



**MINISTERUL FINANTELOR
AL REPUBLICII MOLDOVA**

ORDIN
mun. Chișinău

11. martie 2025

Nr. 23

***Cu privire la aprobarea Metodologiei
de evaluare a funcțiilor din sectorul bugetar***


În temeiul prevederilor art.6 alin. (3) din Legea nr.270/2018 privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar și a Regulamentului privind modul de evaluare sistemică și de reevaluare a funcțiilor în sectorul bugetar, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr.1231/2018 pentru punerea în aplicare a prevederilor Legii nr.270/2018 privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar, în scopul organizării unui proces consecvent, coerent și eficient de evaluare sistemică a funcțiilor din sectorul bugetar,

ORDON:

1. Se aprobă ***Metodologia de evaluare a funcțiilor din sectorul bugetar***, conform Anexei nr.1.
2. Metodologia de evaluare a funcțiilor actualizată va fi utilizată de către Ministerul Finanțelor și Grupul de lucru pentru evaluarea funcțiilor din sectorul bugetar, constituit prin Ordinul Ministerului Finanțelor nr. 13 din 05 februarie 2025, în conformitate cu pct. 5-8 din „Regulamentul privind modul de evaluare sistemică și de reevaluare a funcțiilor în sectorul bugetar, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr.1231/2018 pentru punerea în aplicare a prevederilor Legii nr.270/2018 privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar (anexa nr. 9).
3. Conform prezentei Metodologii, stabilirea valorii funcțiilor se va face pe baza unor criterii relevante, care reflectă cerințele și complexitatea activităților pentru toate grupurile ocupaționale. Astfel, aceasta este adaptată contextului actual al administrației publice din Republica Moldova și poate fi aplicată ulterior pentru evaluarea funcțiilor din alte instituții care vor fi incluse în sectorul bugetar.
4. Prezentul Ordin cu privire la aprobarea Metodologiei de evaluare a funcțiilor din sectorul bugetar va fi adus la cunoștința membrilor Grupului de lucru pentru evaluarea funcțiilor în sectorul bugetar.
5. Controlul asupra executării prezentului Ordin se pune în sarcina dnei Maia Savva, Secretar de Stat.

Ministru

Victoria BELOUS

Coordonat cu Funcția/subdiviziunea	Numele, Prenumele	Data	Semnătura
Secretar de stat	Maia Savva	11.03.25	
Șef al Direcției politici salariale	Alexandru Lungu	11.03.25	
Executor: Șef-adjunct Direcție Politici Salariale ☎ (022) 262-749 e-mail: ludmila.burduja@mf.gov	Ludmila Burduja		

Metodologia de evaluare a funcțiilor din sectorul bugetar

Cuprins

1. Contextul metodologiei.....	4
2. Obiectivul metodologiei.....	4
3. Baza legală actuală și modificările propuse.....	5
4. Organizarea procesului de evaluare.....	5
5. Evaluarea funcțiilor din sectorul bugetar	6
5.1. Metode de evaluare.....	6
5.2. Metoda de evaluare propusă pentru sectorul bugetar din Republica Moldova	8
5.3. Evaluarea detaliată	8
5.3.1. Selecția funcțiilor reprezentative	9
5.3.2. Analiza funcției.....	9
5.3.3. Metoda de evaluare	10
5.3.4. Procesul de evaluare	12
5.3.5. Rezultatele evaluării	13
5.4. Evaluarea simplificată	14
5.5. Livrabilele evaluării funcțiilor	15
5.6. Aspecte logistice	15
6. Utilizarea metodologiei pentru evaluarea ad-hoc	16
7. Riscuri.....	16
Anexa nr. 1 - Criterii de evaluare și niveluri descriptive.....	18
Anexa nr. 2 - Fișa de evaluare a funcției reprezentative	26

1. Contextul metodologiei

Evaluarea funcțiilor din sistemul bugetar din Republica Moldova este reglementată prin H.G. nr. 1231/2018 privind pentru punerea în aplicare a prevederilor Legii nr. 270/2018 privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar. Ea face obiectul anexei nr. 9, „Regulament privind modul de evaluare sistemică și de reevaluare a funcțiilor în sectorul bugetar”. Potrivit acesteia, „Evaluarea funcțiilor se realizează, de regulă, cel puțin o dată la 5 ani, de către Ministerul Finanțelor”. Ultima evaluare a avut loc în anul 2018.

În completare, „Foaia de parcurs privind reforma administrației publice” elaborată și aprobată în contextul negocierilor de aderare a Republicii Moldova la Uniunea Europeană, conține un rezultat strategic ce vizează „remunerarea adecvată care reflectă echitatea și stimulează performanța... în sectorul public”. Acestuia i se subsumează două măsuri ce prevăd (i) elaborarea și implementarea unui plan de acțiune pentru implementarea reformei salariale în perioada 2026-2030, inclusiv „repoziționarea funcțiilor în grila de salarizare”, precum și (ii) îmbunătățirea salarizării în sectorul public, inclusiv prin reevaluarea funcțiilor din administrația publică în baza unui eșantion reprezentativ.

Evaluarea funcțiilor este impusă și de petițiile primite de Ministerul Finanțelor de la intrarea în vigoare a Legii nr. 270/2018, prin care autoritățile publice expeditoare contestă poziționarea în grila de salarizare a unor funcții din statele de personal proprii.

În acest context, reevaluarea funcțiilor este privită ca o primă etapă a procesului de reformă, ce va fi servit drept temei pentru revizuirea grilei de salarizare. Pentru a o realiza, Ministerul Finanțelor (MF) a solicitat Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH asistență tehnică în vederea planificării detaliate a reformei salarizării personalului din sectorul bugetar și elaborării unei metodologii actualizate de evaluare a funcțiilor, care să reflecte mai fidel conținutul funcțiilor¹ din toate grupurile ocupaționale.

Metodologia de evaluare a funcțiilor actualizată va fi utilizată de Ministerul Finanțelor și Grupul de lucru pentru evaluarea funcțiilor din sectorul bugetar, constituit potrivit pct. 5-8 din „Regulamentul privind modul de evaluare sistemică și de reevaluare a funcțiilor în sectorul bugetar. Ulterior implementării reformei salariale, metodologia de evaluare a funcțiilor va fi putea utilizată în vederea stabilirii poziției în grila de salarizare pentru funcții nou-înființate prin acte normative sau funcții al căror conținut va fi modificat semnificativ.

Prezentul document este propunerea GIZ de metodologie actualizată de evaluare a funcțiilor din sectorul bugetar din Republica Moldova.

2. Obiectivul metodologiei

Metodologia propusă ia în considerare provocările specifice ale sectorului bugetar din Republica Moldova în ceea ce privește echitatea salarială și sustenabilitatea procesului. Se propune ca evaluarea funcțiilor să aibă loc pe baza unor reguli aprobate de reprezentanții grupurilor ocupaționale și a unui proces în care aceștia se implică activ. Rezultatul său va fi o ierarhie a funcțiilor bazată pe valoarea lor, acceptabilă actorilor implicați și partenerilor sociali. Așadar, deși necesită resurse semnificative și procese complexe, evaluarea funcțiilor este de natură să asigure echitatea internă salarială, creând un beneficiu net sectorului bugetar. Totodată, utilizând

¹ Conținutul funcției: totalitatea responsabilităților, sarcinilor și activităților unei funcții. În evaluarea conținutului funcției, de obicei sunt analizate cerințele educaționale, cunoștințele necesare, felul muncii prestate, gradul de autonomie decizională, responsabilitățile ierarhice, interacțiunile cu colegi, clienți și alte persoane interesate, condițiile de lucru.

reguli clare pentru modificarea ulterioară a ierarhiei, tot în baza evaluării funcțiilor, sistemul de salarizare poate deveni stabil și predictibil.

În stabilirea valorii funcțiilor, metodologia utilizează criteriile care reflectă cerințele și activitățile funcțiilor din toate grupurile ocupaționale. Astfel, ea este adaptată contextului actual al administrației publice din Republica Moldova și poate fi aplicată ulterior pentru evaluarea funcțiilor din alte instituții care vor fi incluse în sectorul bugetar.

Metodologia oferă cadrul, instrumentele și îndrumările pentru ierarhizarea funcțiilor din sectorul bugetar și gruparea lor în grade salariale, dar nu urmărește să atribuie coeficienți sau valori salariale funcțiilor respective. Acest proces va fi implementat ulterior de Ministerul Finanțelor și de Guvernul Republicii Moldova, în funcție de obiectivele multianuale de politică bugetară și sectorială prevăzute în cadrul bugetar pe termen mediu și strategiile sectoriale.

3. Baza legală actuală și modificările propuse

Baza legală a procesului de evaluare a funcțiilor este oferită de Legea nr. 270/2018 privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar, care, la art. 6, alin. (2), prevede că „evaluarea funcțiilor incluse în registrul funcțiilor din sectorul bugetar, ierarhizarea și echivalarea acestora, în vederea stabilirii salariilor de bază, atât între grupuri ocupaționale, cât și în cadrul aceluiași grup, au la bază următoarele criterii generale:

- a) studii, cunoștințe și experiență;
- b) complexitate, creativitate și diversitate;
- c) responsabilitate decizională;
- d) conducere, coordonare și supervizare;
- e) comunicare;
- f) condiții de muncă;
- g) efort fizic și mental.”

În plus, la alin. (3), legea prevede că „evaluarea sistemică a funcțiilor va fi realizată, cel puțin o dată la 5 ani, de către Ministerul Finanțelor”, iar la alin. (4) că „modul de evaluare sistemică a funcțiilor și procesul de reevaluare sunt stabilite prin hotărâre de Guvern”.

H.G. nr. 1231/2018 pentru punerea în aplicare a prevederilor Legii nr. 270/2018 privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar reglementează procesul de evaluare a funcțiilor în anexa nr. 9, „Regulament privind modul de evaluare sistemică și de reevaluare a funcțiilor în sectorul bugetar” (în continuare, Regulament). Coordonarea și organizarea procesului de evaluare sunt responsabilități ale Ministerului Finanțelor (pct. 3 din Regulament).

4. Organizarea procesului de evaluare

Procesul de evaluare a funcțiilor va fi coordonat și organizat de Ministerul Finanțelor (MF), potrivit prevederilor Regulamentului. În implementare, el va fi sprijinit (i) de grupul de lucru pentru evaluarea funcțiilor din sectorul bugetar (în continuare GL evaluare), constituit în baza H.G. nr. 1231/2018, (ii) de grupul de lucru de coordonare a procesului de reformă salarială și de revizuire a cadrului normativ privind salarizarea în sectorul bugetar (în continuare GL coordonare), constituit în baza ordinului ministrului finanțelor publice nr. 1/2025, și (iii) de experți internaționali și naționali coopțați.

În ceea ce privește procesul de evaluare a funcțiilor, GL coordonare va avea următoarele atribuții:

- 1) coordonarea activității GL evaluare;
- 2) examinarea și aprobarea eșantionului de funcții reprezentative;
- 3) aprobarea propunerilor de modificare a metodologiei de evaluare a funcțiilor;
- 4) analiza rezultatelor evaluării și a propunerilor GL evaluare.

GL evaluare are următoarele atribuții, potrivit pct. 7 din Regulament:

- 1) pregătirea și realizarea evaluării detaliate și/sau a evaluării simplificate a funcțiilor din sistemul bugetar, încadrarea acestora în grade de salarizare și poziționarea în grila de salarizare;
- 2) stabilirea/revizuirea ierarhiei rezultate din evaluarea funcțiilor din sectorul bugetar.

În procesul de evaluare, Ministerul Finanțelor primește sprijin de la experți internaționali și/ sau naționale cu privire la:

- 1) elaborarea listei funcțiilor reprezentative;
- 2) analiza metodologiei de evaluare a funcțiilor și elaborarea de propuneri de modificare, în vederea îmbunătățirii rezultatelor evaluării;
- 3) pregătirea suportului informațional despre funcțiile evaluate;
- 4) instruirea membrilor GL evaluare și îndrumarea lor în timpul evaluării detaliate și simplificate a funcțiilor;
- 5) calcularea punctajelor funcțiilor, potrivit evaluării detaliate, alcătuirea ierarhiei provizorii a funcțiilor reprezentative și a ierarhiei finale, după analiza acestora în GL evaluare și GL coordonare;
- 6) alcătuirea ierarhiei provizorii funcțiilor din sectorul bugetar, după evaluarea simplificată, și a formei finale a acestora, după analiza în GL evaluare și GL coordonare;
- 7) propunerea structurii de grade de salarizare, inclusiv descrierea lor, delimitarea intervalelor de clase de salarizare și selecția și descrierea funcțiilor-etalon din fiecare grup ocupațional;
- 8) consultări inter-instituționale și cu parteneri sociali.

Ministerul Finanțelor își însușește documentele menționate la pct. 1-7 din alineatul anterior înainte de a le supune atenției GL evaluare și GL coordonare.

Evaluarea propriu-zisă și analiza rezultatelor sale vor avea loc în cadrul reuniunilor GL evaluare, respectiv ale GL coordonare, după caz. Reuniunile vor fi convocate și organizate de Ministerul Finanțelor.

5. Evaluarea funcțiilor din sectorul bugetar

5.1. Metode de evaluare

Evaluarea este definită ca "procesul sistematic de stabilire a valorii relative a funcțiilor în cadrul unei organizații"². Ea permite ierarhizarea lor și stabilirea unei structuri de grade de salarizare³. În evaluare, se analizează conținutul funcției⁴, nu caracteristicile sau performanța titularului. Scopul evaluării este de a stabili o

² Armstrong M., *Armstrong's Job Evaluation Handbook*, Kogan Page, 2018, p. 5.

³ Grad de salarizare: Unul dintre grupurile funcții cu valoare similară, care sunt alăturate în scopul stabilirii de valori salariale în grila de salarizare. Funcțiile dintr-un grad de salarizare au intervale de salarizare similare, determinate de progresia salariului de bază ca urmare a acumulării de vechime în muncă, evaluării de performanță, dacă se aplică, sau înaintării în grad profesional.

⁴ Conținutul funcției: totalitatea responsabilităților, sarcinilor și activităților unei funcții. În evaluarea conținutului funcției, de obicei sunt analizate cerințele educaționale, cunoștințele necesare, felul muncii prestate, gradul de autonomie decizională, responsabilitățile ierarhice, interacțiunile cu colegi, clienți și alte personae interesate, condițiile de lucru.

ierarhie, care să sprijine gruparea funcțiilor în grade de salarizare și asocierea lor cu valori salariale. De aceea, evaluarea funcțiilor trebuie fie bazată pe procedee obiective, aplicate uniform prin judecăți imparțiale.

Evaluarea funcțiilor poate fi **analitică sau non-analitică**.

Evaluarea analitică se bazează pe segmentarea conținutului funcției într-un număr de componente distincte, denumite criterii de evaluare (în engleză, „factors”)⁵, și apoi analiza fiecăreia dintre acestea. Evaluarea analitică poate fi realizată în două moduri:

- 1) atribuind un număr de puncte pentru fiecare criteriu, corespunzător gradului în care funcția evaluată reflectă respectivul criteriu. În implementare, fiecare criteriu este segmentat în mai multe niveluri descriptive predefinite, cu câte un număr de puncte asociat (în engleză metoda se numește „point-factor rating”);
- 2) prin compararea funcțiilor, pe fiecare criteriu, cu descrierile prestabilite ale unor funcții etalon sau ale unor grade de salarizare deja ierarhizate (în engleză, „job-to-job matching”, respectiv „job-to-grade matching”). Din analiză se stabilește poziționarea funcției vizate în raport cu cele etalon⁶ (mai sus sau mai jos în ierarhie) sau în interiorul unui grad de salarizare de care este cel mai apropiată.

În evaluarea non-analitică, funcțiile sunt comparate în ansamblul lor fie cu alte funcții etalon, fie cu grade de salarizare (în engleză „job-to-job slotting”, respectiv „job-to-grade slotting” de locuri de muncă neanalitice). Funcțiile etalon și gradele de salarizare sunt descrise și ierarhizate în prealabil. O a treia metodă non-analitică este „ierarhizarea funcțiilor”, în care acestea sunt plasate în ierarhie potrivit importanței pe care le-o atribuie evaluatorul, fără comparații cu funcții-etalon sau grade de salarizare predefinite (în engleză, „job ranking”)⁷.

Ideal, evaluarea ar trebui să fie efectuată printr-o metodă analitică pentru toate funcțiile din sectorul bugetar. Conform experienței internaționale, evaluarea funcțiilor prin metoda bazată pe criterii și puncte (point-factor rating) este cea mai obiectivă, dar necesită timp îndelungat pentru a permite testarea criteriilor, informarea despre funcții, analiza propriu-zisă, notarea și revizuirea rezultatelor⁸. Întreg procesul poate dura de la câteva luni la câțiva ani, în funcție de numărul funcțiilor vizate. Cu toate acestea, metoda respectivă este cea mai eficientă în a reflecta valoarea relativă reală a funcțiilor, deoarece permite cuantificarea prin analiza conținutului în comparație cu criterii stratificate și cuantificate în prealabil.

Metoda analitică de evaluare prin comparație cu funcții etalon - *job to job matching* - are nevoie de o ierarhizare prealabilă a acestora, care este recomandat a fi obținută prin metoda de evaluare pe puncte. Așadar, timpul necesar provine din însumarea celor două metode, el depinzând de numărul funcțiilor implicate. Cea de-a doua metodă analitică prin comparație, care raportează funcția la un grad de salarizare - *job to job matching* - necesită stabilirea prealabilă a gradelor de salarizare și a descrierilor detaliate ale acestora pe fiecare criteriu. În cazul evaluării unor funcții eterogene, așa cum sunt cele din întreg sectorul bugetar al Republicii Moldova, descrierile gradelor nu pot fi realizate înainte de a stabili grupuri de funcții etalon care fac parte din ele. Or, acestea pot fi repartizate în grade în mod obiectiv după evaluarea bazată pe puncte. Și în acest caz, timpul necesar provine

⁵ Criteriu de evaluare: reper utilizat pentru stabilirea valorii funcției în raport cu o anumită caracteristică a muncii implicate, cum ar fi nivelul de cunoștințe necesare, complexitatea muncii etc.

⁶ Funcția-etalon: funcție tipică pentru un grup ocupațional sau un statut sau o organizație, care a fost deja evaluată și este folosită ca referință în evaluarea ulterioară, fiind comparată cu alte funcții similare din grupul ocupațional, statutul sau organizația respectivă.

⁷ Michael Armstrong, *Armstrong's Job Evaluation Handbook: A Guide to Achieving Fairness and Transparency in Pay and Reward*, Kogan Page, 2018.

⁸ Marcinkowski, L., Butnaru A. and Rabrenović A. (2024), "Salary systems in public administration and their reforms: Guidance for SIGMA partners", SIGMA Papers, No. 71, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/8f08a005-en>.

din însumarea celor două metode și depinde de numărul funcțiilor implicate.

Metodele de evaluare non-analitice - prin comparația de ansamblu cu funcții-etalon, grade de salarizare sau prin ierarhizare - sunt mai rapide. Primele două necesită o ierarhie și descrieri prealabile ale funcțiilor-etalon sau ale gradelor, care pot fi obținute adecvat prin evaluarea analitică pe criterii și puncte. Pentru a fi suficient de precisă ea însăși, evaluarea non-analitică trebuie să se bazeze pe un proces prestabilit, care să fie aplicat nediferențiat și consecvent pentru toate funcțiile vizate. Cea de-a treia metodă non-analitică este potrivită numai pentru un funcții omogene, dintr-un singur statut de personal; așadar, nu poate fi luată în considerație pentru întreg sectorul bugetar din Republica Moldova.

5.2. Metoda de evaluare propusă pentru sectorul bugetar din Republica Moldova

Republica Moldova s-a angajat să fundamenteze tehnic și să elaboreze actele normative privind reforma salarizării în sectorul bugetar în cursul anului 2025. Această țintă poate fi atinsă numai dacă evaluarea funcțiilor este finalizată până în luna iunie, urmând ca apoi să aibă loc etapele care îi utilizează rezultatele, respectiv elaborarea grilei de salarizare și a proiectului legii salarizării. Așadar, evaluării funcțiilor îi rămân circa 5 luni calendaristice, la finalul cărora trebuie să rezulte ierarhia a peste 1.000 de funcții. Celor deja prevăzute în anexele Legii nr. 270/2018 li se vor adăuga funcții provenind din instituții publice, potrivit deciziei luate de Guvern în acest sens.

Răstimpul scurt avut la dispoziție nu permite aplicarea metodei de evaluare analitică bazată pe criterii și puncte (point-factor rating) la toate funcțiile din grila de salarizare. Prin urmare, abordarea propusă este de a combina evaluarea analitică bazată pe puncte - denumită, în continuare, „evaluare detaliată” - și evaluarea non-analitică prin comparație - denumită, în continuare, „evaluare simplificată”. Evaluarea detaliată va fi realizată într-o primă etapă pentru ierarhizarea a aproximativ 250 de funcții reprezentative pentru sectorul bugetar, stabilirea gradelor de salarizare, a funcțiilor-etalon⁹ și a descrierilor lor. Evaluarea simplificată a celorlalte funcții din grila de salarizare va fi realizată în etapa a doua prin combinarea metodelor de comparație cu grade de salarizare și cu funcții-etalon.

Pe viitor, pentru evaluarea ad-hoc a funcțiilor, se recomandă utilizarea metodei de evaluare analitică bazată pe criterii și puncte, folosind același proces ca cel descris în secțiunea următoare. În acest scop, se recomandă legiferarea sa prin normele metodologice de punere în aplicare a noii legi privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar. Evaluarea ad-hoc va fi efectuată atunci când este înființată o funcție nouă sau când conținutul uneia existente se modifică semnificativ¹⁰, iar autoritatea sau instituția publică responsabilă consideră că poziția sa în ierarhie nu mai reflectă noua valoare relativă.

5.3. Evaluarea detaliată

Evaluarea detaliată va utiliza metoda analitică bazată pe criterii și puncte (Point-factor rating) pentru funcțiile reprezentative din sectorul bugetar. Ea va fi implementată de GL evaluare, sub coordonarea Ministerului Finanțelor, cu sprijinul unei echipe de experți internaționali și naționali coopțați. Rezultatele evaluării detaliate

⁹ Funcția-etalon: funcție tipică pentru un grup ocupațional sau un statut sau o autoritate, care a fost deja evaluată detaliat și este folosită ca referință în evaluarea simplificată, fiind comparată cu alte funcții similare din grupul ocupațional, statutul sau autoritatea respectivă.

¹⁰ Timpul alocat noilor activități atribuite funcției este mai mare de 25% din total.

vor fi aprobate de GL coordonare și vor sta la baza evaluării simplificate din etapa a doua. Înainte de evaluarea propriu-zisă a funcțiilor reprezentative, metodologia va fi însușită de GL evaluare și apoi aprobată de GL coordonare. Acest proces va asigura că rezultatele evaluării vor fi acceptate de toate autoritățile publice și instituțiile publice implicate.

5.3.1. Selecția funcțiilor reprezentative

Funcțiile reprezentative sunt selectate din rândul celor incluse deja în anexele Legii nr. 270/2018, precum și din cele aflate în instituțiile publice ce vor fi integrate în sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar. Selecția funcțiilor reprezentative se elaborează de GL evaluare, în baza propunerilor MF și ale membrilor săi, și se aprobă de GL coordonare. Selecția se realizează cu aplicarea următoarelor criterii:

- 1) funcția să fie relevantă pentru cariera profesională din statutul respectiv;
- 2) funcția să fie larg răspândită în sectorul bugetar (numărul titularilor să fie semnificativ);
- 3) funcția a făcut obiectul unor modificări semnificative privind clasa de salarizare, ca urmare a amendamentelor legislative sau a hotărârilor instanțelor judecătorești;
- 4) funcția a făcut obiectul unor plângeri repetate din partea autorităților publice, care au invocat plasarea ei neconformă în ierarhie;
- 5) funcția este nou inclusă în lege - după intrarea în vigoare a Legii nr. 270/2018 - și este ocupată de un număr semnificativ de salariați;
- 6) funcția nu este de demnitate publică;
- 7) funcția nu este de adjunct/ loțiitor.

După selectarea unei funcții generice - de exemplu, consultant sau judecător - se utilizează următoarele criterii suplimentare:

- 1) se alege gradul profesional cel mai mare din cariera profesională (de exemplu, principal, judecător cu vechimea în muncă în funcția de judecător de peste 15 ani, expert judiciar de categorie superioară);
- 2) dacă funcția este utilizată în mai multe niveluri administrative - central, deconcentrat, local -, atunci se alege funcții din cel puțin două dintre acestea (de exemplu, aparatele centrale ale ministerelor, autorități publice subordonate, servicii deconcentrate, municipiul Chișinău, autorități locale de nivelul întâi sau curtea supremă de justiție, curți de apel, judecătorii teritoriale);
- 3) dacă în interiorul unui statut funcția trebuie diferențiată după dimensiunile/ importanța instituției în care este aprobată, se alege funcția din cea mai mare categorie (de exemplu, director de liceu/instituție de învățământ profesional tehnic, de categoria I).

Lista funcțiilor reprezentative este prezentată în Anexa nr. 3.

5.3.2. Analiza funcției

Înainte de evaluarea propriu-zisă, fiecare funcție reprezentativă trebuie documentată și analizată. Ideal, aceasta ar trebui realizată prin interviuri cu titularii ai funcției, pe baza unui chestionar care să colecteze date despre conținutul ei, structurat potrivit criteriilor de evaluare. Alături de interviuri se mai utilizează și fișe de post ale funcției din instituții relevante. Având în vedere constrângerile de timp, se propune ca documentarea oricărei funcții reprezentative să fie realizată pe baza (i) unui chestionar de detaliere a conținutului postului, completat de titularii ai funcției din instituții relevante, sub coordonarea unor experți în resurse umane, și a (ii) unor fișe de post ale funcției.

Coordonarea completării chestionarelor și obținerii fișelor de post se va face de către Ministerul Finanțelor, cu

ajutorul membrilor GL evaluare și al echipei de experți naționali¹¹.

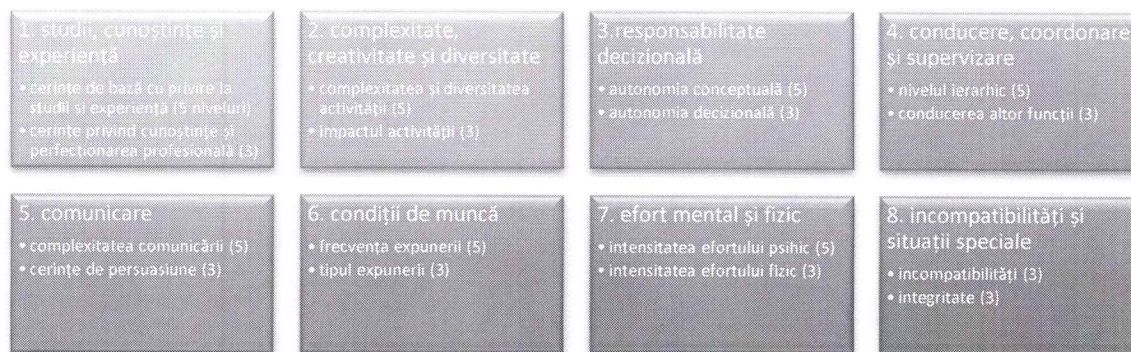
Informațiile colectate despre fiecare funcție trebuie parcurse și însușite de către experții evaluatori înainte de a realiza evaluarea funcției respective. În cursul evaluării, experții familiarizați cu funcția pot oferi colegilor date suplimentare, dacă sunt necesare.

5.3.3. Metoda de evaluare

Evaluarea recomandată pentru funcțiile reprezentative din sectorul bugetar din Republica Moldova este cea pe bază de criterii și puncte („point-factor rating”). Ea utilizează criteriile de evaluare („factors”) care trebuie să ilustreze cât mai complet conținutul funcției¹² și să se regăsească în toate funcțiile din sectorul bugetar. Criteriile sunt segmentate în dimensiuni, iar fiecare din acestea în niveluri descriptive, care exprimă cerințe și caracteristici ale funcției. Fiecărui nivel descriptiv îi este alocat un număr de puncte („points”). Pentru fiecare funcție analizată, la fiecare criteriu și dimensiune, expertul evaluator alege nivelul care consideră că se potrivește cel mai bine cu funcția. Fiecărei asemenea alegeri pe care o face expertul evaluator îi corespunde un număr prestabilit de puncte, care se adună pentru toate criteriile, rezultând un punctaj total al funcției. Pe baza punctajelor primite, funcțiile sunt ierarhizate.

Pentru evaluarea funcțiilor reprezentative sunt propuse opt criterii, cu câte două dimensiuni și 3 sau 5 niveluri descriptive, potrivit figurii nr. 1. Definițiile criteriilor și ale nivelurilor descriptive sunt disponibile în anexa nr. 1. Criteriile propuse în această metodologie reflectă abordarea standard utilizată în procesul de evaluare analitică a funcțiilor la nivel internațional. Șapte dintre ele au fost utilizate și în evaluarea funcțiilor în anul 2017, fiind invocate în art. 7 alin. (2) al Legii nr. 270/2018, iar al optulea este nou-propus. Definițiile nivelurilor descriptive au fost revizuite semnificativ pentru a reflecta mai bine varietatea activităților realizate de funcțiile din sectorul bugetar.

Figura 1 - Criterii de evaluare și dimensiunile componente



¹¹ În prezent, Ministerul Finanțelor este în posesia a 307 chestionare pentru 196 de funcții și 301 fișe de post pentru 188 de funcții din anexele Legii nr. 270/2018. După finalizarea listei funcțiilor reprezentative, se vor colecta documente și despre funcțiile pentru care Ministerul Finanțelor nu deține încă informații.

¹² Conținutul funcției: totalitatea responsabilităților, sarcinilor și activităților unei funcții. În evaluarea conținutului funcției, de obicei sunt analizate cerințele educaționale, cunoștințele necesare, felul muncii prestate, gradul de autonomie decizională, responsabilitățile ierarhice, interacțiunile cu colegi, clienți și alte persoane interesate, condițiile de lucru.

Fiecare nivel descriptiv ilustrează fie o cerință fie o trăsătură a funcției și, luate împreună, pe toate criteriile de evaluare, oferă o informații cu privire la valoarea funcției pentru sectorul bugetar. Formularea definițiilor nivelurilor descriptive este, de obicei, generală, pentru a putea fi relevantă pentru funcții din toate grupurile ocupaționale. De aceea, evaluarea - respectiv alegerea nivelului descriptiv pe care expertul evaluator îl consideră corespunzător fiecărui criteriu al funcției analizate - poate implica un anumit grad de subiectivitate și depinde de înțelegerea criteriilor de evaluare, a poziției funcției în grupul ocupațional și sectorul din care provine, a conținutului acesteia. Pentru a asigura interpretarea unitară a nivelurilor descriptive și a evita supra- sau sub-evaluarea unei funcții, sunt luate o serie de măsuri de siguranță:

- 1) funcțiile sunt descrise prin chestionare și fișe de post;
- 2) experții evaluatori sunt instruiți înaintea evaluării și li se prezintă exemple de evaluări;
- 3) fiecare funcție este evaluată în subgrupuri de 4-5 experți, proveniți din grupuri ocupaționale și instituții diferite¹³, care trebuie să ajungă la un consens;
- 4) evaluatorii sunt îndrumați de experții internaționali și naționali;
- 5) fiecare funcție este evaluată de către 5 subgrupuri, fiind, deci, disponibile 5 punctaje diferite;
- 6) punctajul final al funcției reflectă tendința centrală a punctajelor acordate în subgrupuri;
- 7) ierarhia rezultată este prezentată în plenul GL evaluare, analizată și ajustată - prin reevaluare, în plen - atunci când anumite funcții sunt poziționate pe un loc neașteptat.

Fiecărui criteriu de evaluare îi corespunde un punctaj maxim. Acesta este distribuit pe cele două dimensiuni, potrivit unor procente prestabilite. În interiorul dimensiunilor, punctele sunt distribuite pe niveluri descriptive de la maxim la minim. Pentru nivelul minim punctajul e egal cu totalul disponibil împărțit la numărul nivelurilor, iar pentru nivelul maxim cu totalul disponibil. Diferențele dintre două niveluri consecutive sunt egale. Punctajul total maxim pentru o funcție este de 1.000, iar el se împarte pe criterii de evaluare în funcție de procente stabilite de GL evaluare. Procentele reflectă relevanța pe care fiecare criteriu o are pentru sectorul bugetar din Republica Moldova. Tabelul nr. 1 arată un exemplu de distribuție a punctajului pe criterii și dimensiuni. Acestea pot fi analizate și modificate în GL evaluare.

Tabelul 1 - Alocarea punctajului pe criterii și dimensiuni

nr. criteriu	Criterii de evaluare	pondere	nr. puncte	pondere dimensiunea 1	pondere dimensiunea 2	punctaj dimensiunea 1	punctaj dimensiunea 2
1	Studii, cunoștințe și experiență	20%	200	66%	34%	132	68
2	Complexitate, creativitate și diversitate	17%	170	66%	34%	112	58
3	Conceptualizare și responsabilitate decizională	17%	170	66%	34%	112	58
4	Conducere, coordonare și supervizare	12%	120	75%	25%	90	30
5	Comunicare	8%	80	66%	34%	53	27
6	Condiții de muncă	10%	100	66%	34%	66	34
7	Efort mental și fizic	8%	80	50%	50%	40	40
8	Incompatibilități și situații speciale	8%	80	50%	50%	40	40

¹³ Cu excepția subgrupului pentru funcții din apărare și ordine publică, ce va fi constituit din reprezentanți ai respectivelor grupuri ocupaționale.

Mai departe, punctajul pentru fiecare criteriu este calculat potrivit formulei:

$$P_i = TPD * CCE_i * (CD1 * (n/N) + CD2 * (r/R))$$

Unde:

<i>i</i>	<i>numărul criteriului de evaluare</i>
<i>TPD</i>	<i>nr. total puncte disponibile</i>
<i>CCE_i</i>	<i>coef. criteriu evaluare</i>
<i>CD1</i>	<i>coef. dimensiunea 1</i>
<i>CD2</i>	<i>coef. dimensiunea 2</i>
<i>n</i>	<i>nivelul de atribuit CD1</i>
<i>N</i>	<i>nr. total niveluri în criteriu CD1</i>
<i>r</i>	<i>nivelul de atribuit CD2</i>
<i>R</i>	<i>nr. total niveluri în criteriu CD2</i>

Suma punctelor pe cele opt criterii reprezintă punctajul funcției. Având în vedere că fiecare funcție va fi evaluată în mai multe subgrupuri, în stabilirea ierarhiei va fi utilizată o valoare agregată a punctajelor disponibile. Recomandarea este ca valoarea agregată să reflecte tendința centrală a punctajelor, exprimată fie prin mediană, fie prin media aritmetică, exclusiv valorile extreme. Alegerea va fi făcută de GL evaluare.

5.3.4. Procesul de evaluare

În procesul de evaluare rolul central este jucat de GL evaluare. Acesta este constituit de MF din experți în resurse umane provenind din autorități și instituții publice din toate grupurile ocupaționale, precum și de la parteneri sociali. Dimensiunea sa trebuie să permită organizarea a cel puțin 6 subgrupuri de evaluare, din care unul pentru apărare și ordine publică.

GL evaluare va stabili lista funcțiilor reprezentative, va efectua evaluarea lor, va definitiva ierarhia provizorie, structura și definițiile gradelor de salarizare, lista și definițiile funcțiilor-etalon¹⁴. Aceste responsabilități sunt atribuite grupului deoarece caracterul interinstituțional al evaluării necesită ca metoda și rezultatele să fie acceptate de instituțiile care angajează personalul din grupurile ocupaționale. Or, consensul nu este posibil decât dacă toate instituțiile sunt implicate în proces, prin reprezentanți. Având în vedere timpul scurt și complexitatea demersului, grupul va fi alcătuit din experți în resurse umane desemnați de instituțiile respective, la cererea MF. Pentru succesul demersului implicarea continuă a membrilor grupului este o condiție sine-qua-non.

MF coordonează activitatea GL evaluare și îi înainteaază propuneri cu privire la listă, metodologia de evaluare, ierarhie, grade de salarizare și funcții-etalon. În acest scop, MF este sprijinit de experți cooptați.

GL coordonare aprobă rezultatele activității GL evaluare: lista, metodologia, ierarhia funcțiilor reprezentative, gradele de salarizare și funcțiile-etalon.

¹⁴ Funcția-etalon: funcție tipică pentru un grup ocupațional sau un statut sau o organizație, care a fost deja evaluată detaliat și este folosită ca referință în evaluarea simplificată, fiind comparată cu alte funcții similare din grupul ocupațional sau statutul sau o organizație respective.

Figura 2 - Procesul evaluării detaliate a funcțiilor reprezentative



5.3.5. Rezultatele evaluării

Evaluarea funcțiilor reprezentative va genera o ierarhie a acestora, cu ajutorul căreia vor fi stabilite gradele de salarizare și grila de salarizare. Totodată, în interiorul ierarhiei funcțiilor reprezentative vor fi poziționate și celelalte funcții din sectorul bugetar. Așadar, această fază are o importanță critică pentru procesul de reformă a sistemului de salarizare în sectorul bugetar din Republica Moldova.

În stabilirea ierarhiei funcțiilor reprezentative, GL evaluare poate reevalua unele funcții, dacă acestea, în varianta provizorie, se situează pe poziții neașteptate. Reevaluarea poate fi propusă de MF sau de membri ai grupului și se efectuează în plen, după aceeași metodă.

După stabilirea ierarhiei funcțiilor reprezentative, MF propune GL evaluare o structură a gradelor de salarizare. Acestea sunt grupuri de funcții cu valoare similară, ale căror salarii de bază trebuie să fie comparabile¹⁵. Alăturarea funcțiilor în grade de salarizare este menită și să prevină modificarea semnificativă a poziției vreuneia dintre ele în grila de salarizare prin amendamente legislative ulterioare. Gradele de salarizare se delimitează prin identificarea unor pauze/ întreruperi în ordinea punctajelor acordate funcțiilor reprezentative. După delimitare, gradele sunt descrise din punct de vedere al îndeplinirii criteriilor de evaluare, pe baza caracteristicilor funcțiilor din componență.

După delimitarea gradelor, din interiorul lor se selectează funcții-etalon. Acestea sunt reprezentative pentru fiecare grup ocupațional, statut¹⁶, categorie a funcției¹⁷, nivel al studiilor, tip de activitate¹⁸. După selecție,

¹⁵ Funcțiile dintr-un grad de salarizare au intervale de salarizare similare, determinate de progresia salariului de bază ca urmare a acumulării de vechime în muncă, evaluării de performanță, dacă se aplică, sau înaintării în grad profesional.

¹⁶ De exemplu, funcții publice, personal de la cabinetul demnitarului, polițiști, personal din penitenciare, cultură, tineret și sport etc.

¹⁷ Conducere sau execuție.

¹⁸ De exemplu, personal didactic și didactic-auxiliar, judecători și procurori, poliție judiciară, investigații și ordine publică.

funcțiile-etalon sunt descrise pe scurt din punct de vedere al criteriilor de evaluare.

5.4. Evaluarea simplificată

Evaluarea simplificată va viza restul funcțiilor din anexele Legii nr. 270/2018 și din instituțiile publice care vor fi integrate în sistemul unitar de salarizare din sectorul bugetar. Din cauza constrângerilor de timp, se recomandă ca această să utilizeze combinat metodele non-analitice de comparație cu grade de salarizare și cu funcții-etalon¹⁹.

Spre deosebire de comparația prin metode analitice, care examinează funcțiile pe fiecare criteriu de evaluare, cea prin metode non-analitice le abordează în ansamblul lor. Drept consecință, evaluarea este mai rapidă, dar, pentru precizie, trebuie efectuată prin comparația atât cu gradele de salarizare, cât și cu funcțiile-etalon. În plus, ea nu se soldează cu punctaje pentru funcțiile evaluate, ci numai cu poziționarea lor în interiorul gradele de salarizare, prin raportare la gradele de salarizare și funcțiile-etalon în cadrul ierarhiei constituite din funcții reprezentative.

În evaluarea simplificată experții-evaluatori trebuie să răspundă la două întrebări:

- 1) Care este gradul de salarizare în care se încadrează funcția?
- 2) Unde se poziționează funcția în interiorul gradului de salarizare?

Pentru a răspunde la prima întrebare, experții-evaluatori compară funcția vizată cu descrierea gradului de salarizare cel mai relevant. Pentru cel de-al doilea răspuns, ei compară funcția cu descrierea funcției-etalon aplicabilă din gradul de salarizare, stabilind poziționarea deasupra, la nivelul sau dedesubtul acesteia. Dacă nu există funcții-etalon din același grup ocupațional în gradul relevant, atunci comparația se face cu o altă funcție-etalon cu profil apropiat. În vederea poziționării funcțiilor evaluate în gradele de salarizare, acestea din urmă se separă în trei zone egale.

Pentru a fi efectuată corespunzător, evaluarea simplificată necesită:

- 1) Descrieri clare ale gradelor de salarizare și ale funcțiilor-etalon;
- 2) Cunoștințe ale experților-evaluatori despre funcția vizată: poziția în statutul de personal din care provine, conținutul funcției;
- 3) Instruire temeinică a experților-evaluatori cu privire la gradele de salarizare, funcțiile-etalon și procesul de evaluare;
- 4) Supraveghere și îndrumare din partea experților MF și a celor cooptați, pentru a se asigura că evaluarea nu este subiectivă.

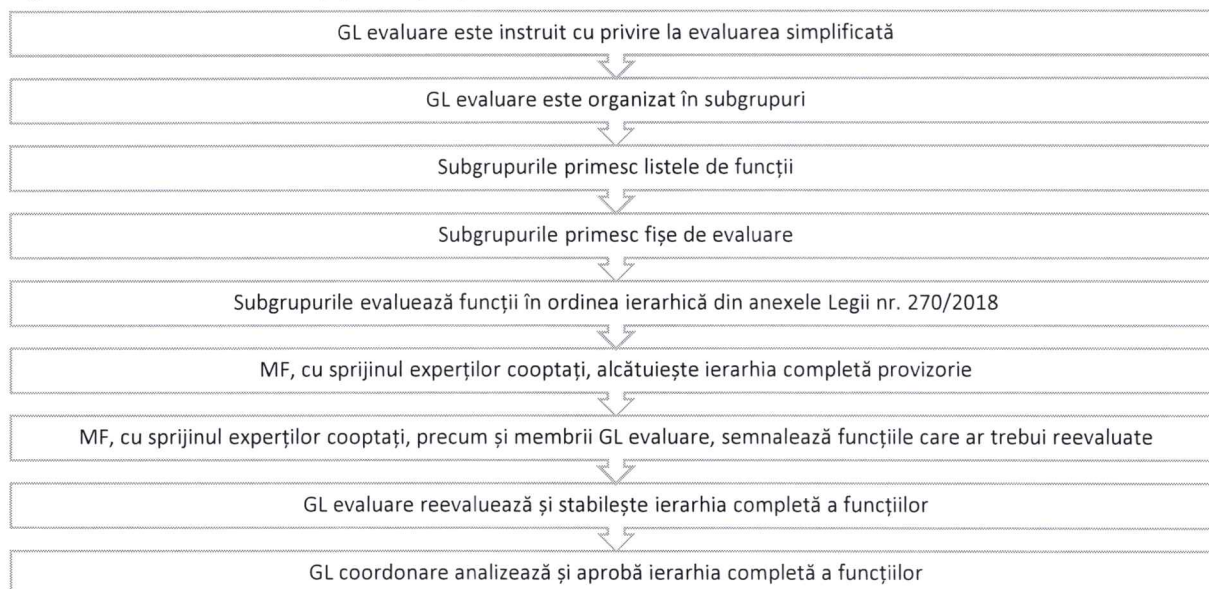
În cazul în care evaluarea simplificată nu e concludentă pentru poziționarea unei funcții în ierarhie, atunci acesteia i se aplică evaluarea detaliată într-o sesiune ulterioară, dată până la care MF, cu ajutorul membrilor GL evaluare, va colecta informații prin chestionare și fișe de post.

Implementarea evaluării simplificate este asigurată de GL evaluare, sub coordonarea MF și cu sprijinul experților cooptați. În acest scop, GL evaluare se organizează în subgrupuri omogene, alcătuite din experți din același grup ocupațional, familiarizați cu funcțiile evaluate. Deciziile acestora se iau prin consens. Dacă nu se ajunge la consens, funcțiile se evaluează în plen. Dacă nici această opțiune nu generează un rezultat acceptabil, atunci funcția vizată se evaluează detaliat. Procesul de evaluare este ilustrat în figura nr. 3.

¹⁹ Funcția-etalon: funcție tipică pentru un grup ocupațional sau un statut sau o organizație, care a fost deja evaluată detaliat și este folosită ca referință în evaluarea simplificată, fiind comparată cu alte funcții similare din grupul ocupațional sau statutul sau o organizația respective.

Rezultatele evaluării în subgrupuri sunt preluate de MF și experții cooptați și integrate într-o ierarhie detaliată provizorie a tuturor funcțiilor din sectorul bugetar. Aceasta este analizată pentru identificarea funcțiilor poziționate nefiresc, și anume mult mai sus sau mai jos decât ar fi de așteptat. Funcțiile astfel identificate sunt marcate și propuse spre reevaluare în următoarea sesiune a GL evaluare. Reevaluarea se efectuează în plen, cu utilizarea aceleiași metode simplificate. Dacă nu se poate ajunge la consens în reevaluare, atunci funcția vizată se evaluează detaliat.

Figura 3 - Procesul evaluării simplificate a funcțiilor



Rezultatul evaluării simplificate este ierarhia completă a funcțiilor din sectorul bugetar din Republica Moldova, care reunește funcțiile reprezentative evaluate detaliat și funcțiile evaluate simplificat. Ea va fi remisă GL coordonare pentru analiză și aprobare. Ulterior, ierarhia va sta la baza elaborării grilei de salarizare.

5.5. Livrabilele evaluării funcțiilor

Procesul de evaluare a funcțiilor, implementat potrivit prezentei metodologii, va avea următoarele rezultate:

- 1) Lista funcțiilor reprezentative din sectorul bugetar.
- 2) Ierarhia funcțiilor reprezentative.
- 3) Structura gradelor de salarizare și descrierile acestora.
- 4) Lista funcțiilor-etalon și descrierile acestora.
- 5) Ierarhia completă a funcțiilor din sectorul bugetar.

Se recomandă ca procesul de evaluare sistematică a funcțiilor din sectorul bugetar, utilizând prezenta metodologie, să fie reluat o dată la 5-7 ani, iar grila de salarizare să fie modificată în consecință.

5.6. Aspecte logistice

Evaluarea funcțiilor va fi realizată în cadrul sesiunilor de lucru ale GL evaluare. Acestea vor dura între 4 și 6 ore, în funcție de ritmul evaluării și disponibilitatea experților evaluatori. În sprijinul acestora, MF și experții cooptați vor colecta informații despre funcții și vor procesa rezultatele evaluării.

Numărul anticipat al sesiunilor GL evaluare este de 16, din care 2 de pregătire a evaluării, 8 de evaluare detaliată

(inclusiv analiză și reevaluare), 6 de evaluare simplificată (inclusiv analiză și reevaluare). Numărul sesiunilor poate varia în funcție de necesități.

Numărul anticipat al reuniunilor GL coordonare este de 4, din care 1 de pregătire a evaluării, 2 pentru analiza și aprobarea rezultatelor evaluării detaliate și 1 pentru analiza și aprobarea rezultatelor evaluării simplificate. Numărul reuniunilor poate varia în funcție de necesități.

Următoarele aranjamente logistice sunt necesare:

- 1) Depozit de chestionare și fise de post în format electronic, accesibil online.
- 2) Cel puțin câte un laptop pentru fiecare subgrup, pentru a consulta chestionarele și fișele de post în timpul evaluării.
- 3) Sală de ședințe cu mese modulare, ecran mare pentru proiectare, flip-chart și conexiune la internet.
- 4) Masa de prânz acordată membrilor GL evaluare, apă și cafea.
- 5) Consumabile (hârtie flip-chart, hârtie A4, carioci).
- 6) Pentru reuniunile GL coordonare sunt necesare: sală de ședințe, ecran mare pentru proiectare, flip-chart, conexiune la internet, apă și cafea.

6. Utilizarea metodologiei pentru evaluarea ad-hoc

Metoda de evaluare detaliată descrisă în prezenta metodologie poate fi utilizată pentru evaluările ad-hoc, după intrarea în vigoare a noii legi privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar. Evaluarea ad-hoc va fi efectuată atunci când se propune includerea unei noi funcții în grila de salarizare sau când conținutul uneia existentă se modifică semnificativ²⁰, iar autoritatea sau instituția publică responsabilă consideră că poziția sa în ierarhie nu mai reflectă noua valoare relativă. Procesul va fi implementat tot de GL evaluare, care se recomandă să rămână constituit permanent. Rezultatul evaluării va fi comunicat de MF inițiatorului actului normativ sau solicitantului, după caz, cu recomandarea de a fi luat în considerare în amendamentul la legea salarizării. În toate cazurile, legiuitorul va trebui să arate în nota informativă a proiectului de lege cum a utilizat rezultatul evaluării ad-hoc și de ce forma aprobată diferă de recomandarea GL evaluare, după caz.

Procesul de evaluare ad-hoc este menit să asigure că orice adăugire sau modificare a grilei de salarizare ia în considerare valoarea funcției vizate relativ la restul funcțiilor din sectorul bugetar. Astfel, el ajută la menținerea echității în sistemul de salarizare.

Procesul de evaluare ad-hoc trebuie prevăzut în legea salarizării și detaliat în normele sale metodologice.

7. Riscuri

Evaluarea funcțiilor este un proces complex și intensiv, consumator de expertiză și timp pentru experții MF și experții-evaluatori. Implementarea sa la nivelul întregului sector bugetar într-un interval scurt de timp și generarea unor rezultate de calitate corespunzătoare sunt expuse la riscuri semnificative. Cele mai importante sunt identificate în tabelul nr. 2.

²⁰ Timpul alocat noilor activități atribuite funcției este mai mare de 25% din total.

Tabelul 2 - Riscuri potențiale și soluții

Riscul identificat	Soluție potențială
Întârzieri în aprobarea metodologiei.	Dacă GL coordonare nu o aprobă după două ședințe, subiectul poate fi supus atenției Guvernului sau CIPS, care va decide.
Întârzieri în colectarea informațiilor despre funcțiile reprezentative.	Colectarea informațiilor - chestionare și fișe de post - va fi sprijinită de membrii GL evaluare, după stabilirea listei funcțiilor reprezentative. MF, cu sprijinul experților cooptați, va ține evidența solicitărilor de informații și a răspunsurilor primite. MF va insista pe lângă membrii GL evaluare din autoritățile/instituțiile care nu răspund la timp.
Neparticiparea membrilor GL evaluare la sesiunile de evaluare.	MF insistă la membrii GL evaluare să participe, reamintindu-le înaintea fiecărei sesiuni. La instruire se subliniază importanța participării la toate sesiunile și necesitatea de a menține aceeași componență a grupului.
Pregătirea insuficientă a membrilor GL evaluare cu privire la criteriile de evaluare și conținutul funcțiilor de evaluat.	La instruire se arată că participarea la sesiunile de evaluare necesită pregătirea prealabilă. MF și experții cooptați vor asigura îndrumare în timpul evaluării.
Neînțelegerea de către membrii GL evaluare a aplicării criteriilor de evaluare.	La primele sesiunile ale GL evaluare va fi realizată instruirea cu privire la implementarea metodologiei, care va include și simulări. MF și experții cooptați vor asigura îndrumare în timpul evaluării.
Întârzieri în evaluarea funcțiilor reprezentative.	Va fi crescut numărul sesiunilor de evaluare. În prezent se anticipează 7 sesiuni pentru evaluarea detaliată.
Întârzieri în evaluarea simplificată.	Va fi crescut numărul sesiunilor de evaluare. În prezent se anticipează 5 sesiuni pentru evaluarea simplificată.
Imposibilitatea convocării GL evaluare de câte ori este necesar. Membrii refuză să participe la toate sesiunile, invocând lipsa timpului.	La prima sesiune a GL evaluare se prezintă planul de activitate, indicându-se numărul și durata sesiunilor necesare. Li se va cere membrilor GL evaluare să se angajeze că vor participa. Dacă anticipează că nu reușesc, atunci li se va cere să delege un înlocuitor permanent bine pregătit.
Întârzierea deciziilor în GL coordonare.	Dacă GL coordonare nu ajunge la consens, atunci subiectul respectiv va fi supus atenției Guvernului sau CIPS, care va decide.

Anexa nr. 1- Criterii de evaluare și niveluri descriptive

Fiecare funcție va fi evaluată din perspectiva tuturor criteriilor. Criteriile sunt descrise prin câte două dimensiuni specifice. În evaluare, se acordă două notări la fiecare criteriu, câte una pentru fiecare dimensiune. Notarea se face cu punctajele din dreptul descrierilor care se potrivesc cel mai bine cu funcția evaluată (de exemplu, 2M, 3S etc.).

Semnul „/” se interpretează drept conjuncție disjunctivă („sau”).

1. STUDII, CUNOȘTINȚE ȘI EXPERIENȚĂ	
<i>Totalitatea cerințelor de studii, experiență profesională și perfecționare profesională ce sunt asociate funcției, conform legislației în vigoare și fișei postului.</i>	
Cerințe de bază cu privire la studii și experiență	
5	Studii superioare, absolvite cu diplomă de licență sau echivalente, și experiență profesională solicitată în funcții de conducere din domeniul de activitate al instituției sau în alt domeniu relevant pentru aceasta.
4	Studii superioare, absolvite cu diplomă de licență sau echivalente, într-o specialitate de înaltă complexitate tehnică ²¹ , legată de activitatea instituției. <u>Definiție alternativă:</u> Studii superioare, absolvite cu diplomă de masterat sau diplomă de doctorat.
3	Studii superioare, absolvite cu diplomă de licență sau echivalente.
2	Studii liceale absolvite cu diplomă de bacalaureat, profesionale tehnice secundare și post-secundare.
1	Studii gimnaziale sau fără cerințe de studii.
Cerințe privind cunoștințe și perfecționarea profesională	
S	Scăzută: Pentru ocuparea sau pentru exercitarea funcției, nu sunt necesare certificate, atestate, diplome de studii post-universitare. Pot fi recomandate cursuri de perfecționare profesională, dar nu sunt obligatorii.
M	Medie: Pentru ocuparea sau pentru exercitarea funcției, sunt obligatorii, potrivit cadrului normativ, cursuri de perfecționare profesională/ testări profesionale/ licențe/ certificat de cunoaștere a unei limbi de circulație internațională/ certificate pe tematici prestabilite de complexitate/ dificultate mică sau medie, legate de sarcinile funcției.
R	Ridicată: Pentru ocuparea sau pentru exercitarea funcției, sunt obligatorii cursuri de perfecționare profesională/ de specializare/ testări profesionale/ licențe/ certificate pe tematici prestabilite și de mare complexitate, legate de sarcinile funcției.

²¹ Specializarea de înaltă complexitate tehnică reprezintă un domeniu de expertiză avansată care implică utilizarea unor cunoștințe, tehnologii și competențe sofisticate, de nișă, necesare pentru a desfășura activități ce presupun un grad ridicat de precizie, inovație și integrare interdisciplinară. Specializarea se obține prin absolvirea unor cursuri de formare de durată și dificultate tehnică mai mare decât media (de exemplu, medicină umană și veterinară, informatică/ cibernetică/ automată, arhitectură, aeronautică, fizică medicală, cadastru).

2. COMPLEXITATE, CREATIVITATE ȘI DIVERSITATE

Gradul de dificultate al sarcinilor funcției, precum și măsura în care, pentru a le îndeplini, titularul trebuie să depășească limitele cunoștințelor și experienței deținute conform criteriului 1. Cerințele funcției cu privire la efortul analitic, folosirea imaginației, inventivității și intuiției pentru a îndeplini satisfăcător sarcinile. Libertatea de inițiativă de care dispune titularul funcției. Impactul judecăților titularului funcției.

Complexitatea și diversitatea activității

5	<p>Funcția implică gestiunea unor situații complexe/ strategice diverse, care depășesc frecvent specializarea, experiența directă și procedurile existente și necesită asimilarea unor noi cunoștințe, prin cercetare individuală și/ sau prin consultarea colaboratorilor.</p> <p>și</p> <p>Necesită gândire critică, imaginativă și interpretativă, pentru a identifica și analiza cauzele și efectele situațiilor cu care se confruntă și a găsi soluții la acestea, inclusiv cu anticiparea beneficiilor și riscurilor.</p> <p>și</p> <p>Are inițiativă în elaborarea politicilor publice/ a cadrului procedural al instituției/ domeniului de activitate, necesitând anticiparea unor probleme potențiale și soluțiilor la acestea.</p>
4	<p>Funcția presupune gestiunea unor situații care depășesc uneori specializarea, experiența directă și procedurile existente, necesitând asimilarea unor noi cunoștințe.</p> <p>și</p> <p>Necesită gândire critică, imaginativă și interpretativă, pentru a identifica și analiza cauzele și efectele situațiilor cu care se confruntă și a găsi soluții la acestea, inclusiv cu anticiparea beneficiilor și riscurilor.</p> <p>și</p> <p>Are liberă inițiativă cu privire la tematici complexe de politici, proceduri sau operațiuni legate de responsabilitățile funcției sau ale subdiviziunii, necesitând anticiparea unor probleme potențiale și soluțiilor la acestea.</p>
3	<p>Funcția presupune gestionarea unor situații noi în cadrul specializării deținute, utilizând cunoștințele deținute, experiența directă și procedurile existente.</p> <p>și</p> <p>Necesită gândire critică, analiză, identificarea cauzelor, soluțiilor și impactului acestora la situațiile cu care se confruntă.</p> <p>și</p> <p>Are liberă inițiativă limitată la tematici de politici, proceduri sau operațiuni de complexitate mică sau medie, legate de responsabilitățile funcției sau ale subdiviziunii.</p>
2	<p>Activitatea este rutinieră, necomplicată, dar cu tematică diversă.</p> <p>și</p> <p>Necesită gândire adaptivă în cadrul unei singure discipline specifice/ramuri de activitate, utilizând cunoștințele deținute, experiența directă și procedurile existente.</p> <p>și</p> <p>Are inițiativă la operațiuni de rutină. Poate propune îmbunătățirea și dezvoltarea tehnicilor și metodelor de lucru.</p>

1	Munca este repetitivă și constă din sarcini simple, de rutină. și Necesită aplicarea procedurilor existente, învățarea din experiențe anterioare, aplicarea unor principii/metode similare pentru a rezolva problemele nou-apărute. și Are inițiativă la operațiuni de rutină.
Impactul activității	
S	Scăzut: Gândirea, soluțiile și activitatea au efecte la nivelul funcției sau al subdiviziunii funcționale. <u>Definiție alternativă:</u> Gândirea, soluțiile și activitatea au consecințe directe de rutină sau moderate asupra beneficiarilor externi.
M	Mediu: Gândirea, soluțiile și activitatea au efecte la nivelul instituției sau al unui singur domeniu de activitate. <u>Definiție alternativă:</u> Gândirea, soluțiile și activitatea au adeseori consecințe directe majore asupra beneficiarilor externi.
R	Ridicat: Gândirea, soluțiile și activitatea au efecte la nivelul societății/ sectorului bugetar/ mai multor instituții/ mai multor domenii de activitate.

3. RESPONSABILITATE DECIZIONALĂ

Tipuri de activități efectuate potrivit conținutului funcției - conceptuale²² sau operaționale -, precum și gradul de dificultate al acestora. Libertatea de acțiune și de decizie. Nivelul de îndrumare/consiliere/supervizare necesar îndeplinirii sarcinilor funcției.

Autonomia conceptuală

5	Titularul funcției participă direct – singur sau în colaborare cu alți colegi – la luarea deciziilor privind politicile publice, direcția/ direcțiile strategice și/ sau cadrul operațional/ procedural al instituției/ domeniului de activitate.
4	Titularul funcției coordonează și contribuie la elaborarea politicilor publice și/sau organizaționale sau a altor documente strategice/ operaționale ale instituției/ domeniului de activitate. <u>Definiție alternativă 1:</u> Ia și implementează decizii cu impact direct major asupra beneficiarilor externi, referitoare la starea de sănătate, siguranța personală sau situația juridică a acestora. <u>Definiție alternativă 2:</u> Organizează și/ sau coordonează activități operaționale complexe, care necesită punerea laolaltă a unor resurse semnificative și diverse ale instituției, dispunând de libertate de acțiune.
3	Contribuie la elaborarea politicilor publice și/ sau organizaționale sau a altor documente strategice/

²² Conceptualizare: sintetizarea unui subiect complex în termeni mai generali, organizați în componente distincte, care pot fi gestionate separat.

	<p>operaționale ale instituției/ domeniului de activitate.</p> <p><u>Definiție alternativă 1:</u></p> <p>la și implementează decizii cu impact direct asupra beneficiarilor externi de altă natură sau în alte aspecte decât cele menționate la definiția alternativă de mai sus.</p> <p><u>Definiție alternativă 2:</u></p> <p>Desfășoară activități cu caracter operațional în limitele obiectivelor generale și ale țintelor stabilite de către titularii altor funcții, dispunând de libertate de acțiune semnificativă.</p> <p>sau</p> <p>Coordonează activități operaționale de altă complexitate decât cele vizate de definiția alternativă 2 de la pct. 4.</p>
2	Implementează activități cu caracter operațional în limitele obiectivelor generale și ale țintelor stabilite de către titularii altor funcții, dispunând de libertate de acțiune moderată.
1	Implementează activități cu caracter operațional cu respectarea unor proceduri bine definite. Posibilitățile de a devia de la acestea sunt limitate.
Autonomia decizională	
S	Scăzută: Supune analizei și deciziei unui superior ierarhic orice aspect din activitate care nu se regăsește în procedurile de lucru sau în practicile de lucru consacrate.
M	Medie: Supune analizei unui superior ierarhic numai aspecte din activitate care pot avea impact asupra instituției/ domeniului de activitate/ proiectului la care participă, dar, în general, are autonomie de decizională în limite prestabilite de superiorul ierarhic.
R	Ridicată: Analizează - individual sau în grup restrâns - soluțiile disponibile pentru toate aspectele întâlnite/ supuse atenției și le alege pe cele considerate corespunzătoare, indiferent de impactul acestora. Se consultă cu superiorul ierarhic numai cu privire la aspecte deosebit de problematice.

4. CONDUCERE, COORDONARE ȘI SUPERVIZARE	
<i>Nivelul ierarhic la care este încadrată funcția în cadrul instituției, responsabilitățile de conducere și/sau coordonare a altor funcții.</i>	
Nivelul ierarhic	
5	Conducători ai unor autorități administrative centrale subordonate Guvernului sau ministerelor, ai instanțelor judecătorești și procuraturilor de nivel superior, ai curților de apel și procuraturilor de pe lângă acestea, secretari generali ai ministerelor sau ai altor autorități centrale.
4	Conducători ai serviciilor publice deconcentrate, manageri ai spitalelor publice, rectori, conducători ai altor instituții publice, ai instanțelor judecătorești și procuraturilor de nivel inferior, secretari ai unităților administrativ-teritoriale.
	<u>Definiție alternativă:</u>
	Funcție de conducere de nivel înalt, pe un nivel ierarhic imediat inferior funcțiilor prevăzute la definiția de la pct. 5, după caz.
3	Alte funcții de conducere, pe niveluri ierarhice inferioare celor menționate la definiția anterioară.

	Funcții de execuție care coordonează operațional alte funcții de execuție.
2	Funcții de execuție cu sarcini tehnice, operaționale sau conceptuale complexe.
1	Alte funcții de execuție.
Conducerea altor funcții	
S	Scăzută: Fără responsabilități de natură ierarhică, fără influență operațională asupra altor funcții/subdiviziuni.
M	Medie: Responsabilitate ierarhică la nivelul uneia sau mai multor subdiviziuni. <u>Definiție alternativă:</u> Coordonează tehnic și/sau operațional alte funcții.
R	Ridicată: Responsabilitate ierarhică la nivelul instituției.

5. COMUNICARE	
<i>Complexitatea și impactul comunicării în cadrul și/sau în afara instituției. Se referă la mijloacele de realizare a comunicării, de la interacțiune personală la comunicări telefonice și/sau scrise. Vizează capacitatea de persuasiune și negociere asociată cu sarcinile funcției.</i>	
Complexitatea comunicării	
5	Comunicare intra-instituțională la nivelul conducerii de nivel înalt a instituției, precum și la nivelul eșaloanelor ierarhice superioare, frecvent pe tematici de mare complexitate. și Comunicare frecventă inter-instituțională cu titularii unor funcții de același nivel sau superioare. și Comunicare publică pe subiecte de interes pentru instituție, în numele acesteia.
4	Comunicare intra-instituțională cu o diversitate de funcții, inclusiv comunicare frecventă cu funcții de la nivelul eșaloanelor ierarhice medii din subdiviziuni, frecvent pe tematici complexe. și Comunicare frecventă cu omologi din afara instituției. și Comunicare publică ocazională pe subiecte de interes pentru instituție, în numele acesteia.
3	Comunicare intra-instituțională cu o diversitate de funcții, inclusiv comunicare frecventă cu funcții de la nivelul eșaloanelor ierarhice de inferioare și de bază, mai rar cu cele medii și superioare. și Comunicare de frecvență moderată cu omologi din afara instituției. <u>Definiție alternativă:</u> Comunicare frecventă cu beneficiarii externi/ clienții privind tematici de înaltă complexitate din punct de vedere tehnic, impusă de atribuțiile funcției sau natura activității.
2	Comunicare frecventă intra-instituțională cu o diversitate de funcții de execuție, dar și cu funcții de la nivelul conducerii de bază a instituției.

	și Comunicare inter-instituțională cu omologi în funcție de natura activității. <u>Definiție alternativă:</u> Comunicare frecventă cu beneficiarii externi/ clienții pe tematici de complexitate tehnică redusă și medie, impusă de atribuțiile funcției sau natura activității.
1	Comunicare preponderentă la nivelul subdiviziunii funcționale. Comunicare inter-instituțională rară sau absentă.
Cerințe de persuasiune	
S	Scăzută: Comunicarea cu privire la chestiuni de rutină.
M	Medie: Participarea la negocieri/ interpretarea unor roluri sau partituri artistice care necesită expresivitate/ prezentarea unor puncte de vedere/ opinii bine întemeiate, convingătoare, privitoare la chestiuni relativ complexe, care necesită capacitate de persuasiune.
R	Ridicată: Participarea activă la negocieri/ prezentări complexe și dificile, în cadrul cărora interacțiunea și convingerea interlocutorilor sunt de importanță majoră.

6. CONDIȚII DE MUNCĂ	
<i>Nivelul și frecvența cu care titularul funcției este expus la diverse condiții de lucru nefavorabile și/sau cu risc pentru sănătate și viață, în realizarea sarcinilor funcției.</i>	
Frecvența expunerii	
5	Expunere permanentă sau frecventă la nivel înalt de risc sau condiții de lucru vătămătoare.
4	Expunere repetată la nivel înalt de risc sau condiții de lucru vătămătoare.
3	Expunere ocazională la nivel înalt de risc sau condiții de lucru vătămătoare.
2	Expunere rară sau ocazională la niveluri moderate de risc sau condiții de lucru vătămătoare.
1	Expunere redusă sau absentă la risc sau condiții de lucru vătămătoare.
Tipul expunerii	
S	Purtarea de echipamente și elemente vestimentare de protecție incomode și adoptarea unor poziții de lucru incomode temporar, ca parte a activității uzuale.
M	Expunere neprotejată la factorii de mediu, umiditate, materiale grele, murdare sau condiții de lucru anormal de incomode sau climat incomod la locul de muncă, ca parte a activității uzuale.
R	Expunere la niveluri sporite de risc pentru sine sau pentru alții, inclusiv riscuri medicale și de integritate corporală, ca parte a activității uzuale.

7. EFORT MENTAL ȘI FIZIC

Intensitatea utilizării capacităților psihice și fizice pentru realizarea atribuțiilor postului.

Intensitatea efortului mental

5	Activitatea impune frecvent condiții de stres intens ²³ .
4	Activitatea impune frecvent condiții de stres semnificativ ²⁴ pe durate lungi de timp.
3	Activitatea impune ocazional condiții de stres intens. <u>Definiție alternativă:</u> Activitatea impune frecvent condiții de stres semnificativ, dar nu pe durate lungi de timp.
2	Activitatea impune ocazional condiții de stres semnificativ.
1	Activitatea impune condiții de stres similare majorității funcțiilor din sectorul bugetar.

Intensitatea efortului fizic

S	Nu necesită efort fizic deosebit.
M	Efortul fizic necesitat de activitatea funcției se situează în mod ocazional la intensitate mare sau medie.
R	Efortul fizic necesitat de activitatea funcției se situează în mod frecvent la intensitate mare sau medie.

8. INCOMPATIBILITĂȚI ȘI SITUAȚII SPECIALE

Măsura în care anumitor funcții, prin statutele lor legale, li se aplică interdicții în ceea ce privește desfășurarea altor activități sau conflictele de interese. Expunerea la riscul de corupție.

Incompatibilități și conflicte de interese stabilite prin cadrul normativ

3	Titularului funcției i se aplică integral cadrul normelor și sancțiunilor privind respectarea regimului juridic al conflictelor de interese, al incompatibilităților, restricțiilor și limitărilor.
2	Titularului funcției i se aplică parțial cadrul normelor și sancțiunilor privind respectarea regimului juridic al conflictelor de interese, al incompatibilităților, restricțiilor și limitărilor.
1	Titularului funcției nu i se aplică nicio normă sau sancțiune privind respectarea regimului juridic al conflictelor de interese, al incompatibilităților, restricțiilor și limitărilor.

Integritate (expunerea la fapte de corupție în situații legate de conținutul funcției, respectiv luarea sau influențarea deciziilor cu impact asupra resurselor publice, gestionarea informațiilor cu caracter personal/ confidențial/ strategic, implicarea în procese de reglementare, implicarea în procese de autorizare/ certificare/ licențiere, de achiziții publice, plăți sau distribuire de fonduri publice, inspecție, control, luarea deciziilor privind acordarea îngrijirilor de sănătate, notarea cunoștințelor elevilor și studenților, desfășurarea

²³ Stres intens este efortul mental excepțional, care apare în cazul în care titularii funcțiilor exercită un nivel ridicat de concentrare și efort cognitiv, pe fondul unor probleme complexe și/ sau sarcini multiple, în condiții de constrângeri de timp sau în situații de criză.

²⁴ Stres semnificativ este efortul mental ridicat, care apare în cazul în care titularii funcțiilor exercită un nivel de concentrare și efort cognitiv peste medie, pe fondul unor sarcini complexe, care impun analiză critică, gândire adaptivă și imaginativă și/ sau necesitatea luării de decizii sub efectul unor constrângeri de timp.

investigațiilor și expertizărilor judiciare, emiterea hotărârilor instanțelor de judecată)	
S	Frecvență scăzută a contactelor cu persoane care ar putea implica titularul funcției în acte de corupție.
M	Frecvență medie a contactelor cu persoane care ar putea implica titularul funcției în acte de corupție. În activitate, titularul funcției este supus unor mecanisme de control și raportare, dar poate interpreta discreționar anumite norme sau situații.
R	Frecvență ridicată a contactelor cu persoane care ar putea implica titularul funcției în acte de corupție. Funcția necesită măsuri stricte de transparență, supraveghere și conformitate pentru prevenirea riscurilor de corupție. <u>Definiție alternativă:</u> Contacte de frecvență variabilă cu persoane care ar putea implica titularul funcției în acte de mare corupție. În activitate, titularul funcției este supus unor mecanisme de control și raportare, dar poate interpreta discreționar anumite norme sau situații.

Anexa nr. 2- Fișa de evaluare a funcției reprezentative

Data:											
Subgrupul de lucru:											
Notarea se efectuează pentru ambele dimensiuni ale fiecărui criteriu de evaluare (de exemplu, 3M, 4R)											
Codul funcției	Denumirea funcției	Nivelul studiilor	Nivelul administrativ/instituțional	1 Studii	2 Complexitate	3 Responsabilitate	4 Conducere	5 Comunicare	6 Condiții de munca	7 Efort mental și fizic	8 Incompatibilități