

# Concept

Metodologie pentru revizuirea sistemului  
de ierarhizare a posturilor din sectorul  
bugetar din România

## CUPRINS

CUPRINS .....	2
1. Contextul și scopul metodologiei.....	5
2. Metoda de revizuire a ierarhiei posturilor.....	6
3. Roluri în procesul de evaluare .....	8
4. Principiile și criteriile de evaluare .....	8
5. Criteriile pentru definirea eșantionului .....	10
6. Procesul de evaluare – etape.....	10
7. Alte aspecte relevante pentru revizuirea ierarhiei posturilor .....	13
Anexa 1: Plan de evaluare (criterii) - 2022.....	14

## DEFINIȚII

Denumirea postului	Titlu ce descrie un post/funcție
Evaluare analitică a posturilor	O tehnică de evaluare a posturilor în care locurile de muncă în ansamblu sunt analizate distinct pe anumite elemente sau factori definiți, cum ar fi responsabilitatea, deciziile, nivelul de educație necesar etc., deoarece se presupune că aceștia sunt prezenți în toate posturile evaluate.
Evaluarea posturilor	Un proces sistematic de stabilire a valorii relative a locurilor de muncă în cadrul unei organizații. Se poate baza pe metode analitice sau non-analitice. Metodele analitice tipice utilizate în sectorul public se bazează pe scheme de evaluare pe bază de factori pe baza cărora se calculează punctaje.
Factor sau criteriu utilizat în evaluarea posturilor	Un criteriu utilizat pentru a aprecia valoarea unui loc de muncă referitor la o anumită caracteristică a muncii implicate, cum ar fi nivelul de calificare cerut, complexitatea muncii etc. Ee presupune că acest element ar fi identificabil în toate locurile de muncă evaluate. De asemenea, se presupune că elementele ar fi identificabile pentru toate posturile în măsuri diferite, care pot fi cuantificate pe o scară de puncte sau prin referire la definițiile gradelor.
Grad de salarizare	Una dintre clasele sau grupurile în care posturile de valoare similară sunt grupate în scopuri de salarizare prin raportare la o grilă de salarizare. Toate posturile dintr-un grad de salariu au același interval de salarii (minim, maxim și punct de mijloc, legate de progresia orizontală a salariilor sau de progresia în interiorul clasei)
Metoda de evaluare multi-criterială bazată pe calcularea unor punctaje	O metodă de evaluare a posturilor în care posturile sunt punctate prin referire la un set de factori/criterii pentru a determina valoarea lor relativă (așa cum este indicată de punctajul lor).
Metodă non-analitică de evaluare a posturilor	Metodă de evaluare în care posturile în ansamblu sunt comparate cu posturi de referință sau cu descrierea unor grade, fără referire la factori specifici.
Plasarea posturilor	Plasarea posturilor într-o structură de grade/ierarhie prin raportare la definițiile gradelor care nu au fost analizate pe baza factorilor de evaluare
Post reprezentativ	Un loc de muncă tipic care reprezintă o anumită ocupație și un anumit nivel de muncă într-o organizație, care poate fi folosit ca referință cu care sunt comparate și evaluate alte locuri de muncă.
Potrivirea comparativă a posturilor	Comparația unui loc de muncă cu altul/alte locuri de muncă pentru a determina relativitățile. Se poate face analitic, prin referire la factorii presupuși a fi prezenți în toate locurile de muncă sau non-analitic, prin compararea locurilor de muncă în ansamblu.
Scară de salarizare	O scară gradată de puncte de salarizare sau salarii plătite în cadrul unei anumite organizații sau profesii
Structura salariilor	Echilibrul dintre salariul de bază și plățile suplimentare, cum ar fi indemnizațiile și bonusurile (pentru vechime, performanță, condiții de muncă sau alte aspecte ale muncii care sunt remunerate în plus față de salariul de bază)

Structură de grade de salarizare	O colecție de grade salariale, niveluri, puncte sau benzi care leagă posturile înrudite într-o ierarhie sau o serie, în interiorul căreia posturile sunt poziționate prin referire la valoarea lor internă relativă, așa cum este determinată prin evaluările posturilor, cu relativități externe stabilite prin analiză de piață. Oferă spațiu pentru progresia salariilor (orizontală și verticală).
----------------------------------	--

## 1. Contextul și scopul metodologiei

Scopul metodologiei este de a asigura un cadru fundamentat pentru stabilirea sistemului de gradare a posturilor și ierarhizare a posturilor pentru întreg sectorul bugetar. Acest cadru fundamentat este menit să asigure o înțelegere comună a criteriilor de revizuire a ierarhiei posturilor, a metodelor ce vor fi aplicate în proces și a principalelor etape ce trebuie parcurse. Din acest punct de vedere, metodologia stabilește:

- Principiile procesului de revizuire a ierarhiei posturilor;
- Actorii instituționali implicați și rolurile acestora;
- Criteriile utilizate în proces;
- Metodele de revizuire, bazate pe tehnici și instrumente specifice evaluării posturilor;
- Procesul - etapele și activitățile;
- Calendarul general.

Metodologia descrisă în prezentul document este menită a fi aplicată de grupul de evaluatori constituit din experți în resurse umane din sectorul public, în contextul activităților prevăzute în Acordul de servicii menționat anterior. Metodologia de față a fost elaborată colaborativ, cu implicarea experților în resurse umane din cadrul Băncii Mondiale, din mediul privat din România și din sectorul public din România.

Prevederile prezentei metodologii se aplică tuturor autorităților publice și/sau instituțiilor publice, care sunt vizate de aplicarea actualului cadru de salarizare stabilit prin legea 153/2017<sup>1</sup>, respectiv:

- a) personalului din autorități și instituții publice, respectiv Parlamentul, Administrația Prezidențială, autoritatea judecătorească, Guvernul, ministerele, celelalte organe de specialitate ale administrației publice centrale, unitățile teritoriale, autorități ale administrației publice locale, alte autorități publice, autorități administrative autonome, precum și instituțiile din subordinea acestora, finanțate integral din bugetul de stat, bugetele locale, bugetul asigurărilor sociale de stat și bugetele fondurilor speciale;
- b) personalului din autorități și instituții publice finanțate din venituri proprii și subvenții acordate de la bugetul de stat, bugetele locale, bugetul asigurărilor sociale de stat și bugetele fondurilor speciale;
- c) personalului din autoritățile și instituțiile publice finanțate integral din venituri proprii;
- d) persoanelor care sunt conducători ai unor instituții publice în temeiul unui contract, altul decât contractul individual de muncă;
- e) persoanelor care ocupă funcții de demnitate publică.

Metodologia nu se aplică pentru evaluarea posturilor din Banca Națională a României, Autoritatea de Supraveghere Financiară, Autoritatea Națională de Reglementare în Domeniul Energiei și Autoritatea Națională pentru Administrare și Reglementare în Comunicații.

Abordarea metodologică prezentată în acest document este consistentă cu principiile, criteriile și cadrul general de lucru utilizat pentru ierarhizarea posturilor din sectorul bugetar în cadrul procesului de reformă din 2010. Deși legislația adoptată la acel moment nu a fost aplicată integral (Legea 284/2010), ierarhia posturilor rezultată în urma evaluării a fost agreată la acel moment cu toți actorii instituționali relevanți și

---

<sup>1</sup> Conform prevederilor art. 2 din Legea 153/2017.

nu a făcut obiectul altor revizui fundamentate în cursul ultimilor 12 ani. Modificările operate ulterior în ierarhia posturilor, așa cum au fost reflectate în cadrul legislativ adoptat în 2017 (Legea 153/2017, cu modificările și completările ulterioare, și completările ulterioare), au fost operate în mod ad-hoc, mai degrabă ca urmare a consultărilor cu diferite părți interesate și nu ca urmare a aplicării unei metode analitice de evaluare a posturilor. Având în vedere că remediarea problemelor de echitate în sistemul de salarizare din sectorul public în anul 2022 este menită a fi realizată și prin revizuirea ierarhiei posturilor, acest proces este necesar a fi derulat în concordanță cu metodele de evaluare a posturilor aplicate anterior în 2010. Astfel se asigură coerența revizuirii și se permite totodată aplicarea unor procese simplificate, în acord cu calendarul de timp avut la dispoziție pentru dezvoltarea recomandărilor.

## 2. Metoda de revizuire a ierarhiei posturilor

Revizuirea ierarhiei posturilor se bazează pe un proces de evaluare simplificată a posturilor.

Evaluarea posturilor este un proces prin care se determină valoarea posturilor dintr-o organizație pentru a le putea ierarhiza și grupa într-o structură de grade. Evaluarea posturilor este definită ca un "proces sistematic prin care se determină valoarea relativă a posturilor dintr-o organizație"<sup>2</sup>. În cadrul acestui proces se evaluează conținutul posturilor și nu performanța ocupantului fiecărui post.

Metoda de evaluare propusă a fi utilizată în activitatea de revizuire a ierarhiei posturilor din sectorul bugetar este o **evaluare simplificată**, pornind de la cadrul metodologic aplicat în 2010, folosind aceleași criterii de evaluare. Ca metode, vor fi utilizate 2 abordări distincte:

1. Evaluarea simplificată a unui eșantion de funcții folosind ca reper o structură de grade, pornind de la structura de grade dezvoltată în 2010.
2. Distribuția funcțiilor rămase în cadrul structurii de grade, pe baza unor potriviri ierarhice/de conținut cu funcțiile deja incluse în structura de grade.

Detalii despre procesul de evaluare derulat în 2010 sunt incluse în caseta de mai jos.

### **Procesul de evaluare a posturilor din 2010**

În 2010 evaluarea posturilor a fost realizată sub coordonarea MMSS și cu sprijinul Băncii Mondiale, în contextul unui proces de reformă a sistemului de salarizare din sectorul bugetar și în condițiile Acordului de împrumut semnat cu FMI, BM și Comisia Europeană.

Procesul de evaluare a fost derulat cu sprijinul unui grup de 26 de experți în resurse umane din ministerele de linie care au fost formați de experții BM<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Michael Armstrong, *Armstrong's Job Evaluation Handbook*, Kogan Page, 2018, p.5.

<sup>3</sup> Detalii despre acest proces sunt disponibile în Raportul Comisiei bipartite:

[http://old.csm1909.ro/csm/linkuri/10\\_09\\_2010\\_34652\\_ro.PDF](http://old.csm1909.ro/csm/linkuri/10_09_2010_34652_ro.PDF).

Metoda de evaluare utilizată a fost o metodă multicriterială pe bază de puncte, similară metodei JEGS folosită în Marea Britanie.

Procesul de evaluare a acoperit următoarele etape:

- Selectarea unui eșantion de 262 de posturi din sectorul bugetar
- Agrearea criteriilor de evaluare cu Comisia Bipartită (formată din reprezentanți ai ministerelor și confederațiilor sindicale reprezentative pentru sectorul bugetar)
- Derularea de interviuri cu câte un titular de post pentru fiecare post din eșantionul selectat și completarea unui chestionar-descriere a postului. Aceste chestionare-descriere au fost încărcate de evaluatori într-un folder partajat (în Dropbox), gestionat de un reprezentant al MMSS.
- Derularea evaluării posturilor din eșantion prin aplicarea criteriilor de evaluare:
- Evaluarea a fost realizată de evaluatori, grupați în 4 echipe, pe baza celor 7 criterii propuse de experții BM și agreate de membrii Comisiei bipartite. Fiecare dintre cei 7 factori de evaluare avea două dimensiuni: „profundime” și „amploare”, fiecare cu o succesiune de niveluri posibile. Nivelurile „profundității” erau ordonate numeric, iar nivelurile „amplorii” erau ordonate alfabetic. Evaluările au fost așadar exprimate prin intermediul unei combinații de numere și litere pentru fiecare factor. Pe tot parcursul acestui proces evaluatorilor li s-a pus în vedere faptul că trebuie ignorate orice cunoștințe privind numele deținătorului postului și că trebuie evaluat postul. Experții BM au supervizat direct această componentă a proiectului, asigurând controlul calității activității evaluatorilor și analiza zilnică a datelor rezultate din evaluare.

Criteriile de evaluare folosite au fost următoarele:

CRITERII	Cunoștințe și experiență	Complexitate, creativitate și diversitatea activităților	Judecata și impactul deciziilor	Influență, coordonare și supervizare	Contacte și comunicare	Condiții de muncă	<i>Incompatibilități și regimuri speciale</i>
PONDERE	26.00	17.00	14.00	12.00	8.00	11.00	12.00

- Experții BM au calculat, pe baza matricei cu punctele asociate fiecărui nivel de evaluare pentru cele 7 criterii, punctajele totale obținute de fiecare post din eșantionul de referință. Astfel a rezultat ierarhia provizorie a posturilor din eșantion. Totalul de puncte disponibil a fost de 1000. Maximul teoretic de 1000 de puncte ar putea fi alocat unui post care obține punctajul cel mai înalt posibil pentru toate caracteristicile (lucru imposibil în practică întrucât un post care obține un punctaj mare pentru o anumită caracteristică obține un punctaj mai mic pentru alta).
- Ierarhia a fost revizuită de evaluatori, conform recomandărilor experților BM, prin analiza comparativă a importanței relative a unui post față de celelalte. Discrepanțele au fost corectate, obținându-se acordul tuturor evaluatorilor privind ordinea ierarhică a posturilor.
- Ierarhia posturilor din eșantion a fost utilizată pentru a dezvolta o clasificare provizorie a acelor posturi în grade. Acest lucru a fost realizat ordonând toate posturile după scorul obținut. Grupul de evaluatori a analizat apoi pozițiile posturilor în ierarhie și au decis unde sunt spațiile logice și naturale între diferitele tipuri de posturi. Astfel grupul a ajuns la o structură de 9 grade.
- Restul posturilor din sectorul bugetar au fost plasate în ierarhia rezultată pe baza comparației cu un set de posturi de referință selectate din eșantionul evaluat.

### 3. Roluri în procesul de evaluare

Principalii actori implicați în revizuirea ierarhiei posturilor din sectorul bugetar prin aplicarea evaluării simplificate sunt următorii:

- *Grupul de experți evaluatori* – constituit prin nominalizare de către ministerele de linie, la solicitarea MMSS. Acest grup include experți în resurse umane, care au o bună cunoaștere tehnică a cadrului legal și a tipurilor de funcții utilizate în fiecare domeniu de activitate bugetară (educație, sănătate, funcție publică etc.). Acest grup are următoarele atribuții:
  - Formularea de propuneri privind eșantionul de posturi
  - Evaluarea eșantionului
  - Ierarhizarea posturilor din eșantion și includerea lor în structura de grade
  - Plasarea restului posturilor rămase ne-evaluate în structura de grade, prin comparație cu posturile deja ierarhizate
  - Revizuirea ierarhiei finale.
- *Comitetul de coordonare* – constituit din reprezentanți la nivel înalt ai ministerelor de resort, eventual și din partea confederațiilor sindicale reprezentative, aprobat prin memorandum de către Guvern. Acest comitet are rolul de a agreea concluziile grupului de evaluatori și de a interveni pentru deblocarea oricăror posibile situații ce pot apărea pe parcursul procesului, dat fiind timpul scurt avut la dispoziție.
- *Echipa de consultanți*, constituită din experți ai BM, care au următoarele responsabilități:
  - Propunerea metodologiei de evaluare
  - Ghidarea grupului de evaluatori în procesul de evaluare
  - Propunerea eșantionului de posturi
  - Propunerea structurii de grade
  - Calcularea punctajelor pe baza evaluărilor realizate
  - Generarea ierarhiei posturilor
  - Acordarea de sprijin în plasarea posturilor ne-evaluate în structura de grade
  - Redactarea raportului final

### 4. Principiile și criteriile de evaluare

Evaluarea simplificată a posturilor va fi realizată cu respectarea principiilor:

- a. legalitate, respectiv cu respectarea cadrului legal aplicabil;
- b. profesionalism;
- c. consecvență în aplicarea criteriilor de evaluare;
- d. imparțialitate și obiectivitate;
- e. transparență, cu informarea Comitetului de coordonare cu privire la rezultatele preliminare ale fiecărei etape a procesului;



- f. consens între persoanele implicate, în special cu privire la corectarea discrepanțelor în procesul de evaluare și în revizuirea ierarhiei finale.

Criteriile ce vor fi utilizate în evaluarea simplificată sunt aceleași criterii folosite în anul 2010, respectiv:

1. Cunoștințe și experiență- se referă la totalitatea cerințelor de studii și experiență profesională ce sunt asociate unui anumit post, conform legislației în vigoare și conform fișei de post.
2. Complexitate, creativitate și diversitatea activităților – vizează gradul de dificultate asociat îndeplinirii sarcinilor unui anumit post, precum și măsura în care titularul postului trebuie să depășească limitele cunoștințelor și experienței deținute conform criteriului 1. Creativitatea se referă la cerințele postului legate de folosirea imaginației, inventivității și intuiției pentru a îndeplini satisfăcător sarcinile postului.
3. Judecata și impactul deciziilor – se referă la măsura în care postul necesită suport/consiliere/supervizare și nivelul de libertate pentru acțiune și luarea deciziilor, precum și măsura în care postul are impact asupra rezultatelor așteptate la nivelul instituției și al beneficiarilor externi.
4. Influență, 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 furnizare de consiliere/opinii de specialitate.
5. Contacte și 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.
6. 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.
7. Incompatibilități și regimuri speciale – se referă la măsura în care anumite posturi, prin statutele lor legale, presupun aplicarea unor interdicții în ceea ce privește desfășurarea altor activități (cum este cazul magistraților). În cadrul acestui criteriu se are în vedere și riscul de coruptibilitate pentru anumite funcții cu incompatibilități, cum este cazul structurilor de inspecție și control.

Aplicarea acestor criterii în procesul de evaluare simplificată se va face în 2 etape:

- I. În definirea structurii de grade, în special criteriile 1 – 4 vor fi utilizate în definirea gradelor din structura de grade revizuită, în sensul în care fiecare grad va avea o descriere a tipurilor de posturi pe care le poate include din perspectiva cerințelor de studii, experiență, nivel decizional, complexitate și diversitate a sarcinilor etc.
- II. În evaluarea simplificată, criteriile vor fi utilizate pentru a evalua posturile din eșantion, conform *Planului de evaluare* (Anexa 1) ce detaliază criteriile și nivelurile asociate fiecărui criteriu.

## 5. Criteriile pentru definirea eşantionului

Evaluarea simplificată va fi realizată pentru un eşantion reprezentativ de posturi, care va fi generat de echipa de consultanți pe baza următoarelor criterii de eşantionare:

- Să includă posturi generice (funcții definite fără corelare directă cu o anumită instituție, eventual doar cu indicarea sectorului sau tipului de instituție în care se regăsesc acele posturi în mod obișnuit)
- Să fie reprezentativ pentru cel puțin 50% din total posturi ocupate, luând în considerare proporțional cât reprezintă fiecare grup ocupațional deja definit prin Legea 153/2017. Astfel, denumirile de funcții care acoperă cel mai mare număr de posturi vor fi prioritizate.
- Să fie reprezentativ pentru toate nivelurile administrative
- Să acopere cât mai multe familii de posturi în interiorul unui grup ocupațional (de exemplu, în cazul posturilor din sănătate, familii de posturi distincte sunt asociate funcțiilor de medic și asistentă medicală, având structuri de carieră diferite)
- Să includă posturi care au beneficiat de condiții de salarizare diferite în urma amendamentelor aprobate ulterior adoptării Legii nr. 153/2017 sau care au făcut obiectul unor solicitări de modificări, conform centralizării MMSS, chiar dacă acele modificări nu au fost concretizate în amendamente la lege.
- Să includă și posturi care nu sunt specifice unui sector anume și nici nu au o structură distinctă de carieră (de exemplu funcțiile suport)

Eşantionul va fi supus consultării în grupul de lucru și va fi validat și de MMSS.

## 6. Procesul de evaluare – etape

Procesul de evaluare acoperă două etape, cu următoarele sub-etape:

<b>Etapă</b>	<b>Sub-etapă</b>	<b>Acțiuni</b>
1. Stabilirea provizorie a structurii de grade și evaluarea simplificată a eşantionului pe baza unei metode multicriteriale	1.1. Operaționalizare și formare grup evaluatori	1.1.1. Creare grup evaluatori prin nominalizare de ministerele de linie la solicitarea MMSS
		1.1.2. Adoptare plan de lucru, pe baza propunerii echipei de consultanți
		1.1.3. Formarea grupului de evaluatori de către echipa de consultanți
	1.2. Stabilirea eşantionului de posturi	1.2.1. Funcțiile generice reprezentative din 2010 sunt preluate în eşantion (pe baza activității 1.2.2.)

		1.2.2. Selecția unui număr suplimentar de posturi pentru eșantionul în care va fi realizată evaluarea simplificată, potrivit criteriile de la pct. 5.
	1.3. Evaluarea posturilor din eșantion	<p>1.3.1. Revizuirea criteriilor de evaluare pentru a asigura claritate și consistență în evaluare: utilizarea aceluiași 7 criterii de evaluare ca în 2010, cu notare restrânsă la 5 niveluri de profunzime și 3 niveluri de amploare (propunere în Anexa 1).</p> <p>1.3.2. Evaluarea posturilor din eșantion aplicând criteriile de evaluare. Fiecare post va fi evaluat de echipa de evaluatori<sup>4</sup>. Fiecare post va fi evaluat de cel puțin 2 echipe diferite de evaluatori.</p> <p>1.3.3. Calcularea punctajelor de către echipa de consultanți.</p> <p>1.3.4. Generarea ierarhiei provizorii a posturilor din eșantion.</p> <p>1.3.5. Agrearea ierarhiei provizorii cu grupul de evaluatori. Orice neconcordanțe vor fi revizuite cu grupul de evaluatori extins, cu acordul tuturor celor implicați în proces.</p>
	1.4. Revizuirea structurii de grade	<p>1.4.1. Ierarhia posturilor evaluate va fi utilizată pentru a dezvolta o propunere de structură de grade de salarizare.</p> <p>1.4.2. Definirea fiecărui grad de salarizare, cu precădere în funcție de criteriile de evaluare. Acest lucru poate fi realizat prin analiza punctajelor obținute în evaluare pentru fiecare grad și stabilirea unei descrieri care să reflecte tendința generală de răspunsuri din evaluarea posturilor care au fost incluse în gradul respectiv.</p> <p>1.4.3. Discutarea/revizuirea și agrearea structurii de grade cu grupul de evaluare</p>
	1.5. Încadrarea posturilor evaluate în structura de grade	<p>1.5.1. Posturile evaluate vor fi plasate în structura de grade de echipa de consultanți.</p> <p>1.5.2. Poziționarea în structura de grade va fi revizuită și validată cu grupul de evaluatori.</p>

<sup>4</sup> Evaluarea nu va presupune derularea de interviuri cu titularii unor posturi, dat fiind timpul avut la dispoziție. Cunoștințele despre posturi vor fi cele deținute de evaluatori

2. Distribuirea posturilor rămase ne-evaluate în structura de grade	2.1. Elaborarea listei posturilor rămase în afara evaluării, care vor fi încadrate în structura de grade de salarizare fără evaluare.	2.1.1. Lista se elaborează în baza denumirilor de funcții din anexele Legii nr. 153/2017. 2.1.2. Lista e validată de MMSS.
	2.2. Plasarea posturilor ne-evaluate în eșantion în structura de grade	2.2.1. Analize sectoriale pentru încadrarea posturilor ne-evaluate în structura de grade de salarizare. <i>Încadrarea se va face:</i> <i>a. prin corelare cu descrierea gradelor de salarizare</i> <i>b. prin potrivire cu familia ocupațională a postului</i> <i>c. prin plasare în acord cu structura de carieră din familia ocupațională</i> <i>d. prin plasare în funcție de poziționarea deja existentă în grade de salarizare a unor posturi similare sau apropiate din familia ocupațională.</i> 2.2.2. Încadrarea posturilor ne-evaluate în structura de grade de salarizare. 2.2.3. Plasarea posturilor în structura de grade va fi discutată cu grupul de evaluatori extins și revizuită.
	2.3. Finalizarea ierarhiei posturilor din sectorul public și validarea sa.	2.3.1. Ierarhia rezultată va fi comparată cu ierarhia prevăzută de Legea nr. 153/2017 și ierarhia salariilor în plată. 2.3.2. Rezultatele vor fi prezentate Comitetului de coordonare.

	<b>activități auxiliare</b>
a	Codificarea posturilor din eșantion, după aceeași metodă ca în 2010.
b	Elaborarea tabelului posturilor potrivit anexelor Legii nr. 153/2017.
c	Maparea posturilor evaluate în 2010 și a celor din eșantion cu tabelul posturilor din Legea nr. 153/2017.
d	Stabilirea tendinței centrale a salariilor de bază brute din anul 2021 pentru posturile din anexele Legii nr. 153/2017.
e	Elaborarea registrului modificărilor și completărilor anexelor Legii nr. 153/2017.

## 7. Alte aspecte relevante pentru revizuirea ierarhiei posturilor

În revizuirea finală a ierarhiei posturilor vor fi avute în vedere și elemente de ajustare și flexibilizare a sistemului centralizat de clasificare și ierarhizare a posturilor. Aceste elemente de flexibilizare sunt menite să permită corelarea salariilor cu nivelul de salarizare de pe piața muncii, pentru a asigura competitivitatea salarizării din sectorul bugetar.

Aceste elemente de ajustare și flexibilizare vor fi structurate, tentativ, pe două paliere:

1. *Determinarea unor posturi de referință care vor fi utilizate în procesul de monitorizare de către MMSS pentru comparația cu nivelul salarial din sectorul privat.* Aceste posturi vor trebui să fie reprezentative pentru diferitele sectoare de activitate bugetară și să fie comparabile cu alte posturi din sectorul privat. De asemenea, ele pot fi structurate în raport cu clasificările internaționale (OECD, WWBI), pentru a permite astfel de comparații la nivel internațional. Rezultatele comparațiilor vor putea informa inclusiv procesul de ajustare/revizuire a ierarhiei posturilor în viitor.
2. *Stabilirea unui set preliminar de posturi pentru care este dificil să se asigure recrutare/stabilitate în sectorul public,* deoarece nivelul de remunerare pe posturi comparabile din sectorul privat este considerabil mai mare. Pentru aceste posturi, poziționarea în ierarhie va fi parțial ajustată în politica salarială pentru a permite facilitarea recrutării de specialiști. Astfel de posturi tipice sunt cele de expert IT, dar poate fi și cazul unor posturi precum cele de profesor din anumite zone geografice etc. În alte țări, pentru astfel de posturi se asigură flexibilitate în stabilirea nivelului de salarizare, fie prin determinarea unui salariu prin contract special, cum este cazul în Austria pentru experții IT, sau prin acordarea unei majorări pentru o perioadă limitată de timp (cazul profesorilor din zone dificile din UK).

Odată identificate aceste posturi, ele vor putea fi avute în vedere în formularea recomandărilor pentru viitorul sistem de salarizare.

## Anexa 1: Plan de evaluare (criterii) - 2022

Criteriile de mai jos sunt aceleași cu cele utilizate pentru evaluarea completă a eșantionului din anul 2010, dar au fost adaptate la o abordare simplificată pentru eșantionul din anul 2022, în scopul revizuirii structurii de grade și a ierarhiei posturilor.

Fiecare post va fi evaluat din perspectiva tuturor criteriilor, primind câte două notări la fiecare criteriu: una pentru profunzime și una pentru cuprindere. Notarea se face cu punctajul din dreptul definiției care se potrivește cel mai bine cu postul evaluat (de exemplu, 2M, 3S etc.).

<b>1. STUDII, EXPERIENȚĂ</b>	
<b>Nivelul de aplicare (dimensiunea profunzime)</b>	
3	Studii universitare de licență absolvite cu diplomă sau echivalent, cunoașterea unui domeniu de o înaltă complexitate sau amploare informațională și experiență relevantă în posturi de conducere.
2.5	Studii universitare de licență absolvite cu diplomă sau echivalent, cunoașterea temeinică a unei discipline sau ramuri de activitate de înaltă complexitate tehnică, legată de activitatea instituției.
2	Studii universitare de licență sau studii superioare de scurtă durată, absolvite cu diplomă sau echivalentă.
1.5	Studii profesionale tehnice postliceale sau studii medii de specialitate (liceale, vocaționale sau tehnologice), absolvite cu diplomă.
1	Studii obligatorii (clasa X absolvită), fără cerințe de pregătire teoretică sau tehnică. Necesită instruire la locul de muncă în activități administrative, gospodărești, manuale și alte asemenea.
<b>Limita aplicabilității (dimensiunea cuprindere)</b>	
S	Scăzută: Activitatea cuprinde acțiuni/ procese similare în cadrul unei singure discipline/ ramuri de activitate.
M	Medie: Activitatea cuprinde acțiuni/ procese variate în cadrul uneia sau mai multor discipline/ ramuri de activitate.
R	Ridicată: Activitatea cuprinde acțiuni/ procese variate în cadrul unui domeniu complex sau al mai multor domenii de activitate.

<b>2. COMPLEXITATE, CREATIVITATE ȘI DIVERSITATE</b>	
<b>Nivelul de aplicare (dimensiunea profunzime)</b>	
3	Soluții la probleme complexe/ strategice, care depășesc frecvent domeniul de specialitate și experiența directă și necesită asimilarea unor noi cunoștințe, inclusiv prin cercetare individuală. Necesită gândire critică, imaginativă și interpretativă, analiza și identificarea cauzelor și efectelor unei probleme, găsirea unor soluții la probleme noi, inițierea unor idei noi.

2.5	Soluții la probleme care depășesc uneori domeniul de specialitate și experiența directă și necesită asimilarea unor noi cunoștințe. Necesită gândire critică, analiza și identificarea cauzelor și efectelor unei probleme, găsirea unor soluții la probleme noi, inițierea unor idei noi.
2	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.
1.5	Activitatea este rutinieră, necomplicată, dar diversă. Necesită gândire adaptivă în cadrul unei singure discipline specifice/ramuri de activitate. Poate propune îmbunătățirea și dezvoltarea tehnicilor și metodelor de lucru.
1	Munca este repetitivă și constă din sarcini simple, de rutină. Necesită gândire referențiată la proceduri existente, experiențe anterioare și precedente cunoscute, aplicarea unor principii/metode similare pentru a rezolva problemele apărute.
<b>Limita aplicabilității (dimensiunea cuprindere)</b>	
<b>S</b>	Scăzută: Gândirea, soluțiile și activitatea au efecte la nivelul postului sau al compartimentului funcțional.
<b>M</b>	Medie: Gândirea, soluțiile și activitatea au efecte la nivelul instituției sau al unui singur domeniu de activitate.
<b>R</b>	Ridicată: Gândirea, soluțiile și activitatea au efecte la nivelul mai multor instituții sau domenii de activitate.

<b>3. CONCEPTUALIZARE ȘI RESPONSABILITATE DECIZIONALĂ</b>	
<b>Nivelul de aplicare (dimensiunea profunzime)</b>	
3	Responsabil pentru luarea deciziilor privind politicile publice, direcția/ direcțiile strategice și/ sau cadrul operațional/ procedural al instituției/ domeniului de activitate.
2.5	Coordonează elaborarea politicilor publice și/sau organizaționale sau a altor documente strategice/ operaționale ale instituției/ domeniului de activitate. Necesită consultarea cu niveluri ierarhic superioare cu privire la chestiuni care afectează conținutul politicilor și care necesită aprobarea superiorilor ierarhici. <u>Alternativ</u> , ia și implementează decizii cu impact direct asupra beneficiarilor externi, referitoare la starea de sănătate, siguranța personală sau situația juridică.
2	Contribuie la elaborarea politicilor publice și/ sau organizaționale sau a altor documente strategice/ operaționale ale instituției/ domeniului de activitate. Transmite spre analiză și decizie superiorilor ierarhici chestiuni care depășesc obiectivele sau sfera atribuțiilor postului. <u>Alternativ</u> , ia și implementează decizii cu impact direct asupra beneficiarilor externi în alte aspecte decât cele menționate la pct. 2.5.
1.5	Lucrează în limitele obiectivelor generale și ale țintelor stabilite de către titularii altor posturi, dispunând de libertate de acțiune și decizie moderate. Face propuneri către superiori ierarhici pentru analiză și decizie asupra unor chestiuni care depășesc sfera atribuțiilor postului.
1	Lucrează cu respectarea unor proceduri bine definite. Posibilitățile de a devia de la acestea sunt limitate, iar chestiunile problematice sunt supuse deciziei unui superior ierarhic.
<b>Limita aplicabilității (dimensiunea cuprindere)</b>	

<b>S</b>	Scăzut: Opiniile formulate, acțiunile întreprinse și deciziile luate au efect asupra compartimentului funcțional.
<b>M</b>	Mediu: Opiniile formulate, acțiunile întreprinse și deciziile luate au efect asupra mai multor compartimente funcționale sau asupra beneficiarilor externi.
<b>R</b>	Ridicat: Opiniile formulate, acțiunile întreprinse și deciziile luate au efect asupra instituției, altor instituții sau a ansamblului beneficiarilor externi.

<b>4. CONDUCERE, COORDONARE ȘI SUPERVIZARE</b>	
<b>Nivelul de aplicare (dimensiunea profunzime)</b>	
3	Conducători ai unor instituții publice centrale subordonate Guvernului, ministerelor sau Parlamentului, ai curților de apel și parchetelor de pe lângă acestea, secretari generali ai ministerelor sau ai altor instituții publice centrale.
2.5	Conducători ai serviciilor publice deconcentrate, manageri ai spitalelor publice, rectori, conducători ai altor instituții publice centrale și locale, ai instanțelor și parchetelor de nivel inferior, secretari generali ai unităților administrativ-teritoriale. Post de conducere de nivel înalt, pe un nivel ierarhic imediat inferior conducătorilor instituțiilor prevăzute la punctul 3.
2	Alte posturi de conducere, pe niveluri ierarhice inferioare celor menționate la pct. 2.
1.5	Post de execuție de nivel superior, cu activitate administrativă, tehnică, de specialitate complexă.
1	Alte posturi de execuție.
<b>Limita aplicabilității (dimensiunea cuprindere)</b>	
<b>S</b>	Scăzută: Fără responsabilități de natură ierarhică, fără influență decizională asupra altor posturi/ activități/ subdiviziuni.
<b>M</b>	Medie: Responsabilitate ierarhică semnificativă. <u>Alternativ</u> , coordonează operațional alte posturi.
<b>R</b>	Ridicată: Responsabilitate ierarhică majoră.

<b>5. COMUNICARE</b>	
<b>5A Nivelul de aplicare (dimensiunea profunzime)</b>	
3	Cu precădere la nivelul conducerii de nivel înalt a instituției, precum și cu eșaloanele ierarhice imediat inferioare. Comunicare frecventă în afara instituției cu posturi de același nivel sau superior. Comunicare publică.
2.5	La nivelul conducerii de nivel înalt a instituției, precum și cu eșaloanele ierarhice inferioare. Comunicare frecventă în afara instituției. Comunicare publică ocazională.
2	La nivelul conducerii de nivel mediu a instituției, precum și cu eșaloanele ierarhice inferioare. Comunicare în afara instituției. <u>Alternativ</u> , comunicare verbală sau în scris frecventă cu beneficiarii externi privind aspecte complexe din punct de vedere tehnic, stabilită prin atribuțiile postului sau natura activității.
1.5	La nivelul conducerii de bază a instituției și al posturilor de execuție. Comunicare în afara instituției, în funcție de natura activității.



	Alternativ, comunicare verbală sau în scris cu beneficiarii externi, stabilită prin atribuțiile postului sau natura activității.
1	Cu precădere la nivelul de execuție al instituției și, ocazional, în exteriorul acesteia. Alternativ, exclusiv la nivelul de execuție în interiorul instituției.
	<b>Limita aplicabilității (dimensiunea cuprindere)</b>
S	Scăzută: Comunicarea cu privire la chestiuni de rutină.
M	Medie: Participarea la negocieri/ comunicări, prezentarea unor puncte de vedere/opinii bine întemeiate, convingătoare, privitoare la chestiuni relativ complexe, care necesită capacitate de persuasiune.
R	Ridicată: Gestionarea unor negocieri/ comunicări complexe și dificile, în cadrul cărora interacțiunea și convingerea interlocutorilor sunt de importanță majoră pentru instituție sau domeniul de activitate.

6. CONDIȚII DE MUNCĂ		
3	S	Trebuie să poarte permanent echipamente și elemente vestimentare de protecție incomode și să adopte frecvent o poziție de lucru incomodă temporar, ca parte a activității normale.
	M	Expunere frecventă și neprotejată la factorii de mediu, umiditate, materiale grele, murdare sau condiții de lucru anormal de incomode sau climat incomod la locul de muncă.
	R	Expunere înaltă și frecventă la niveluri sporite de risc pentru sine sau pentru alții, inclusiv riscuri medicale.
2.5	S	Trebuie să poarte frecvent echipamente sau elemente vestimentare de protecție incomode și să adopte în mod repetat o poziție de lucru incomodă temporar.
	M	Expunere repetată la condiții de lucru sau climatice temporar debilitante fizic și/sau manipularea repetată a unor materiale grele, murdare sau periculoase.
	R	Expunere înaltă și repetată la riscuri care prezintă un pericol pentru sine și pentru ceilalți sau expunere repetată la situații în care există un risc recunoscut de dezvoltare a unei boli profesionale.
2	S	Trebuie să poarte echipamente de protecție și/ sau să adopte o poziție de lucru incomodă, în mod ocazional.
	M	Expunere ocazională la condiții de lucru sau climat temporar debilitante fizic și/sau manipularea unor materiale grele, murdare sau periculoase.
	R	Expunere înaltă, dar ocazională la riscuri medicale sau de vătămare corporală.
1.5	S	Trebuie să poarte echipament de protecție și/sau, uneori, să adopte o poziție de lucru inconfortabilă.
	M	Expunere rară la condiții de lucru sau climat temporar debilitante fizic și/sau care implică manipularea unor materiale grele, murdare sau periculoase.
	R	Expunere medie sau înaltă, dar rară la niveluri de risc medical sau de integritate corporală.

1	S	De obicei nu este în situația de a adopta poziții de lucru inconfortabile sau de a purta îmbrăcăminte de protecție.
	M	E obicei, nu este expus la factori de mediu, condiții de lucru sau climatice anormale, umiditate sau manipularea unor materiale grele, murdare sau periculoase la locul de muncă.
	R	Expunere redusă la riscuri medicale.

7. INCOMPATIBILITĂȚI ȘI SITUAȚII SPECIALE	
Incompatibilități (interdicții de a realiza alte activități remunerate în afara programului de lucru în instituția publică)	Expunerea la fapte de corupție (frecvența contactelor cu persoane/situații care ar putea încuraja ocupantul postului la fapte de corupție)
3 – nicio altă activitate remunerată nu e permisă	R – ridicată
2 – unele activități remunerate sunt permise	M – medie
1 – nicio interdicție pentru realizarea altor activități remunerate	S – scăzută