



ORDIN
ПРИКАЗ
mun. Chișinău
мун. Кишинэу

„19” ianuarie 2018

Nr. 15

**Despre aprobarea Metodologiei privind evaluarea posturilor
în sectorul bugetar**

Întru realizarea sarcinilor ce țin de elaborarea proiectului de lege privind sistemul de salarizare unitară în sectorul bugetar, în conformitate cu Dispoziția Prim-ministrului Republicii Moldova nr. 80-d din 28 iulie 2017,

ORDON:

1. Se aprobă **Metodologia privind evaluarea posturilor în sectorul bugetar**, conform Anexei nr. 1.
2. Metodologia va fi utilizată de Grupul de lucru pentru evaluarea posturilor în sectorul bugetar și Echipa de evaluatori a posturilor în sectorul bugetar în procesul de evaluarea a funcțiilor conform eșantionului reprezentativ de posturi.
3. Direcția politici salariale și monitorizarea angajaților în sectorul bugetar din cadrul Ministerului Finanțelor va asigura:
 - aducerea la cunoștința membrilor grupului de lucru pentru evaluarea posturilor în sectorul bugetar și a echipei de evaluatori a posturilor în sectorul bugetar despre aprobarea Metodologiei privind evaluarea posturilor în sectorul bugetar;
 - publicarea pe site-ul Ministerului Finanțelor a prezentului Ordin și a altor materiale adiacente, care vor facilita activitatea grupului de lucru pentru evaluarea posturilor în sectorul bugetar și a echipei de evaluatori a posturilor în sectorul bugetar;
4. Controlul asupra executării prezentului Ordin se pune în sarcina dnei Tatiana Ivanicichina, Secretar de stat

MINISTRU

Octavian ARMAȘU

METODOLOGIE **privind evaluarea posturilor din sectorul bugetar**

Capitolul I: Dispoziții generale

1. Metodologia privind evaluarea posturilor din sectorul bugetar (în continuare – Metodologie) reprezintă un îndrumar care reglementează modalitatea de evaluare a posturilor și **are drept obiectiv principal crearea cadrului de referință pentru elaborarea sistemului de gradare a posturilor** din sectorul bugetar, în vederea elaborării politicii de salarizare (cadrul legislativ)
2. Metodologia stabilește principiile de lucru privind procesul de evaluare a posturilor; instrumentele, modalitatea de evaluare a posturilor și de stabilire a gradelor salariale; mecanismul de desfășurare și coordonare a procesului dat; factorii implicați și rolul acestora.
3. **Evaluarea posturilor reprezintă procesul prin intermediul căruia se stabilește valoarea postului prin acordarea unui punctaj total pentru fiecare tip de post, în baza criteriilor unice de evaluare.**
4. Activitățile reglementate de prezenta metodologie sunt desfășurate cu respectarea următoarelor principii:
 - a) legalitate;
 - b) profesionalism;
 - c) echitate și consecvență în aplicarea criteriilor de evaluare;
 - d) imparțialitate și obiectivitate;
 - e) transparență, potrivit dispozițiilor legale;
 - f) consens între persoanele implicate.
5. Termenii de bază utilizați în prezenta metodologie constituie:

<i>Eșantion referință</i>	de	număr redus de posturi reprezentative din sectorul bugetar selectate pentru evaluare.
<i>Evaluarea postului</i>		proces de examinare și cuantificare a unui post generic din mai multe puncte de vedere, numite criterii de evaluare, efectuat pe baza descrierii standardizate a postului.
<i>Criteriu evaluare</i>	de	factor de analiză a unui post în vederea determinării valorii relative a acestuia. Reflectarea criteriului de evaluare în natura și activitatea postului se cuantifică pe baza nivelurilor de profunzime și cuprindere specifice.

<i>Grup ocupațional</i>		ramură/domeniu de activitate în care se încadrează mai multe grupuri de posturi.
<i>Grup de posturi</i>		listă de posturi din același statut ocupațional/categorie de personal, având domeniu de activitate și carieră profesională similare.
<i>Grad de salarizare</i>	<i>de</i>	listă de posturi cu valoare similară, care realizează activități comparabile din punct de vedere managerial și/sau operațional.
<i>Clasa de salarizare</i>	<i>de</i>	poziție distinctă în grila de salarizare, căreia îi corespunde un coeficient salarial.

6. Prevederile prezentei metodologii se aplică tuturor autorităților/instituțiilor bugetare, cu finanțare de la bugetul public național (sectorul bugetar).
7. Ministerul Finanțelor are rolul de coordonare și organizare a procesului de elaborare a sistemului de salarizare unitară și răspunde pentru implementarea uniformă și calitativă a prevederilor prezentei metodologii. În activitatea sa, ministerul poate beneficia de expertiză internațională și națională, precum și de suport legal, informațional, metodologic din partea autorităților publice relevante.

Capitolul II: Context

8. Conceptul privind sistemul de salarizare unitară a personalului din sectorul bugetar, aprobat prin Dispoziția prim-ministrului nr.80-d din 28 iulie 2017, stabilește principiile de bază și acțiunile principale pentru elaborarea unui sistem de salarizare unitar, transparent, echitabil, atractiv, nediscriminatoriu, simplu de gestionat, capabil să reflecte și să remunereze performanța profesională din fiecare domeniu de activitate.
9. Sistemul public de salarizare va fi reformat și simplificat printr-un proiect de lege, care va prevedea integrarea tuturor reglementărilor de natură salarială din sectorul bugetar, stabilirea unui set de reguli comune tuturor categoriilor de personal, restructurarea componentelor salariului, revizuirea ierarhiilor posturilor potrivit valorii acestora și stabilirea salariului în urma încadrării posturilor în grade salariale.
10. Principiile proiectului de lege privind sistemul de salarizare unitară vor constitui:
 - a) stabilirea unui sistem reformat și simplificat de ierarhizare în sectorul bugetar, care să cuprindă grupe ocupaționale și grade salariale, populate cu posturi în baza rezultatelor evaluării valorii acestora, cu obiectivul principal de a promova remunerație egală pentru muncă egală;
 - b) stabilirea unei grile unice pentru toate autoritățile și instituțiile publice care fac obiectul acestei legi, care să definească nivelul salariului de bază pentru toate posturile din toate grupurile ocupaționale;
 - c) controlul unitar, potrivit căruia conducătorii de autorități și/sau instituții publice care fac obiectul acestei legi nu pot acorda drepturi salariale suplimentare față de cele prevăzute de lege;

- d) eliminarea cumulului veniturilor salariale din raporturile de serviciu/contracte de muncă cu instituțiile publice în ceea ce privește veniturile din pensii.

Capitolul III: Sistem de clasificare, evaluare și încadrare în grade de salarizare a posturilor din sectorul public (bugetar)

11. Sistemul de clasificare a posturilor are scopul de clasifica/sistematiza posturile generice din sectorul bugetar în grupuri ocupaționale și grupuri de posturi, în funcție de domeniul de activitate și reglementările privind dezvoltarea în cariera profesională.
12. Sistemul de evaluare a posturilor are scopul de a stabili ierarhia posturilor generice din sectorul bugetar.
13. Încadrarea posturilor în grade de salarizare are scopul de a grupa posturile cu valoare similară, în vederea stabilirii salariilor de funcție.
14. Elaborarea și implementarea sistemului de clasificare, evaluare și încadrare în grade de salarizare a posturilor se realizează în patru etape principale:
 - 1) Elaborarea Registrului posturilor din sectorul bugetar;
 - 2) Evaluarea posturilor din sectorul public bugetar;
 - 3) Ierarhizarea posturilor și stabilirea structurii de grade de salarizare;
 - 4) Alocarea gradelor de salarizare și a posturilor în grila de salarizare.
15. Procesul tehnologic privind clasificarea, evaluarea, stabilirea gradelor de salarizare și alocarea posturilor în grila de salarizare este reflectat în anexa nr.1 la prezenta Metodologie.

Secțiunea I-a: Registrul posturilor din sectorul bugetar

16. Registrul posturilor din sectorul bugetar (în continuare – Registrul posturilor) este documentul prin care toate posturile din sectorul bugetar sunt enumerate și clasificate în grupuri ocupaționale și grupuri de posturi. Registrul posturilor conține parametrii descriptivi pentru fiecare post, precum și alte informații colectate în vederea evaluării posturilor respective, după caz, structurate potrivit criteriilor de evaluare specifice.
17. Registrul posturilor este structurat în grupuri ocupaționale, respectiv:
 - 1) Servicii generale de stat¹ (cod 01);
 - 2) Justiție (cod 02);
 - 3) Apărare (cod 03);
 - 4) Ordine publică și securitatea națională (cod 04);
 - 5) Învățământ și știință (cod 05);
 - 6) Cultură, tineret și sport (cod 06);
 - 7) Asistență socială și sănătate (cod 07).

¹ Cuprinde autoritățile publice cu funcții de elaborare, coordonare și monitorizare/evaluare a politicilor publice.

18. Fiecare grup ocupațional cuprinde grupuri de posturi, sistematizate/structurate potrivit criteriilor de evaluare specifice, precum: nivelul de complexitate, nivelul de independență în realizarea sarcinilor; nivelul responsabilității manageriale, inclusiv de management financiar; judecata și impactul deciziilor luate; nivelul comunicării și cooperării pe intern/extern; condițiile de muncă asociate funcției și cerințele minime de ocupare a postului dat.

Secțiunea a II-a: Evaluarea posturilor

19. Scopul evaluării posturilor constă în cuantificarea valorii fiecărui tip de post din sectorul bugetar în vederea ierarhizării acestora.
20. Evaluarea posturilor se realizează pe baza descrierii standardizate a acestora, adaptată criteriilor de evaluare prestabilite.
21. **Etapele procesului de evaluare a posturilor sunt următoarele:**
- 1) Evaluarea posturilor reprezentative dintr-un eșantionul de referință;
 - 2) Evaluarea celorlalte posturi din sectorul bugetar.

2.1. Evaluarea posturilor generice din eșantionul de referință

22. **Eșantionul de referință include posturile generice reprezentative din sectorul bugetar, pe categorii de personal, numeric și nivelul administrativ, enumerate conform modelului din anexa nr.2 la prezenta Metodologie. Lista posturilor reprezentative din eșantionul de referință se selectează de către grupul de lucru pentru evaluarea posturilor în sectorul bugetar.**
23. Procedura de evaluare a posturilor din eșantionul de referință este constituită din trei etape:
- 1) Colectarea datelor, analiza posturilor și elaborarea descrierilor acestora;
 - 2) Analiza și punctarea posturilor prin selectarea nivelurilor de profunzime și cuprindere corespunzătoare fiecărui criteriu de evaluare aplicabil;
 - 3) Ierarhizarea posturilor pe baza punctajelor calculate.
24. Analiza posturilor din eșantionul de referință are loc în baza unui chestionar standardizat, interviurilor cu titularii posturilor, organigramei și fișei postului. Informațiile necesare se colectează de la autoritățile/instituțiile angajatoare, în conformitate cu lista posturilor reprezentative din eșantionul de referință. Modelul formularului de colectare a informațiilor necesare este prezentat în anexa nr.3 la prezenta Metodologie.
25. Evaluarea posturilor generice din eșantionul de referință se face în baza următoarelor șase criterii de evaluare, conform anexei nr.4:
- 1) Studii, cunoștințe și experiență,
 - 2) Complexitate, creativitate și diversitate;
 - 3) Conceptualizare și responsabilitate decizională;
 - 4) Conducere, coordonare și supervizare;
 - 5) Comunicare;

6) Condiții de muncă.

26. Criteriul de evaluare „Studii, cunoștințe și experiență” se referă la totalitatea cerințelor de studii, expertiză și experiență necesare pentru exercitarea sarcinilor postului.
27. Criteriul de evaluare „Complexitate, creativitate și diversitate” măsoară gradul de dificultate întâlnit, măsura în care titularul postului trebuie să depășească limitele cunoștințelor și experienței deținute, precum și cerințele legate de imaginație, inventivitate și intuiție necesare în exercitarea sarcinilor postului.
28. Criteriul de evaluare „Conceptualizare și responsabilitate decizională” măsoară amploarea activităților conceptuale aferente postului, libertatea de acțiune și decizie asociate acestuia, precum și evaluează impactul lor asupra rezultatelor instituției.
29. Criteriul de evaluare „Conducere, coordonare și supervizare” se referă la nivelul ierarhic la care este încadrat postul în cadrul instituției, responsabilitățile de conducere și/sau coordonare a altor posturi și la cerințele de exprimare a unor opinii/raționamente de specialitate
30. Criteriul de evaluare “Comunicare” se referă la nivelul și impactul comunicării în cadrul și/sau în afara instituției; include mijloacele de realizare a comunicării, de la interacțiune personală la comunicări telefonice și/sau scrise. Evaluează cerințele de persuasiune și negociere asociate cu atribuțiile de comunicare ale postului.
31. Criteriul de evaluare “Condiții de muncă” se referă la măsura/frecvența cu care titularul postului este expus la diverse condiții de lucru nefavorabile și/sau cu risc pentru sănătate și viață, în procesul de realizare a atribuțiilor postului.
32. **Criteriile de evaluare sunt bidimensionale. Fiecare criteriu are între 5 și 11 niveluri de profunzime, care măsoară reflectarea criteriului în activitatea postului. De asemenea, fiecare criteriu are trei niveluri de cuprindere/amploare, prin care este apreciată relevanța criteriului pentru activitatea postului (scăzută, moderată, ridicată).**
33. **Criteriile de evaluare au o pondere diferită în punctajul total. Fiecărui nivel al criteriului de evaluare i se atribuie un punctaj distinct.**
34. **Fiecare post generic din eșantionul de referință acumulează un punctaj total. Cel mai mare punctaj acumulat posibil constituie 1 000 puncte, iar cel mai mic 100 puncte.**
35. **În urma evaluării posturilor din eșantionul de referință, în baza matricei cu punctele asociate fiecărui nivel al celor șase criterii de evaluare, se calculează punctajele totale acumulate și se întocmește ierarhia provizorie a posturilor din eșantion. În cazul în care, în urma revizuirii ierarhiei provizorii, se constată necesitatea reevaluării unor posturi, aceasta se poate face prin analiza repetată și recalcularea punctajelor și/sau prin analiza comparativă a importanței posturilor respective față de alte posturi considerate comparabile din eșantionul de referință.**
36. **Factorii implicați în procesul de evaluare a posturilor și atribuțiile acestora sunt stabiliți în secțiunea a IV-a la prezenta Metodologie.**

2.2. Evaluarea celorlalte posturi din sectorul bugetar

37. Procesul de evaluare a celorlalte posturi din sectorul bugetar urmărește stabilirea poziției în ierarhie a fiecărui post vizat relativ la cele deja evaluate, încadrarea acestora în grade și clase de salarizare.
38. Evaluarea este realizată după un algoritm simplificat, elaborat de către Grupul de lucru privind evaluarea posturilor. Procesul și rezultatele evaluării celorlalte posturi din sectorul bugetar sunt implementate de către Grupul de lucru privind evaluarea posturilor în sectorul bugetar.

2.3. Procedura de înregistrare și soluționare a contestațiilor

39. Titularii posturilor evaluate au dreptul să conteste, la Grupul de lucru privind evaluarea posturilor, poziția în ierarhie și în gradul de salarizare stabilit în urma rezultatelor evaluării, prin depunerea unei cereri în scris în termen de 10 zile lucrătoare de la publicarea acestora.
40. Grupul de lucru privind evaluarea posturilor elaborează procedura de soluționare a contestațiilor și instituie Comisia de analiză a contestațiilor depuse. Decizia Comisiei de analiză a contestațiilor este definitivă.

Secțiunea a III-a: Ierarhizarea posturilor din eșantion și stabilirea structurii pe grade de salarizare

41. Scopul sistemului de clasificare pe grade de salarizare constă în gruparea la un loc posturile cu valori relativ similare.
42. La stabilirea gradelor de salarizare sunt utilizate rezultatele obținute în procesul de evaluare a posturilor din eșantionul de referință. Pe baza punctajelor calculate și, după caz, reevaluate, se întocmește o ierarhie a posturilor.
43. Gradele de salarizare se stabilesc prin intercalarea unor praguri de separare între formațiuni de posturi ierarhizate, potrivit naturii activității acestora și impactului asupra rezultatelor instituției. Posturile astfel grupate trebuie să aibă însușiri comparabile în interiorul gradului și distincte față de posturile din celelalte grade.
44. Numărul gradelor de salarizare rezultă din numărul pragurilor de separare introduse. Se recomandă ca numărul gradelor de salarizare să nu depășească 15. Fiecărui grad îi corespunde un anumit număr de clase de salarizare în funcție de numărului posturilor conținute, precum și de amplitudinea parcursului profesional al acestora.
45. Fiecare grad de salarizare este încadrat cu posturi și delimitat în grila de salarizare.
46. Posturile se alocă în grila de salarizare în clase de salarizare în interiorul limitelor gradelor de salarizare cărora le aparțin.

Secțiunea a IV-a: Factorii implicați în procesul de evaluare a posturilor și atribuțiile acestora

47. Factorii implicați în procesul de evaluare a posturilor sunt:

- 1) Comisia națională privind reforma sistemului de salarizare în sectorul bugetar;
- 2) Grupul de lucru pentru evaluarea posturilor;
- 3) Echipa de evaluatori a posturilor;
- 4) Secretariatul Comisiei naționale/Grupului de lucru.

48. *Comisia națională privind reforma sistemului de salarizare în sectorul bugetar* (în continuare – Comisia națională) este constituită din funcționari publici de conducere de nivel superior (secretari generali sau secretari de stat) din cadrul ministerelor, reprezentanți ai Prim-ministrului, reprezentanți ai sindicatelor, desemnați prin Dispoziția Prim-ministrului. Președintele Comisiei naționale este Ministrul Finanțelor.

49. Comisia națională are următoarele atribuții principale:

- a) coordonarea generală a activităților privind elaborarea sistemului unitar de salarizare;
- b) examinarea propunerilor privind grila de salarizare și elementele constitutive ale acesteia;
- c) examinarea Raportului privind rezultatele evaluării posturilor din eșantionul de referință, inclusiv ierarhia posturilor evaluate și gradele de salarizare aferente.

50. *Grupul de lucru pentru evaluarea posturilor* (în continuare – Grup de lucru) este constituit din experți/specialiști din autorități/instituții publice care cunosc specificul unuiu sau al mai multor grupuri ocupaționale, numiți prin ordinul Ministrului Finanțelor. Conducătorul Grupului de lucru este Secretarul de Stat din cadrul Ministerului Finanțelor responsabil de politica de salarizare în sectorul bugetar.

51. Grupul de lucru are următoarele atribuții principale:

- a) participarea la activitățile de instruire privind metodologia de evaluare a posturilor;
- b) definitivarea registrului posturilor în sectorul bugetar;
- c) stabilirea grupelor ocupaționale și a grupelor de posturi;
- d) întocmirea listei posturilor din eșantionul de referință;
- e) aprobarea criteriilor de evaluare a posturilor și a punctajelor aferente,
- f) pregătirea și realizarea evaluării posturilor din eșantionul de referință pe baza criteriilor de evaluare aprobate și a descrierilor posturilor întocmite de echipa de evaluatori a posturilor;
- g) stabilirea/revizuirea ierarhiei rezultată din evaluarea posturilor din eșantionul de referință;
- h) elaborarea propunerilor privind grila de salarizare și elementele constitutive ale acesteia, stabilirea gradelor de salarizare și alocarea posturilor pe clase de salarizare, în baza rezultatelor evaluării posturilor din eșantionul de referință, a evaluării simplificate a celorlalte posturi din sectorul bugetar și a informațiilor de natură salarială aferente acestora;

- i) pregătirea și realizarea evaluării simplificate a celorlalte posturi din sistemul bugetar, încadrarea acestora în grade de salarizare și alocarea în grila de salarizare;
 - j) elaborarea Raportului privind rezultatele evaluării posturilor, inclusiv ierarhia posturilor evaluate și gradele de salarizare aferente;
 - k) soluționarea problemelor de natură structurală și operațională apărute în procesul de evaluare și post-evaluare a posturilor.
- 52.** *Echipa de evaluatori a posturilor* este constituită din funcționari publici de conducere/ execuție, preferabil din subdiviziunile resurse umane și/sau finanțe din cadrul tuturor ministerelor și al autorităților administrației publice locale, care cunosc specificul activității/posturilor aferente domeniului de competență. Activitatea Echipei de evaluatori a posturilor este coordonată de un responsabil din cadrul Ministerului Finanțelor.
- 53.** Echipa de evaluatori a posturilor are următoarele atribuții principale:
- a) participarea la activitățile de instruire privind aplicarea instrumentelor de analiză și descriere a posturilor;
 - b) aplicarea instrumentelor de analiză și descriere a posturilor din eșantionul de referință;
 - c) înregistrarea formularelor completate în baza de date a informațiilor cu privire la posturile analizate;
 - d) acordarea asistenței informaționale Grupului de lucru în realizarea evaluării celorlalte posturi din sectorul bugetar.
- 54.** *Secretariatul Comisiei naționale/Grupului de lucru* este constituit din funcționari publici din Direcția politici salariale și monitorizarea angajaților în sectorul bugetar din cadrul Ministerului Finanțelor.
- 55.** Secretariatul Comisiei naționale/Grupului de lucru are următoarele atribuții principale:
- a) acordarea asistenței tehnice, organizatorice și informaționale;
 - b) recepționarea și generalizarea datelor cu privire la evaluarea posturilor;
 - c) asigurarea legăturii între Grupul de lucru și Comisia națională;
 - d) asigurarea comunicării între Grupul de lucru și Echipa de evaluatori a posturilor, precum și ale acestora cu instituțiile vizate în procesul de evaluare a posturilor din eșantionul de referință;
 - e) coordonarea și sprijinirea activității Echipei de evaluatori a posturilor;
 - f) planificarea și organizarea ședințelor Comisiei naționale și/sau ale Grupului de lucru, cu întocmirea proceselor-verbale.

Capitolul IV: Dispoziții finale

- 56.** Sistemul nou de gradare (grade și clase de salarizare) este analizat din prisma impactului financiar, în diferite scenarii posibile.
- 57.** Proiectul final al sistemului de gradare (grade și clase de salarizare) este consultat în mod public cu ministerele de resort, experți și sindicate.

Anexa nr.1:
Procesul tehnologic privind elaborarea sistemului de gradare
a posturilor din sectorul bugetar

Secțiunea I-a:
Etapele și activitățile procesului de clasificare, evaluare și încadrare în grade de
salarizare a posturilor din sectorul bugetar

Categorie	Etapă/activitate/acțiune	Factor responsabil²
Etapa 1	Aspecte instituționale	
activitate	1.1. Operaționalizarea Grupului de lucru pentru evaluarea posturilor și a grupului tehnic de evaluatori	MF
activitate	1.2. Instruirea membrilor celor două grupuri în implementarea metodologiei de evaluare a posturilor	MF
activitate	1.3. Elaborarea unui plan de lucru pentru următoarele luni	GL
Etapa 2	Pregătirea evaluării	
activitate	2.1. Categoriile de personal/statute din sectorul bugetar sunt enunțate	GL
activitate	2.2. Posturile din sectorul public sunt inventariate (Registrul posturilor)	GL
activitate	2.3. Grupele ocupaționale sunt stabilite	GL
activitate	2.4. Grupele de posturi sunt stabilite (vor servi la selecția posturilor reprezentative și, ulterior, la stabilirea regulilor de avansate în interiorul gradelor de salarizare)	GL
activitate	2.5. Criteriile de evaluare a posturilor sunt enunțate, definite, ponderate și cuantificate	GL
activitate	2.6. Selecția eșantionului reprezentativ de posturi, astfel încât să fie reflectate toate grupele de posturi, tipurile de instituții publice, grupele ocupaționale și nivelurile administrative (aproximativ 250 – 300 de posturi)	GL
Etapa 3	Evaluarea posturilor reprezentative din eșantion	
activitate	3.1. Colectarea datelor și elaborarea descrierilor posturilor selectate pe baza unui chestionar standardizat, interviurilor și organigramelor:	GL
acțiune	3.1.1. Elaborarea/aprobarea chestionarului de analiză a posturilor	GL
acțiune	3.1.2. Elaborarea ghidului de interviu	GL
acțiune	3.1.3. Instruirea evaluatorilor în efectuarea interviurilor și completarea chestionarului/formularului de analiză a posturilor	GL

² Ministerul Finanțelor (MF); Grupul de lucru privind evaluarea posturilor (GL); Echipa de evaluatori (EE).

Categorie	Etapă/activitate/acțiune	Factor responsabil²
acțiune	3.1.4. Concepția unei baze de date pentru stocarea în format standardizat a informațiilor colectate	MF
acțiune	3.1.5. Selecția instituțiilor angajatoare ale titularilor posturilor reprezentative din eșantionul de referință	GL
acțiune	3.1.6. Comunicarea cu instituțiile angajatoare în vederea realizării interviurilor	MF
acțiune	3.1.7. Planificarea interviurilor	GL
acțiune	3.1.8. Realizarea interviurilor	EE
activitate	3.2. Prelucrarea informațiilor privind posturile și includerea lor în baza de date:	EE
acțiune	3.2.1. Consemnarea informațiilor din interviuri, fișe de post, organigrame etc (în format electronic la fața locului)	FF
acțiune	3.2.2. Obținerea acordului a respondentului asupra informațiilor consemnate	EE
acțiune	3.2.3. Introducerea informațiilor în baza de date	EE
acțiune	3.2.4. Monitorizarea și evaluarea calității informațiilor colectate și introduse în baza de date	GL
acțiune	3.2.5. Evaluarea integrată a răspunsurilor	GL
acțiune	3.2.6. Descrierea standardizată a fiecărui post selectat (generată din baza de date)	EE
activitate	3.3. Analiza și ierarhizarea posturilor:	GL
acțiune	3.3.1. Stabilirea unei proceduri de lucru pentru grupul de evaluare (în plen/la distanță, la nivelul grupului/pe subgrupe, proceduri pentru stabilirea consensului, revizuirea încrucișată a rezultatelor, identificarea anomaliilor, reevaluare etc.)	GL
acțiune	3.3.2. Analiza posturilor pe baza descrierilor consemnate în baza de date	GL
acțiune	3.3.3. Pentru fiecare post analizat, evaluatorii aleg nivelurile de profunzime și cuprindere corespunzătoare fiecărui criteriu de evaluare aplicabil:	GL
acțiune	3.3.3.1. prin selectarea nivelului de profunzime a criteriului respectiv în activitatea postului (de exemplu, 1 – minim, 8 – maxim)	GL
acțiune	3.3.3.2. prin selectarea cuprinderii/ amplitudinii criteriului respectiv în activitatea postului (de exemplu, ridicată, medie, scăzută)	GL
acțiune	3.3.4. Calcularea punctajelor posturilor evaluate pe baza unei formule cu coeficienți de ponderare pentru criterii, niveluri de evaluare și relevanță	GL
acțiune	3.3.5. Stabilirea ierarhiei posturilor	GL

Categorie	Etapă/activitate/acțiune	Factor responsabil ²
activitate	3.4. Grupul de lucru analizează punctajele și ierarhia rezultată, confirmă sau decide reevaluarea pentru anumite posturi (a căror poziție în ierarhie este neașteptată/neverosimilă). Reevaluarea unui post cu punctaj neașteptat se realizează astfel:	GL
acțiune	3.4.1. <i>O echipă desemnată ad-hoc dintre membrii care nu evaluaseră postul respectiv revizuieste punctajul. Dacă acesta este modificat, se obține consensul tuturor membrilor grupului de lucru și se consemnează noul punctaj și noua poziție în ierarhie</i>	GL
acțiune	3.4.2. <i>Dacă punctajul este confirmat se, efectuează o analiză comparativă a importanței postului față de alte posturi considerate comparabile din eșantionul reprezentativ. Dacă rezultatele analizei sunt diferite de ierarhia inițială, atunci se obține consensul tuturor membrilor grupului de lucru și se consemnează noua poziție în ierarhie</i>	GL
Etapă 4	Realizarea grilei de salarizare	
activitate	4.1. Elaborarea grilei de salarizare:	GL, MF
acțiune	4.1.1. <i>Stabilirea valorii minime și maxime ale salarizării aferente sectorului bugetar, în ansamblu; acestea vor constitui extremele grilei de salarizare. Valoarea salariului se calculează incluzând în salariul de bază și unele indemnizații, sporuri și premii, care vor fi fost stabilite ca atare</i>	GL, MF
acțiune	4.1.2. <i>Stabilirea numărului claselor de salarizare (puncte pe grila de salarizare), precum și a intervalelor dintre acestea, care pot fi egale sau variabile (mai mari la vârf, mai mici la bază). Intervalele trebuie stabilite astfel încât trecerea de la o clasă la alta să aibă un impact notabil asupra salariului și să ofere informație fără echivoc privind diferențierea posturilor</i>	GL, MF
acțiune	4.1.3. <i>Stabilirea coeficienților de multiplicare aferenți fiecărei clase de salarizare</i>	GL, MF
acțiune	4.1.4. <i>Stabilirea valorii de referință</i>	GL, MF
acțiune	4.1.5. <i>Stabilirea valorii salariului aferentă fiecărei clase de salarizare, prin înmulțirea valorii de referință cu coeficientul aferent</i>	GL, MF
activitate	4.2. Stabilirea gradelor de salarizare	GL
acțiune	4.2.1. <i>Ierarhizarea posturilor din eșantion după punctajele calculate, indiferent de grupul ocupațional</i>	GL
acțiune	4.2.2. <i>Intercalarea pragurilor de separare între formațiuni de posturi ierarhizate, potrivit naturii activității acestora și impactului asupra rezultatelor instituției. Posturile astfel</i>	GL

Categorie	Etapă/activitate/acțiune	Factor responsabil²
	<i>grupate trebuie să aibă însușiri comparabile în interiorul gradului și distincte față de posturile din celelalte grade</i>	
<i>acțiune</i>	<i>4.2.3. Formațiunile de posturi astfel rezultate reprezintă grade de salarizare (mulțimi de posturi cu valoare comparabilă)</i>	GL
<i>activitate</i>	<i>4.3. Încadrarea gradelor de salarizare în grila de salarizare:</i>	GL
<i>acțiune</i>	<i>4.3.1. Stabilirea salariului de referință în plată pentru fiecare post din gradul de salarizare, prin calcularea medianei sau a mediei între cuartele a salariilor în plată pentru posturile respective, pe baza informațiilor din baza de date a salariilor. Valoarea salariului în plată se calculează incluzând în salariul de bază și unele indemnizații, sporuri și premii, care vor fi fost stabilite ca atare</i>	MF
<i>acțiune</i>	<i>4.3.2. Stabilirea medianei de referință a gradului de salarizare, prin calcularea valorii mediane a salariilor de referință ale posturilor din gradul de salarizare respectiv</i>	MF
<i>acțiune</i>	<i>4.3.3. Stabilirea amplitudinii/intervalului de salarizare pentru fiecare grad de salarizare (de exemplu, +/- 20% față de mediană sau $\max = \min + 50\%$; intervalul de variație poate fi diferit de la un grad de salarizare la altul, în funcție de posturile conținute și amplitudinea parcursului profesional al acestora)</i>	GL
<i>acțiune</i>	<i>4.3.4. Încadrarea extremelor gradului de salarizare astfel definit în clase de salarizare după regula: se alege clasa de salarizare al cărei salariu este cel mai apropiat de valorile minimă și, respectiv, maximă ale amplitudinii gradului de salarizare, deja calculate</i>	GL, MF
<i>activitate</i>	<i>4.4. Alocarea posturilor pe clase de salarizare în interiorul gradelor de salarizare:</i>	GL
<i>acțiune</i>	<i>4.4.1. Posturile se alocă în ordinea ierarhiei rezultate din evaluare pe clase de salarizare în interiorul gradului după regula: postului îi revine clasa de salarizare al cărei salariu este cel mai apropiat de salariul de referință în plată, cu încadrarea în limitele gradului de salarizare</i>	GL
<i>acțiune</i>	<i>4.4.2. Postului i se acordă salariul specificat de clasa de salarizare respectivă (la care se vor adăuga ulterior sporurile și premiile rămase în afara părții fixe a remunerației)</i>	GL
<i>acțiune</i>	<i>4.4.3. Pentru persoanele în cazul cărora există diferențe între salariul din grila de salarizare și salariul în plată, se stabilesc metode de tranziție:</i>	GL

Categorie	Etapă/activitate/acțiune	Factor responsabil²
<i>acțiune</i>	<i>4.4.3.1. dacă salariul nou stabilit este mai mic decât cel în plată, se acordă temporar un spor compensatoriu, astfel încât să nu fie afectată remunerația totală</i>	GL, MF
<i>acțiune</i>	<i>4.4.3.2. dacă salariul nou stabilit este mai mare decât cel în plată, se acordă majorarea în una sau mai multe tranșe</i>	GL, MF
<i>acțiune</i>	<i>4.4.3.3. Stabilirea regulilor cu privire la transpunerea avansării și promovării profesionale în clase de salarizare</i>	ministerele de resort
Etapă 5	Analiza impactului noii grile de salarizare	
activitate	5.1. Datele privind salariile în plată se colectează separat, evidențiindu-se, după caz, gradul profesional, nivelul de studii, structura remunerației, instituția și nivelul administrativ	MF
activitate	5.2. Operaționalizarea unei baze de date cu remunerația în plată și structura acesteia pentru posturile din sistemul bugetar	MF
activitate	5.3. Stabilirea componentelor salariului de bază (partea fixă și partea variabilă, precum și reguli privind ponderea celei din urmă în totalul remunerației)	MF, Comisia națională
activitate	5.4. Calcularea salariilor de referință ale posturilor din baza de date, în funcție de mediana sau media între cuartele a salariului în plată, aferente tuturor deținătorilor posturilor respective din baza de date. Valoarea salariului în plată se calculează incluzând în salariul de bază și unele indemnizații, sporuri și premii, care vor fi fost stabilite ca atare	MF
activitate	5.5. Calcularea impactului bugetar în diferite scenarii:	MF
<i>acțiune</i>	<i>5.5.1. numărul claselor de salarizare</i>	MF
<i>acțiune</i>	<i>5.5.2. raport de compresie</i>	MF
<i>acțiune</i>	<i>5.5.3. valori minime și maxime</i>	MF
<i>acțiune</i>	<i>5.5.4. intervale dintre clase de salarizare</i>	MF
<i>acțiune</i>	<i>5.5.5. amplitudinea gradelor de salarizare</i>	MF
<i>acțiune</i>	<i>5.5.6. variante de tranziție la noile salarii</i>	MF
<i>acțiune</i>	<i>5.5.7. valori de referință</i>	MF
<i>acțiune</i>	<i>5.5.8. avansări în clasa de salarizare pentru promovare profesională, vechime sau performanță</i>	MF
activitate	5.6. Analiza rezultatelor și luarea deciziilor privind elementele cheie ale grilei de salarizare	MF, Guvernul
Etapă 6	Consultarea publică cu ministerele de resort, sindicate, experți în domeniu	

Categorie	Etapă/activitate/acțiune	Factor responsabil²
activitate	6.1. Comunicarea rezultatelor evaluării posturilor din eșantionul reprezentativ și ale analizei impactului bugetar prin elaborarea unui raport în acest sens	GL, MF
activitate	6.2. Colectarea propunerilor, comentariilor etc.; după caz, are loc revizuirea punctajelor, claselor de salarizare, gradelor de salarizare, încadrărilor în grilă și a impactului bugetar	GL, MF
Etapa 7	Evaluarea simplificată a celorlalte posturi din sistemul public	
activitate	7.1. Elaborarea chestionarului de evaluare cu opțiuni de răspuns predefinite la fiecare întrebare/criteriu de evaluare, în baza experienței obținute în evaluarea posturilor din eșantionul reprezentativ	GL
activitate	7.2. Asocierea nivelurilor de profunzime și cuprindere răspunsurilor predefinite, care ajută la realizarea unui calcul rapid al punctajului total pentru fiecare post; relațiile și punctajele nu sunt cunoscute nici respondenților, nici experților de resurse umane din instituțiile respective	GL
activitate	7.3. Completarea chestionarelor pentru posturile respective, de către experții în resurse umane desemnați de Grupul de lucru, cu ajutorul Echipei de evaluatori	GTE
activitate	7.4. Evaluarea răspunsurilor, calcularea punctajelor și stabilirea poziției posturilor respective în grade de salarizare și în grila de salarizare	GL
activitate	7.5. În cazul în care rezultatele sunt diferite de cele așteptate, grupul de lucru poate reevalua posturile pe baza metodei analizei comparative a importanței față de un număr limitat de posturi considerate comparabile, deja evaluate, astfel încât să stabilească poziția relativă în ierarhie a posturilor respective	GL
activitate	7.6. Publicarea rezultatelor evaluării simplificate și ale reevaluărilor	GL
activitate	7.7. Ocupanții/titularii posturilor evaluate au dreptul să conteste la Grupul de lucru poziția în ierarhie/gradul de salarizare. Grupul va desemna o comisie de examinare/soluționare a contestațiilor depuse. În procesul de examinare a contestației, Comisia va invita petentul să își prezinte punctul de vedere, punându-i la dispoziție criteriile de evaluare (fără matricea de punctaje); îl va invita și pe superiorul ierarhic al acestuia. În urma audierilor și a deciziei comisiei, Grupul de lucru va reevalua postul prin metoda analizei comparative a importanței față de un număr limitat de posturi considerate comparabile, deja evaluate. Decizia sa este definitivă, neexistând o cale jurisdicțională de atac	GL
Etapa 8	Elaborarea Raportului final privind evaluarea posturilor și a metodologiei aplicabilă în viitor	

Categorie	Etapă/activitate/acțiune	Factor responsabil²
activitate	8.1. Raportul conține informații privind activitățile întreprinse pentru evaluarea posturilor din eșantionul reprezentativ și a restului posturilor din sectorul bugetar	GL
activitate	8.2. Raportul conține rezultatele privind evaluarea posturilor, potrivit algoritmului descris	GL
activitate	8.3. Raportul conține o propunere de metodologie pentru reevaluarea/evaluarea viitoare a posturilor din sectorul bugetar, precum și pentru soluționarea contestațiilor depuse de persoanele în drept	GL

Secțiunea a II-a:

Recomandări pentru procesul de evaluare a posturilor și realizare a grilei de salarizare

1. Evaluarea posturilor trebuie realizată pe baza conținutului/cerințelor/atribuțiilor/activității asociate postului și nu pe baza denumirii sale, remunerației actuale sau a altor criterii; drept rezultat al evaluării, nu toate posturile cu același nume vor avea același punctaj.
2. Evaluarea postului și scorul atribuit nu va reflecta vechimea în muncă sau în post a ocupantului/deținătorului, ci exclusiv activitatea prestată.
3. Instruirea membrilor Grupului de lucru pentru evaluarea posturilor și ai Grupului tehnic de evaluatori înainte de demararea procedurii de analiză și a evaluare a posturilor.
4. Utilizarea acelorași criterii de evaluare în vederea asigurării comparabilității între posturi.
5. Unele posturi pot fi comune mai multor grupuri ocupaționale. Se recomandă ca acestea (ex. șoferul, secretarul, contabilul etc.) să fie incluse într-un singur grup ocupațional sau grup de posturi, care să le reunească pe toate. În cazul în care ele sunt menținute separat în grupuri ocupaționale/de posturi distincte, acestea trebuie încadrate în aceleași grade de salarizare.
6. Evaluarea inițială va fi efectuată asupra unui eșantion reprezentativ de posturi din sectorul public (bugetar), iar apoi va fi extinsă asupra tuturor posturilor, care vor fi încadrate în structura de clase și grade de salarizare deja elaborată.
7. Posturile selectate trebuie să fie reprezentative pentru toate categoriile de personal, dar și din punct de vedere numeric.
8. Evaluarea posturilor din eșantionul reprezentativ va fi efectuată printr-un algoritm complet, care să ia în considerare toate criteriile de evaluare. Evaluarea extinsă va fi realizată după un algoritm simplificat, inclusiv prin comparația cu posturi din eșantionul reprezentativ.
9. Dacă un post de evaluat poate fi ocupat de persoane cu niveluri diferite de studii, atunci el trebuie evaluat separat pentru fiecare dintre acestea.
10. Posturile sunt descrise după un format standardizat, adaptat criteriilor de evaluare. Informația trebuie să fie realistă, obiectivă și cu un grad cât mai înalt de acuratețe.

11. Matricea punctajelor este confidențială și nu trebuie publicată, pentru a reduce riscul de subiectivism. Este instrumentul pus la dispoziția numai membrilor Grupului de lucru privind evaluarea posturilor. O alternativă este ca nici membrii Grupului de lucru să nu cunoască punctajele, ci numai conducătorul acestuia și persoana care realizează propriu-zis calculele.
12. Pentru a asigura remunerație egală pentru contribuție egală, indiferent de grupul ocupațional, gradele de salarizare trebuie să fie comune, chiar dacă progresia în grad poate avea loc după reguli diferite. Posturile cu valoare egală vor fi plasate în același grad și clasă de salarizare.
13. Numărul gradelor de salarizare ar trebui să nu fie prea mare, astfel încât să existe o diferențiere/demarcare clară între însușirile posturilor din două grade consecutive.
14. Gradele de salarizare trebuie să fie suficient de largi pentru a permite evoluția în carieră, în condiții stimulative, a posturilor componente. Evoluția profesională poate fi condiționată de vechime și/sau performanță; în cazul în care se utilizează performanța, indicatorii trebuie relaționați direct sau indirect, în funcție de nivelul postului la documentele strategice ale instituției sau domeniului de activitate.
15. Gradele de salarizare ar trebui, ca regulă, să separe posturile de demnitate publică, diversele eşaloane de posturi de conducere, inclusiv cele cu studii medii, posturile de execuție cu activități complexe, posturile de execuție cu studii superioare, medii și necalificate. Se poate anticipa un număr de 9 – 15 grade de salarizare.
16. Nu pot exista suprapuneri între gradele de salarizare în privința punctajelor rezultate din evaluarea posturilor. Pot exista suprapuneri parțiale între clasele de salarizare aferente a două grade de salarizare consecutive.
17. Nu ar trebui să existe posturi cu relație directă de subordonare în interiorul aceluiași grad de salarizare.
18. Grupul de lucru pentru evaluarea posturilor trebuie să comunice obiectivele, conținutul și rezultatele demersului către salariații din sectorul bugetar, pentru ca aceștia să înțeleagă beneficiile sale, respectiv echitatea și transparența.
19. Prevederile metodologiei de evaluare a posturilor, inclusiv anexele sale, trebuie să fie flexibile și să poată fi ajustate rapid pe baza constatărilor din implementare.
20. Grupul de lucru pentru evaluarea posturilor va avea activitate permanentă, deoarece grila rezultată poate fi re-evaluată periodic sau ad-hoc, în funcție de schimbări legislative sau în urma unor sesizări/contestații depuse de ocupanți ai posturilor respective. În acest scop, Grupul de lucru trebuie să urmeze un set de proceduri comune tuturor grupelor ocupaționale și posturilor. Un motiv pentru reevaluarea unui post poate fi modificarea conținutului sau ca urmare a efectelor unor prevederi legislative.
21. Secretariatul grupului de lucru va gestiona și actualiza Registrul posturilor și baza de date rezultate în urma procesului de evaluare a posturilor.
22. Sistemul de evaluare și grila de salarizare trebuie să fie dinamice, astfel încât să țină pasul cu inflația, să se adapteze variațiilor resurselor bugetare și să evite, în timp, crearea unor discrepanțe majore față de salarizarea în sectorul privat sau epuizarea potențialului de progresie în gradele de salarizare (ca urmare a aglomerației salariilor în clasele de la marginea superioară a gradelor de salarizare). De exemplu, valoarea de referință va fi actualizată anual, asigurând, astfel, indexarea salariilor. Coeficienții și intervalele dintre clasele de salarizare pot fi revizuite periodic pentru a adapta sistemul la noi reglementări sau la evoluții interne în sectorul privat.

Structura-tip a listei posturilor generice din eşantionul de referință

LISTA posturilor din eşantionul de referință selectate pentru evaluare				
---	--	--	--	--

Număr de referință	Titlul postului/funcției	Autoritatea/Instituția	Nivelul administrativ	Cod grup ocupațional
1001				
1002				
1003				
1004				
1005				
1006				
1007				
1008				
1009				
1010				
1011				
1012				
1013				
1014				
1015				
1016				
1017				
1018				
1019				
1020				
1021				
1022				
1023				
1024				
1028				
1029				
...				
1300				

Anexa nr.3:
Chestionar/Ghidul de interviu privind descrierea postului generic

CHESTIONAR / GHID DE INTERVIU
privind descrierea postului din eşantionul de referinţă

Numele, prenumele interviuatorului:			
Data interviului:			
Autoritate/Instituţie:			
Subdiviziune:			
Titlul postului:			
Numărul de referinţă al postului (4 digiţi):			
Gradul/Categoria de salarizare deţinut/ă, după caz – salariul de funcţie:			
Interval de salarizare per an (în MDL):	Min.	Max.	

1. Planificarea interviului de analiză a postului

Marcaţi coloana de mai jos pentru a indica dacă sunteţi pregătit în mod adecvat pentru interviu.

Documente	Da	Nu
Structura organizatorică/Organigrama		
Statul de personal		
Schema de încadrare		
Regulamentul de organizare şi funcţionare a subdiviziunii din care face parte postul		
Fişa de post existentă		

2. Descrierea postului din eşantionul de referinţă

2.1. Rugaţi interviuatul (deţinătorul postului) să enumere sarcinile postului:

Sarcini (atribuţii şi activităţi pe care trebuie să le îndeplinească titularul postului)	Frecvenţă (zilnic, săptămânal, lunar)
1.	
2.	
3.	

4.	
5.	

2.2. Relația de raportare/subordonare directă (utilizați organigrama):

Cine este superiorul imediat al Dvs.? Specificați titlul postului deținut de superiorul dvs.
Câte persoane aveți în subordinea directă? Câți dintre aceștia sunt șefi de subdiviziuni (manageri)?
Gestionați resurse financiare? Dacă da, care este bugetul anual gestionat?
Alte comentarii/observații

2.3. Analiza postului

Rugați interviuevatul să se gândească din nou la lista atribuțiilor și asigurați-vă că este completă. Asigurați-vă că înțelegeți în totalitate următoarele caracteristici ale postului:

- ☐ **Studii, cunoștințe și experiență** (se referă la totalitatea cerințelor de studii, expertiză și experiență necesare pentru exercitarea sarcinilor postului).

Calificări minime (școală, licență, diplomă, certificat):	(se completează)
Experiență profesională/managerială aplicabilă (tip și durata în ani):	(se completează)
Instruire suplimentară (cursuri de scurtă durată, instruire la locul de muncă):	(se completează)
Alte cerințe privind cunoștințele și abilitățile necesare:	(se completează)

- ☐ **Complexitate, creativitate și diversitate** (măsoară gradul de dificultate întâlnit, măsura în care titularul postului trebuie să depășească limitele cunoștințelor și experienței deținute, precum și cerințele legate de imaginație, inventivitate și intuiție necesare în exercitarea sarcinilor postului).

Solicitați să vă ofere exemple pentru cele mai complexe situații care ar putea apărea și frecvența acestora. Ați putea lua în considerare următoarele:

- Politici publice (elaborare, implementare, coordonare, evaluare)

- Complexitatea rezolvării problemelor
- Inițiativa și/sau creativitatea necesară

(se completează)

- ☐ **Conceptualizare și responsabilitate decizională (măsoară amploarea activităților conceptuale aferente postului, libertatea de acțiune și decizie asociate acestuia și evaluează impactul lor asupra rezultatelor instituției).**

Întrebați ce decizii pot fi luate fără a merge la superiorul ierarhic. Identificați dacă sunt disponibile prompt indicații pentru a îndruma procesul de luare a deciziilor.

(se completează)

- ☐ **Conducere, coordonare și supervizare (se referă la nivelul ierarhic la care este încadrat postul în cadrul instituției, responsabilitățile de conducere și/sau coordonare a altor posturi și la cerințele de exprimare a unor opinii/raționamente de specialitate).**

Solicitați exemple cu privire la tipul și/sau numărul personalului din subordinea directă și indirectă. Verificați organigrama pentru a vedea relația de raportare pe care o are postul respectiv față de șef și/sau cât de largă este sfera sa de control (minister, instituție din subordine, direcție generală, direcție, secție etc.).

(se completează)

- ☐ **Comunicare (se referă la nivelul și impactul comunicării în cadrul și/sau în afara instituției. Include mijloacele de realizare a comunicării, de la interacțiune personală la comunicări telefonice și/sau scrise. Evaluează cerințele de persuasiune și negociere asociate cu atribuțiile de comunicare ale postului).**

Contacte externe (mai mult de 75% din timpul disponibil):	(exemple oferite)
Contacte interne (mai mult de 75% din timpul disponibil):	(exemple oferite)
Nivel mediu (între 26-74% din timpul disponibil):	(exemple oferite)

- ☐ **Condiții de muncă (se referă la măsura/frecvența cu care titularul postului este expus la diverse condiții de lucru nefavorabile și/sau cu risc pentru sănătate și viață, în realizarea atribuțiilor postului).**

Indicați mai jos gradul în care titularul postului este expus în mod obișnuit la condiții de muncă împovărătoare sau anormale, atunci când își îndeplinește sarcinile/atribuțiile postului (ex. risc pentru sănătate și securitate; risc pentru viață, frecvență călătorii, lucru la telefon etc.).

Titularul postului trebuie să călătorească mult cu mașina? Oferiți exemple.
Titularul postului este legat de folosirea telefonului pentru lungi perioade de timp? Oferiți exemple.
Titularul postului este expus la condiții de muncă dăunătoare frecvent și/sau pentru lungi perioade de timp? Oferiți exemple și informații privind frecvența (<i>rare, deseori, întotdeauna</i>) și durata expunerii la risc (<i>perioadă scurtă, medie, lungă</i>).

☐ **Resurse și echipamente**

Întrebați ce resurse și echipamente sunt utilizate în postul respectiv (ex. mașini, computere, telefoane, alte resurse).

Resurse și echipamente	Valoarea aproximativă

3. Informații suplimentare

Enumerați orice alte aspecte care ar putea contribui la completarea imaginii postului.

--

Aprobat de titularul postului:

Data:

(nume, prenume în clar și semnătura)

Șeful titularului postului:

Data:

(nume, prenume în clar și semnătura)

DESCRIEREA
criteriilor de evaluare a posturilor

Criteriul de evaluare 1:
STUDII, CUNOȘTINȚE ȘI EXPERIENȚĂ

Criteriul de evaluare „Studii, cunoștințe și experiență” se referă la totalitatea cerințelor de studii, expertiză și experiență necesare pentru exercitarea sarcinilor postului.

1A	Nivelul de cunoștințe și aplicare
8	Studii universitare de licență absolvite cu diplomă, cunoașterea unui domeniu de o înaltă complexitate sau amploare a cunoștințelor și experiență relevantă pentru a coordona de la cel mai înalt nivel ierarhic sub-diviziunile instituționale și/sau activitățile cheie ale instituției.
7	Studii universitare de licență absolvite cu diplomă, cunoștințe vaste și detaliate într-un domeniu (general sau specific) legat de activitatea instituției, cum ar fi finanțe publice, resurse umane, consiliere juridică, tehnologia informației sau managementul proiectelor, alături de experiență practică semnificativă în funcții de conducere la nivel ierarhic superior.
6	Studii universitare de licență absolvite cu diplomă, cunoașterea unei discipline sau ramuri de activitate legată de activitatea instituției, cum ar fi contabilitate publică, administrare fiscală, recrutarea personalului, contencios administrativ sau procesare de date, asociată cu experiență profesională de cel puțin doi ani (în disciplina/activitatea respectivă).
5	Studii universitare de licență sau studii superioare de scurtă durată, absolvite cu diplomă, cunoștințe și experiență într-o disciplină sau ramură de activitate legată de activitatea instituției. Poate include experiență profesională într-un post de conducere sau cu rol de supervizare/ coordonare.
4	Studii profesionale tehnice post-secundare/studii medii de specialitate, absolvite cu diplomă, cunoștințe și experiență într-o disciplină sau ramură de activitate legată de activitatea instituției.
3	Studii secundare liceale sau studii profesionale tehnice secundare, cu instruire specializată și experiență de câțiva ani într-o activitate/domeniu specific, relevant pentru instituție.
2	Studii obligatorii finalizate, cu aptitudini/abilități/deprinderi de lucru de bază. Necesită experiență în activități administrative, gospodărești sau manuale.
1	Educație de bază cu aptitudini/abilități/deprinderi de lucru minime. Implică executarea sarcinilor simple, care necesită o perioadă scurtă de pregătire inițială.

1B	Limita de aplicare
S	Scăzut: Restrânsă la subiecte similare în cadrul unui domeniu de activitate.
M	Moderat: Coordonarea unor activități variate într-o subdiviziune instituțională sau domeniu de activitate de importanță majoră; ar putea implica o anumită coordonare cu alte subdiviziuni/ domenii de activitate ale instituției.
R	Ridicat: Coordonarea unei game largi de activități diverse la nivelul mai multor subdiviziuni instituționale sau domenii de activitate din cadrul instituției.

Criteriul de evaluare 2: COMPLEXITATE, CREATIVITATE ȘI DIVERSITATE
Criteriul de evaluare „Complexitate, creativitate și diversitate” măsoară gradul de dificultate întâlnit, măsura în care titularul postului trebuie să depășească limitele cunoștințelor și experienței deținute, precum și cerințele legate de imaginație, inventivitate și intuiție necesare în exercitarea sarcinilor postului.

2A	Nivelul de complexitate, creativitate și diversitate (dimensiunea profunzime)
5	Soluții la probleme complexe/strategice, care depășesc frecvent domeniul de specialitate și experiența directă și cer utilizarea unor cunoștințe nou-asimilate, dobândite prin cercetare (individuală) ad-hoc. Necesită gândire critică, imaginativă și interpretativă, analiza și identificarea efectelor și cauzelor unei probleme, găsirea unor soluții la probleme noi, inițierea unor idei noi, identificarea și dezvoltarea unor noi oportunități pentru instituție.
4	Soluții la probleme care implică mai multe domenii de specialitate. Necesită gândire originală, frecvent aplicată unor probleme care depășesc experiența anterioare și precedentele cunoscute. Familiaritate cu situații în care sunt necesare cunoștințe nou-asimilate, dobândite prin cercetare (individuală) ad-hoc.
3	Soluții la probleme din cadrul unui singur domeniu de specialitate. Gândire în aceeași disciplină/ ramură de activitate sau în discipline/ramuri de activitate înrudite, aplicată reactiv la probleme apărute. Evaluează sistematic metode de acțiune posibile și consecințe potențiale.
2	Activitatea este rutinieră, necomplicată, dar variată. Necesită gândire adaptivă în cadrul unei singure discipline specifice/ramuri de activitate, necesitând îmbunătățirea și dezvoltarea tehnicilor și metodelor.
1	Munca este repetitivă și restrânsă la o gamă limitată de sarcini simple, de rutină. Necesită gândire în cadrul experienței anterioare și precedentelor cunoscute, aplicarea unor principii/metode similare pentru a rezolva problemele apărute.

2B	Frecvență (dimensiunea cuprindere)
S	Scăzută: Gândire în cadrul experienței anterioare și precedentelor, aplicarea unor principii/ metode similare pentru a rezolva probleme.
M	Moderată: Soluții la probleme care depășesc domeniul de specialitate solicitat.
R	Ridicată: Soluții la o varietate de probleme care depășesc frecvent domeniul de specialitate și experiența directă și cer utilizarea unor cunoștințe nou-asimilate, dobândite prin cercetare (individuală) ad-hoc.

Criteriul de evaluare 3: CONCEPTUALIZARE ȘI RESPONSABILITATE DECIZIONALĂ	
Criteriul de evaluare „Conceptualizare și responsabilitate decizională” măsoară amploarea activităților conceptuale aferente postului, libertatea de acțiune și decizie asociate acestuia, precum și evaluează impactul lor asupra rezultatelor instituției.	

3A	Nivelul de conceptualizare, libertate de acțiune și decizie (dimensiunea profunzime)
6	Responsabil pentru elaborarea politicilor publice și adoptarea deciziilor la nivelul cadrului general de politici publice ale instituției/domeniului de activitate. Problemele majore sau schimbările de direcție în activitate se analizează și se supun deciziilor luate la cele mai înalte niveluri ierarhice din instituție.
5	Opiniile formulate și acțiunile întreprinse au influență asupra politicilor publice și pot avea efecte asupra instituției/domeniului de activitate în ansamblu. Necesită consultarea cu niveluri ierarhice superioare cu privire la chestiuni care afectează politicile publice și care necesită aprobarea autorităților sau titularilor posturilor de nivel ierarhic superior.
4	Contribuie la elaborarea politicilor și stabilește obiective. Transmite spre analiză și decizie autorităților sau titularilor posturilor de nivel ierarhic superior chestiuni care depășesc obiectivele sau sfera atribuțiilor postului.
3	Lucrează în limitele obiectivelor generale și ale Țintelor stabilite de către titularii altor posturi (de nivel ierarhic superior); implică autorități sau titulari ai unor posturi de nivel ierarhic superior în analiza și decizia asupra unor chestiuni care depășesc domeniul de activitate a postului.
2	În decizii nemijlocite cu respectarea unor proceduri bine definite. Posibilitățile de a devia de la proceduri sunt limitate, iar chestiunile problematice sunt supuse deciziei unui superior ierarhic. În majoritatea situațiilor, sfera de activitate se limitează la propria subdiviziune instituțională.
1	Toate activitățile care nu sunt acoperite de proceduri sunt aduse în atenția unui superior ierarhic. Îndeplinește sarcinile sub supraveghere directă și urmează instrucțiunile primite.

3B	Impact (dimensiunea cuprindere)
S	Scăzut: Opiniile formulate și acțiunile întreprinse sunt limitate la propria subdiviziune instituțională, având un impact general scăzut.
M	Mediu: Opiniile formulate și acțiunile întreprinse pot influența și alte subdiviziuni instituționale sau domenii de activitate, dar cu impact general moderat.
R	Ridicat: Opiniile formulate și acțiunile întreprinse pot influența major activitățile curente și viitoare ale instituției, cu impact general semnificativ.

Criteriul de evaluare 4: CONDUCERE, COORDONARE ȘI SUPERVIZARE	
Criteriul de evaluare „Conducere, coordonare și supervizare” se referă la nivelul ierarhic la care este încadrat postul în cadrul instituției, responsabilitățile de conducere și/ sau coordonare a altor posturi și la cerințele de exprimare a unor opinii/raționamente de specialitate	

4A	Nivel ierarhic (dimensiunea profunzime)
11	Președinte al țării
10	Prim-ministru, Președinte al Parlamentului
9	Ministru / Primar general / Avocatul Poporului, Președinte al Curții de Conturi, alte poziții similare
8	Post de conducere de nivel înalt / Șef al unui departament important, al unei subdiviziuni majore a instituției sau al unei instituții subordonate, care contribuie la elaborarea politicilor publice ale instituției/domeniului de activitate.
7	Post de conducere de nivel superior (ex. șef direcție generală), pe un nivel ierarhic imediat inferior postului de conducere de nivel înalt, chiar dacă nu există relații de subordonare directă între posturile respective.
6	Post de conducere de nivel mediu (ex. șef direcție), pe un nivel ierarhic imediat inferior postului de conducere de nivel superior, chiar dacă nu există relații de subordonare directă între posturile respective.
5	Post de conducere de nivel inferior (ex. șef secție), pe un nivel ierarhic imediat inferior postului de conducere de nivel mediu, chiar dacă nu există relații de subordonare directă între posturile respective.
4	Post de conducere de bază (ex. șef serviciu sau șef de echipă), pe un nivel ierarhic imediat inferior postului de conducere de nivel redus, chiar dacă nu există relații de subordonare directă între posturile respective.
3	Post de execuție cu grad profesional superior, cu activitate administrativă, tehnică, de specialitate sau care exercită prerogative de putere publică.

2	Post de execuție cu grad profesional mediu, cu activitate administrativă, tehnică, de specialitate, cu grad de complexitate ridicat sau care exercită prerogative de putere publică.
1	Post de execuție cu grad profesional inferior, cu activitate administrativă, tehnică, de specialitate sau manuală.

4B	Impact (dimensiunea cuprindere)
S	Scăzut: Limitat, fără responsabilități de natură ierarhică, fără activități conceptuale și/sau fără influență asupra altor posturi/activități/sub-diviziuni.
M	Mediu: Responsabilitate ierarhică semnificativă sau cerințe de formulare a unor opinii de specialitate, cu un posibil impact indirect, dar important asupra rezultatelor instituției.
R	Ridicat: Responsabilitate ierarhică majoră, în care aptitudinile demonstrate de conducător, alături de acțiunile și deciziile proprii, pot avea un efect direct, major asupra rezultatelor instituției.

Criteriul de evaluare 5: COMUNICARE	
Criteriul de evaluare “Comunicare” se referă la nivelul și impactul comunicării în cadrul și/sau în afara instituției. Include mijloacele de realizare a comunicării, de la interacțiune personală la comunicări telefonice și/sau scrise. Evaluează cerințele de persuasiune și negociere asociate cu atribuțiile de comunicare ale postului.	

5A	Nivelul contactelor la nivel intern și extern (dimensiunea profunzime)
7	Cu precădere la nivelul conducerii de nivel înalt al instituției, precum și în eşaloanele ierarhice inferioare din cadrul instituției.
6	Cu precădere la nivelul conducerii de nivel superior al instituției, precum și în eşaloanele ierarhice inferioare din cadrul instituției.
5	Cu precădere la nivelul conducerii de nivel mediu al instituției, precum și în eşaloanele ierarhice inferioare din cadrul instituției.
4	Cu precădere la nivelul conducerii de nivel inferior al instituției și în eşaloanele ierarhice inferioare din cadrul instituției.
3	Cu precădere la nivelul conducerii de nivel de bază al instituției și în eşaloanele ierarhice inferioare din cadrul instituției.
2	Cu precădere la nivelul de execuție al instituției, precum și în exteriorul acesteia
1	La nivelul de execuție în interiorul instituției.

5B	Importanța (dimensiunea cuprindere)
S	Scăzută: Comunicarea cu privire la chestiuni de rutină.
M	Moderată: Participarea la negocieri, prezentarea unor puncte de vedere/opinii bine întemeiate, convingătoare, privitoare la chestiuni relativ complexe, care necesită capacitate de persuasiune.
R	Ridicăta: Gestionarea unor negocieri complexe și dificile, în cadrul cărora interacțiunea eficientă a unor persoane de contact și influențarea cu succes a altora sunt de o importanță majoră pentru instituție.

Criteriul de evaluare 6: CONDIȚII DE MUNCĂ	
Criteriul de evaluare “Condiții de muncă” se referă la măsura/frecvența cu care titularul postului este expus la diverse condiții de lucru nefavorabile și/sau cu risc pentru sănătate și viață, în realizarea atribuțiilor postului.	

6A	6B	Nivelul condițiilor de muncă (protecția muncii, riscuri, deplasări)
5	S	Trebuie să poarte mai multe echipamente și elemente vestimentare de protecție care sunt incomode și/sau să adopte o poziție de lucru incomodă temporar, ca parte a activității normale, sau care necesită petrecerea a peste 60% din timpul de lucru la telefon (un total de 3 zile/săptămână).
	M	Expunere frecventă și neprotejată la factorii de mediu, umiditate, materiale murdare sau condiții de lucru anormal de incomode sau climat incomod la locul de muncă.
	R	Expunere ridicată/frecventă la niveluri sporite de risc pentru sine sau pentru alții, în situații în care există și un risc de îmbolnăvire gravă. Poate implica deplasări în interesul serviciului pentru perioade mai mari de 60% din timpul de lucru săptămânal (cel puțin 3 zile/pe săptămână)
4	S	Trebuie să poarte mai multe echipamente sau elemente vestimentare de protecție incomode și să adopte periodic o poziție de lucru incomodă temporar sau trebuie să petreacă până la 40% din săptămână de lucru la telefon (2 zile/pe săptămână).
	M	Expunere periodică la condiții de lucru sau climat temporar debilitante fizic și/sau manipularea unor materiale murdare, umede sau periculoase.
	R	Expunere periodică la riscuri care prezintă un pericol imediat pentru sine și pentru ceilalți sau expunere la situații în care există un risc recunoscut de dezvoltare a unei boli profesionale debilitante. Poate implica deplasări în interes de serviciu pentru perioade de până la 40% din săptămâna de lucru (2 zile/pe săptămână).

3	S	Trebuie să poarte echipamente de protecție și/sau să adopte o poziție de lucru incomodă, la intervale lungi de timp, sau să petreacă până la 20% din săptămână de lucru la telefon (1 zi/săptămână).
	M	Expunere la factori de mediu, condiții de lucru sau climat temporar debilitante fizic, umiditate sau materiale murdare la locul de muncă, la intervale lungi de timp, ca parte a activității normale.
	R	Expunere la riscuri medicale și de siguranță, la intervale lungi de timp. Poate implica și deplasări în interes de serviciu pentru până la 20% din săptămâna de lucru (1 zi/săptămână).
2	S	Trebuie să poarte echipament de protecție și/sau să adopte ocazional o poziție de lucru neconfortabilă.
	M	Expunere ocazională la condiții de lucru sau climat temporar debilitante fizic și/sau care implică manipularea unor materiale murdare, umede sau periculoase.
	R	Expunere ocazională la niveluri de risc moderat într-un mediu controlat, cu proceduri de protecția muncii adecvate sau expunere ocazională la niveluri înainte de risc. Poate implica și deplasări în interes de serviciu pentru până la 10% din săptămâna de lucru (jumătate de zi pe săptămână).
1	S	De obicei nu este în situația de a adopta poziții de lucru neconfortabile sau de a purta îmbrăcăminte de protecție.
	M	Expunere neprotejată pe termen scurt la factori de mediu, condiții de lucru sau climat anormale, umiditate sau manipularea unor materiale murdare la locul de muncă.
	R	Nu este expus unor riscuri de protecția muncii; rareori trebuie să se deplaseze în interes de serviciu.

TABEL
de înregistrare a rezultatelor evaluării posturilor reprezentative din eşantionul de
referinţă

[illegible]