### 1. Statutul în relația cu mentoratul

Datele arată că experiența mentoratului este una răspândită în rândul participanților, peste două treimi beneficiind de suport din partea unui mentor. Existența unui număr redus de persoane care nu au avut un mentor indică fie o lipsă de oportunități, fie o neglijență din partea subdiviziunii resurse umane.

### 2. Oferta programelor de mentorat

În ceea ce privește existența programelor formale de mentorat în instituțiile respondenților, aproape jumătate dintre participanți (29 de persoane) au indicat că instituția lor oferă astfel de programe. Un număr mai redus, de 9 respondenți, au declarat că nu există programe de mentorat în cadrul instituției. Totodată, un segment important, format din 20 de persoane, nu cunoaște dacă instituția în care activează dispune sau nu de astfel de mecanisme formale, ceea ce sugerează fie o comunicare internă insuficientă, fie o vizibilitate scăzută a programelor existente.

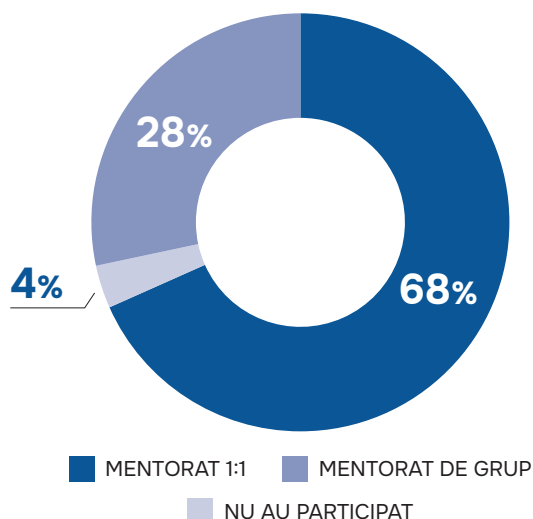


### 3. Frecvența întâlnirilor cu mentorul

În rândul respondenților care au participat ca persoane mentorate, frecvența întâlnirilor cu mentorul a variat considerabil. Majoritatea covârșitoare (60%), a beneficiat de întâlniri săptămânale, ceea ce indică un ritm susținut al procesului de mentorat. Un număr mult mai redus de participanți a raportat întâlniri lunare (7%) sau trimestriale (3%). De asemenea, 5% dintre respondenți au menționat alte intervale de timp, ceea ce sugerează existența unor aranjamente flexibile, adaptate necesităților specifice ale fiecărui participant.

#### 4. Tipul de mentorat

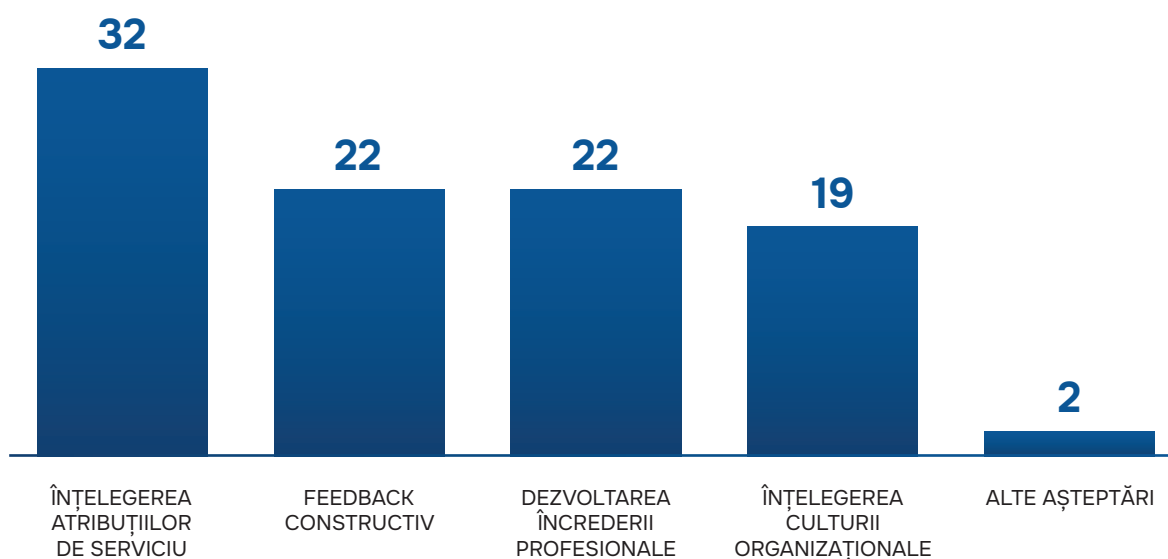
Analiza tipului de mentorat accesat de respondenți arată o preferință pronunțată pentru formatul individual. Astfel, 41 de persoane au menționat că au participat la mentorat în format 1:1, ceea ce evidențiază orientarea predominantă către interacțiuni personalizate și suport individualizat. În schimb, 2 respondenți au indicat participarea în sesiuni de mentorat de grup, sugerând că acest format, deși mai puțin utilizat, rămâne o opțiune relevantă pentru anumite categorii de angajați sau contexte organizaționale.



#### 5. Așteptările de la mentor (au fost selectate mai multe variante)

Analizând așteptările respondenților față de un mentor, se observă faptul că respondenții percep rolul mentorului în principal ca un sprijin practic și formativ, axat pe facilitarea înțelegerii atribuțiilor de serviciu. Totodată, un număr considerabil de participanți subliniază importanța feedbackului constructiv și a susținerii în consolidarea încrederii profesionale, aspecte

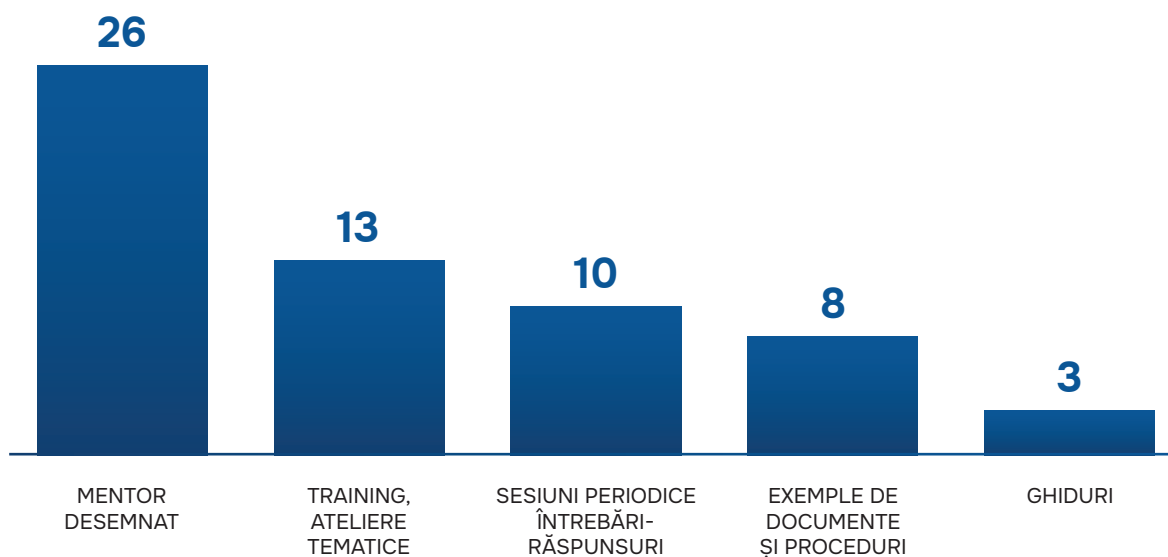
esențiale pentru dezvoltarea competențelor și a performanței. Nevoia de clarificare a culturii organizaționale reflectă, la rândul său, dorința de integrare eficientă în mediul instituțional. Ponderea redusă a altor așteptări indică faptul că principalele necesități ale respondenților sunt bine acoperite de dimensiunile analizate, conturând un profil clar al mentorului dorit.



## 6. Tipul de sprijin preferat în perioada de probă

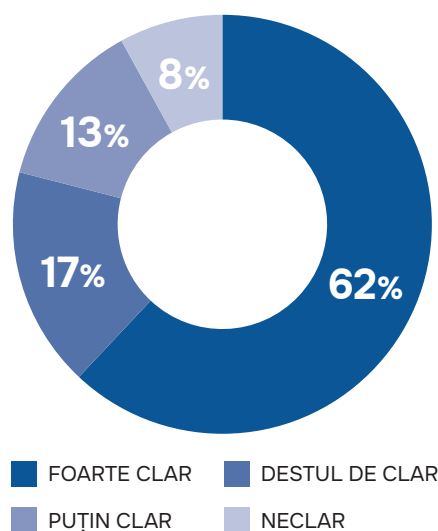
În ceea ce privește tipul de sprijin considerat cel mai util în perioada de probă, majoritatea respondenților au indicat necesitatea unui mentor desemnat care să ofere ghidare constantă, evidențiind preferința pentru suport structurat și continuu. Un alt segment a menționat că trainingurile sau atelierile tematice ar reprezenta forma de sprijin cea mai benefică în dezvoltarea

lor profesională. De asemenea, respondenții ar aprecia sesiuni periodice de întrebări și răspunsuri cu un coleg experimentat, fie exemplele de documente și proceduri. Ghidurile scrise sau materialele de orientare au fost selectate de doar 5% respondenți, ceea ce sugerează că sprijinul direct, interactiv, este preferat față de resursele strict documentare.



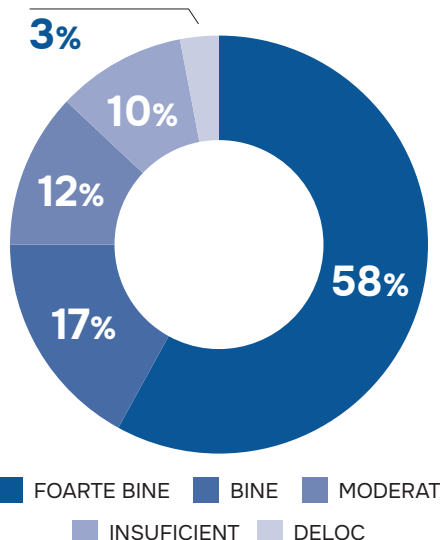
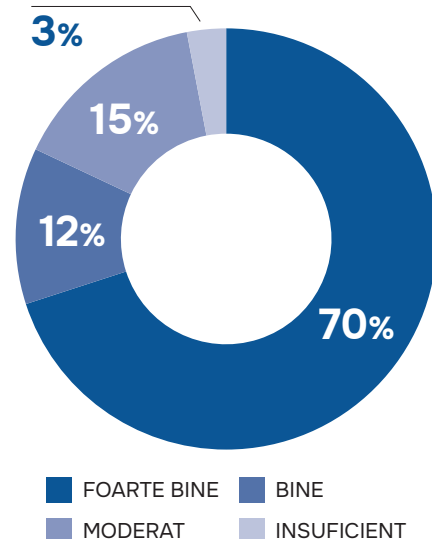
## 7. Definirea obiectivelor mentoratului

În ceea ce privește claritatea obiectivelor mentoratului, majoritatea respondenților au apreciat pozitiv acest aspect. Astfel, 79 % dintre respondenți au indicat faptul că obiectivele mentoratului au fost definite clar. Alți 21% au evaluat claritatea obiectivelor moderat sau scăzut. Această distribuție arată că, deși majoritatea covârșitoare consideră că obiectivele mentoratului sunt bine definite, există și un segment minoritar care resimte necesitatea unei formulări mai explicite sau mai accesibile a acestora.



## 8. Respectarea principiilor etice în relația mentor – persoana mentorată

În ceea ce privește respectarea principiilor etice în relația mentor–persoană mentorată, majoritatea respondenților au evaluat experiența într-o manieră foarte pozitivă. Astfel, 70% au acordat calificativul maxim (5), indicând un nivel ridicat de încredere și conformitate cu standardele etice. Un alt grup de 11,7% a oferit scorul 4, ceea ce confirmă percepția generală favorabilă asupra modului în care a fost gestionată relația de mentorat. Evaluările mai scăzute au fost puțin frecvente: 6,7% dintre respondenți au acordat scorul 1, iar 3,3% scorul 3, ceea ce sugerează existența unor cazuri izolate în care participanții au perceput anumite abateri sau insuficiențe. Per ansamblu, datele indică un grad înalt de profesionalism și integritate în derularea relațiilor de mentorat.

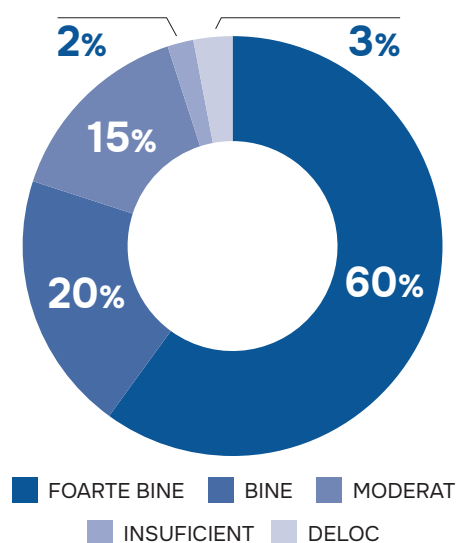


## 9. Clarificarea obiectivelor profesionale

În ceea ce privește contribuția mentoratului la clarificarea obiectivelor profesionale, majoritatea respondenților au raportat o experiență pozitivă. Astfel, 58% au acordat calificativul maxim (5), apreciind că mentoratul i-a ajutat în mod semnificativ să-și definească direcțiile de dezvoltare profesională. Alte 17% dintre persoane au oferit scorul 4, confirmând impactul benefic al programului. Evaluările moderate au fost formulate de 12% dintre respondenți (scor 3), indicând o eficiență percepută, dar nu la nivel optim. Procente reduse au acordat scoruri scăzute: 10% au optat pentru 2, iar 3% pentru 1, ceea ce sugerează că doar o minoritate nu a resimțit clarificări suficiente. Per ansamblu, datele reflectă o contribuție substanțială a mentoratului la orientarea profesională a funcționarilor debutanți.

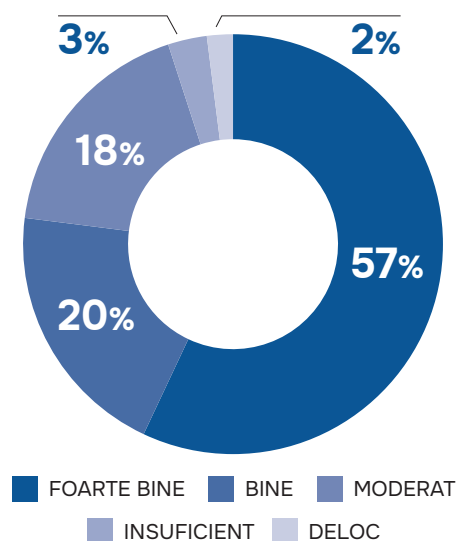
## 10. Mentoratul m-a ajutat să dobândesc competențe relevante pentru carieră

În ceea ce privește impactul mentoratului asupra dobândirii de competențe relevante pentru carieră, majoritatea respondenților au raportat o experiență pozitivă. Astfel, 80% dintre participanți au acordat calificativul bine și foarte bine, ceea ce indică faptul că mentoratul a contribuit substanțial la dezvoltarea lor profesională. Alte 15% au semnalat un nivel moderat de beneficii. Evaluările scăzute au fost puține, sugerând că doar o minoritate (5%) nu a perceput o valoare semnificativă în formarea competențelor. Per ansamblu, datele demonstrează că mentoratul este perceput ca un instrument eficient de dezvoltare profesională.



## 11. Creșterea încrederii în propriile abilități

În ceea ce privește impactul mentoratului asupra încrederii în propriile abilități, majoritatea respondenților au indicat o influență considerabilă. Astfel, 57% dintre debutanți au acordat scorul maxim, confirmând că mentoratul a contribuit semnificativ la creșterea încrederii profesionale. Alte 20% au evaluat înalt acest aspect, ceea ce reflectă o percepție clar pozitivă. Un procent de 18% a oferit scorul 3, semnalând o creștere moderată a încrederii. Evaluările reduse au fost minoritare (5%), indicând că doar o mică parte dintre respondenți nu au resimțit o îmbunătățire semnificativă. În ansamblu, rezultatele arată că mentoratul este perceput ca un factor important în consolidarea încrederii profesionale.



## 12. Domenii care necesită îndrumare suplimentară (răspunsuri multiple)

Aria de sprijin analizată	Procent respondenți (%)	Nivel al nevoii de sprijin
Redactarea documentelor administrative	38,33	Ridicat
Aplicarea corectă a legislației	38,33	Ridicat
Îndeplinirea sarcinilor zilnice	16,67	Mediu
Utilizarea aplicațiilor și sistemelor informatice interne	16,67	Mediu
Organizarea timpului și prioritizarea sarcinilor	10,00	Mediu
Relaționarea cu cetățenii	8,33	Redus
Comunicarea internă	6,67	Redus
Înțelegerea culturii instituționale	6,67	Redus
Alte nevoi („Altceva”)	3,33	Foarte redus

Analiza domeniilor în care respondenții consideră că au nevoie de îndrumare suplimentară evidențiază câteva direcții principale de dezvoltare profesională. Cele mai frecvent menționate două arii sunt **redactarea documentelor administrative și aplicarea corectă a legislației**, ceea ce indică o nevoie consistentă de sprijin în activitățile tehnice de bază ale funcționarilor publici debutanți.

În același timp, **îndeplinirea sarcinilor zilnice și utilizarea aplicațiilor și sistemelor informatice interne**, reprezintă domenii unde este nevoie de suport, sugerând necesitatea unor ghidări practi-

ce legate de procesele operaționale din instituții. Alte domenii în care se resimte nevoia de suport sunt **organizarea timpului și prioritizarea sarcinilor, relaționarea cu cetățenii, înțelegerea culturii instituționale și comunicarea internă**, reflectând aspecte soft ale adaptării la mediul de lucru.

În ansamblu, datele sugerează că funcționarii debutanți au nevoie de îndrumare în special în domeniile tehnice și procedurale, dar și în aspecte ce țin de adaptarea organizațională și eficiența personală, subliniind importanța unor programe de mentorat bine structurate și adaptate diverselor niveluri de competență.

### 13. Principalele resurse sau instrumente care ar îmbunătăți experiența de mentorat

Răspunsurile evidențiază o diversitate de nevoi, însă un element central apare în mod clar: **comunicarea**. Aceasta este menționată cel mai frecvent, ceea ce sugerează că participanții consideră că un dialog mai clar, mai empatic și mai constant între mentori și mentee ar putea îmbunătăți semnificativ procesul de mentorat. Comunicarea empatică și feedbackul constant sunt, de asemenea, menționate separat, consolidând ideea că relația interpersonală este o componentă critică.

O altă categorie recurentă este nevoia de structură și claritate, reflectată prin solicitări precum: „ghiduri de lucru”, „ghidul mentorului”, „manuale”, „informații noi și actuale” sau „clarificarea sarcinilor”. Acest lucru indică faptul că participanții resimt lipsa unor materiale standardizate sau instrumente care să îi ajute să înțeleagă mai bine procesele, așteptările și obiectivele mentoratului.

Mai multe răspunsuri subliniază necesitatea unui grad mai ridicat de implicare practică, cum ar fi: „realizarea sarcinilor în comun”, „implicarea nemijlocită în procesele interne ale instituției” sau „lucru în echipă zi de zi”. Aceste mențiuni arată că participanții își doresc un mentorat activ, ancorat în activitățile reale ale locului de muncă, nu doar în discuții teoretice.

#### ■ Concluzii pentru mentoratul de integrare

1. Deși **Legea nr. 158/2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarilor publici** -

stabilește principiile generale de exercitare a funcției publice, drepturile și obligațiile funcționarilor publici, inclusiv mecanismele de integrare profesională a funcționarilor publici debutanți rolul perioadei de probă și al proceselor de instruire și îndrumare, nu toți funcționarii publici debutanți beneficiază efectiv de suportul unui mentor în perioada respectivă.

2. În cadrul autorităților APC, perioada de probă este respectată cu mai multă rigurozitate, iar mentoratul de integrare este tratat cu un grad sporit de responsabilitate, comparativ cu autoritățile APL.
3. Există o preferință pronunțată pentru mentoratul individual în format 1:1, ceea ce evidențiază orientarea predominantă către interacțiuni personalizate și suport individualizat.
4. Analiza așteptărilor față de mentor evidențiază rolul său practic și formativ, orientat spre facilitarea înțelegerii atribuțiilor de serviciu, oferirea de feedback constructiv și sprijinirea consolidării încrederii profesionale, aspecte esențiale pentru dezvoltarea competențelor și creșterea performanței.
5. În ceea ce privește respectarea principiilor etice în relația mentor-persoană mentorată, se constată o percepție general favorabilă asupra modului în care a fost gestionat procesul de mentorat.

6. Mentoratul are o contribuție semnificativă la dezvoltarea profesională a funcționarilor debutanți, contribuind la clarificarea obiectivelor profesionale și la definirea direcțiilor de dezvoltare profesională.
7. Există o preferință evidentă pentru interacțiunile practice, atelierelor și trainingurile aplicate, semn că învățarea experiențială este percepută ca fiind deosebit de utilă pentru dezvoltarea abilităților profesionale.

#### ■ **Recomandări**

1. Elaborarea și implementarea unor programe de mentorat clare, adaptate nivelului de experiență, care să asigure echilibru între suportul relațional, instrumentele practice și colaborarea efectivă în activitățile profesionale.
2. Diversificarea formelor de suport acordate de mentori, flexibilizarea procesului în funcție de necesitățile existente.
3. Promovarea învățării practice și colaborative, prin implicarea activă a persoanelor mentora-

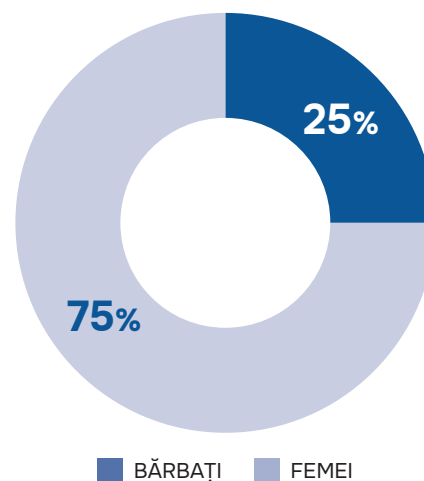
te în activitățile curente, încurajarea schimbului de experiență și participarea directă la procesele de lucru.

4. Consolidarea sprijinului în activitățile tehnice de bază, în special în ceea ce privește redactarea documentelor administrative și aplicarea corectă a legislației, domenii identificate ca fiind de interes major pentru funcționarii publici debutanți.
5. Asigurarea ghidării practice în îndeplinirea sarcinilor zilnice, inclusiv prin instruire privind utilizarea aplicațiilor și a sistemelor informatice interne, pentru a facilita integrarea rapidă și eficientă în activitatea instituțională.
6. Îmbunătățirea calității comunicării în relația de mentorat, prin promovarea unui dialog deschis, empatic și constructiv între mentori și persoanele mentorate.
7. Elaborarea și actualizarea unor resurse de suport clare și accesibile, precum ghiduri, manuale și materiale informative structurate, care să sprijine procesul de învățare și aplicare practică a cunoștințelor.

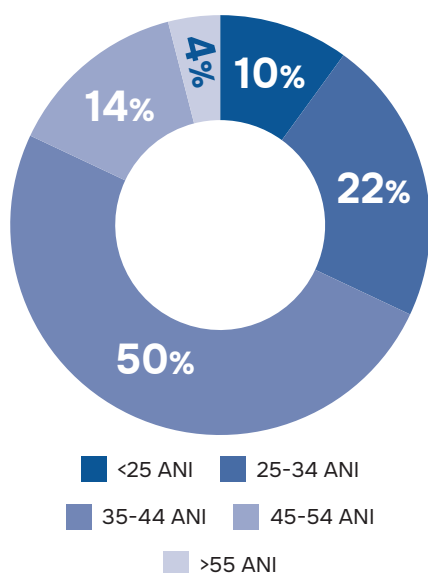
# Rezultatele analizei chestionării funcționarilor publici

## 1. Generalități

La sondaj au participat 267 de funcționari publici, dintre care 200 de femei (75%) și 67 bărbați (25%).



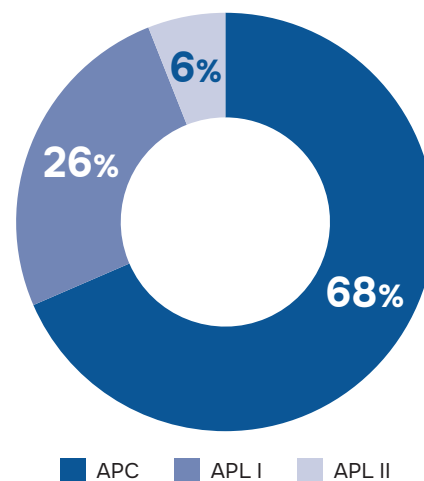
## 2. Analiza distribuției pe vârste a funcționarilor publici



Categoria de vârstă 35–44 ani este cea mai numeroasă, reprezentând aproape jumătate dintre funcționarii publici (49,8%). A doua categorie ca mărime: 25–34 ani (22,3%), tineri adulți, aflați într-o etapă de creștere profesională. Segmentul 45–54 ani (14,3%) reprezintă profesioniști seniori, cu experiență valoroasă. Această grupă poate fi esențială pentru roluri de mentorat, supervizare și expertiză tehnică. Funcționarii sub 25 ani (9,9%) sunt la începutul carierei, iar proporția ridicată a acestora sugerează deschiderea către tineri, existent unor programe de stagii și poziții pentru debutanți. Această categorie are un potențial mare de creștere, dar și o nevoie accentuată de formare și mentorat. Funcționarii peste 55 de ani (4,14%) au reprezentat cea mai redusă categorie de respondent. Structura de vârstă este echilibrată, cu o predominanță a grupelor de vârstă 25–44 ani (72%). Este tipic pentru instituțiile publice ca segmentul 35–44 ani să fie cel mai puternic reprezentat, deoarece include angajați aflați în etapa de consolidare profesională, cu experiență relevantă, stabilitate și disponibilitate pentru roluri mai complexe.

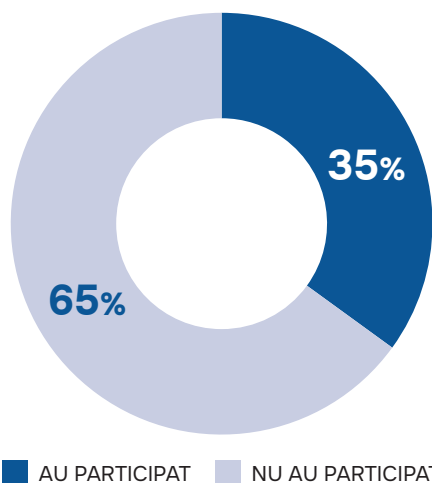
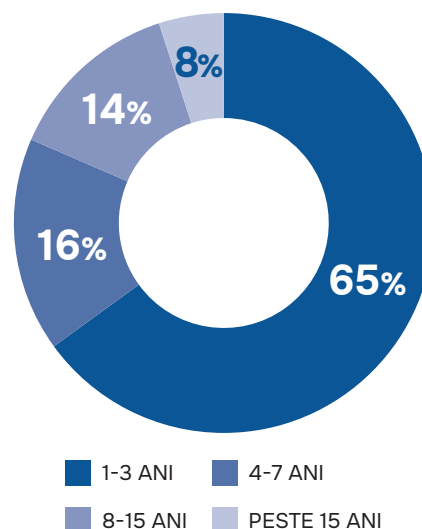
## 3. Distribuția respondenților pe niveluri de administrație

Din totalul celor 267 de respondenți la chestionar, majoritatea (68,5%) activează în autorități ale administrației publice centrale, servicii desconcentrate și alte instituții sau structuri teritoriale, ceea ce indică o participare predominantă a personalului din structurile centrale și din serviciile desconcentrate ale administrației publice. APL de nivel I au fost reprezentate în proporție de 25,5%, iar APL de nivel II au constituit 6% din totalul respondenților. Această distribuție reflectă o participare semnificativ mai redusă a personalului din administrația publică locală, comparativ cu cel din structurile centrale, situație explicabilă prin factori precum insuficiența de personal și capacitățile administrative limitate ale multor unități administrativ-teritoriale.



#### 4. Vechimea in muncă

Distribuția în funcție de vechimea în muncă indică o structură a respondenților marcată de prezența dominantă a angajaților cu experiență redusă, 1-3 ani (65%) alături de un nucleu moderat de funcționari cu experiență medie 4-7 ani (16,5%) și 8-15 ani (13,5%) și o proporție redusă de personal (5%) cu vechime peste 15 ani. Cea mai mare parte a funcționarilor – două treimi – se află în primii ani de activitate în sectorul public. Această distribuție subliniază importanța critică a mentoratului, a programelor de onboarding și a strategiilor de retenție pentru personalul valoros.



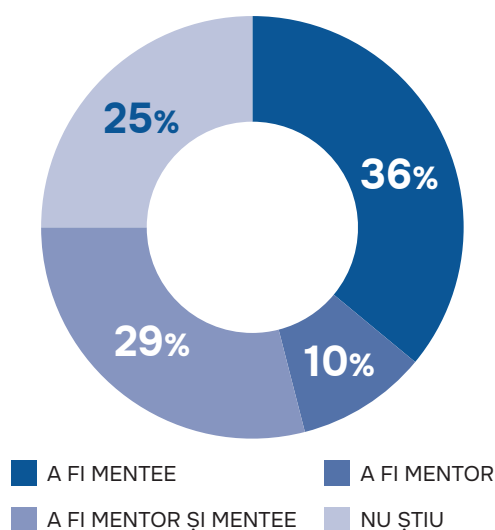
#### 5. Participarea la programe de mentorat

Conform datelor colectate, 65% dintre respondenți au declarat că nu au participat la programe de mentorat, în timp ce 35% au beneficiat de mentorat.

#### 6. Interesul pentru participarea la programe de mentorat

Răspunsurile reflectă o deschidere semnificativă față de programele de mentorat, însă cu diferențe clare între rolurile preferate și nivelul de claritate în alegeri. Cel mai mare procent revine celor care doresc să participe în calitate de persoană mentorată (34%).

Doar 10% dintre respondenți își exprimă dorința de a fi mentori. Cauza ar putea fi percepția că rolul de mentor presupune responsabilități suplimentare, lipsa încrederii în propriile competențe de ghidare, nevoia de formare pentru mentori sau de stimulente suplimentare, un număr relativ mic de angajați seniori.



Aproape o treime dintre respondenți (29%) sunt deschiși să participe atât ca mentori, cât și ca mentee. Acest segment este foarte valoros, deoarece reprezintă angajați dispuși să învețe, dar și să transmită cunoștințe, poate contribui la dinamizarea culturii organizaționale, arată o atitudine proactivă și orientată spre colaborare. Această categorie poate deveni un pilon important al programelor de mentorat.

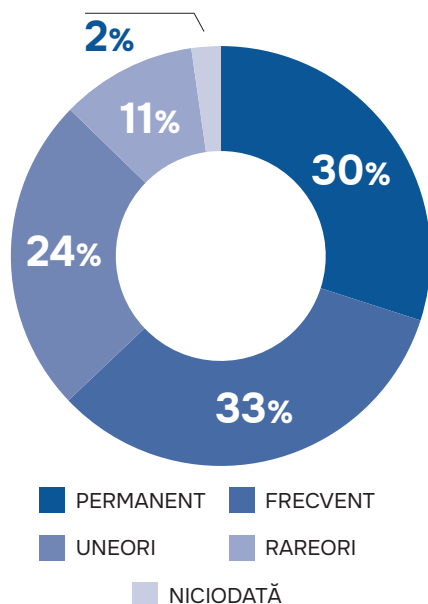
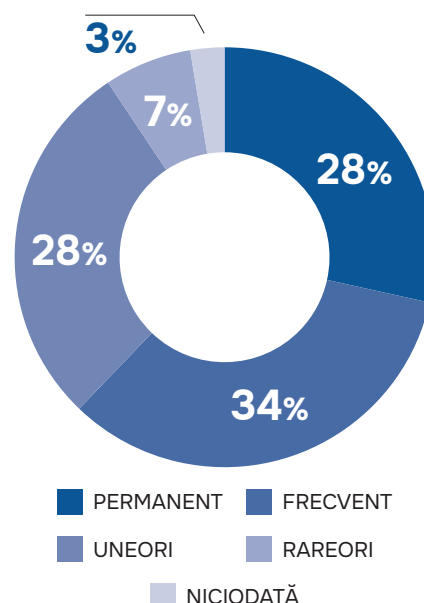
Un sfert dintre respondent (25%) nu știe dacă vor să participe la programe de mentorat. Acest nivel de indecizie poate indica necunoașterea conținutului și beneficiilor programelor de mentorat, lipsa unei culturi instituționale consolidate în acest domeniu, nevoia de comunicare, informare și clarificare a rolurilor.

## 7. Necesitatea de competențe consolidate

### APLICAREA NOILOR REGLEMENTĂRI LEGISLATIVE

Nevoia de sprijin în aplicarea reglementărilor legislative este una dintre cele mai critice nevoi identificate. Valorile foarte mari pe „Frecvent” și „Permanent” (62%) arată că funcționarii percep acest domeniu ca fiind dificil și solicitant, ceea ce crește presiunea asupra funcționarilor. Nevoia moderată de sprijin este identificată de 28,5% care au deja un anumit nivel de familiaritate, aplică reglementările în mod periodic, dar întâmpină dificultăți atunci când apar situații noi sau reglementări complexe.

Majoritatea funcționarilor necesită suport continuu, ceea ce justifică implementarea practicilor de mentorat, instruirii periodice, elaborarea de ghiduri și proceduri clare, mecanisme de suport rapid (grupuri de lucru, linii de clarificare). Mentorii ar trebui să aibă expertiză juridică solidă, experiență practică în interpretarea și aplicarea legilor.

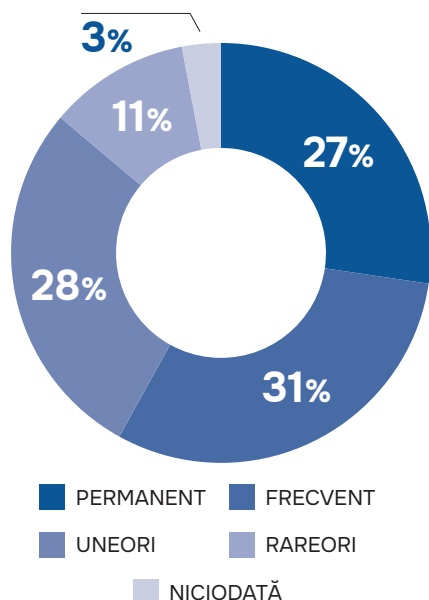
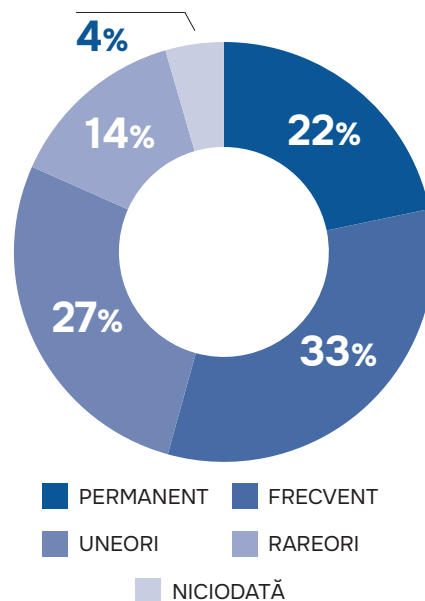


### ARMONIZAREA LEGISLAȚIEI CU ACQUIS-UL EUROPEAN

Nevoia foarte mare de suport indică faptul că cadrul normativ european este vast și în continuă schimbare. Având în vedere că peste 87% dintre respondenți au nevoie de suport, este necesară implementarea unui mentorat în drept european, ghiduri practice, consultanță internă de la persoane cu experiență. Mentorii trebuie selectați din grupul mic cu nevoi reduse de sprijin. Acest grup minoritar poate juca rol de „nucleu de expertiză”: mentori, formatori, suport tehnic pentru departamente.

## LUCRUL ÎN ECHIBE INTERDEPARTAMENTALE

Datele arată o nevoie ridicată de sprijin atunci când se lucrează în echipe interdepartamentale. Cei care au nevoie de sprijin frecvent sau permanent însumează 55% dintre respondenți. Acest nivel ridicat arată că colaborarea între departamente este percepută ca fiind complexă, există dificultăți în coordonare, comunicare și înțelegerea responsabilităților, procesele interdepartamentale fie nu sunt suficient clar stabilite, fie sunt încărcate de proceduri formale dificile. Rezultatul sugerează nevoia unor mecanisme clare de comunicare, standarde comune și sprijin organizatoric continuu. Zona este potrivită pentru programe de mentorat, deoarece mentoratul poate facilita înțelegerea proceselor interdepartamentale, transmite bune practici, îmbunătățește comunicarea, dezvoltă competențe de colaborare și negociere.

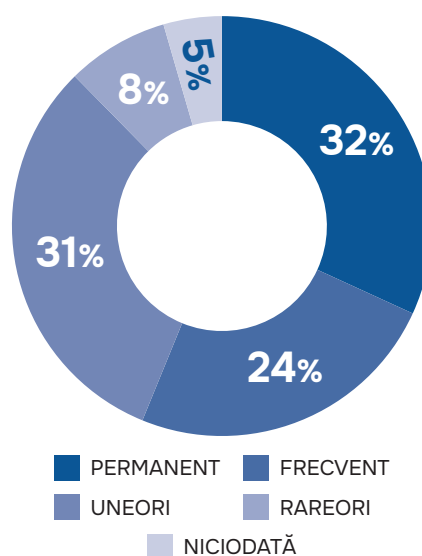


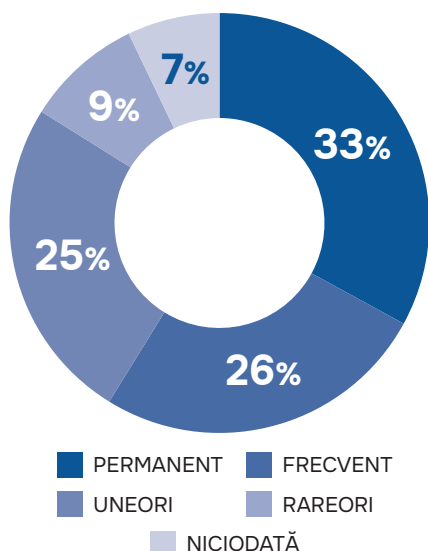
## ELABORAREA DE POLITICI SAU PROCEDURI INTERNE

58% dintre respondenți au nevoie de suport permanent sau frecvent când elaborează politici sau proceduri interne, ceea ce indică faptul că elaborarea documentelor interne este percepută ca o activitate complexă, cu risc de erori sau dificultăți de aplicare corectă. O soluție ar fi mentoratul și instruirea continuă pentru funcționarii implicați în elaborarea de politici și proceduri. Această arie poate fi integrată în programul de mentorat, unde mentori cu experiență să ofere asistență practică și feedback constructiv.

## MANAGEMENTUL PROIECTELOR

Peste jumătate dintre respondenți (56%) au nevoie de sprijin constant sau frecvent în gestionarea proiectelor. Aceasta reflectă faptul că managementul proiectelor este perceput ca o activitate complexă, solicitantă și cu impact semnificativ asupra rezultatelor instituției. Numărul mic de persoane care rareori sau niciodată au nevoie de sprijin sugerează că există un nucleu de experți care poate fi folosit ca mentori pentru ceilalți.



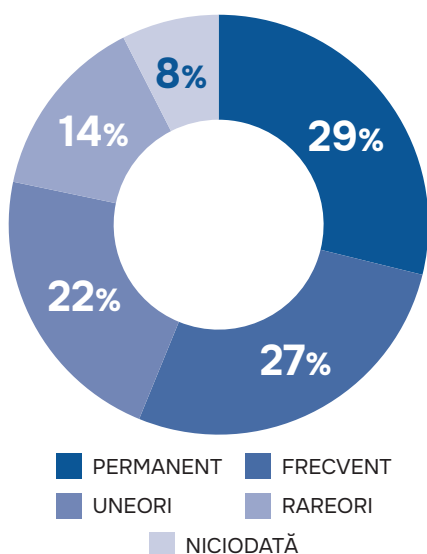
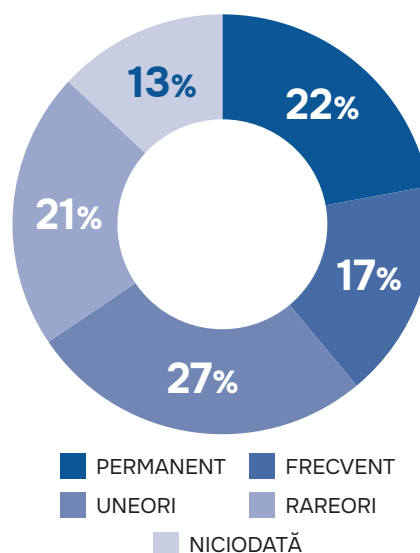


### COMUNICAREA EFICIENTĂ (SCRISĂ/ORALĂ)

Circa 60% dintre cei intervievați necesită sprijin frecvent sau permanent în ceea ce ține de comunicarea eficientă, ceea ce sugerează că ar trebui să se acorde atenție specială acestei competențe. Segmentul „uneori” indică persoane cu experiență parțială, care ar putea beneficia de mentorat punctual sau workshop-uri tematice iar cei din segmentul mic „Rareori/Niciodată” pot fi sursa de mentori sau exemple de bune practici pentru ceilalți.

### REZOLVAREA CONFLICTELOR LA LOCUL DE MUNCĂ

Un segment semnificativ al funcționarilor (39%) simte că are nevoie de sprijin constant sau frecvent în gestionarea conflictelor la locul de muncă. Aceasta sugerează că apar situații recurente sau stresante care necesită îndrumare profesională. 27% au nevoie de sprijin ocazional, probabil în contexte conflictuale specifice sau când apar situații mai complexe între colegi sau între departamente. Rareori (21%) și niciodată (13%) au răspuns funcționarii care au competențe suficiente pentru a gestiona conflictele fără suport extern, sau sunt mai puțin expuși situațiilor conflictuale în activitatea lor zilnică.

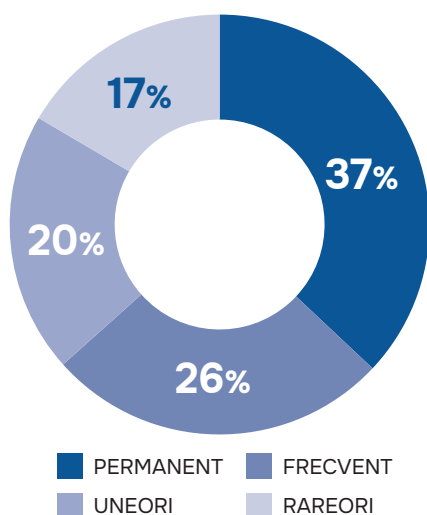
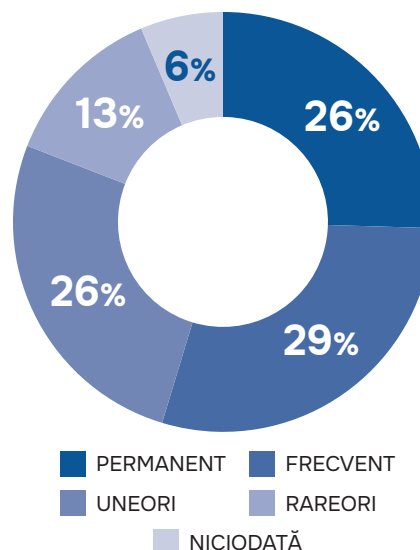


### LUAREA DECIZIILOR ȘI ASUMAREA RESPONSABILITĂȚII

56% dintre funcționari simt nevoia de sprijin permanent sau frecvent atunci când iau decizii și își asumă responsabilitatea pentru acestea. Aceasta sugerează că luarea deciziilor este percepută ca o arie complexă și cu impact semnificativ asupra activității instituției, ceea ce denotă importanța mentoratului și formării pentru dezvoltarea încrederii și competenței decizionale. Segmentul „uneori” (22%) arată că o parte din personal are nevoie de îndrumare punctuală, în special în decizii complexe sau situații noi. Segmentul „rareori/niciodată” (22%) poate fi sursa de mentori și model de bune practici pentru colegii care au nevoie de sprijin constant.

## COORDONAREA ECHIELORE SAU ACTIVITĂȚILOR

55% dintre funcționari simt nevoia de sprijin constant sau frecvent în coordonarea echipelor sau activităților. Aceasta indică faptul că gestionarea echipelor implică provocări reale, probabil legate de claritatea rolurilor și responsabilităților, alocarea eficientă a sarcinilor, comunicarea între membri sau între departamente. O parte semnificativă dintre funcționari (26%) au nevoie de sprijin ocazional, probabil în contextul proiectelor mai complexe, activităților interdepartamentale sau situațiilor neprevăzute, ceea ce justifică mentoratul și sprijinul periodic. Segmentul minoritar „rareori/niciodată” (19%) poate fi valorificat ca mentori.

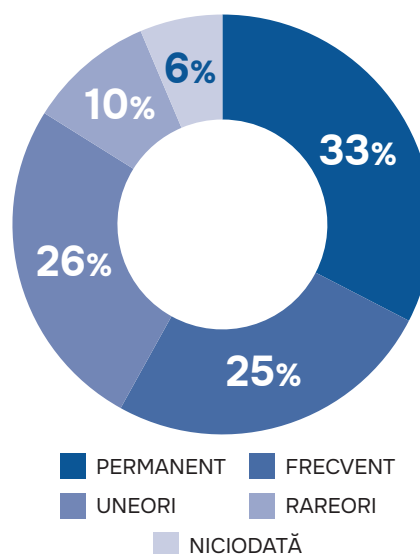


## UTILIZAREA PLATFORMELOR DIGITALE (DOCUMENTE, RAPORTĂRI ETC.)

Peste 60% dintre funcționari au nevoie de sprijin constant sau frecvent în utilizarea platformelor digitale pentru documente, rapoartări și alte activități digitale. Aceasta indică faptul că competențele digitale sunt critice, dar nu complet dezvoltate pentru mulți angajați. 19% au nevoie de sprijin ocazional, probabil atunci când platformele sau aplicațiile digitale sunt noi, complexe sau implică proceduri mai dificile. Circa 20% (rareori/niciodată) au competențe digitale bune și se descurcă independent. Acest segment poate fi valorificat ca resursă internă pentru mentorat și asistență digitală.

## PREGĂTIREA PENTRU FUNCȚII DE CONDUCERE

Aproape două treimi dintre funcționari (58%) au nevoie de sprijin constant sau frecvent în pregătirea pentru roluri de conducere. Aceasta sugerează că asumarea responsabilităților de lider este percepută ca o provocare semnificativă și că angajații simt nevoia de ghidare și mentorat continuu, instruire în leadership și coaching pentru dezvoltarea competențelor de conducere. 26% au nevoie de sprijin ocazional, pot funcționa independent, dar încă au nevoie de sprijin punctual pentru decizii strategice sau gestionarea situațiilor complexe. Segmentul „rareori/niciodată” poate fi valorificat ca mentori sau surse de bune practici.



## REZUMAT AL ARIILOR ANALIZATE ȘI DISTRIBUȚIA NEVOII DE SPRIJIN

Nr.	Aria de competență	Observații
1.	Aplicarea noilor reglementări legislative	Nevoie ridicată; proces legislativ complex
2.	Armonizarea legislației cu acquis-ul european	Necesită ghidaj legislativ și expertiză juridică
3.	Lucrul în echipe interdepartamentale	Provocări de coordonare, comunicare, responsabilități
4.	Elaborarea de politici și proceduri interne	Necesită mentorat și standardizare proceduri
5.	Managementul proiectelor	Arie strategică, cu solicitare mare de sprijin continuu
6.	Comunicarea eficientă (scrisă/orală)	Competență esențială pentru toate rolurile
7.	Rezolvarea conflictelor la locul de muncă	Nevoie mai echilibrată, dar semnificativă
8.	Luarea deciziilor și asumarea responsabilității	Nevoie ridicată de sprijin și ghidare
9.	Coordonarea echipelor sau activităților	Necesită mentorat și instruire în leadership operațional
10.	Utilizarea platformelor digitale	Arie critică pentru eficiența operațională
11.	Pregătirea pentru funcții de conducere	Necesită mentorat strategic și dezvoltare leadership

### ARII CU CEA MAI MARE NEVOIE DE SPRIJIN (PERMANENT/FRECVENT)

1. Utilizarea platformelor digitale - 60,3% (161 respondenți)
2. Comunicarea eficientă - 58,8% (157 respondenți)
3. Pregătirea pentru funcții de conducere - 58% (155 respondenți)
4. Elaborarea de politici/proceduri interne - 58% (155 respondenți)
5. Managementul proiectelor - 56% (150 respondenți)

Ariile cu nevoia cea mai critică sunt cele care implică competențe digitale, comunicare, leadership și gestionarea activităților/proiectelor.

### ARII CU NEVOIE MODERATĂ DE SPRIJIN

1. Luarea deciziilor și asumarea responsabilității - 56% (150 respondenți)
2. Coordonarea echipelor/activităților - 55% (146 respondenți)
3. Lucrul în echipe interdepartamentale - 58% (156 respondenți)
4. Rezolvarea conflictelor la locul de muncă - 39% (104 respondenți)

Aceste arii necesită mentorat și formare punctuală, cu accent pe experiență practică și dezvoltarea abilităților interpersonale.

## ARII CU SPECIFIC LEGISLATIV ȘI TEHNIC

1. Aplicarea reglementărilor legislative - 62% (166 respondenți)
2. Armonizarea legislației cu acquis-ul european - 62 % (166 respondenți)

Aceste arii necesită expertiză specializată și suport permanent pentru asigurarea conformității și actualizării legislative.



## 8. Așteptările de la mentor

În condițiile când respondenții au putut selecta mai multe opțiuni așteptările de la mentor pot fi prioritizate după cum urmează:

Așteptări	Procent respondenți	Observații
Schimb de bune practici din domeniu	84.97%	Cea mai importantă așteptare
Îmbunătățirea abilităților manageriale	64.77%	Funcționarii doresc dezvoltare managerială și leadership
Srijin în dezvoltarea carierei (mobilitate, promovare)	60.1%	Evidențiază interesul pentru avansare profesională și oportunități de carieră.
Ghidare în proiecte complexe/interinstituționale	58.55%	Necesitatea de suport practic și strategic în proiecte cu complexitate ridicată.
Crearea unei rețele profesionale durabile	51.3%	Mentoratul este perceput ca instrument pentru networking și consolidarea relațiilor profesionale
Dezvoltarea încrederii în propriile decizii	49.22%	Funcționarii au nevoie de sprijin psihologic și încurajare în luarea deciziilor
Clarificarea obiectivelor profesionale	43.01%	Mentoratul ajută la planificarea carierei și prioritizarea obiectivelor

## 9. Top 3 arii de dezvoltare profesională pentru următoarele 12 luni

Trei arii cel mai frecvent menționate de respondenți sunt:

1. Management și leadership
2. Legislație și politici publice
3. Proiecte și finanțări

Alte domenii complementare includ digitalizare, comunicare și abilități interpersonale, precum și dezvoltarea carierei și mentorat.

Există o corelare clară între ariile în care funcționarii doresc dezvoltare și nevoile de spri-

jin identificate anterior, precum și cu așteptările de la mentor:

- Management, proiecte și leadership - îmbunătățirea abilităților manageriale, pregătirea pentru funcții de conducere
- Legislație și politici publice - aplicarea regulamentărilor și armonizarea legislației
- Proiecte și fonduri - ghidare în proiecte complexe și schimb de bune practici
- Digitalizare și comunicare - sprijin tehnic și dezvoltarea competențelor soft

## 10. Beneficiile posibile ale mentoratului

### Priorități principale

Funcționarii consideră că mentoratul profesional poate contribui cel mai mult la:

- Reducerea blocajelor profesionale - sprijin practic și ghidaj în situații dificile.
- Adaptarea la cerințe legislative și tehnologice noi - mentoratul ajută la înțelegerea rapidă a schimbărilor și la aplicarea lor corectă.
- Îmbunătățirea colaborării în echipă - mentoratul sprijină dezvoltarea abilităților interpersonale și de coordonare.

### Beneficii complementare

- Creșterea satisfacției la locul de muncă - mentoratul contribuie la creșterea motivației și încrederii.
- Creșterea șanselor de promovare - sprijin în planificarea carierei și dezvoltarea competențelor manageriale.

- Stabilirea unor direcții clare în carieră - mentoratul oferă ghidare strategică și claritate profesională.

### Corelarea cu ariile de dezvoltare și așteptările de la mentor

- Reducerea blocajelor și adaptarea la schimbări se leagă de nevoia de suport în legislație, digitalizare, proiecte și proceduri interne.
- Îmbunătățirea colaborării în echipă și creșterea satisfacției corespund dezvoltării abilităților interpersonale, comunicării și coordonării echipelor.
- Creșterea șanselor de promovare și stabilirea direcțiilor în carieră se aliniază cu dezvoltarea competențelor manageriale și leadership și cu așteptările privind ghidajul mentorului în carieră.

## 11. Disponibilitatea de timp pentru o relație de mentorat

- (54-62%) indică faptul că timpul alocat mentoratului ar trebui să fie adaptabil, în funcție de necesități, ceea ce sugerează că mentoratul trebuie să fie personalizat și nu rigid programat.
- 22% sunt disponibili pentru ședințe săptămânale scurte (30-60 min).
- 13-19% ar putea dedica 2-3 ore/lună, iar o minoritate (2-5%) doar 1 oră/lună.

Rezultatele arată că există disponibilitate reală pentru mentorat, dar preferința pentru flexibilitate indică necesitatea ca programul să fie adaptabil la sarcina profesională și prioritățile fiecărui angajat.

## 12. Ce format preferați pentru întâlnirile de mentorat?

- Aproape jumătate dintre respondenți (41-49%) optează pentru format mixt, ceea ce sugerează că întâlnirile ar trebui să fie adaptabile în funcție de program și locație.
- 30-36% preferă față în față, indicând că interacțiunea directă este apreciată pentru mentorat, mai ales pentru activități practice sau discuții complexe.
- Online este preferat de 9-15%, ceea ce indică că există o deschidere pentru soluții digitale, dar nu reprezintă opțiunea majoritară.
- 6-7% declară că nu contează formatul, ceea ce arată că pentru o minoritate contează mai puțin modalitatea de desfășurare a întâlnirilor.

## 13. Sugestii privind organizarea unui program eficient de mentorat

- Funcționarii apreciază mentoratul practic și orientat spre rezultate concrete, nu doar teoretic.
- Este evidențiată importanța mentorilor calificați și recunoscuți profesional, precum și a structurii clare și a obiectivelor bine definite.
- Posibilitatea să fie ghidați de 2-3 mentori diferiți, pentru a vedea perspective variate și apoi să devină mentori la rândul lor.
- Sugestiile indică necesitatea unui echilibru între flexibilitate și organizare, cu posibilitatea de adaptare la nevoile individuale și colective.
- Interesul pentru dezvoltarea competențelor soft și practice sugerează că mentoratul ar trebui să fie integrat cu instruire tematică și activități practice.
- Durata și modul de desfășurare (online/față în față) să fie flexibile, în funcție de disponibilitatea și sarcinile funcționarilor.
- Incluziunea subiectelor precum comunicare eficientă, etică profesională, leadership, orientare profesională și prevenirea arderii profesionale.
- Integrarea mentoratului cu alte programe de formare și instruire deja existente.

# CONCLUZII GENERALE

Analiza răspunsurilor colectate prin chestionarul destinat funcționarilor publici cu experiență aplicat în perioada septembrie – noiembrie 2025 evidențiază o serie de tendințe și concluzii relevante, care permit conturarea unei imagini clare asupra nevoilor reale de mentorat în administrația publică din Republica Moldova, precum și asupra contextului instituțional actual în care se desfășoară procesul de dezvoltare a resurselor umane.

- Deși Legea nr. 158/2008 reglementează clar integrarea profesională a funcționarilor publici debutanți, inclusiv rolul perioadei de probă, al instruirii și al mentoratului, aplicarea acestor prevederi este neuniformă. Nu toți funcționarii debutanți beneficiază efectiv de mentorat, diferențele fiind evidente între administrația publică centrală (APC), unde procesul este mai riguros și responsabilizat, și administrația publică locală (APL), unde mentoratul este mai puțin sistematic.
- Există o cerere internă clară pentru mentorat, atât din partea funcționarilor debutanți, cât și a celor cu vechime. Interesul este deosebit de ridicat în rândul angajaților tineri și cu experiență medie (25–44 ani, 1–3 ani vechime), aflați într-o etapă de consolidare profesională. Majoritatea respondenților preferă rolul de mentee, însă există și un potențial semnificativ de implicare ulterioară în rolul de mentor, ceea ce indică sustenabilitatea unui astfel de program.
- Mentoratul este perceput ca un instrument strategic pentru dezvoltarea profesională și creșterea performanței în sectorul public. Contribuțiile sale principale vizează:
  - integrarea profesională eficientă;
  - clarificarea obiectivelor și direcțiilor de carieră;
  - reducerea blocajelor profesionale;
  - creșterea satisfacției la locul de muncă și a șanselor de promovare;
  - adaptarea la cerințele legislative, tehnologice și organizaționale în schimbare.
- Mentorul este perceput preponderent ca un actor practic și formativ, nu doar tehnic, iar așteptările principale includ:
  - schimbul de bune practici și experiență aplicată;
  - sprijin în înțelegerea atribuțiilor și a cadrului legislativ;
  - feedback constructiv și ghidare în proiecte complexe;
  - dezvoltarea abilităților manageriale și de leadership;
  - consolidarea încrederii în luarea deciziilor;
  - orientare profesională și facilitarea conexiunii într-o rețea profesională relevantă.
- Domeniile prioritare de sprijin prin mentorat, identificate de respondenți, sunt următoarele:
  - utilizarea platformelor digitale;
  - comunicare eficientă (scrisă și orală);
  - aplicarea reglementărilor legislative;
  - managementul proiectelor;
  - pregătirea pentru funcții de conducere;
  - politici publice și finanțări.
- Referitor la formatul și metodele mentoratului există o preferință pronunțată pentru:
  - mentoratul individual (1:1), care permite suport personalizat;
  - interacțiuni practice, ateliere și traininguri aplicate, confirmând valoarea învățării experiențiale;
  - un format flexibil, care să combine sesiuni față în față și online, adaptate programului și nevoilor participanților.

# RECOMANDĂRI

## 1. Instituționalizarea mentoratului

Se recomandă instituționalizarea mentoratului în administrația publică prin elaborarea și implementarea unei politici de mentorat clare, coerente și orientate atât către nevoile persoanelor mentorate, cât și ale mentorilor. Mentoratul trebuie să fie integrat în sistemul de management al resurselor umane și să facă parte din strategia organizațională, fiind conectat cu procesele de onboarding, dezvoltare profesională și evaluarea performanței.

## 2. Proiectarea programelor de mentorat

Programele de mentorat trebuie să fie clare, structurate și diferențiate în funcție de nivelul de experiență și nevoile individuale ale funcționarilor publici. Obiectivele mentoratului trebuie aliniate atât cu nevoile de învățare și dezvoltare ale personalului, cât și cu prioritățile instituționale. Se recomandă un echilibru între suportul relațional, instrumentele practice și colaborarea efectivă în activitățile profesionale curente.

## 3. Profesionalizarea și consolidarea rolului mentorului

Pentru a deveni mentor, persoana trebuie să parcurgă un program de formare a mentorilor în administrația publică, care se încheie cu obținerea unei certificări.

Realizarea mentoratului de integrare și a mentoratului stagiarilor să fie realizată de mentorii certificați, care au parcurs un program de formare a mentorilor.

Se recomandă, totodată, crearea unui nucleu de mentori experți, prin valorificarea funcționarilor publici cu competențe profesionale ridicate și experiență relevantă.

## 4. Abordarea multidimensională a mentoratului

Mentoratul trebuie conceput ca un proces multidimensional, care să combine:

- transferul de cunoștințe tehnice și experiențiale (legislație, proceduri, managementul proiectelor, utilizarea platformelor digitale);
- dezvoltarea abilităților interpersonale și a competențelor soft (comunicare, lucru în echipă, coordonare interdepartamentală, rezolvarea conflictelor);
- dezvoltarea competențelor manageriale și de leadership, inclusiv sprijin în planificarea carierei, luarea deciziilor și pregătirea pentru funcții de conducere.

## 5. Consolidarea sprijinului tehnic de bază

Programele de mentorat trebuie să acorde o atenție sporită sprijinului în activitățile tehnice fundamentale, în special redactarea documentelor administrative și aplicarea corectă a legislației, domenii identificate ca prioritare pentru funcționarii publici debutanți.

## 6. Flexibilizarea formelor de mentorat și a modalităților de livrare

Este necesară diversificarea și flexibilizarea formelor de suport oferite de mentori, în funcție de nevoile identificate, prin combinarea interacțiunilor față în față cu cele online, a mentoratului individual cu cel tematic sau de grup, pentru a asigura accesibilitate și eficiență.

## 7. Calitatea relației de mentorat

Îmbunătățirea calității comunicării în relația mentor-mentee trebuie să constituie o prioritate, prin promovarea unui dialog deschis, empatic și constructiv, bazat pe încredere, feedback constant și sprijin adaptat nevoilor reale ale persoanelor mentorate.

## 8. Integrarea mentoratului cu formarea profesională

Se recomandă dezvoltarea unui program integrat de mentorat și formare, structurat pe module tematice, care să includă:

- competențe digitale;
- comunicare;
- managementul proiectelor;
- leadership și luarea deciziilor;
- legislație și armonizare cu acquis-ul european.

## 9. Resurse de suport și instrumente operaționale

Este necesară elaborarea și actualizarea unor resurse de suport clare și accesibile (ghiduri, manuale, materiale informative structurate), care să sprijine procesul de învățare și aplicarea practică a cunoștințelor, asigurând coerență și continuitate în implementarea mentoratului.



INSTITUTUL NAȚIONAL  
DE ADMINISTRAȚIE  
ȘI MANAGEMENT PUBLIC

#### CONTACTE

 (+373) 22 284049, (+373) 67866066

 [secretariat@inamp.gov.md](mailto:secretariat@inamp.gov.md)

 Strada Ialoveni, nr. 100/A, Chișinău, MD-2070

**INAMP.GOV.MD**