



---

**APROBAT**  
**DIRECTOR ASFR**  
**Petru BOGDAN**



**MANUAL**  
**SISTEMUL DE MANAGEMENT**  
**AL**  
**COMPETENȚEI ȘI IMPLICĂRII PERSONALULUI**

*Ed.2,rev.0*

**11.04.2022**

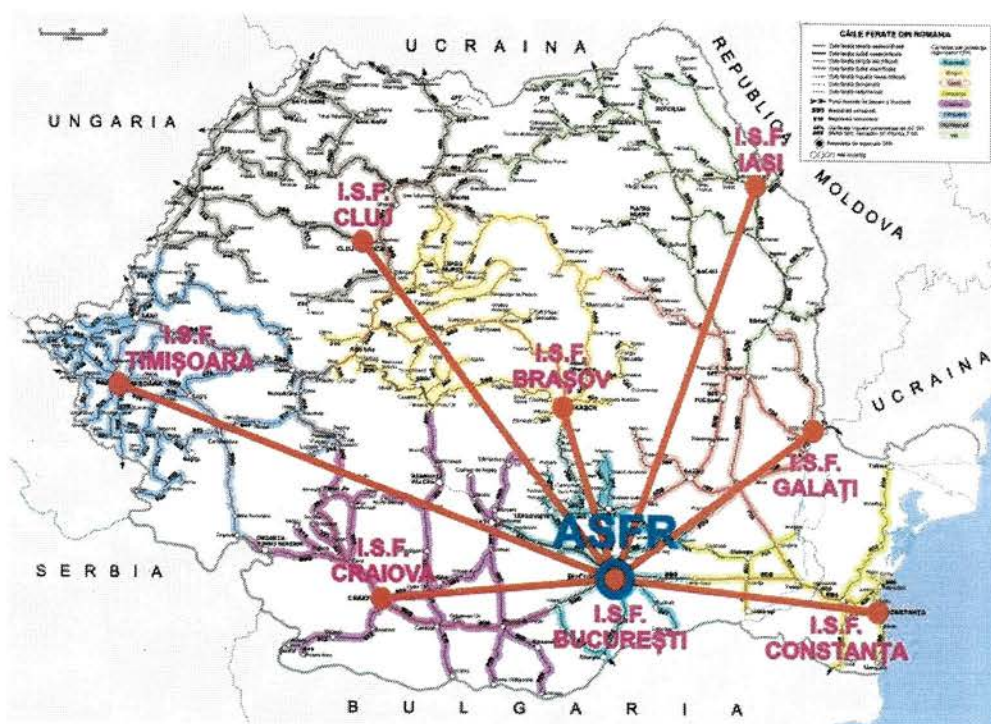
## CUPRINS

- 1. Domeniu de aplicare**
- 2. Referințe normative**
- 3. Termeni și definiții**
- 4. Managementul competenței și implicării personalului**
  - 4.1 Generalități
  - 4.2 Implicarea și strategia conducerii
  - 4.3 Procesul de obținere a competenței și implicării personalului
  - 4.4 Analizarea obținerii competenței și implicării personalului
  - 4.5 Planificarea competenței și implicării personalului
  - 4.6 Implementare
  - 4.7 Evaluare
- 5. Responsabilitatea managementului**
  - 5.1 Angajamentul managementului
  - 5.2 Orientarea către client
  - 5.3 Politica referitoare la calitate
  - 5.4 Obiectivele calității și planificarea
  - 5.5 Responsabilitate, autoritate și comunicare
  - 5.6 Analiza efectuată de management
- 6. Managementul resurselor**
  - 6.1 Furnizarea resurselor
  - 6.2 Resurse umane
  - 6.3 Infrastructură
  - 6.4 Mediu de lucru
- 7. Realizarea activității specifice**
  - 7.1 Planificarea realizării activității specifice
  - 7.2 Procese referitoare la relația cu clientul
  - 7.3 Aprovizionare
  - 7.4 Furnizare de servicii
- 8. Măsurare, analiza și îmbunătățire**
  - 8.1 Generalități
  - 8.2 Monitorizare și măsurare
  - 8.3 Controlul activității specifice neconforme
  - 8.4 Analiza datelor
  - 8.5 Îmbunătățire

**Anexa A** (informativ) Autoevaluare

## AUTORITATEA DE SIGURANȚĂ FERROVIARĂ ROMÂNĂ

### Prezentare



**Autoritatea de Siguranță Feroviară Română - ASFR**, este organismul care îndeplinește atribuțiile autorității naționale de siguranță (NSA) din România în conformitate cu OUG nr. 73/2019 privind siguranța feroviară (care a transpus *Directiva (UE) 2016/798 a Parlamentului European și a Consiliului din 11 mai 2016 privind siguranța feroviară*).

Astfel, **Autoritatea de Siguranță Feroviară Română – ASFR**, în calitate de NSA, întreprinde toate sarcinile autorității de siguranță cum au fost desemnate în *Directiva privind siguranța feroviară*, împreună cu activități de inspecție de stat prevăzute în legislația națională.



**Autoritatea de Siguranță Feroviară Română - ASFR** este un organism independent din punct de vedere funcțional și decizional, care funcționează în cadrul Autorității Feroviare Române - AFER, în condițiile legii.

**Autoritatea de Siguranță Feroviară Română - ASFR** este independentă în ceea ce privește organizarea și procesul decizional, de orice operator de transport feroviar, administrator de infrastructură feroviară, solicitant și entitate contractantă și de orice entitate care atribuie contracte de servicii publice, potrivit legii.

**Autoritatea de Siguranță Feroviară Română - ASFR** îndeplinește toate atribuțiile autorității de siguranță definite la art. 3 pct. 4 și art. 16 alin. (2) din OUG nr. 73/2019 privind siguranța feroviară, respectiv:

- autorizarea punerii în funcțiune a subsistemelor de control- comandă și semnalizare terestre, energie și infrastructură, care constituie sistemul feroviar, în conformitate cu art. 18 alin. (2) din Directiva (UE) 2016/797;
- eliberarea, reînnoirea, modificarea și revocarea autorizațiilor de introducere pe piață a vehiculelor, în conformitate cu art. 21 alin. (8) din Directiva (UE) 2016/797;
- sprijinirea Agenției în eliberarea, reînnoirea, modificarea și revocarea autorizațiilor de introducere pe piață a vehiculelor, în conformitate cu art. 21 alin. (5) din Directiva (UE) 2016/797, și a autorizațiilor de tip ale vehiculelor, în conformitate cu art. 24 din Directiva (UE) 2016/797;
- supravegherea pe teritoriul României a conformității elementelor constitutive de interoperabilitate cu cerințele esențiale, în conformitate cu art. 8 din Directiva (UE) 2016/797;
- asigurarea faptului că fiecărui vehicul i s-a atribuit un număr european de vehicul, în conformitate cu art. 46 din Directiva (UE) 2016/797, fără a aduce atingere art. 47 alin. (4) din Directiva (UE) 2016/797;
- sprijinirea Agenției în eliberarea, reînnoirea, modificarea sau revocarea certificatelor unice de siguranță acordate de aceasta în conformitate cu art. 10 alin. (5) din Directiva (UE) 2016/798;
- eliberarea, reînnoirea, modificarea și revocarea certificatelor unice de siguranță acordate în conformitate cu art. 10;
- eliberarea, reînnoirea, modificarea și revocarea autorizațiilor de siguranță acordate în conformitate cu art. 12;
- monitorizarea, promovarea și, dacă este cazul, aplicarea și actualizarea cadrului de reglementare în domeniul siguranței, inclusiv sistemul de norme naționale;
- supravegherea operatorilor de transport feroviar și administratorului de infrastructură, în conformitate cu art. 17;
- eliberarea, reînnoirea, modificarea și revocarea permiselor de mecanici de locomotivă, în conformitate cu Hotărârea Guvernului nr. 1.611/2009, cu modificările ulterioare;
- eliberarea, reînnoirea, modificarea și revocarea certificatelor acordate entităților responsabile cu întreținerea, în conformitate cu legislația națională.

**Autoritatea de Siguranță Feroviară Română - ASFR** exercită, de asemenea, și alte atribuții specifice date în competența sa prin acte normative, în principal:

- efectuează evaluarea independentă a adecvării aplicării procesului de management al riscului, precum și a rezultatului acestuia și întocmește pentru solicitant raportul de evaluare a siguranței;
- supraveghează prin acțiuni de audit de siguranță feroviară, control și inspecție de stat operatorii economici din sistemul de transport feroviar, în conformitate cu legislația europeană și națională în vigoare;
- certifică entitățile responsabile cu întreținerea vehiculelor feroviare;
- certifică operatorii economici care preiau una sau mai multe funcții de întreținere ale vehiculelor feroviare;



## AUTORITATEA DE SIGURANȚĂ FERROVIARĂ ROMÂNĂ

- supraveghează prin acțiuni de audit și inspecție entitățile responsabile cu întreținerea vehiculelor feroviare și operatorii economici care efectuează funcțiile de întreținere, pe durata valabilității certificatului; acordă, reînnoiește, actualizează și modifică permisele de mecanic de locomotivă;
- acordă, reînnoiește, actualizează și modifică declarațiile de recunoaștere a centrelor de formare care asigură sarcinile de formare privind cunoștințele profesionale generale, de material rulant și de infrastructură feroviară pentru mecanicii de locomotivă;
- acordă, reînnoiește, actualizează și modifică declarațiile de recunoaștere a examinatorilor care efectuează evaluarea cunoștințelor profesionale generale, de material rulant și de infrastructură feroviară pentru mecanicii de locomotivă;
- asigură organizarea examenelor și emiterea de autorizații, atestate și certificate pentru personalul din transportul feroviar și cu metrou;
- autorizează stațiile de cale ferată și emite autorizațiile de funcționare;
- autorizează pentru punerea în funcțiune liniile ferate industriale nou-construite sau modernizate și emite autorizațiile de punere în funcțiune, autorizează exploatarea liniilor ferate industriale și emite autorizațiile de exploatare;
- întocmește periodic evidența și statistica accidentelor și incidentelor produse pe căile ferate și pe rețeaua de transport cu metroul și furnizează datele statistice pentru Institutul Național de Statistică;
- asigură pregătirea profesională și certificarea consilierilor pentru mărfurile periculoase și emite certificate; efectuează cursuri de pregătire în vederea atestării responsabililor cu sistemul de management al siguranței feroviare și acordă atestate;
- autorizează transportul public cu metroul și emite autorizațiile/licențele de transport pentru operatorii de transport cu trenuri de metrou;
- întocmește anual un raport privind activitățile sale desfășurate în anul precedent, pe care îl publică în Buletinul AFER și pe pagina de web a ASFR de pe site-ul AFER și îl transmite Agenției Feroviare Europene cel mai târziu până la data de 30 septembrie;
- pune la dispoziție solicitanților documente de îndrumare privind cerințele pentru activitățile de autorizare, certificare și atestare, conform obiectului de activitate;
- asigură funcționarea unui dispecerat permanent cu atribuții de preluare și tratare a apelurilor de urgență primite prin centrul unic pentru apeluri de urgență - 112, potrivit legislației în vigoare

### Generalități

Performanța de ansamblu a unui sistem de management al competenței personalului și a proceselor sale depinde în ultimă instanță de implicarea personalului competent și de integrarea acestui sistem în cadrul sistemului de management al calității implementat în cadrul ASFR. Implicarea personalului este importantă pentru ca sistemul integrat să realizeze rezultate în concordanță cu strategiile și valorile ASFR, care să fie aliniate la acestea. Este esențial să se identifice, dezvolte și evalueze cunoștințele, abilitățile, comportamentul și mediul de lucru necesare pentru implicarea eficientă a personalului cu competența necesară.

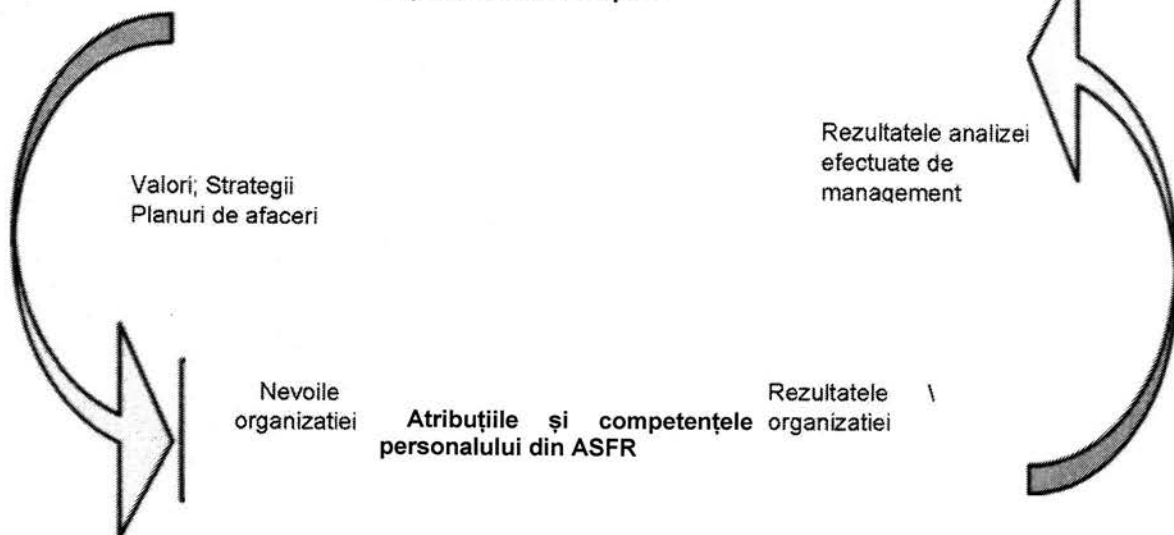
### Abordarea bazată pe proces a implicării și competenței personalului

Sistemul de management implementat în ASFR se sprijină pe o abordare strategică bazată pe proces (a se vedea figura 1), pentru a dezvolta implicarea și competența personalului la toate nivelurile organizației.

Figura 1 - Procesul strategic pentru implicarea și competența personalului



**Principiile managementului calitatii  
Implicarea leadershipului**





## 1. DOMENIUL DE APLICARE

Prezentul document descrie modalitățile pentru angrenarea personalului în sistemul de management al calității existent în cadrul ASFR și pentru creșterea implicării și competenței personalului, în cadrul acestui sistem integrat.

## 2. DOCUMENTE DE REFERINȚĂ

- > SR ISO 10018:2012 MANAGEMENTUL CALITĂȚII - LINII DIRECTOARE PENTRU IMPLICAREA ȘI COMPETENȚA PERSONALULUI
- > SR ISO 9001:2015 SISTEMUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII - CERINȚE
- > PGO-05 INSTRUIREA ȘI FORMAREA PROFESIONALĂ
- > PGO- 22 PROMOVAREA PERSONALULUI
- > PGO- 27 EVALUAREA PERFORMANȚELOR PROFESIONALE INDIVIDUALE
- > PGO- 33 ANGAJAREA PERSONALULUI CONTRACTUAL DE EXECUȚIE
- > PGO- 41 DEFINITIVAREA ÎN FUNCȚIE A PERSONALULUI NOU ANGAJAT
- > PGO- 47 DELEGAREA COMPETENȚELOR
- > PGO- 46 FUNCȚII SENSIBILE
- > OMTI nr. 631/2011 pentru aprobarea Regulamentului privind criteriile și modul de evaluare a performanțelor profesionale individuale anuale ale personalului contractual și de organizare și desfășurare a examenului de promovare în grade sau trepte profesionale imediat superioare a personalului contractual din aparatul propriu al Ministerului Transporturilor și Infrastructurii, precum și din cadrul instituțiilor publice care funcționează în subordinea acestuia;
- > HG nr. 286/2011 pentru aprobarea Regulamentului-cadru privind stabilirea principiilor generale de ocupare a unui post vacant sau temporar vacant corespunzător funcțiilor contractuale și a criteriilor de promovare în grade sau trepte profesionale imediat superioare a personalului contractual din sectorul bugetar plătit din fonduri publice;
- > Regulament de funcționare al Autorității Feroviare Române - AFER, ediția în vigoare
- > Codul muncii - ediție în vigoare;

## 3. TERMENI SI DEFINIȚII

Pentru scopurile acestui document se aplică termenii și definițiile următoare:

**3.1. competență** - capacitatea de a aplica cunoștințe și abilități pentru a obține rezultatele intenționate

NOTA 1 - Continua aplicare a competenței poate fi influențată de mediul de lucru, cu toate variațiile sale, cu presiunile, relațiile și conflictele care pot afecta, de exemplu, atitudinea și angajamentul de a aplica cunoștințele și abilitățile relevante.

NOTA 2 - Cerințele de competență sunt mai mult decât calificările academice, instruirea și experiența. Ele definesc rezultatele sau elementele de ieșire care urmează a se obține pentru un anumit post, criteriile de performanță sau standardele care trebuie atinse, dovezile cerute și metoda de a le obține.

NOTA 3 - Competențele la care se face referire se aplică atât personalului din cadrul unei organizații, cât și celui din surse externe.

**3.2. obținerea competenței** - procesul prin care se asigură dobândirea competenței de către o persoană, un grup de oameni sau o organizație

NOTA - Pentru a se asigura că nevoile și obiectivele unei organizații sunt îndeplinite, poate fi necesar ca aceasta să aibă un program continuu de obținere a competenței.

**3.3. dezvoltarea competenței** - procesul de a crește competența unei persoane, a unui grup de oameni sau a unei organizații

**3.4. factori umani** - caracteristici fizice, cognitive sau comportament social al unei persoane

NOTA - Factorii umani pot avea o influență semnificativă asupra funcționării sistemelor de management și asupra interacțiunii din cadrul acestora.

**3.5. Implicare** - angajarea pentru, și contribuția la, obținerea obiectivelor commune

## 4. MANAGEMENTUL COMPETENȚEI ȘI IMPLICĂRII PERSONALULUI

### 4.1. Generalități

Managementul competenței și implicării personalului este necesar pentru dezvoltarea implicării și competenței personalului. Este un sistem instituit pentru a asigura că întreg personalul responsabil cu evaluarea siguranței și cu supravegherea este competent pentru a-și executa sarcinile, precum și că aptitudinile și cunoștințele personalului sunt menținute, în toate circumstanțele. Prin managementul competenței și implicării personalului ASFR asigură un angajament pe termen lung în domeniul implicării și competenței personalului.

### 4.2. Implicarea și strategia conducerii ASFR

Conducerea ASFR se implică direct în realizarea obiectivelor de implicare și competență a personalului. Conducerea ASFR încurajează personalul să-și asume responsabilități și să creeze condiții care să dea posibilitatea angajaților să obțină rezultatele dorite, asigurându-se că cerințele relevante legale și reglementate sunt îndeplinite.

Conducerea ASFR își demonstrează angajamentul pentru implicarea și competența personalului prin:

- a) stabilirea de strategii, politici și obiective;
- b) definirea responsabilităților și autorităților;
- c) asigurarea înțelegerii nevoilor și așteptărilor solicitanților;
- d) determinarea cerințelor referitoare la personal, cum ar fi cunoștințe, abilități și nivel de comportament;



AUTORITATEA DE SIGURANȚĂ FERROVIARĂ ROMÂNĂ

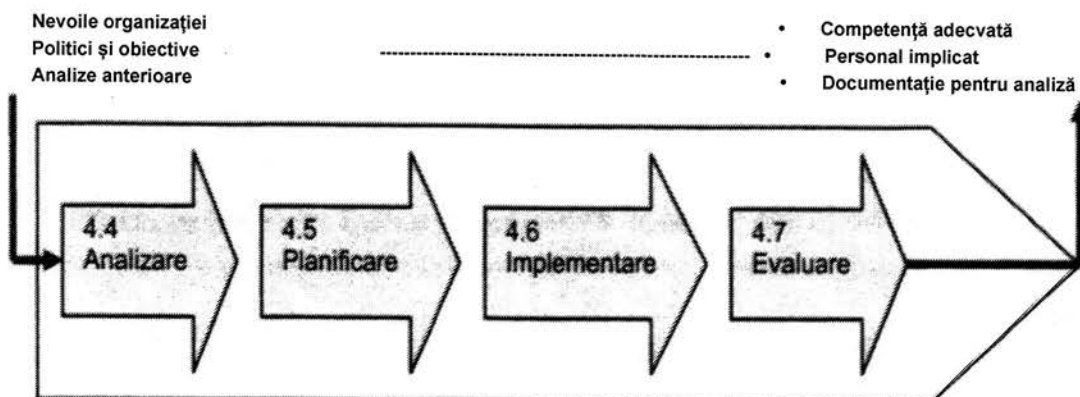
- e) evaluarea cerințelor de resurse, cum ar fi infrastructura, mediul de lucru și condițiile de lucru;
- f) furnizarea resurselor cerute;
- g) încurajarea comunicării.

### 4.3. Procesul obținerii implicării și competenței personalului

Nivelul de competență e realizat succesiv prin planuri de dezvoltare care contribuie de asemenea la implicarea personalului. Procesul de obținere a implicării și competenței personalului este descris în figura 2.

**Figura 2 • Procesul de dezvoltare a implicării personalului și a obținerii competenței în cadrul ASFR**

Procesul are la bază cele patru etape descrise mai jos:



- analizarea (a se vedea 4.4): sunt colectate și analizate date în relație cu obiectivele organizației pe termen scurt și lung privind implicarea și competența personalului;
- planificarea (a se vedea 4.5): sunt stabilite și menținute proceduri pentru planificarea procesului de obținere a implicării și competenței personalului, la nivel individual, de grup și organizațional;
- implementarea (a se vedea 4.6): sunt implementate planurile și acțiunile respective în scopul de a realiza obiectivele privind implicarea și competența personalului;
- evaluarea (a se vedea 4.7): sunt analizate și evaluate planurile, măsurile și rezultatele, pentru o continuă îmbunătățire.

Se efectuează câte o analiză la fiecare etapă pentru a se asigura că elementele de intrare și elementele de ieșire sunt conforme. Aceste etape se aplică la nivel individual, de grup și organizațional.

#### **4.4 Analizarea obținerii competenței și implicării personalului**

##### **4.4.1. Identificarea cerințelor**

La intervale planificate, ASFR identifică nevoile, pe termen scurt și lung, de implicare și competență a personalului. Identificarea nevoilor poate include strategii, valori organizaționale, planuri de afaceri,

politici la nivel de ASFR și elementele de intrare de la părțile interesate, cum ar fi solicitanții, organismele și autoritățile de reglementare națională și europeană.

Procesul de identificare începe cu evaluarea nivelurilor existente de implicare și competență a personalului, identificându-se eventualele limitări sau lipsuri. Procesul conține următoarele stadii de evaluare:

- identificarea nevoilor de implicare și competență;
- identificarea condițiilor și resurselor necesare personalului pentru a fi eficace la locul de muncă.

ASFR ia în considerare necesitatea unor acțiuni specifice pentru a reduce sau controla riscurile asociate unor deficiențe în activitățile curente (de exemplu, atunci când există sarcini noi sau complexe, bariere de limbă sau modificări organizaționale).

##### **4.4.2. Evaluare inițială**

ASFR evaluează implicarea și competența personalului la nivel individual, de echipă și la nivel organizațional. În scopul de a evalua nivelul de implicare și performanță a personalului, conducerea ASFR a definit metode specifice pentru a evalua modul în care personalul lucrează, comunică, colaborează și interacționează.

Evaluarea e corelată cu activitățile specifice ASFR. Elementele de ieșire ale evaluării fac posibilă analizarea îndeplinirii obiectivelor care au fost stabilite, privind implicarea și competența personalului. E menținută o înregistrare a acestora conform procedurii PGO - 27 Evaluarea performanțelor profesionale individuale ale personalului.

Elementele de ieșire ale evaluării definesc diferențele dintre implicarea și competența personalului existente și cerințele identificate inițial. Diferențele marchează deficitul de performanță al personalului care urmează să fie gestionat reluând etapele: analizare, planificare, implementare, evaluare.

#### **4.5 Planificarea acțiunilor pentru obținerea competenței și implicării personalului**

##### **4.5.1 Generalități**

ASFR respectă și menține proceduri pentru a planifica obținerea implicării și competenței personalului. Acestea includ dezvoltarea și stabilirea obiectivelor de competență pe termen scurt și lung, atât la nivel organizațional cât și la nivel individual. Obiectivele pentru ASFR sunt aprobate și documentate.

Planurile sunt integrate în planurile anuale organizaționale și financiare, pentru a se asigura că există resurse planificate pentru a se atinge obiectivele privind implicarea și competența personalului din cadrul ASFR.



#### **4.5.2 Planificarea la nivel ASFR**

Planurile de obținere a implicării și competenței personalului se bazează pe strategiile care influențează necesitățile viitoare. Planurile sunt documentate și includ următoarele:

- a) obiective și cerințe bazate pe directivele strategice ale ASFR;
- b) activități și responsabilități definite;
- c) un cadru de timp pentru obținerea implicării și competenței personalului;
- d) resursele necesare.

Între conducerea ASFR și personal există un acord în ceea ce privește planurile de obținere a implicării și competenței personalului, acord care este înregistrat, revizuit și actualizat la intervale definite.

#### **4.5.3 Planificarea implicării și competenței individuale**

Planurile de dezvoltare a implicării și competenței individuale sunt stabilite pentru fiecare persoană în parte. Aceste planuri ar trebui să definească activități, resurse, responsabilități și termene pentru a se îndeplini obiectivele de dezvoltare, iar ele ar trebui să facă obiectul unui acord între angajați, șefii lor și conducere. Planurile sunt înregistrate, revizuite și actualizate anual.

### **4.6 Implementare**

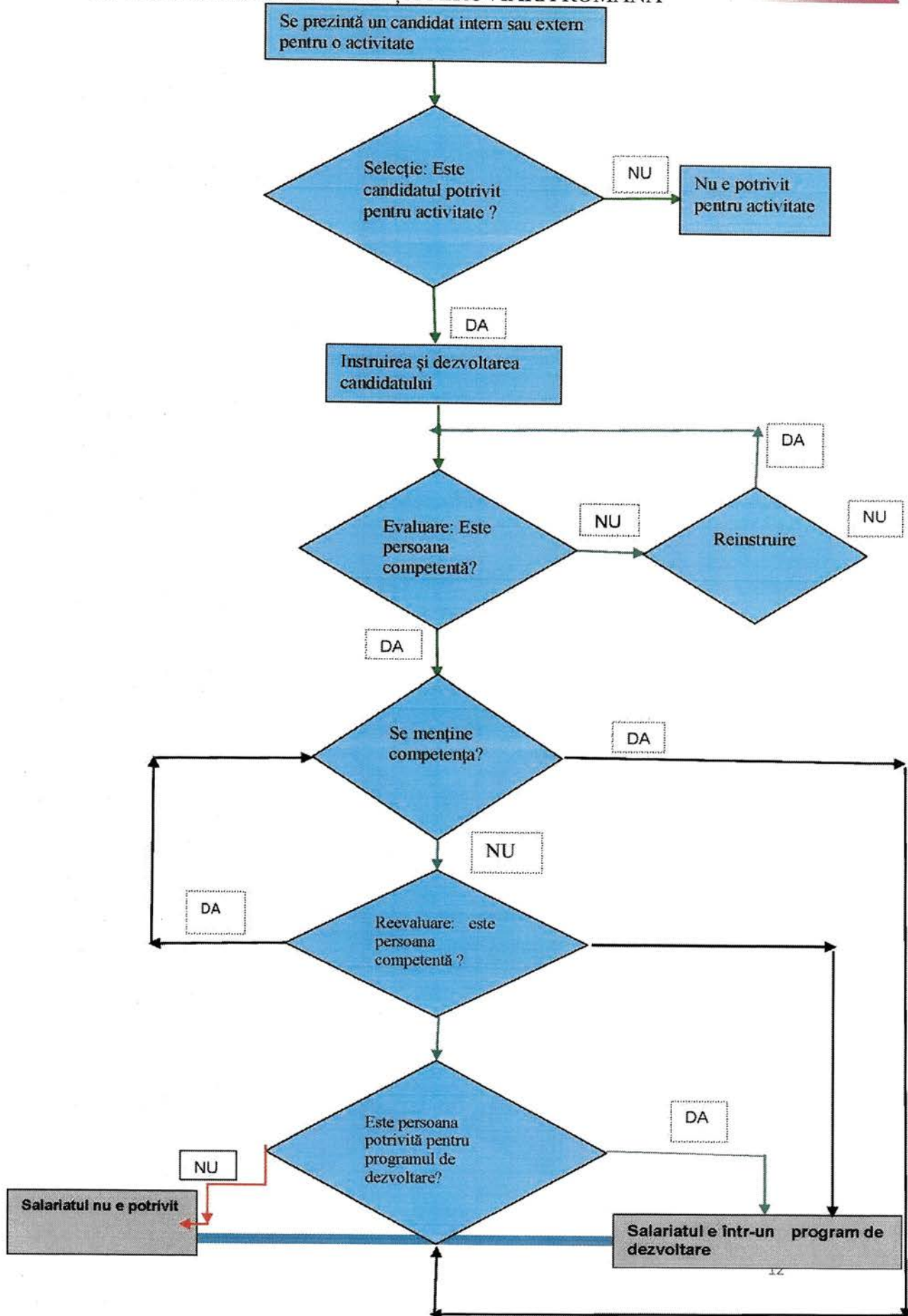
#### **4.6.1. Generalități**

ASFR realizează activitățile planificate dezvoltate conform paragrafului 4.5 pentru obținerea implicării și competenței personalului. Rezultatele acestor activități planificate sunt înregistrate și analizate.

#### **4.6.2. Implementarea planurilor de implicare a personalului**

Acțiunile conducerii ASFR pentru creșterea implicării personalului au în vedere factori cum ar fi comunicarea, munca în echipă, responsabilitatea, inovarea și recunoașterea. Acestea sunt descrise mai pe larg în cadrul anexei A.

Implicarea necesită un mediu în care personalul participă la planificare și poate influența deciziile și acțiunile care îi afectează munca. Mediul face posibil angajamentul personalului în îndeplinirea obiectivelor și țintelor organizației.





Procesul de implicare a personalului include un numar de factori descriși mai jos.

- > **Comunicare:** integrează factorii și ar trebui avută în vedere pentru a se promova înțelegerea și implicarea reciprocă. Managerii comunică personalului informațiile și așteptările esențiale și iau în considerare continuu punctele lor de vedere privind direcția actuală.
- > **Recrutare:** procesul de a cauta surse, de a analiza și a selecționa persoane pentru o funcție în organizație. Managerii pot să îndeplinească o parte din procesul de recrutare, dar se utilizează adesea recrutori profesioniști.
- > **Constientizare:** odată ce sunt stabilite obiectivele și metodele de comunicare, personalul ar trebui să fie conștientizat. Managerii să se asigure ca oamenii pe care îi conduc sunt conștienți de acele procese pentru care sunt responsabili.
- > **Angajament:** angajamentul angajatorului este asumarea de către ASFR a obligației de a îmbunătăți parteneriatul și a dezvolta înțelegerea reciprocă dintre angajați și managerii lor.
- > **Lucru în echipă și colaborarea:** apar atunci când oamenii muncesc împreună pentru un țel comun. Acesta este un mod de a organiza sarcinile de muncă ce contribuie foarte mult la implicarea personalului. Acesta creează țeluri comune, cunoștințe, valori și comportamente împărtășite, crescând astfel probabilitatea de a fi îndeplinite obiectivele calității.
- > **Responsabilitate și autoritate:** managerii sunt raspunzători de crearea unor sisteme care să dea angajaților autoritatea de a-și asuma responsabilitatea de a lua decizii în ceea ce privește munca lor. Acestea sunt consecvențe cu cerințele de competență definite în sistemul de management al calității. Managerii creează un mediu de lucru care cultivă capacitatea oamenilor de a-și controla singuri munca și de a lua decizii pentru ceea ce sunt raspunzători.
- > **Creativitate și inovare:** succesul rezultă dintr-un înalt nivel de creativitate încurajându-se creativitatea se creează un sentiment mai înalt de împlinire personală, ceea ce are ca urmare creșterea implicării. Creativitatea este procesul de a produce idei noi, pe când inovarea este procesul de a aplica asemenea idei. În contextul unei organizații, termenul de inovare se referă la întregul proces prin care indivizi sau grupuri generează în mod creativ idei noi și le convertesc în activități specifice, servicii sau practici de afaceri.
- > **Recunoaștere și recompensare:** ASFR întreprinde acțiuni pentru a îmbunătăți în mod continuu implicarea personalului. Aceasta se realizează prin recunoaștere și recompense precum și printr-un feedback către persoanele sau echipele care au fost implicate în obținerea de rezultate în beneficiul organizației.

În plus față de factorii de mai sus menționați, nivelul implicării personalului mai este influențat și de alți factori descriși în anexa A, cum ar fi leadership-ul, împuternicirea, atitudinea și motivarea, educarea și învățarea.

#### 4.6.3 Implementarea planurilor referitoare la competență

ASFR realizează activitățile planificate pentru obținerea competenței. Elementul de intrare pentru această etapă este planul de obținere a competenței. Activitățile dintr-un plan de obținere a competenței sunt cele de educare și instruire, recrutare, stabilirea de parteneriate și închirierea de forță de muncă, conform procedurii PGO-5 Instruirea și formarea profesională.

La nivel individual, planul de dezvoltare a competenței include activități cum ar fi educarea și instruirea, atât în sala de cursuri cât și la locul de muncă, lucrul în rețea, munca în echipă, și autoinstruirea.

#### **4.7 Evaluare**

ASFR respectă procedura de evaluare a eficacității activităților de obținere a implicării și competenței personalului. Evaluarea compară rezultatele privind obținerea implicării și competenței personalului cu planurile pregătite anterior, iar elementele de ieșire sunt comunicate tuturor părților implicate. Ulterior sunt stabilite și implementate îmbunătățiri.

ASFR realizează evaluări la intervale planificate, iar elementele de ieșire sunt înregistrate și utilizate ca elemente de intrare pentru procesul de analiză efectuată de către management.

Cele mai multe dintre activitățile listate în cadrul articolelor de la 5 până la 8 sunt utilizate ca o listă de verificare pentru a evalua starea curentă a ASFR în ceea ce privește implicarea și competența personalului. Nivelurile de implicare și competență a personalului se verifică comparând acțiunile întreprinse cu pozițiile listate în cadrul fiecărui articol.

Anexa A furnizează de asemenea o metodă de autoevaluare a organizației.

## **5 RESPONSABILITATEA MANAGEMENTULUI**

### **5.1. Angajamentul managementului**

Pentru a demonstra angajarea sa pentru implicarea personalului, conducerea ASFR:

- a) explică personalului din ASFR valoarea creată de sistemul de management integrat adoptat;
- b) se asigură că obiectivele sistemului de management sunt stabilite și repartizate în întreaga organizație;
- c) se asigură de conștientizarea de către personalul ASFR a relației dintre sistemele de management implementate și performanțele financiare.

### **5.2. Orientarea către client și părțile interesate**

Pentru creșterea satisfacției clientului și îndeplinirea cerințelor părților interesate (organisme și autorități de reglementare feroviare, naționale și europene), managementul ASFR ajută personalul să înțeleagă următoarele:

- a) relațiile dintre posturile lor și nevoile și așteptările părților interesate;
- b) importanța satisfacției clientului.

### **5.3. Politica referitoare la sigurarea și menținerea competențelor**

Pentru a se asigura că Politica ASFR este înțeleasă de personal, managementul ASFR :

- a) discută politica și promovează înțelegerea acesteia;
- b) se asigură că politica răspunde în mod egal nevoilor și așteptărilor tuturor părților interesate;
- c) încurajează personalul să înțeleagă relevanța politicii și explică relația dintre politică și activitatea fiecărei persoane;
- d) prezintă personalului relația dintre politici și planurile de afaceri sau cele operaționale.



#### **5.4. Obiectivele și planificarea**

Atunci când se asigură că sunt stabilite în ASFR obiective măsurabile ale activității, managementul ASFR:

- a) explică angajaților obiectivele;
- b) monitorizează îndeplinirea acestora;
- c) corelează activitățile personalului cu obiectivele organizației;
- d) implică personalul în crearea și actualizarea obiectivelor care au impact asupra acestuia.

#### **5.5. Responsabilitate, autoritate și comunicare**

##### **5.5.1. Responsabilitate și autoritate**

Atunci când se asigură că responsabilitățile sunt definite și comunicate, Directorul ASFR:

- a) specifică rolurile și responsabilitățile șefilor de departamente și șefilor de servicii, referitoare la implicarea și competența personalului;
- b) acordă tuturor persoanelor explicații privind rolurile și responsabilitățile lor;
- c) se asigură că personalul are responsabilitatea și autoritatea de care are nevoie pentru a-și realiza sarcinile care îi revin în mod eficace.

##### **5.5.2. Reprezentantul managementului**

La selectarea reprezentantului managementului calității și a managementului competenței și implicării personalului, conducerea ASFR:

- a) alege un reprezentant care să aibă competențe pentru a coordona stabilirea, implementarea, menținerea și îmbunătățirea sistemului de management al calității și implicit al managementului competenței și implicării personalului;
- b) selectează un reprezentant cu competențe care includ leadership, abilități de comunicare clară și de îndrumare;
- c) alocă autoritatea, responsabilitatea și timpul necesare pentru a-și îndeplini rolul în mod eficace;
- d) selectează câte un reprezentant din fiecare departament și serviciu și formează o echipă multifuncțională care să raporteze conducerii ASFR.

##### **5.5.3. Comunicarea internă**

La comunicarea către personal a stadiilor eficacității și eficienței sistemului de management managementului calității și a managementului competenței și implicării personalului, conducerea ASFR:

- a) stabilește sistemele de comunicare de sus în jos și de jos în sus;
- b) utilizează tehnici cum ar fi ședințele pentru a comunica informațiile necesare;
- c) monitorizează eficacitatea sistemelor de comunicare.

#### **5.6 Analiza efectuată de management**

La evaluarea eficacității și eficienței sistemului de management al calității și a managementului competenței și implicării personalului, managementul de la cel mai înalt nivel ia în considerare elementele de intrare ale analizei, la intervale planificate și efectuează următoarele:

- a) ia decizii și întreprinde acțiuni pentru a îmbunătăți implicarea și competența personalului;
- b) stabilește obiective privind implicarea și competența și le comunică tuturor celor cărora li se aplică;
- c) stabilește mecanisme pentru a se asigura îndeplinirea cu succes a obiectivelor de implicare și competență a personalului;

- d) furnizează resurse pentru a dezvolta competența personalului;
- e) implică personalul în funcționarea sistemului de management al calității și a managementului competenței și implicării personalului să fie conștient de dificultățile și oportunitățile pe care le are acesta;
- f) să furnizeze o platformă pentru schimbul de idei între angajați.

## 6 MANAGEMENTUL RESURSELOR

### 6.1 Furnizarea resurselor

La furnizarea resurselor necesare pentru îmbunătățirea continuă a sistemului de management al calității și a managementului competenței și implicării personalului, managementul de la cel mai înalt nivel ar trebui:

- a) să furnizeze resursele de care personalul are nevoie pentru a reuși în munca sa;
- b) să administreze resursele de cunoaștere în cadrul organizației.

### 6.2. Resurse umane

#### 6.2.1. Generalități

Planificarea resurselor umane are atât strategii (pe termen lung) cât și tactici (pe termen scurt) și include un proces de recrutare și selecție care este:

- a) transparent pentru candidați și cu accent pe importanța competenței lor;
- b) furnizează candidaților informații despre valorile și atitudinile organizaționale;
- c) identifică gradul în care o persoană se va potrivi cu cultura organizației (de exemplu alinierea la valori și atitudini);
- d) stabilește criteriile (profile) de competență pentru fiecare post/poziție/rol, criteriile definite de către șefii de departamente și șefii de servicii, împreună cu personalul interesat, în cadrul unei discuții organizate. Pentru activitățile privitoare la evaluarea siguranței și supraveghere, în cadrul stabilirii criteriilor (profilelor) de competență se pot avea în vedere cadrele de competențe din Anexa B

#### 6.2.2 Competență, instruire și conștientizare

La evaluarea cerințelor de competență și la dezvoltarea nevoilor de competență, managementul:

- a) urmează procesul de obținere a competenței descris la 4.3;
- b) se asigură că instruirea este furnizată pe baza cerințelor de competență;
- c) se asigură de existența certificărilor profesionale, atunci când sunt necesare;
- d) explică personalului rolul său și cerințele de competență necesare pentru a îndeplini obiectivele referitoare la calitate (a se vedea 5.4);
- e) aduce la cunoștința personalului modul în care acesta contribuie la rezultatele organizației.

### 6.3. Infrastructură

Pentru stabilirea, furnizarea și mentinerea infrastructurii ASFR realizează următoarele activități:

- a) implică personalul adecvat de la toate nivelurile în planificarea infrastructurii;
- b) se asigură că tot personalul are cunoștință de resursele disponibile;
- c) se asigură că personalul este competent pentru a utiliza în mod eficace resursele;
- d) identifică mijloacele de rezolvare a oricăror probleme.



#### 6.4. Mediu de lucru

Pentru administrarea mediului de lucru în cadrul ASFR personalul propriu este:

- a) constientizat de rolurile și responsabilitățile sale pentru îndeplinirea cerințelor relevante legale și reglementate;
- b) constientizat de drepturile individuale care rezultă din acordurile locale, naționale și internaționale;
- c) implicat în identificarea deficiențelor de mediu și a riscurilor, în domeniul sănătății și securității în muncă, legat de rolul său;
- d) instruit în ceea ce privește sistemele organizationale pentru mediu și pentru sănătate și securitate în muncă;
- e) competent să raporteze și să înregistreze pericolele și capabil să întreprindă acțiuni corective.

### 7 REALIZAREA ACTIVITĂȚILOR SPECIFICE

#### 7.1 Planificarea

În vederea planificării și dezvoltării proceselor legate de realizarea activității specifice, ASFR se asigură de următoarele:

- a) personalul relevant este implicat în proiectarea activității specifice;
- b) este menținută conștientizarea riscurilor asociate oricăror limitări ale competenței;
- c) atunci când persoanele pe deplin competente nu sunt disponibile, riscurile care rezultă sunt gestionate;
- d) proprietarii de proces ar trebui să înțeleagă că deținerea unui proces include și asumarea responsabilității pentru elementele de ieșire ale procesului;
- e) echipe interfuncționale care permit corelarea proceselor pentru a forma un sistem.

#### 7.2 Procese referitoare la relația cu clientul

##### 7.2.1 Determinarea cerințelor referitoare la activități specifice

La determinarea cerințelor referitoare la activități specifice, ASFR se asigură că:

- a) cei care sunt responsabili de realizarea activității specifice înțeleg nevoile și așteptările clientului, precum și cerințele activității specifice;
- b) personalul înțelege cerințele legale și reglementate;
- c) personalul de execuție a dobândit o înțelegere a obligațiilor legale și a cerințelor reglementate pentru protecția consumatorului.

##### 7.2.2 Analiza cerințelor

La analizarea cerințelor referitoare la activitățile specifice, ASFR se asigură că:

- a) personalul responsabil cu realizarea activității specifice trebuie consultat atunci când se identifică cerințele clientului, pentru a se asigura de capabilitatea proceselor;
- b) personalul are o înțelegere clară și posedă calificările necesare pentru a rezolva diferențele față de cerințele clientului.

##### 7.2.3. Comunicarea cu clientul

În domeniul comunicării cu clientul privind informațiile legate de activități specifice, tratarea comenzii și feedback-ul de la client, ASFR se asigură că:

- a) personalul ia legătura cu clienții pentru a obține un feedback și rezolvă orice nevoie

- neîndeplinită;
- b) personalul care tratează reclamațiile cunoaște politicile și procesele relevante;
  - c) la sesiunile referitoare la reclamații iau parte persoane din departamentele afectate de reclamație,
  - d) personalul care tratează reclamațiile are competență de a comunica reclamațiile clientului acelor persoane care pot îmbunătăți procesele afectate;
  - e) feedbackul referitor la modul de rezolvare a reclamației este transmis către client și tuturor celorlalte persoane din ASFR care au fost implicate în tratarea reclamației conform procedurii specifice ASFR;
  - f) clienții sunt antrenați în activități pentru dezvoltarea și îmbunătățirea activității specifice lor și serviciilor prin întâlniri, cum ar fi focus grupuri.

### 7.3 Achiziție

#### Procesul de achiziție

Procesul se desfășoară conform procedurilor aplicabile în ASFR privind achizițiile în vigoare.

### 7.4 Activități/servicii desfășurate în ASFR

#### 7.5.1. Control

La planificarea și realizarea activităților specifice în condiții controlate, ASFR se asigură că:

- a) personalul este implicat în crearea propriilor proceduri specifice și instrucțiuni de lucru, pentru a se asigura înțelegerea acestora;
- b) instrucțiunile de lucru sunt explicate personalului nou angajat și sunt aplicate sub îndrumare;
- c) sunt dezvoltate programe de instruire pentru introducerea de noi activități;
- d) caracteristicile critice ale activității specifice sunt explicate angajaților și măsurile necesare sunt stabilite de comun acord cu cei care efectuează activitatea.

#### 7.5.2. Validarea activității proprii

ASFR își validează orice proces propriu de lucru atunci când elementele de ieșire rezultate nu pot fi verificate prin măsurare sau monitorizare ulterioare. Personalul cunoaște următoarele:

- a) conceptul de a nu fi posibilă verificarea elementelor de ieșire ale procesului de lucru;
- b) nevoia de a controla elementele de intrare ale procesului, cum ar fi materialele, informațiile și documentația, astfel încât procesele să poată fi predictibile.

#### 7.5.3. Identificare și trasabilitate

La identificarea activităților specifice și a stadiului sau în cadrul procesului de realizare a activităților specifice ASFR se asigură că personalul înțelege semnificația și importanța identificării și trasabilității și se are în vedere elaborarea unui flux al procesului pentru explicarea trasabilității.

## 8 MĂSURARE, ANALIZĂ ȘI ÎMBUNĂTĂȚIRE

### 8.1 Generalități

ASFR planifică și implementează procesele de monitorizare, măsurare, analiză și îmbunătățire și aplică următoarele:



- a) responsabilitatile de la 5.5.1 sunt definite pentru persoanele care măsoară, evaluează și monitorizează;
- b) persoanele responsabile pentru o activitate sunt implicate în selectarea aspectelor cheie care urmează să fie măsurate în scopul determinării calității lucrărilor;
- c) personalul e informat referitor la modul în care controlul intern al activităților prestate contribuie la măsurarea performanței de ansamblu a organizației;
- d) personalului i se permite să îmbunătățească performanțele proceselor prin acțiunile selectate.

## **8.2 Monitorizare**

### **8.2.1. Satisfacția clientului**

ASFR monitorizează informațiile referitoare la percepția clientului asupra satisfacerii de către organizație a cerințelor sale. Personalului i se explică importanța măsurării și monitorizării satisfacției clientului. Rezultatele monitorizării și măsurării satisfacției clientului și acțiunile întreprinse în consecință sunt explicate personalului propriu.

### **8.2.2. Audit intern/de supraveghere**

ASFR efectuează audituri interne la intervale planificate pentru a determina dacă sistemul de management al calității și al managementului competenței și implicării personalului este implementat eficace și să se asigure de următoarele:

- a) auditorii interni sunt instruiți, competenți și independenți de activitățile care sunt auditate;
- b) în echipa de audit sunt angrenate persoane din toate departamentele, care reprezintă diferite niveluri de experiență, astfel încât să permită echipei să fie percepută ca reprezentativă pentru întreaga organizație;
- c) se va explica personalului interviuat pe timpul unui audit că auditul implică evaluarea procesului și nu a persoanei;
- d) personalul înțelege că scopul auditului este raportarea eficacității și eficienței sistemului de management al calității și al managementului competenței și implicării personalului către managementul de la cel mai înalt nivel;

### **8.2.3. Monitorizarea și măsurarea proceselor (activităților) specifice**

ASFR monitorizează și măsoară procesele proprii. Atunci când nu se obțin rezultatele planificate, vor fi întreprinse corecții sau acțiuni corective. În plus, de luat în considerare că: proprietarii de procese trebuie de regula să monitorizeze procesele pentru care sunt responsabili și trebuie să li se explice relația dintre măsurarea procesului pe care o efectuează personalul și acțiunile corective ulterioare.

### **8.2.4. Monitorizarea activităților ASFR**

ASFR monitorizează caracteristicile unui activități specifice, pentru a verifica dacă sunt satisfacute cerințele referitoare la activitățile specifice.

## **8.3. Controlul activităților specifice neconforme**

ASFR se asigură că activitățile specifice care nu sunt conforme cu cerințele specificate sunt identificate și controlate pentru a se preveni utilizarea neintenționată. ASFR se asigură că:

- a) cei responsabili de procesul în care se identifică activități specifice neconforme, sunt implicați în elaborarea procedurii cerute;
- b) personalului i s-au pus la dispoziție criterii pentru identificarea și tratarea unui activități specifice sau a unui serviciu neconform;
- c) personalul înțelege riscurile care rezultă din activități specifice sau dintr-un serviciu necorespunzător;
- d) personalul participă la sesiuni de diseminare a informațiilor care furnizează feedback, se analizează neconformitățile, prin care se facilitează învățarea, cu scopul de a preveni reapariția acestor neconformități.

#### **8.4. Analiza datelor**

Organizația evaluează datele pentru a face posibilă îmbunătățirea continuă care ar trebui să:

- a) dezvolte competența personalului în colectarea, analizarea, interpretarea și evaluarea datelor;
- b) comunice rezultatele analizării datelor, cât mai curând posibil, către managementul de la nivelurile adecvate și către alte părți interesate;
- c) explice personalului, în mod amănunțit, rezultatele analizării datelor, astfel încât să se poată întreprinde acțiunile necesare.

#### **8.5. Îmbunătățirea**

##### **8.5.1. Îmbunătățirea continuă**

ASFR îmbunătățește continuu eficacitatea sistemului de management al calității în funcțiune și al sistemului de management al competenței și implicării personalului și își implică personalul prin:

- a) elaborarea unei diagrame a relațiilor dintre analiza managementului și măsurare, acțiuni corective și preventive și îmbunătățirea continuă;
- b) încurajarea liderilor să stabilească și să mențină programe de îmbunătățire implicând personalul din funcții diferite;
- c) încurajarea liderilor să instruiască personalul în procesul de îmbunătățire continuă.

##### **8.5.2. Acțiune corectivă**

ASFR întreprinde acțiuni pentru a elimina cauzele neconformității în scopul de a preveni reapariția acestora.

ASFR aplică următoarele:

- a) metodologia structurată, pe care personalul să o poată înțelege și aplica pentru a găsi cauzele radăcină ale problemelor;
- b) identifică cauzele asigurându-se că personalul este competent să utilizeze cunoștințele obținute prin măsurare;
- c) dezvoltă o înțelegere a conceptului de cunoaștere colectivă care să fie utilizată în rezolvarea problemelor;
- d) utilizarea de echipe interfuncționale pentru proiecte de îmbunătățire, în scopul de a obține beneficii din cunoașterea colectivă.



### **8.5.3. Acțiune preventivă**

ASFR determină acțiunile pentru a elimina cauzele potențiale ale neconformităților, în scopul de a preveni apariția lor, asigurându-se că:

- a) personalul înțelege conceptul conform căruia acțiunea preventivă este adecvată atunci când există tendința unui proces de a merge într-o direcție greșită;
- b) este explicată importanța relației dintre acțiunea preventivă și analiza datelor;
- c) personalul înțelege valoarea acțiunii preventive comparativ cu acțiunea corectivă.

### Autoevaluarea implicării personalului

Cele mai multe dintre considerațiile de la articolele de la 5 până la 8 pot fi utilizate pentru o listă de verificare pentru a se evalua situația referitoare la implicarea și competența personalului. Nivelul de implicare și competență al angajaților ar putea fi de asemenea verificat comparând acțiunile încheiate cu elementele menționate în cadrul fiecărui articol. Sunt posibile diferite ajustări atunci când se determină nivelul de implicare, de exemplu evaluarea gradului în care acțiunile efectuate distinct sunt încheiate.

**Tabelul A.1 - Autoevaluarea implicării personalului**

| Nivel 1   | Nivel 2  | Nivel 3  | Nivel 4  | Nivel 5   |
|---|--|--|--|---|
| Personalul este informat prin ședințe sau e-mail etc. despre acele acțiuni menționate în articolele de la 5 până la 8, relevante pentru zona de activitate și despre posibilitatea indivizilor și echipelor de a influența acțiunile. | Personalul discută cu supervisorii despre acele acțiuni menționate în articolele de la 5 până la 8, relevante pentru zona de activitate, în mod deosebit eforturile pentru îmbunătățirea continuă. | Personalul este activ în implementarea și îmbunătățirea acțiunilor relevante menționate în articolele de la 5 până la 8 în cadrul zonei de activitate. | Personalul este activ în transferarea experienței de a implementa și îmbunătăți acțiunile menționate în articolele de la 5 până la 8 din zona de activitate, în alte părți ale organizației. | Personalul inițiază și dezvoltă noi acțiuni legate de cele menționate în articolele de la 5 până la 8 în cadrul zonei de activitate și le aplică și în alte părți ale organizației sau la clienți și furnizori. |
| Sunt binevenite sugestiile din partea personalului.   | Personalul sugerează îmbunătățiri în unele dintre acțiuni. Sugestiile se tratează prompt.  | Supervisorii le acordă sprijin.  | Există o bună susținere din partea managementului.   | Implicarea și angajarea sunt vizibil recunoscute de management.   |



**A.2 - Autoevaluarea competenței personalului**

| Nivel de maturitate   |   |  |   |   |
|---|---|--|---|---|
| Nivel 1   | Nivel 2   | Nivel 3  | Nivel 4   | Nivel 5   |
| <p>Personalul are cunoștințe și abilități pentru a îndeplini sarcinile de rutină repartizate, fara supravegherea unui instructor. Alte sarcini atribuite necesită o asemenea supraveghere.</p> <p>Personalul solicită uneori instruire în cadrul zonei sale de lucru.</p> | <p>Personalul are cunostinte și abilități pentru a îndeplini toate sarcinile repartizate, fără supravegherea unui instructor.</p> <p>Personalul solicită instruire la locul de muncă sau în exterior, pentru dezvoltarea competenței.</p> <p>Personalul propune idei de îmbunătățire.</p> | <p>Personalul are cunoștințe și abilități pentru a acționa ca instructori în zona de lucru.</p> <p>Personalul își asumă responsabilitatea pentru procesele în care acționează.</p> <p>Personalul dezvoltă și implementează idei de îmbunătățire.</p> <p>Personalul solicită mentorat sau îndrumare în vederea obținerii de calificări pentru alte sarcini sau funcții.</p> | <p>Personalul are cunoștințe și abilități pentru a activa ca mentori și îndrumători.</p> <p>Personalul este doritor să împărtășească cunoștințele și abilitățile pentru îmbunătățirea organizației.</p> <p>Personalul ia parte la activitățile interne și externe de benchmarking.</p> <p>Personalul constituie suportul pentru dezvoltarea strategică a organizației.</p> <p>Personalul este activ în implementarea proceselor noi. Personalul solicită un plan de carieră bine definit.</p> | <p>Personalul are cunoștințe și abilități pentru a-și asuma responsabilitatea pentru o parte importantă a organizației.</p> <p>Personalul este activ în dezvoltarea strategiei, politicii și obiectivelor organizației.</p> <p>Personalul inițiază și este activ în dezvoltarea noilor procese.</p> <p>Personalul are o rețea de lucru extinsă și acționează în exterior ca reprezentanți importanți.</p> |

*Tabelul 1. A : Cadru de competențe pentru evaluarea siguranței*

| <i>Competențe</i>                                 | <i>Mod de îndeplinire</i>   |
|---|---|
| <b><i>Cunoștințe</i></b>                          |   |
| Cadrul UE de reglementare a rețelei feroviare     | Demonstrează o înțelegere a scopului cadrului UE de reglementare a rețelei feroviare, precum și a rolului pe care îl are certificarea în siguranța feroviară;<br>Dă dovadă de cunoaștere și înțelegere a abordării europene;<br>Cunoaște motivele pentru care se realizează certificarea și scopul acesteia;<br>Înțelege legăturile dintre certificare și supraveghere                          |
| SMS (sau alte sisteme de management asemănătoare) | Dă dovadă de înțelegerea sistemelor de management al siguranței fie prin inspecție, audit sau prin evaluare;<br>Demonstrează cunoașterea modului în care un SMS sau un sistem de management asemănător (de exemplu, sistemul de management al riscului) controlează riscurile în cadrul unui context feroviar sau al unui domeniu care prezintă provocări operaționale și tehnice asemănătoare. |
| Funcționarea sistemului feroviar                  | Înțelege legătura dintre aspectele tehnice, oameni și organizarea sistemului feroviar. Acestea ar trebui să includă o înțelegere de bază a infrastructurii, a materialului rulant, a operațiunilor și a gestionării activelor, după caz.  |
| <b><i>Experiență</i></b>                          |   |
| Evaluare  | Experiență în ceea ce privește certificarea aplicată în practică sau în crearea unui regim de evaluare.   |



Tabelul 1.B : Cadru de competențe pentru evaluarea siguranței

| Competențe  | Mod de îndeplinire  |
|---|---|
| <b>Competențe non-tehnice (și anume, competențe generale)</b> | <b>Exemple de indicatori comportamentali</b>  |
| Nivel adecvat de analiză critică                              | <p>A fi „critic” nu înseamnă doar a fi negativ sau a indica ce este greșit în legătură cu ceva anume, ci înseamnă a fi pe deplin informat, capabil de a realiza o analiză și evaluare aprofundată.</p> <p>Demonstrează capacitatea de a identifica chestiuni cheie și relații pe baza informațiilor; relaționarea și compararea datelor din diferite surse și identificarea relațiilor cauză-efect</p>  |
| Rezolvarea problemelor  | <p>Abilitatea de a analiza problemele într-un mod logic, pas cu pas, și de a proiecta și implementa soluții adecvate bazându-se pe cunoștințe și experiență și apelând si la alte referințe și resurse, după cum este necesar.</p> <p>Pune la îndoială presuposițiile.</p> <p>Gândește liber.</p> <p>Lipsit de prejudecăți.</p> <p>Cunoaște limitele propriei cunoașteri/experiențe.</p> <p>Identifică aspectele critice din problemele complexe.</p> <p>Elaborează soluții creative și practice împreună cu solicitantul.</p> <p>Utilizează tehnici de remediere.</p> <p>Poate gestiona volume mari de informații.</p> <p>Utilizează tehnici pentru a stimula soluționarea problemelor în mod creativ.</p> <p>Știe cum să colecteze informațiile adecvate.</p> |
| Comunicarea   | <p>Ascultă în mod activ, acordă atenție detaliilor, analizează și extrage informații esențiale și le prezintă într-un mod creativ, clar, concis și cu mare impact.</p> <p>Empatie, gândirea din perspectiva altei persoane și înțelegerea motivației acesteia.</p> <p>Comunică în mod clar și precis atât verbal, cât și în scris.</p> <p>Cunoaște tehnici de vorbit în public.</p> <p>Știe cum să captiveze și să implice auditoriul.</p> <p>Utilizează tehnici de persuasiune, influențare, negociere și facilitare.</p>  |

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <p>Lucrul în echipă</p> | <p>Constructiv și eficient colaborează și colaborează în cadrul echipei , atât în cadrul organizației, cât și cu părțile interesate externe, pentru a atinge obiectivele și obiectivele comune, respectând în același timp persoanele care provin din medii diverse.</p> <p>Lucrează în cooperare cu alții în echipe și în cadre organizaționale.</p> <p>Respectă diferențele dintre persoane.</p> <p>Lucrează eficace în cadrul unei echipe.</p> <p>Respectă rolurile atribuite membrilor echipei.</p> <p>Lucrează în cadrul organizației.</p> <p>Știe să le ofere sprijin altora.</p> <p>Știe cum să valorifice diversitatea.</p> <p>Știe cum să valorifice sinergiile din echipă.</p> <p>Știe cum să lucreze împreună cu alții în vederea realizării unui obiectiv.</p> |
|-------------------------|--|

Tabelul 2A : Cadru de competențe pentru supraveghere

| <i>Competențe</i>  | <i>Mod de îndeplinire</i>   |
|--|---|
| <b>Cunoștințe</b>  |   |
| <p>Cadrul UE de reglementare a rețelei feroviare</p>     | <p>Demonstrează o înțelegere a scopului cadrului UE de reglementare a rețelei feroviare, precum și a rolului pe care îl are supravegherea în siguranța feroviară.</p> <p>Dă dovadă de cunoaștere și înțelegere a abordării europene.</p> <p>Cunoaște motivele pentru care se realizează supravegherea și scopul acesteia.</p> <p>Înțelege legăturile dintre certificare și supraveghere</p>         |
| <p>SMS (sau alte sisteme de management asemănătoare)</p> | <p>Dă dovadă de înțelegere a sistemelor de management al siguranței fie prin inspecție sau prin audit.</p> <p>Demonstrează cunoașterea modului în care un SMS sau un sistem de management asemănător (de exemplu, sistemul de management al riscurilor) controlează riscurile în cadrul unui context feroviar sau al unui domeniu care prezintă provocări operaționale și tehnice asemănătoare.</p> |
| <p>Principii, tehnici și instrumente de supraveghere</p> | <p>Dă dovadă de înțelegere a scopului supravegherii și a modului în care se desfășoară supravegherea în practică, precum și a modului în care aceasta se integrează în procesul de evaluare a conformității</p> <p>Înțelege relația dinamică dintre procesul de</p>   |



|                                  |   |
|----------------------------------|---|
|                                  | certificare și supraveghere.  |
| Evaluare                         | Înțelege relația dinamică dintre procesul de certificare și supraveghere.   |
| Funcționarea sistemului feroviar | Înțelege legătura dintre aspectele tehnice, oameni și organizarea sistemului feroviar. Acestea ar trebui să includă o înțelegere de bază a infrastructurii, a materialului rulant, a operațiunilor și a gestionării activelor, după caz.  |
| <b>Experiență</b>                |   |
| Control                          | O înțelegere a evaluării riscurilor și a modului în care aceasta contribuie la controlarea riscurilor prin rolul său în cadrul SMS.   |
| Aptitudini de interviu           | Demonstrarea experienței în ceea ce privește diverse aptitudini de interviu, cum ar fi adresarea de întrebări cu răspuns închis și deschis. Capacitatea de a stabili un raport cu persoana interviuată la toate nivelurile, precum și de a face persoana interviuată să se simtă în largul său. |

*Tabelul 2B : Cadru de competențe pentru supraveghere*

| <i>Competențe</i>  | <i>Mod de îndeplinire</i>   |
|--|---|
| <b><i>Competențe non-tehnice (și anume, competențe generale)</i></b> | <b><i>Exemple de indicatori comportamentali</i></b>   |
| Nivel adecvat de analiză critică                                     | A fi „critic” nu înseamnă doar a fi negativ sau a indica ce este greșit în legătură cu ceva anume, ci înseamnă a fi pe deplin informat, capabil de a realiza o analiză și evaluare aprofundată. Demonstrează capacitatea de a identifica chestiuni cheie și relații pe baza informațiilor; relaționarea și compararea datelor din diferite surse și identificarea relațiilor cauză-efect. |

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <p>Rezolvarea problemelor</p> | <p>Abilitatea de a analiza problemele într-un mod logic, pas cu pas, și de a proiecta și implementa soluții adecvate bazându-se pe baza de cunoștințe și experiență și apelând și la alte referințe și resurse, după cum este necesar.<br/>                 Pune la îndoială presupuzițiile.<br/>                 Gândește liber.<br/>                 Lipsit de prejudecăți.<br/>                 Cunoaște limitele propriei cunoașteri/experiențe<br/>                 Identifică aspectele critice din problemele complexe.<br/>                 Elaborează soluții creative și practice.<br/>                 Utilizează tehnici de remediere.<br/>                 Poate gestiona volume mari de informații.<br/>                 Utilizează tehnici pentru a stimula soluționarea problemelor în mod creativ.<br/>                 Știe cum să colecteze informațiile adecvate.</p>   |
| <p>Comunicarea</p>            | <p>Ascultă în mod activ, acordă atenție detaliilor, analizează și extrage informații esențiale și le prezintă într-un mod creativ, clar, concis și cu mare impact.<br/>                 Empatie, gândirea din perspectiva altei persoane și înțelegerea motivației acesteia.<br/>                 Comunică în mod clar și precis atât verbal, cât și în scris.<br/>                 Cunoaște tehnici de vorbit în public.<br/>                 Știe cum să captiveze și să implice auditoriul<br/>                 Utilizează tehnici de persuasiune, influențare, negociere și facilitare.</p>   |
| <p>Lucrul în echipă</p>       | <p>Constructiv și eficient cooperează și colaborează în cadrul echipei imediate, atât în cadrul organizației, cât și cu părțile interesate externe, pentru a atinge obiectivele și obiectivele comune, respectând în același timp persoane care provin din medii diverse.<br/>                 Lucrează în cooperare cu alții în echipe și în cadre organizaționale.<br/>                 Respectă diferențele dintre persoane.<br/>                 Lucrează eficace în cadrul unei echipe.<br/>                 Respectă rolurile atribuite membrilor echipei.<br/>                 Lucrează în cadrul organizației.<br/>                 Știe să le ofere sprijin altora.<br/>                 Știe cum să valorifice diversitatea.<br/>                 Știe cum să valorifice sinergiile din echipă.<br/>                 Știe cum să lucreze împreună cu alții în vederea realizării unui obiectiv global și a unei viziuni comune.</p> |