CZU: 351/354:005.963.2 https://doi.org/10.59295/mgrm2026.14

MENTORATUL ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ: INVESTIȚIE ÎN CAPITALUL UMAN

Angela POPOVICI,
doctor, conferențiar universitar
Departamentul Științe Politice și Administrative,
FRIȘPA, USM

Abstract: *This article analyzes the role and potential of mentoring programmes from the perspective of mentoring as a strategic investment in the human capital of public administration, highlighting their contribution to increasing the attractiveness of the civil service and to strengthening institutional human resources. The analysis is grounded in the need of public institutions to leverage and develop human capital within a dynamic professional environment, characterized by increasingly demanding requirements in terms of employees' competencies, performance, adaptability, and capacity for innovation.*

Keywords: *mentoring, public service, human capital, career development, efficiency, mutual learning, professionalization.*

Într-un context în care administrațiile publice sunt chemate să devină mai eficiente, mai transparente și mai apropiate de nevoile cetățenilor, mentoratul se conturează ca un instrument strategic de dezvoltare instituțională și profesională. Adoptat și susținut de tot mai multe administrații în spatial european, mentoratul ocupă astăzi un loc central în politicile de transformare și modernizare a funcției publice.

Formarea profesională a funcționarilor publici, indiferent de nivelul ocupat în structurile administrative, reprezintă o investiție esențială în capitalul uman al administrației publice, fiind determinată atât de cerințele interne ale sistemului administrativ, cât și de relația directă cu cetățenii [2, p.13]. În acest context, așteptările crescute ale cetățenilor, încrederea reciprocă dintre structurile administrative și existența unei critici publice constante față de sectorul public și activitatea funcționarilor evidențiază necesitatea consolidării unor mecanisme moderne de dezvoltare profesională. Dintre acestea, mentoratul ocupă un loc central, întrucât facilitează transferul de cunoștințe, experiență și valori organizaționale, contribuind la valorificarea și dezvoltarea capitalului uman existent [3, p.9].

Conceput ca o investiție strategică în capitalul uman, mentoratul sprijină atât angajații, prin integrarea eficientă, învățarea continuă și dezvoltarea competențelor profesionale, cât și organizația, prin creșterea performanței, consolidarea coerenței instituționale și sporirea capacității de adaptare la schimbările mediului administrativ. În acest sens, mentoratul devine un instrument esențial pentru îmbunătățirea sustenabilă a calității administrației publice și pentru creșterea valorii pe termen lung a serviciilor oferite cetățenilor [1, p. 203].

Rolul mentoratului este de a crea punți între generații, experiențe și profesii, cu scopul de a sprijini atât integrarea tinerilor în serviciul public, cât și dezvoltarea continuă a funcționarilor publici în funcție [10, p.531]. Avem în vedere o relație structurată și voluntară între un funcționar public experimentat (mentor) și un coleg aflat la început de drum sau într-o etapă de tranziție profesională (persoană mentorată), bazată pe încredere, sprijin reciproc și învățare continuă.

Mentoratul răspunde astfel unei duble nevoi: pe de o parte, creșterea atractivității funcției publice pentru tineri și profesioniștii din alte domenii, iar pe de altă parte, oferirea unui sprijin real pentru cei care reflectează asupra parcursului lor profesional. Prin implicarea mentorilor din rândul funcționarilor, administrația publică își valorifică propriile resurse umane ca motoare ale schimbării.

Mentoratul reprezintă o relație de învățare și dezvoltare între o persoană cu experiență și un individ interesat să evolueze într-un anumit domeniu. Această relație are ca scop sprijinirea creșterii profesionale și personale a mentee-ului (persoana cu mai puțină experiență, care este îndrumată și beneficiază de această

interacțiune), prin acumularea de cunoștințe, dezvoltarea de abilități și aprofundarea înțelegerii în aria vizată. Mentoratul în sine este înțeles ca ajutând pe cineva, dând sfaturi, împărtășind cunoștințe. Mentoratul este, înainte de toate, o relație umană. El se bazează pe voluntariat, încredere, respect și deschidere. Nu este nici tutorat – care presupune transmiterea de cunoștințe tehnice –, nici coaching – care nu implică împărtășirea experienței personale. Este o formă de sprijin care permite dezvoltarea competențelor comportamentale și profesionale, precum și atingerea unor obiective individuale [11, p.209].

De-a lungul timpului, literatura de specialitate a oferit numeroase definiții ale activității de mentorat și ale caracteristicilor acesteia. Astfel, definițiile mai generale descriu mentoratul ca o relație între o persoană cu experiență și alta cu un nivel mai redus de experiență, având ca scop învățarea și dezvoltarea unor competențe ale celei din urmă. În schimb, abordările mai specifice definesc mentoratul ca un proces în care o persoană cu statut superior, rezultate remarcabile și prestigiu oferă sprijin, educă, ghidează și consiliază pentru a facilita dezvoltarea intelectuală și/sau profesională a unei persoane aflate la început de parcurs (de exemplu, un funcționar public debutant sau un stagiar) [6, p.17].

Totodată, relația de mentorat este conceptualizată ca un tip particular de interacțiune organizațională, diferită de raporturile ierarhice tradiționale dintre superior și subordonat. Spre deosebire de acestea, mentoratul nu presupune în mod necesar existența unui cadru formal de colaborare sau a unei relații contractuale directe între părțile implicate. În numeroase studii, se subliniază că relația mentor–mentee se configurează într-o manieră mai strânsă și mai profundă decât alte relații instituționale, tocmai prin accentul pus pe sprijin personalizat, transfer de cunoștințe și dezvoltare profesională. De asemenea, caracterul său distinct derivă din natura reciprocă și non-ierarhică a interacțiunii, care transcende limitele organizaționale și funcționale și se bazează pe încredere, confidențialitate și schimb autentic de experiențe [12, p.5]. Astfel, mentoratul se constituie nu doar ca o strategie de consolidare a carierei, ci și ca un cadru relațional deosebit, ce favorizează dezvoltarea capitalului uman și a coeziunii organizaționale.

Relațiile de mentorat se caracterizează printr-un set de trăsături definitorii care evidențiază complexitatea și valoarea acestui tip de interacțiune. Ele au ca finalitate fundamentală dezvoltarea și susținerea persoanei mentorate în atingerea obiectivelor sale, proces realizat printr-o gamă variată de forme de sprijin. Aceste forme includ, în mod frecvent, intervenții orientate spre consolidarea dezvoltării profesionale și a carierei, facilitarea accesului la modele de rol relevante, precum și furnizarea unui suport de natură psihologică [7, p.24]. În egală măsură, relațiile de mentorat presupun o dimensiune personală și reciprocă, fundamentată pe încredere, schimb de experiență și colaborare, aspecte care le conferă un caracter distinct în raport cu alte tipuri de relații instituționale sau profesionale.

Relația de mentorat se distinge în mod semnificativ de alte tipuri de relații instituționalizate din cadrul organizațiilor, precum cea dintre superior și subordonat ierarhic. Particularitatea fundamentală constă în faptul că părțile implicate în acordul de mentorat nu sunt neapărat angajate într-o colaborare formală sau într-un raport direct de muncă. Mai mult decât atât, interacțiunea dintre mentor și mentee se configurează, în mod obișnuit, ca fiind mai strânsă și mai profundă decât relațiile formale stabilite la nivel organizațional, datorită caracterului ei personalizat, orientat spre dezvoltare și sprijin individualizat. Acest tip de raport transcende limitele funcționale și ierarhice, consolidând o legătură bazată pe încredere, confidențialitate și schimb autentic de cunoștințe și experiențe.

Mentoratul, înțeles ca proces complex de sprijin și dezvoltare personală și profesională, se manifestă printr-o diversitate de forme determinate de contextul organizațional, de obiectivele urmărite și de particularitățile structurale ale relației dintre mentor și persoana mentorată. Există mai multe tipuri de mentorat, dintre care se disting, prin frecvența aplicării, mentoratul formal și cel informal, mentoratul individual, cel desfășurat în echipă, formele de tip peer-mentoring, precum și variantele moderne de e-mentorat. Această clasificare reflectă adaptabilitatea mecanismului de mentorat la nevoile variate ale organizațiilor și indivizilor, subliniind totodată relevanța sa în dinamica proceselor de învățare și dezvoltare profesională.

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

În serviciul public din majoritatea țărilor membre ale Uuniunii Europene se încurajează ca mentoratul să fie recunoscut drept o parte valoroasă a parcursului profesional al funcționarilor implicați. În acest sens, evaluarea profesională ar trebui să reflecte implicarea în astfel de activități de sprijin și dezvoltare a colegilor. Totodată, mentoratul trebuie privit și ca un instrument de dezvoltare a carierei, întrucât facilitează transmiterea de cunoștințe și bune practici, sprijină integrarea și evoluția profesională a noilor angajați și contribuie la crearea unui mediu de lucru bazat pe învățare continuă și cooperare.

Adoptarea unei abordări proactive față de mentorat poate deveni nu dor un vector important de dezvoltare a carierei, dar și de transformare instituțională prin investiția constantă în capitalul uman. Prin încurajarea schimburilor intergeneraționale și interprofesionale, mentoratul contribuie la apariția unor idei și practici inovatoare, favorizând adaptabilitatea administrației publice în fața noilor provocări sociale, economice și tehnologice.

Pentru a sprijini implementarea eficientă a programelor de mentorat, administrațiile publice utilizează ghiduri și resurse dezvoltate la nivel național. Acestea oferă un cadru coerent de acțiune, metode de planificare, instrumente de lucru și modele de evaluare. Scopul este de a asigura coerența, calitatea și impactul pe termen lung al programelor de mentorat care să contribuie la dezvoltarea carierei funcționarilor publici.

Un program de mentorat eficient, capabil să contribuie real la dezvoltarea carierei, trebuie construit pe o serie de principii clare și coerente. În primul rând, acesta pornește de la stabilirea unor obiective precise și măsurabile, care să ofere atât mentorilor, cât și celor îndrumați, o direcție concretă de urmat. La fel de important este ca designul programului să fie adaptat la nevoile reale ale participanților, astfel încât procesul de mentorat să răspundă așteptărilor și provocărilor cu care aceștia se confruntă în activitatea profesională.

Pentru a asigura calitatea intervenției, mentorii și coordonatorii de program trebuie formați corespunzător, dobândind competențele necesare pentru a sprijini și ghida evoluția colegilor lor. În plus, transparența și echitatea în selecția participanților consolidează încrederea în program și garantează accesul tuturor celor care își doresc să beneficieze de această experiență.

Un alt element esențial îl reprezintă comunicarea activă și constantă cu toate părțile implicate, care menține dinamismul procesului și facilitează soluționarea rapidă a eventualelor dificultăți. În final, monitorizarea și evaluarea continuă a activităților asigură îmbunătățirea permanentă a programului, transformând mentoratul într-un instrument durabil de creștere profesională și management al carierei.

Experiența europeană arată că mentoratul reprezintă un sprijin valoros în diverse momente-cheie ale parcursului profesional. Astfel, la intrarea într-o nouă funcție, rolul mentorului este de a facilita integrarea în cultura organizațională, oferind îndrumare și repere clare pentru adaptarea la cerințele mediului de lucru. Înainte de ocuparea unei funcții publice, mentoratul se dovedește la fel de util pentru persoanele aflate în stagii în cadrul autorităților publice, ajutându-le să înțeleagă mecanismele instituționale și să-și formeze o viziune realistă asupra responsabilităților viitoare.

De asemenea, mentoratul are o contribuție semnificativă în momentele de tranziție profesională, fie că este vorba despre schimbarea postului, promovare sau reorientare, oferind suport și claritate în procesul de adaptare. Totodată, prin relația de încredere și dialog constant, mentoratul sprijină dezvoltarea încrederii în sine și consolidarea abilităților de leadership, elemente esențiale pentru o carieră de succes în administrația publică. Mentorii, la rândul lor, beneficiază de această relație, regăsind satisfacția transmiterii experienței, consolidându-și sentimentul de apartenență și contribuind activ la cultura organizațională. Este important ca programul de mentorat să fie vizibil, clar și ușor de înțeles de către toți cei interesați. Diferențierea între tipurile de mentorat (pentru noii angajați, pentru stagiari, pentru carieră, etc.) trebuie să fie explicită, pentru a evita confuzii și a direcționa corect resursele.

Dezvoltarea mentoratului constituie o miză majoră pentru creșterea atractivității funcției publice, fidelizarea angajaților și diversificarea profilurilor în cadrul administrației publice. Prin intermediul mentoratului, angajații beneficiază de sprijin personalizat în consolidarea competențelor, acces la experiența și expertiza colegilor mai experimentați, precum și de orientare în identificarea și valorificarea oportunităților de avansare. Acest proces facilitează dezvoltarea carierei profesionale, crește vizibilitatea și încrederea în propriul parcurs, și contribuie la o mai bună integrare în rețelele instituționale. În plus, mentoratul este un

mijloc esențial de promovare a egalității de șanse și a egalității profesionale, deoarece oferă tuturor angajaților, indiferent de profil sau experiență, acces la resurse și sprijin pentru progres.

Mai mult decât un instrument de formare, mentoratul este expresia unei culturi organizaționale bazate pe solidaritate, transfer de cunoștințe și sprijin reciproc**.** El contribuie direct la modernizarea și umanizarea administrației publice, la promovarea egalității de șanse și la consolidarea unui serviciu public incluziv, în care fiecare funcționar public se poate dezvolta și regăsi. Un alt avantaj major al mentoratului este caracterul său autoregenerativ: peste 90% dintre persoanele care au beneficiat de o experiență pozitivă de mentorat aleg ulterior să devină mentori la rândul lor. Astfel, se creează un ciclu continuu de învățare, dezvoltare și susținere între generațiile de profesioniști din administrația publică. Într-o perioadă în care administrația este chemată să fie mai apropiată de cetățeni și mai receptivă la schimbările societății, mentoratul reprezintă nu doar un sprijin individual, ci și o strategie colectivă de transformare, în serviciul eficienței, diversității și excelenței în funcția publică.

Mentoratul este un proces de învățare și un instrument eficient de dezvoltare a competențelor în leadershipul administrativ. De fapt, pentru a fi cu adevărat eficient, mentoratul nu poate fi separat de rolul esențial pe care îl are în procesul de formare și dezvoltare profesională. Importanța mentoratului în dezvoltarea liderilor din administrația publică trebuie analizată în contextul formării continue, al dezvoltării profesionale și al creșterii personale.

Conform principiilor moderne ale conducerii în administrația publică, liderii au responsabilitatea de a sprijini funcționarii aflați la început de carieră sau pe cei implicați în proiecte complexe și de a încuraja participarea acestora la activități de formare, dezvoltare profesională și perfecționare individuală pe parcursul carierei lor în sectorul public.

Astfel, liderii din administrație au datoria de a stimula, motiva și susține dezvoltarea colegilor. Implicându-se activ în procesul de formare profesională, leadership instituțional, instruire continuă și dezvoltare personală, aceştia recunosc că mentoratul este un instrument valoros care contribuie la consolidarea capacității administrative a viitorilor lideri [5, p.11]. Mai mult, prin oferirea unui cadru adecvat de mentorat, se asigură că funcționarii emergenți dobândesc competențele și abilitățile necesare pentru a contribui eficient la performanța și modernizarea administrației publice. Mentoratul, prin caracterul său orientativ și formativ, facilitează transferul de cunoștințe și experiență, cultivă încrederea și responsabilitatea profesională și creează continuitate între generații de profesioniști, devenind astfel un element esențial în planificarea și dezvoltarea carierei în sectorul public. În cele din urmă, liderilor le revine responsabilitatea de a se asigura că toți angajații din administrația publică au posibilitatea de a beneficia de o relație de mentorat, întrucât aceasta contribuie direct la eficiența organizațională.

Mentoratul este una dintre metodele dovedite de dezvoltare personală și profesională. O relație de mentorat reprezintă o abordare holistică a învățării, care creează un mediu favorabil pentru dezvoltarea corespunzătoare în domeniile leadershipului și dezvoltării personale. În ultimii ani, liderii din serviciul public și-au schimbat modul de a-și exercita leadershipul. Această schimbare reflectă noul mediu complex în care își desfășoară activitatea administrația publică [4]. Mai important, ea indică faptul că s-a adoptat o abordare holistică a leadershipului și s-a îmbrățișat o cultură care promovează deschiderea pentru a încuraja personalul din administrația publică să dea dovadă de gândire critică, să propună idei inovatoare și să dezbată aceste idei cu scopul de a contribui la eficiența organizației. În consecință, se recunoaşte din ce în ce mai mult importanța creării unui mediu de învățare care să asigure dezvoltarea personalului din administrația publică atât pe plan profesional, cât și personal, prin intermediul cunoștințelor și experienței. Un astfel de mediu de învățare le permite viitorilor lideri să se adapteze și să fie receptivi la schimbările interne și externe, precum și să adopte și să aplice o abordare mai transformațională a leadershipului. Leadershipul transformațional presupune ca personalul să îmbrățișeze valorile serviciului public și să genereze schimbări semnificative la nivelul indivizilor, grupurilor sau sistemelor. Acest angajament dublu necesită și implică un proces de învățare prin care viitorii lideri învață să se identifice cu această abordare a leadershipului.

Mentoratul este un proces de învățare și un instrument dovedit de perfecționare în leadership. De fapt, pentru a fi eficient, mentoratul nu poate fi separat de rolul esențial al dezvoltării. Chestiunea mentoratului în

cadrul procesului de formare a liderilor trebuie analizată în legătură cu perfecționarea în leadership, formarea continuă, dezvoltarea profesională și dezvoltarea personală. Liderii au responsabilitatea de a ghida persoanele mentorate în realizarea sarcinilor dificile și de a încuraja și sprijini subordonații care participă la activități educaționale, profesionale și de dezvoltare personală pe parcursul carierei lor [8, p.74].

Prin urmare, liderii au responsabilitatea de a stimula, încuraja și sprijini subordonații. Implicându-se activ în dezvoltarea leadershipului, perfecționarea profesională, formarea continuă și dezvoltarea personală a acestora, liderii, în calitate de mentori, recunosc că mentoratul este un proces esențial de învățare care contribuie la consolidarea competențelor viitorilor lideri. Mai mult, prin oferirea unei relații de mentorat adecvate, liderii se asigură că viitorii conducători din administrația publică posedă abilitățile necesare pentru a asigura eficiența și performanța organizației.

Mentoratul reprezintă o componentă esențială a leadershipului transformațional în administrația publică. Scopul său este de a sprijini dezvoltarea completă a potențialului viitorilor lideri din instituțiile publice. Totodată, mentoratul devine un catalizator al investiției în capitalul uman, prin facilitarea acumulării de cunoștințe, cultivarea abilităților de conducere și încurajarea asumării treptate a responsabilităților. În acest cadru, tinerii profesioniști beneficiază de îndrumare constantă, feedback constructiv și modele de bune practici, elemente care le permit să-și contureze un parcurs profesional coerent și sustenabil.

Relațiile de mentorat facilitează transferul de cunoștințe, abilități și bune practici, contribuind totodată la transmiterea valorilor și a culturii organizaționale. Aceste relații nu înlocuiesc, ci complementează și consolidează procesele existente de formare profesională continuă. Mai mult, ele devin un instrument esențial al investiției în capitalul uman, oferind sprijin în orientarea profesională, în planificarea etapelor de progres și în identificarea oportunităților de creștere. Prin mentorat, funcționarii publici dobândesc claritate în ceea ce privește propriile obiective profesionale și sunt încurajați să își dezvolte competențele necesare pentru a accesa poziții de leadership, contribuind astfel la modernizarea și eficientizarea administrației publice [9, p.610].

Privit din perspectiva capitalului uman, mentoratul pentru carieră reprezintă o investiție cu efecte multiple și cumulative asupra dezvoltării resurselor umane din administrația publică. Rolul său este unul dublu: pe de o parte, contribuie la valorificarea potențialului angajaților aflați la început de carieră, facilitând orientarea profesională, integrarea organizațională și adaptarea la cerințele funcției publice; pe de altă parte, consolidează capitalul managerial al instituției prin dezvoltarea competențelor de conducere, coordonare și leadership ale angajaților cu experiență, implicați în rolul de mentori. Astfel, mentoratul generează beneficii reciproce, atât la nivel individual, cât și instituțional.

În același timp, mentoratul funcționează ca un mecanism investițional de promovare a egalității de șanse, prin asigurarea unui acces echitabil la resurse de învățare, sprijin profesional și oportunități de afirmare. Prin programe de mentorat bine structurate, instituțiile publice pot reduce disparitățile determinate de gen, vârstă, statut social sau alte criterii, contribuind la dezvoltarea unei cariere bazate pe merit, competență și performanță. În acest sens, mentoratul contribuie la extinderea și diversificarea capitalului uman, prin valorificarea potențialului tuturor categoriilor de personal.

Relația dintre leadership și mentorat este una de interdependență, mentoratul reprezentând un canal esențial de transmitere a competențelor de conducere și a valorilor organizaționale. Mentorii îndeplinesc un rol de lideri inspirațională, capabili să motiveze și să ghideze, iar procesul de mentorat devine, în același timp, un cadru de formare a viitorilor lideri. Prin această dinamică, sunt dezvoltate competențe-cheie precum responsabilitatea, comunicarea eficientă și capacitatea de luare a deciziilor strategice, elemente esențiale ale capitalului uman managerial.

În ansamblu, mentoratul în administrația publică, trebuie înțeles ca o investiție strategică în capitalul uman, cu impact direct asupra profesionalizării resurselor umane, creșterii performanței instituționale și consolidării sustenabilității carierelor publice. Prin integrarea mentoratului în politicile de resurse umane, instituțiile publice își sporesc capacitatea de adaptare la schimbările sociale și economice și creează premisele unei administrații moderne, eficiente și orientate spre performanță.

În concluzie, mentoratul în administrația publică se conturează ca un instrument esențial de dezvoltare profesională, care facilitează transferul de cunoștințe, experiențe și bune practici între generații și niveluri

ierarhice. Definirea clară a mentoratului ca proces instituționalizat contribuie la consolidarea competențelor și la crearea unei culturi organizaționale orientate spre învățare continuă.

Bibliografie:

1. Armstrong M., Baron A. *Performance management: The new realities*. Institute of Personnel and Development, 1998.
2. Becker G. S. *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press, 1993.
3. Crocker, C., Harris S., *Facilitating growth of administrative practitioners as mentors*. In: Journal of Research of Educational Leaders. 2002, nr.I (2), p.5-20.
4. Dudley, Ch., Larson, C., *Mentoring. A guide and workbook for mentors and mentees.* https://www.nsf.gov/
5. Florea, N. V. *Training, Coaching, Mentoring: metode și modele*. București, Editura: C.H.Beck, 2014.
6. *Ghidul mentorului*. Galați: University Press, 2023.
7. Guide. *Le mentorat pour les agents durant leur parcours professionnel*. https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-publications/guide-le-mentorat-pour-les-agents-durant-leur-parcours-professionnel
8. Kohn, S. E., O'Connell, V., *9 Powerful Practices of Really Great Mentors: How to Inspire and Motivate Anyone*. Career Press, 2015.
9. Kram, K.E., *Phases of the Mentoring Relationship*. In: Academy of Management Journal, 1983, nr. 26, p. 608-625.
10. Panaitescu M., Vrabie T.G., Tureac C., Savenco I. *The Need for Mentoring Activities in Public Administration in Romania*. In: European Integration: Realities and Perspectives. International Conference. Vol.18, nr. 2 (2023), p. 529-534.
11. Spencer L. M., Spencer S. M. *Competence at work: Models for superior performance*, 1993.
12. Thompson R. *Coaching and mentoring with metaphor*. In: International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring, 2021, nr. 15, p. 1–15.