



ROMÂNIA

Acord pentru Servicii de Asistență Tehnică pentru Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică

## Rezultatul 3: Cadrul de competențe

### Livrabilul 3.1 Elaborarea fișelor de post standardizate

Martie 2020



Prezentul raport a fost elaborat și predat în temeiul Acordului de Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile în cadrul proiectului “Dezvoltarea unui Sistem Unitar de Management al Resurselor Umane în Administrația Publică”, semnat între Secretariatul General al Guvernului și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare la data de 31 ianuarie 2018. Prezentul raport constituie Livrabilul 3.1, care face parte din Rezultatul 3, elaborat în cadrul acordului menționat mai sus.

#### **Clauză de limitare a responsabilității**

Prezentul raport reprezintă un produs elaborat de Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare/Banca Mondială. Constatările, interpretările și concluziile exprimate în acest document nu reflectă în mod obligatoriu părerile Directorilor Executivi ai Băncii Mondiale sau ale guvernelor pe care aceștia le reprezintă. Banca Mondială nu garantează acuratețea datelor incluse în prezentul document.

Prezentul raport nu reprezintă în mod obligatoriu poziția Uniunii Europene sau a Guvernului României.

#### **Declarație privind drepturile de autor**

Materialele din această publicație sunt protejate prin drepturi de autor. Copierea și/sau transmiterea anumitor secțiuni din acest document în lipsa permisiunii acordate în acest sens poate reprezenta încălcarea legislației în vigoare.

Pentru permisiunea de a fotocopia sau retipări orice secțiune a prezentului document, vă rugăm să trimiteți o solicitare conținând informațiile complete fie: (i) Secretariatului General al Guvernului (Piața Victoriei nr. 1, sector 1, București, România), fie (ii) Grupului Băncii Mondiale România (Str. Vasile Lascăr nr. 31, Et 6, Sector 2, București, România).

## ACRONIME

ANAP	Agenția Națională pentru Achiziții Publice
ANC	Agenția Națională pentru Calificări
ANFP	Agenția Națională a Funcționarilor Publici
BIRD	Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare
BM	Banca Mondială
BOSA	Serviciul Public Federal pentru Politici Publice și Asistență
CA	Codul Administrativ
CE	Comisia Europeană
CG	Centrul Guvernului
Consiliul RU	Consiliul național pentru dezvoltarea resurselor umane din administrația publică
COR	Clasificarea ocupațiilor din România
DG	Direcție Generală
DGAFP	Direcția Generală Administrație și Funcție Publică
EIR	Evaluarea impactului reglementărilor
EPSO	Oficiul European pentru Selecția Personalului
FMI	Fondul Monetar Internațional
GR	Guvernul României
HG	Hotărâre de guvern
INA	Institutul Național de Administrație
Indicatori de performanță (IP)	Indicatori-cheie de performanță
LCS	Legea Cadru a Salarizării
MLPDA	Ministerul Lucrărilor Publice, Dezvoltării și Administrației
MFP	Ministerul Finanțelor Publice / Ministerul Finanțelor
MMPS	Ministerul Muncii și Protecției Sociale
MRU	Managementul Resurselor Umane
OCDE	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
ONG	Organizație neguvernamentală
OUG	Ordonanță de Urgență
RAS	Servicii de asistență tehnică rambursabile
ROF	Regulament intern de organizare și funcționare
RU	Resurse umane
SCAP	Strategia de consolidare a administrației publice
SDFP	Strategia privind dezvoltarea funcției publice
SEFP	Strategia educației și formării profesionale
SFPAP	Strategia privind formarea profesională pentru administrația publică
SGG	Secretariatul General al Guvernului
SIMRU	Sistem informatizat pentru managementul resurselor umane
TIC	Tehnologia informației și a comunicațiilor
UE	Uniunea Europeană

## MULȚUMIRI

*Acest raport a fost elaborat de o echipă a Băncii Mondiale, din care au făcut parte Ramona Moldovan (autor principal), Emmaline Holland Gayk Burduja și Miguel Rodrigues, sub îndrumarea tehnică a Carolinei Rendon (TTL - coordonator al echipei de proiect) și a lui Zahid Hasnain (co-coordonator al echipei de proiect). Prezentul raport a beneficiat de comentariile utile ale evaluatorilor Shiho Nagaki, (Specialist Senior Sector Public) și Dragos-Cristian Dinu (Expert Reforma Administrației Publice).*

*De asemenea, echipa ar dori să mulțumească și lui Roby Senderowitsch (Practice Manager), dnei Tatiana Proskuryakova (Manager de Țară) și echipei de portofoliu din Biroul Băncii Mondiale din România, pentru tot sprijinul acordat, pentru îndrumări și asistență, precum și evaluatorilor pentru comentariile și sugestiile foarte utile. De asemenea, echipa dorește să exprime mulțumiri oficialilor guvernamentali din cadrul Secretariatului General al Guvernului (SGG), Agenției Naționale a Funcționarilor Publici (ANFP) și Ministerului Muncii și Protecției Sociale (MMPS) pentru colaborarea constructivă, precum și altor instituții guvernamentale care au participat în mod activ la interviuri și focus-grupurile organizate.*

## Cuprins

<b>GLOSAR .....</b>	<b>8</b>
<b>SUMAR EXECUTIV .....</b>	<b>15</b>
<b>CAPITOLUL 1: INTRODUCERE .....</b>	<b>17</b>
1.1. Context.....	17
De ce este necesară standardizarea fișelor de post?.....	17
1.2. Obiectivele activității .....	18
Ce ne propunem să realizăm?.....	18
<b>CAPITOLUL 2 STANDARDIZAREA FIȘELOR DE POST - ARHITECTURĂ.....</b>	<b>20</b>
2.1. Principii .....	20
2.2. Cum funcționează? .....	20
2.3. Grupuri-țintă - utilizatorii sistemului de standardizare a fișelor de post.....	23
2.4. Actori implicați - roluri și responsabilități.....	25
<b>CAPITOLUL 3: CONSIDERENTE PENTRU STANDARDIZAREA FIȘELOR DE POST.....</b>	<b>29</b>
3.1. Fișele de post - cadrul legal și practicile actuale.....	29
3.2. Tipuri de posturi și împărțirea pe grupuri a posturilor .....	32
<b>CAPITOLUL 4: STANDARDIZAREA FIȘELOR DE POST .....</b>	<b>36</b>
FIȘE DE POST GENERICHE .....	36
I. FAMILII DE POSTURI DUPĂ NIVELUL PROFESIONAL (IERARHIC) .....	36
1. ÎNALȚI FUNCȚIONARI PUBLICI.....	38
2. MANAGERI DE NIVEL MEDIU .....	43
3. MANAGERI – NIVEL TEHNIC.....	47
4. POSTURI DE EXECUȚIE.....	50
II. FAMILII DE POSTURI DUPĂ DOMENII FUNCȚIONALE.....	56
S. 1. Politici publice .....	58
S. 2. Planificare strategică .....	61
S. 3. Management financiar .....	63
S. 4. Managementul resurselor umane.....	66
S. 5. Relații internaționale.....	70
S. 6. Afaceri juridice .....	72
S. 7. Control managerial intern .....	76
S. 8. Management de proiect.....	78

S. 9. Audit intern .....	80
S. 10. Inspecție .....	82
S. 11. Comunicare și relații publice .....	84
S. 12. TIC.....	86
S. 13. Arhive .....	92
Anexa 1: Model pentru fișa de post specifică - conform modelului existent în cadrul legal actual.....	94

<b>Cuprins .....</b>	<b>5</b>
<b>Figura 1: Procesul de standardizare a fișelor de post .....</b>	<b>21</b>
<b>Caseta1: Etape ale procesului de standardizare a fișelor de post .....</b>	<b>22</b>
<b>Caseta 2: Modelul olandez de standardizare a fișelor de post.....</b>	<b>30</b>
<b>Caseta 3: Modelul francez de standardizare.....</b>	<b>31</b>
<b>Tabelul 1: Tipul utilizatorilor pentru fișele de post generice și specifice .....</b>	<b>23</b>
<b>Tabelul 2: Părțile interesate implicate în standardizarea fișelor de post.....</b>	<b>26</b>
<b>Tabelul 3: Gruparea categoriilor de posturi după nivelul ierarhic al atribuțiilor .....</b>	<b>32</b>
<b>Tabelul 4: domeniile funcționale ale statului .....</b>	<b>34</b>

## GLOSAR

**Abilitate (componentă a competenței).** Un mod exersat de aplicare a cunoștințelor în practică. Capacitatea de a realiza bine o activitate, în special datorită faptului că a fost exersată; *Îndemânare* dezvoltată prin formare și experiență și care este utilă la locul de muncă.

**Adaptare la contextul politic.** Competența generală de a demonstra încredere și tact, de a relaționa cu persoane de la toate nivelurile, intern și extern, prin adaptarea la realitatea politică fără a compromite integritatea și interesele cetățenilor. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate *competența Orientare către cetățean* la nivelul extins. Este aplicabilă posturilor manageriale de nivel superior.)

**Agilitate strategică.** Competența generală de a alinia direcția schimbărilor instituționale cu ritmul și cu direcția transformărilor sociale. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate *competența Promovarea inovației și inițierea schimbării* la nivelul extins.)

**Analiza politicilor publice.** Competența funcțională identificată pentru domeniul funcțional politici publice; se referă la competența de a elabora, a analiza și a evalua impactul opțiunilor de politici asupra obiectivelor, pe termen scurt, mediu și lung într-un anumit domeniu al sectorului public, ținând seama în același timp de influența acestora asupra altor domenii asociate din sectorul public.

**Analiză comportamentală.** Metoda principală folosită în evaluarea competențelor. În recrutare constă în crearea unei situații practice (de obicei prin studii de caz, joc de rol, simulări, exerciții de grup etc.) în care un candidat trebuie să efectueze mai multe sarcini, demonstrând comportamental pe parcursul întregului proces că deține competențele necesare. În evaluarea performanței evaluarea competenței se realizează pe baza comportamentului observat de-a lungul perioadei evaluate.

**Angajat contractual (personal contractual).** Conform practicilor și definițiilor internaționale, este angajatul în administrația publică, aflat într-o relație de angajare contractuală (sau într-un raport contractual, în baza unui contract de muncă, spre deosebire de funcționarii publici, care au un raport de serviciu și sunt numiți în funcție), de obicei într-un sistem de angajare pe post. În cele mai multe țări există tendința de a avea angajații publici în astfel de relații contractuale și de a restricționa funcționarii publici la anumite funcții precum cele din sistemul de justiție, armată, poliție, diplomație etc.

**Angajat în sectorul public.** Angajat în sectorul public, indiferent de relația sa de muncă (angajat contractual sau funcționar public).

**Asigurarea conformității.** Competența funcțională identificată pentru domeniile funcționale inspecție/control/control managerial intern/audit intern; se referă la competența de a convinge părțile externe să respecte recomandări și de a le sfătui să se conformeze cu reglementările, standardele sau politicile în vigoare.

**Asumarea răspunderii.** Competența generală de asumare a responsabilității: pentru rezolvarea unor probleme iminente, pentru inițiative personale, de a face propuneri, de a menține atenția echipei asupra oportunităților de îmbunătățire a calității rezultatelor cât și pentru dezvoltarea personală și cea a echipei. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate *competența "Inițiativă" la nivel extins*).



**Bugetare și responsabilitate fiscală.** Competența funcțională identificată pentru domeniul funcțional management financiar; se referă la competența de a planifica, analiza și monitoriza în mod sistematic finanțele unei instituții.

**Cadru de competențe.** Este un model în care competențele sunt identificate și definite în termen de comportamente așteptate pentru a atinge performanță individuală și instituțională excelentă. În același timp, este și un instrument de management care, potențial, integrează toate procesele de resurse umane (recrutare și selecție, managementul performanței, formare și dezvoltare, evoluția în carieră, salarizare etc.) într-o singură abordare strategică coordonată.<sup>1</sup>

**Categorie de competențe.** Mai multe competențe cu caracteristici comune în strânsă legătură una cu alta, care se pot grupa sub o etichetă comună pentru a crea un model simplu și ușor de înțeles. În cadrul de competențe am definit cinci categorii: Eficiență personală, Eficiență interpersonală, Responsabilitate socială (aplicabile posturilor de execuție), Abilități manageriale, Leadership (în plus pentru posturile de conducere).

**Competență.** Un set de caracteristici personale demonstrabile și măsurabile, ce cuprinde: cunoștințe, atitudini și abilități, care fac posibilă îndeplinirea eficientă a unei activități (capacitatea de a fi performant). Conceptul de "competență" va fi utilizat în acest document numai cu sensul de mai sus și trebuie diferențiat de alte interpretări des întâlnite, precum: o autoritate și o responsabilitate acordată din afară (de către altcineva sau de către o instituție), pentru a avea dreptul de a efectua anumite activități sau a avea jurisdicție.

**Comportament.** Modalitate observabilă de a acționa a persoanelor în anumite situații.

**Competențe generale (de bază).** Un set de competențe necesare pentru a performa într-un domeniu, organizație sau sector de activitate. În acest material am folosit termenul cu următorul înțeles: competențele necesare tuturor funcționarilor publici pentru a lucra la orice nivel ierarhic și indiferent de specializare.

**Competențe funcționale.** Se referă la competențele necesare unor familii de posturi, respectiv unui domeniu funcțional.

**Competențe specifice.** Sunt competențe care au în componență cunoștințele, abilitățile și atitudinile obligatorii posturilor care necesită o specializare. Aceste competențe prezintă particularități specifice unui post și nu fac parte din cadrul general de competențe.

**Comunicare.** Competența generală de a transmite clar și eficient concepte și informații, oral și în scris; de a asculta atent și de a asigura înțelegerea; de a întări cuvintele prin elemente non-verbale și paraverbale; de a structura informații pentru a îndeplini nevoile și a realiza înțelegerea la nivelul publicului căruia i se adresează.

**Comunicare strategică.** Competența generală de a identifica provocările și oportunitățile privind comunicarea în cadrul instituției și de a coordona comunicarea externă pentru a consolida imaginea publică a instituției și obiectivele pe termen lung ale acesteia (aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate *competența Comunicare* la nivelul strategic).

---

<sup>1</sup> Op de Beeck, Sophie & Hondeghe, Annie. (2010b). Competency Management in the Public Sector: Three Dimensions of Integration. Lucrare pentru Conferința IRSPM 2010, Berna, Elveția

**Consiliere juridică persuasivă.** Competența funcțională identificată pentru domeniul funcțional afaceri juridice; se referă la competența de a planifica și a prezenta comunicări orale și scrise utilizând terminologie specifică și referințe la cadrul legal existent, cu scopul de a genera un impact și a convinge publicul țintă.

**Coordonarea echipei de proiect.** Competența funcțională identificată pentru domeniul funcțional management de proiect se referă la competența de a eficientiza cooperarea în cadrul echipelor de proiect, de a asigura comunicarea permanentă cu părțile implicate și beneficiarii proiectelor, de a organiza activitățile astfel încât membrii echipei să fie dedicați muncii lor și să atingă obiectivele proiectului.

**Cunoștințe (componentă a competenței).** Cunoașterea sau înțelegerea teoretică a unui subiect dat, dobândită prin educație sau prin experiență.

**Dezvoltarea echipei.** Competența generală de a dezvolta un mediu de lucru colaborativ și productiv, de a îmbunătăți competențele echipei pentru a obține performanță pe termen lung.

**Diplomație.** Competența funcțională identificată pentru domeniul funcțional relații internaționale; se referă la competența de a reprezenta cu tact și eficiență interese majore, cu o grijă deosebită pentru a înțelege celelalte părți și a fi sensibil la opiniile, convingerile, ideile și interesele acestora.

**Domeniu funcțional.** Clasificare a mandatelor/funcționalităților guvernamentale sau de stat, asociată de obicei cu organizarea formală a guvernului în departamente sau ministere; clasificarea poate să varieze de la o țară la alta, dar de obicei include domenii de politici sectoriale precum apărarea, diplomația, sănătatea, învățământul, administrarea fiscală, dezvoltarea regională, mediul, precum și funcțiuni transversale, identificate în toate instituțiile (politici publice, planificare strategică, coordonare, management financiar etc.).

**Elaborare planuri strategice.** Competența funcțională identificată pentru domeniul funcțional planificare strategică; se referă la competența de a colecta, analiza, structura și prezenta date relevante pentru a stabili priorități, a identifica resursele, acțiunile și responsabilitățile necesare pentru a atinge obiective strategice.

**Familie de posturi.** O serie de posturi care au un conținut funcțional sau un domeniu de cunoștințe comun și mai multe grade profesionale cu niveluri diferite de impact, complexitate, responsabilitate, cunoștințe și competențe necesare; în practica internațională definițiile pot să varieze foarte mult, fiind adaptate sistemelor naționale de clasificare a posturilor.

**Familie ocupațională.** Domeniu de activitate care grupează posturi cu caracteristici și funcții diferite (de ex. apărare, justiție, învățământ, administrație)<sup>2</sup>.

**Funcționar public.** Angajat în administrația publică, aflat într-o relație de muncă necontractuală (raport de serviciu - spre deosebire de angajații contractuali), de obicei având la bază un sistem de carieră; în unele țări, posturile de funcționar public sunt restricționate la anumite domenii precum administrația publică, sistemul de justiție, armată, poliție, diplomație etc, în timp ce în alte cazuri, din ce în ce mai rare, acestea pot să includă toate categoriile de angajați în administrația publică.

---

<sup>2</sup> În experiențele internaționale, conceptul de familie ocupațională este folosit cu un alt înțeles: set de mai multe ocupații caracterizate prin cerințe similare privind abilitățile, aptitudinile și pregătirea necesare (a se vedea definiția pentru familie de posturi).

**Inalți funcționari publici (Funcționari publici de nivel superior – internațional).** Funcționarii publici care au cel mai înalt nivel de responsabilitate în sistemul administrativ, însărcinați cu managementul organizațiilor sau al unităților organizaționale. Funcționarii publici de nivel superior sunt interfața între nivelul politic și cel administrativ și răspund de implementarea prevederilor legale și a strategiilor politice, precum și de coerența, eficiența și eficacitatea activităților guvernamentale; unele țări au scheme de management specifice pentru acest grup (de ex. Olanda sau Marea Britanie), în timp ce altele nu fac nicio distincție între aceste funcții și restul funcției publice (de ex. Austria, Danemarca, Germania sau Suedia).

**Gândire strategică.** Competența de a dezvolta o viziune și strategii pe termen lung, ținând seama de oportunități, evoluții tehnologice, tendințe sociale, precum și de a asigura legătura între viziunea pe termen lung și obiectivele pe termen scurt. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate *competența Rezolvarea problemelor și luarea deciziilor la nivelul strategic.*)

**Generarea angajamentului.** Este o competență generală de leadership care implică abilitatea de a conduce instituția către realizarea obiectivelor prin crearea unui climat în care angajații sunt motivați să atingă nivele superioare de performanță

**Grad profesional.** Clasificare în cadrul unei funcții sau a unui post în funcție de complexitate sau nivelul de responsabilitate, uneori asociată cu un anumit nivel educațional și/sau cu experiența; sistemele de grade profesionale variază mult de la o țară la alta.

**Inițiativă.** Competența generală de a identifica ce anume trebuie făcut și efectuarea aceluia lucru înainte de a se solicita în mod expres sau chiar înainte ca situația să necesite acest lucru în mod esențial; evaluarea și inițierea de acțiuni în mod independent.

**Integritate.** Competența generală de a acționa onest, echitabil și etic față de alții; de a dovedi consecvență între declarații și fapte. Integritatea este o dedicare fără compromis pentru respectarea principiilor etice și morale, demonstrată de angajat atât în viața profesională cât și în interacțiunile personale.

**Investigare și diagnoză.** Competența funcțională identificată pentru domeniile funcționale inspecție/control/control managerial intern/audit intern; se referă la competența de a identifica informațiile necesare pentru a clarifica o situație, de a căuta acele informații în surse adecvate, de a utiliza interogarea pentru a extrage informații chiar și atunci când ceilalți nu doresc să le dezvăluie.

**Lucrul în echipă.** Competența generală de a colabora cu alți membri ai unor grupuri formale sau informale în urmărirea unei misiuni și a unei viziuni comune, a unor valori și a unor obiective comune; plasarea nevoilor și priorităților echipei mai presus de nevoile individuale.

**Managementul activelor.** Gestionează în conformitate cu standardele existente ciclul de viață al activelor IT&C (hardware, software, licențe și garanții) de la înregistrare, utilizare până la scoaterea din uz.

**Managementul părților implicate (stakeholderilor).** Competența funcțională identificată pentru domeniul funcțional politici publice; se referă la competența de a identifica, analiza, planifica și implementa în mod sistematic acțiuni proiectate pentru a implica și a deservi toate părțile implicate afectate de o intervenție/politică publică.

**Managementul performanței.** Competența generală de a susține angajații să obțină rezultate într-un mod consecvent cu obiectivele instituției. Aceasta include definirea explicită a rezultatelor preconizate, abilitarea și motivarea personalului să obțină rezultate superioare, monitorizarea și evaluarea progresului pentru a lua măsurile necesare în vederea optimizării performanței.

**Managementul resurselor și a proceselor.** Competența generală de a gestiona eficient toate resursele disponibile ale instituției pentru a realiza obiectivele stabilite. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate competența Managementul performanței la nivelul extins).

**Managementul vulnerabilităților.** Competența generală de a gestiona și a reduce sursele de vulnerabilitate din cadrul instituției, de a crea un mediu de lucru bazat pe înalte standarde etice și o cultură care cultivă protejarea acestor standarde. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate *competența Integritate la nivel extins*).

**Manager.** Angajat în sectorul public cu responsabilități de management; poate fi un funcționar public sau un angajat contractual.

**Medierea conflictelor.** Competența generală de a gestiona conflictele într-o manieră constructivă și de a reduce probabilitatea intensificării conflictului între membrii echipei. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate *competența "Lucru în echipă" la nivel extins*).

**Networking (construirea relațiilor) și influențare.** Competența generală de a dezvolta relații intra și interinstituționale, de a construi și a menține relații deschise și de încredere. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate *competența Comunicare la nivel extins*.)

**Niveluri de competență<sup>3</sup>.** O clasificare pe patru niveluri, bazată pe gradul de complexitate care definește o competență:

- **Nivelul elementar al competenței** - fiecare competență inclusă în acest nivel are definite cerințele minime necesare pentru îndeplinirea cerințelor postului. Aceste tipuri de competențe sunt necesare pentru posturi cu activități de rutină/administrative.
- **Nivelul operațional al competenței** - fiecare competență inclusă în acest nivel are definite cerințele la un nivel median, considerat optim pentru operaționalizarea cerințelor postului. Include cele mai frecvent utilizate tipuri de comportamente care definesc o competență. Cele mai multe dintre competențele la nivel operațional sunt necesare de obicei la nivel de execuție.
- **Nivel extins al competenței** – fiecare competență inclusă în acest nivel are definite cerințele la un nivel mai complex, cu un sens mai larg. Comportamentele-cheie utilizate pentru a descrie un nivel extins al competenței se pot întâlni și în descrierea a două sau mai multe competențe. De ex.: la nivelul extins, *Inițiativa* include *Responsabilitate*, *Lucrul în echipă* include *Medierea conflictelor*, *Planificarea și organizarea* include *Planificarea activității echipei* etc. Cele mai multe din competențele la nivel extins sunt necesare în posturi manageriale sau foarte specializate.

---

<sup>3</sup> Nu implică faptul că o competență ar trebui să fie „mai puțin” prezentă la o categorie decât la altele. Principiul pe care se bazează această clasificare este gruparea diferitelor tipuri de competențe (sau sub-competențe) în aceeași categorie de competențe. Un nivel „superior” reprezintă o competență îmbogățită, mai complexă, cu un set nou de sub-competențe (a se vedea ca exemplu fișele detaliate de competențe).

- **Nivel strategic al competenței** – O clasă de competențe formată pe baza celor extinse, în care fiecare competență inclusă în acest nivel este definită dintr-o perspectivă strategică: foarte importantă pentru obiectivele instituției, impact pe termen lung, impact major asupra societății. Competențele strategice sunt necesare în special pentru categoria înalților funcționari publici.

**Orientare către cetățean**<sup>4</sup>. Competența generală de a acționa dedicat principiului binelui public; a acționa ținând seama de nevoile și interesele cetățenilor, utilizând în mod eficient resursele disponibile ale instituției; a demonstra responsabilitate civică și dedicare pentru serviciul public; se concentrează pe o calitate ridicată a muncii și pe grija explicită pentru nevoile cetățenilor. Include motivația personalului de a face parte din administrația publică, însă transpusă în comportamente educabile<sup>5</sup>.

**Planificare și organizare**. Competența generală de a defini și a pune în aplicare măsuri și planuri concrete în scopul atingerii obiectivelor, utilizând resursele în mod eficient și eficace.

**Planificarea activității echipei**. Competența generală de a planifica și a organiza nu numai activitatea personală ci și activitatea membrilor echipei, de a distribui eficient resursele și volumul de muncă între membrii echipei.. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate *competența Planificare și organizare* la nivelul extins.)

**Planificare și organizare strategică**. Competența generală de a operaționaliza și implementa măsurile și politicile strategice, crescând complexitatea de la nivelul echipei și al organizației la cel al domeniului funcțional. (Aceasta este o competență suplimentară care dezvoltă în complexitate *competența Planificare și organizare* la nivelul strategic.)

**Proactivitate și gândire conceptuală**. Competența generală de a anticipa implicațiile și consecințele unor situații, de a lucra cu ipoteze, de a lua măsurile corespunzătoare pentru a fi pregătiți pentru posibilele situații neprevăzute, de a identifica paternuri, principii și conexiuni între concepte. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate *competența Rezolvarea problemelor și luarea deciziilor* la nivelul extins.)

**Promovarea inovației și inițierea schimbării**. Competența generală de a iniția, de a gestiona, a conduce și a face posibil procesul de schimbare și tranziție, ajutându-i pe toți cei afectați de schimbare să se adapteze impactului. O abordare structurată pentru a se asigura că schimbările sunt implementate temeinic și lin și că sunt obținute beneficiile așteptate ale schimbării. Atenția se concentrează pe impactul general al schimbării, în special pe angajați și pe modul în care aceștia, ca indivizi și ca echipe, trec de la situația curentă la situația cea nouă.

**Raționament matematic și analitic**. Competența funcțională identificată pentru domeniul funcțional management financiar; se referă la competența de a utiliza tehnici matematice pentru a analiza datele sau a rezolva probleme practice; de a acționa cu meticulozitate în realizarea unei sarcini acordând atenție tuturor aspectelor, consecințelor și implicațiilor, indiferent cât de mici sau insignifiante sunt.

---

<sup>4</sup> Conceptul are legătură directă cu motivația personalului de a face parte din administrația publică și de a lucra în administrația publică. Pentru a evita confuzia cu procesele manageriale de motivare a personalului, a fost ales conceptul de „orientare către cetățean”;

<sup>5</sup> Orientarea către cetățean reprezintă și unul din principiile exercitării funcțiilor publice în România, după cum este prevăzut la art. 373, litera (h) din OUG nr. 57/2019 privind Codul Administrativ

**Responsabilitate civică.** Competența generală de a servi publicul, asigurându-se că acțiunile instituției răspund nevoilor publice; alinierea obiectivelor și practicilor organizaționale cu interesele publice. (Aceasta este o competență suplimentară care crește în complexitate competența Orientare către cetățean la nivelul strategic.)

**Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor.** Competența generală de utilizare a raționamentelor logice și a metodelor riguroase pentru a rezolva diverse probleme și a obține soluții eficiente, de a lua decizii la timp, uneori fără a avea toate informațiile necesare și sub presiunea unor termene strânse; luarea de decizii pe baza unei combinații de analiză, experiență și judecăți valide<sup>6</sup>.

**Susținerea angajaților.** Competența funcțională corespunzătoare domeniului funcțional de management al resurselor umane; se referă la furnizarea de servicii de calitate pentru angajați în scopul satisfacerii nevoilor profesionale.

---

<sup>6</sup> „Decizie” este utilizat în sensul general: *o concluzie sau o hotărâre la care s-a ajuns în urma unui proces de gândire* și nu în sensul restrâns de atribuție managerială. Ținând seama de toate aceste lucruri, competența de *Rezolvare a problemelor și luare de decizii* se referă la abilitatea unei persoane de a aplica o soluție găsită ca urmare a unei analize de soluționare a problemei, indiferent dacă persoana ocupă sau nu o funcție managerială. Această abilitate este considerată fundamentală în toate activitățile unui funcționar public.

## SUMAR EXECUTIV

- 1. Guvernul României a solicitat sprijinul Băncii Mondiale în demersurile sale de a institui o abordare unitară a managementului resurselor umane (MRU) în administrația publică.** Banca Mondială se concentrează pe cinci domenii principale de intervenție: (i) Politica publică în domeniul MRU; (ii) Ghiduri și proceduri privind managementul resurselor umane; (iii) Cadrul de competențe; (iv) Sistemul de recrutare; și (v) Managementul performanței. Prezentul raport face parte din componenta privind Cadrul de competențe, propunând modelul de standardizare a fișelor de post.
- 2. La nivel înalt, inconsecvențele din cadrul proceselor de management al resurselor umane îngreunează performanța administrației publice din România și, în cele din urmă, influențează eficacitatea guvernului.** În baza evaluării inițiale a practicilor de management al resurselor umane la diferitele niveluri ale administrației publice din România, inconsecvențele cele mai evidente în ceea ce privește clasificarea și descrierea posturilor includ: o distincție neclară între funcționarii publici și alte posturi ocupate de personalul contractual; lipsa clarității în clasificarea actuală a posturilor și a conținutului posturilor (inclusiv datele cuprinse în fișa postului); niveluri ierarhice excesive în actuala clasificare a posturilor; o viziune neclară asupra resurselor necesare și o lipsă de planificare a posturilor și competențelor necesare; o slabă cunoaștere a competențelor necesare pentru o funcție și o evaluare deficitară a competențelor candidaților.
- 3. Analiza detaliată a posturilor din administrația publică, care a inclus și inventarierea unui număr de aproximativ 300.000 de poziții, a confirmat faptul că aceste inconsecvențe la nivelul modului în care sunt clasificate și definite posturile face ca administrația publică să aibă o distribuție accentuat verticală a posturilor publice, fără delimitări clare între nivelurile specifice.** Mai mult, diferențierea între nivele administrative depinde în mare măsură de specificul fiecărei instituții publice și de nivelurile de subordonare. În sfârșit, distribuția orizontală a posturilor nu oferă suficientă claritate referitor la cerințele postului și competențele necesare, conducând la redundanțe în ceea ce privește rolurile și responsabilitățile posturilor, care ar putea fi simplificate și clarificate.<sup>7</sup>
- 4. Scopul prezentului raport este să sprijine elaborarea unui sistem armonizat și cuprinzător de fișe de post standardizate, corelat cu cadrul de competențe, pentru funcțiile publice generale.** Obiectivul urmărit constă în asigurarea unei mai bune corelări a profilelor personalului cu cerințele posturilor, facilitarea armonizării și corelării principalelor procese de MRU și susținerea internalizării treptate a viziunii definite pentru sistemul DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE în cadrul administrației publice. Raportul propune un set de reforme care vizează: clarificarea rolurilor diferitelor categorii de posturi; simplificarea clasificării posturilor; mutarea accentului de pe managementul de proces al resurselor umane pe managementul bazat pe competențe al resurselor umane și investiția intensă în formare profesională și dezvoltarea capacității.
- 5. Sistemul propus de standardizare a fișelor de post se bazează pe următoarele principii: asigurarea unei separări clare a responsabilităților funcționale, asigurarea unor relații ierarhice clare și definirea clară a rolurilor și atribuțiilor pentru fiecare tip de post.**
- 6. Arhitectura propusă vizează definirea de profiluri generice aplicabile tipurilor de posturi cu aceleași caracteristici. Atunci când este pus în aplicare în mod adecvat, un model unic al fișelor de post, comun la nivelul întregii administrații publice, ar trebui să instituie un limbaj comun, să sporească transparența, permițând compararea între diferite tipuri de posturi, și să asigure vizibilitatea parcursului profesional și oportunităților de carieră.** Fișele de post generice (sau profilurile generice) ar trebui să includă informații

---

<sup>7</sup> Raportul privind competențele și tipurile de posturi din administrația publică din România, BM, octombrie 2019, cuprinde detalii suplimentare privind această analiză

generale privind tipul de post vizat, principalele responsabilități, atribuții și competențele generale aferente acelei categorii de posturi, fără a se referi la informații privind posturi specifice. Fișele de post specifice ar trebui să cuprindă informații mai detaliate, particularizate în mod explicit unui post concret din cadrul unei instituții. Într-un sistem care vizează o abordare armonizată și standardizată pentru definirea posturilor, cele două categorii se completează reciproc și au un impact minim, atunci când sunt utilizate individual.

- 7. Instituirea metodologiei de elaborare și de lucru pe baza fișelor de post generice și specifice trebuie însoțită de instruirea principalii factori interesați care vor pune în aplicare și/sau vor beneficia de utilizarea acestor instrumente.** Trebuie concepute sesiuni dedicate de formare profesională pentru funcționarii publici din Agenția Națională a Funcționarilor Publici și pentru departamentele de RU, precum și campanii de informare pentru managerii din instituții, sindicate, furnizori de formare profesională și publicul larg.
- 8. Implementarea modelului de standardizare a fișelor de post propune gruparea posturilor după (a) misiunea și atribuțiile comune precum și după (b) domeniile funcționale ale activității.** Propunerea vizează următoarele categorii distincte: (a) *înălții funcționari publici, managerii de nivel mediu, managerii de nivel tehnic, nivelul de execuție, diferențiind în funcție de niveluri diferite de complexitate a activității (de la debutant până la superior), precum și (b) diferențierea în funcție de familiile de posturi, aferente domeniilor funcționale ale statului sau transversale, caracteristice tuturor instituțiilor publice (de ex., planificare strategică, managementul resurselor umane, juridic etc.).* Categoriile propuse au în vedere considerente funcționale, fiind mai ușor să se facă distincție între un rol sau altul atunci când se aplică această abordare. Inițial, gruparea în categoriile propuse se poate suprapune cu clasificarea actuală a posturilor (exemplul de corelare fiind prezentat în tabelul 3) și, treptat, într-un orizont de timp mediu și lung, ar trebui avută în vedere o aliniere la nua clasificare prin modificări legislative.
- 9. Introducerea fișelor de post standardizate ar trebui să se realizeze etapizat, în strânsă corelare cu elaborarea și implementarea cadrului de competențe.** *Raportul privind competențele și tipurile de posturi în administrația publică din România* cuprinde o propunere detaliată privind implementarea etapizată. Planul de implementare include intervenții specifice pentru implicarea părților interesate și asigurarea sprijinului pe parcursul introducerii reformelor.



## CAPITOLUL 1: INTRODUCERE

### 1.1. Context

**10. Guvernul României (GR) a solicitat Băncii Mondiale să îi acorde sprijin în demersurile sale de consolidare a managementului resurselor umane (MRU) prin intermediul serviciilor de asistență tehnică pentru Dezvoltarea unui sistem unitar de management al resurselor umane din administrația publică.** Obiectivul principal al activității este susținerea GR în implementarea Strategiei pentru consolidarea administrației publice (SCAP 2014-2020) și a Strategiei privind dezvoltarea funcției publice (SDFP 2016-2020) în România. Prezentul livrabil este elaborat în cadrul *Componentei 3 - Cadru de competențe* din acordul menționat mai sus.

**11. În România, cadrul strategic pentru MRU în administrația publică se fundamentează pe prioritățile convenite cu Uniunea Europeană pentru fondurile europene structurale și de investiții 2014-2020.** Guvernul României a elaborat trei strategii pentru a răspunde condiționalității ex-ante privind „existența unui cadru strategic de politici pentru consolidarea eficienței administrative a statelor membre, inclusiv reforma administrației publice:”<sup>8</sup>

- ✓ Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014-2020 (SCAP)<sup>9</sup>
- ✓ Strategia privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020 (SDFP)<sup>10</sup>
- ✓ Strategia privind formarea profesională pentru administrația publică 2016-2020 (SFPAP)<sup>11</sup>

Aceste strategii, împreună cu Codul Administrativ recent adoptat,<sup>12</sup> constituie documentele fundamentale care conturează prioritățile strategice și agenda de politici pentru administrația publică din România.

De ce este necesară standardizarea fișelor de post?

**12. Evaluarea inițială privind sistemul de management al resurselor umane din România pentru funcționarii publici efectuată în 2018 indică faptul că administrația publică se confruntă cu provocări legate de următoarele aspecte:**

- Atragerea talentelor către funcția publică, în special pentru posturile de debutant;<sup>13</sup>
- Utilizarea eficientă a personalului;
- Motivarea și susținerea personalului existent pentru a performa.<sup>14</sup>

<sup>8</sup>Anexa XI a Regulamentului (UE) nr. 1303/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 17 decembrie 2013 de stabilire a unor dispoziții comune privind Fondul european de dezvoltare regională, Fondul social european, Fondul de coeziune, Fondul european agricol pentru dezvoltare rurală și Fondul european pentru pescuit și afaceri maritime, precum și de stabilire a unor dispoziții generale privind Fondul european de dezvoltare regională, Fondul social european, Fondul de coeziune și Fondul european pentru pescuit și afaceri maritime și de abrogare a Regulamentului (CE) nr. 1083/2006 al Consiliului.

<sup>9</sup>SCAP a fost aprobată prin HG 909/2014.

<sup>10</sup>SDFP dezvoltă în acțiuni detaliate prioritățile MRU incluse în SCAP, însă numai pentru funcționarii publici. Aceasta identifică principalele provocări pentru funcția publică după cum urmează: (1) managementul instituțional și strategic al RU; (2) sistemele de recrutare, evaluare și promovare; (3) sistemele de salarizare și motivare; (4) sistemul de formare profesională; și (5) etica și integritatea. SDFP, 2016. Disponibil la: <http://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2016/Strategii/strategia%20funcției%20publice.pdf>

<sup>11</sup>SFPAP 2016-2020 operaționalizează obiectivele SCAP și SDFP în domeniul formării profesionale a personalului administrației publice.

<sup>12</sup>Măsurile principale avute în vedere de SDFP, incluse și în Codul Administrativ, au vizat: introducerea unui concurs național pentru ocuparea funcțiilor publice, urmat de selecția pe post realizată la nivel instituțional; introducerea cadrului de competențe pentru funcționarii publici; și o bază de date unitară pentru personalul din sectorul public.

<sup>13</sup>Peste 60% dintre posturile de debutant anunțate ca fiind vacante nu sunt ocupate (conform statisticilor ANFP 2017-2018);

<sup>14</sup>A se vedea „*Studiu privind cadrul legal și instituțional existent în domeniul resurselor umane*”, Banca Mondială, mai 2019, capitolul 3: *PREZENTARE GENERALĂ A RESURSELOR UMANE DIN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ DIN ROMÂNIA*, paginile 26-30: *În majoritatea cazurilor, recrutarea se concentrează doar pe testarea memorării unor texte de lege, și nu pe competențele și pe abilitățile necesare pentru anumite tipuri de posturi dintr-un sector public modern. Reorganizările instituționale au loc destul de frecvent și nu există nicio analiză și planificare strategică a RU care să încerce să coreleze abilitățile și posturile*

**13. Printre cauzele acestor probleme se numără lipsa de claritate a rolurilor și atribuțiilor aferente, absența unei analize sistematice a posturilor și a planificării strategice a posturilor, și o abordare fragmentată a MRU, cu procese de resurse umane desfășurate de sine stătător, fără a fi integrate (de la identificarea necesarului de personal la recrutare, la managementul performanței etc.)** Analizele realizate cu datele colectate prin focus-grupuri și din documentația specifică privind inventarul posturilor și fișele de post disponibile au identificat provocări suplimentare:

- O delimitare neclară între funcționarii publici și alte posturi ocupate de personalul contractual;
- Lipsa clarității clasificării posturilor și corelarea cu conținutul muncii (inclusiv rezultate din fișele de post);
- Niveluri de ierarhizare excesive în actuala clasificare a posturilor;
- O viziune neclară asupra resurselor necesare și o lipsă de planificare a posturilor și competențelor necesare;
- O slabă cunoaștere a competențelor necesare pentru o funcție și o capacitate de evaluare deficitară a competențelor candidaților.<sup>15</sup>

Aceste constatări evidențiază o dată în plus necesitatea unei abordări unitare și unei simplificări în definirea rolurilor, misiunilor și atribuțiilor în cadrul administrației publice.

**14. Având în vedere caracterul de ansamblu al constatărilor, atât la nivel de sistem, cât și direct referitor la clasificările posturilor și conținutul fișelor de post, standardizarea fișelor de post poate răspunde provocărilor menționate mai sus prin:**

- Clarificarea misiunilor și scopurilor aferente diferitelor categorii de posturi din administrația publică și corelarea acestora cu mandatele instituționale;
- Corelarea misiunii și atribuțiilor principale ale posturilor cu competențele necesare pentru a atinge performanța;
- Identificarea personalului potrivit pentru posturile din administrația publică, prin specificarea clară a misiunii și a competențelor necesare;
- Facilitarea planificării strategice a posturilor și competențelor necesare în administrația publică cu impact pe termen mediu;
- Creșterea transparenței în ceea ce privește tipurile de posturi și competențele prevăzute pentru administrația publică;
- Crearea unei mai bune integrări cu sistemul de formare profesională.

## 1.2. Obiectivele activității

Ce ne propunem să realizăm?

**15. Studiul privind cadrul legal și instituțional existent în domeniul resurselor umane subliniază că este necesară abordarea acestor provocări pentru a atinge dezideratul dezvoltării unui sistem de management al resurselor umane unitar și strategic.**<sup>16</sup> De asemenea, acest fapt va sprijini administrația publică să

---

cu prioritățile organizaționale; [...] Managementul performanței constă din evaluări de sus în jos, realizate în mare măsură ca activități de rutină, fiind insuficient corelat cu învățarea și dezvoltarea personalului sau folosit ca instrument de motivare.

<sup>15</sup>Raportul privind competențele și tipurile de posturi în administrația publică din România cuprinde informații suplimentare privind rezultatele cercetării, metodologia utilizată și conținutul focus-grupurilor.

<sup>16</sup>„ Studiul privind cadrul legal și instituțional existent în domeniul resurselor umane ”, Banca Mondială, mai 2019

îndeplinească viziunea de a atrage, utiliza, păstra și motiva personalul potrivit, care deține competențele necesare pentru a ocupa poziția potrivită, pentru a furniza bunuri și servicii publice de înaltă calitate.

**16. În sprijinul realizării acestui deziderat și acestei viziuni, se definesc următoarele obiective pentru standardizarea fișelor de post:**

- **Obiectiv general:** elaborarea unui sistem armonizat și cuprinzător de fișe de post standardizate corelat cu un cadru de competențe pentru funcțiile publice generale, capabil să asigure o mai bună compatibilizare între personal și posturi, să integreze principalele procese RU și să sprijine internalizarea treptată a viziunii definite pentru sistemul de management al resurselor umane (*atragerea, utilizarea, păstrarea și motivarea personalului potrivit, care deține competențele necesare pentru a ocupa poziția potrivită, pentru a furniza bunuri și servicii publice de înaltă calitate*)<sup>17</sup> în cadrul administrației publice.
- **Obiective specifice:**
  - Simplificarea clasificării posturilor pentru a permite un management mai facil al resurselor umane aplicând o abordare bazată pe competențe;
  - Definirea unei standardizări clare a fișelor de post pentru funcțiile publice generale, ușor de utilizat și eficace pentru integrarea principalelor procese de RU;
  - Dezvoltarea capacității administrației publice de a implementa standardizarea fișelor de post și cadrul de competențe în procesele de management al resurselor umane, pe termen mediu și lung.

---

<sup>17</sup> A se vedea „Studiu privind cadrul legal și instituțional existent în domeniul resurselor umane”, Banca Mondială, mai 2019

## CAPITOLUL 2 STANDARDIZAREA FIȘELOR DE POST - ARHITECTURĂ

### 2.1. Principii

**17. Etapa de documentare și mai ales focus-grupurile și interviurile au identificat necesitatea stabilirii unor principii care să constituie pilonii elaborării fișelor de post standardizate.** În timpul sesiunilor de tip *brainstorming*, echipa a identificat trei principii care iau în considerare atât contextul din România, cât și bunele practici internaționale. Acestea sunt:

- Delimitarea clară a funcțiilor publice generale (*după responsabilități funcționale asociate fiecărei categorii de posturi*);
- Relații ierarhice clare; și
- Definirea clară a rolurilor și atribuțiilor.

**18. Pornind de la aceste principii, elaborarea și implementarea unui cadru integrat al fișelor de post va viza instituirea unui model standardizat comun, corelat cu cadrul de competențe, care să fie utilizat în toate instituțiile publice.** Acest pas ar trebui să constituie punctul de pornire pentru optimizarea întregului sistem de management al resurselor umane și ar contribui la îmbunătățirea eficienței administrației publice din România.

**19. Dezvoltarea unor modele unice de fișe de post apare ca necesară în contextul dat.**

Administrația publică din România necesită mai multe schimbări, care vin cu o serie întreagă de provocări. În mod tradițional, procesul actual urmează o abordare de la bază spre vârf, în cadrul căreia fiecare instituție trebuie să elaboreze o fișă a postului specifică pentru fiecare post din cadrul respectivei instituții. Adesea, aceasta conduce la suprapuneri și/inconsistențe în

descrierea diferitelor posturi, instituțiile utilizând terminologii și cadre de referință diferite. Astfel doi funcționari publici care dețin aceeași funcție în instituții publice diferite pot avea fișe ale postului complet diferite. În alte cazuri, pot exista funcționari publici cu roluri diferite care pot avea, pe hârtie, atribuții profesionale asemănătoare. Acest aspect poate crea confuzie în privința activităților și atribuțiilor personalului din administrația publică, devenind dificil pentru angajații din sectorul public să identifice și să valorifice oportunitățile de dezvoltare a carierei și de mobilitate. Cu toate acestea, completarea abordării de dezvoltare a fișelor de post de la bază spre vârf cu o analiză dinspre vârf spre bază poate crea un model unic de fișe de post, comun la nivelul întregii administrații publice, generând astfel un limbaj comun pentru înțelegerea rolurilor și atribuțiilor, creșterea transparenței, prin posibilitatea comparării diferitelor posturi, și asigurarea vizibilității parcursului profesional și oportunităților de carieră.

- **Limbaj comun:**
- **Sporirea transparenței**
- **Asigurarea vizibilității parcursului profesional și oportunităților de carieră**

### 2.2. Cum funcționează?

#### De la profiluri generice la posturi concrete

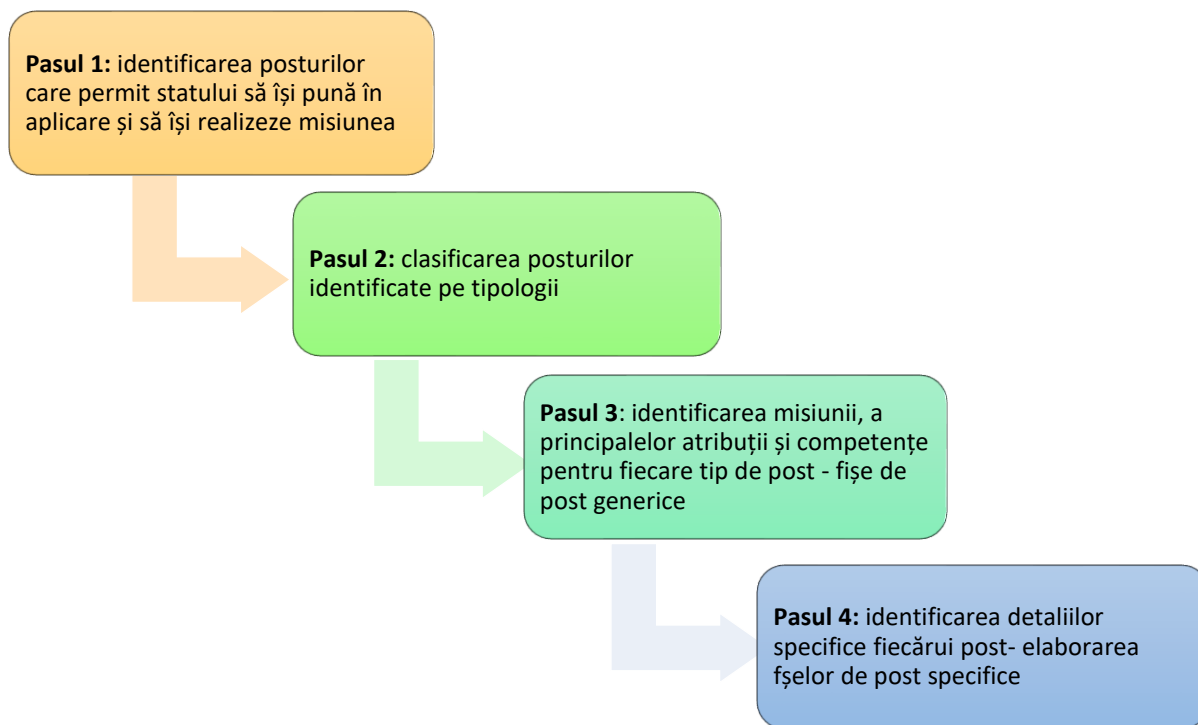
**20. Se propun două categorii (sau niveluri de detaliere) ale fișelor de post: generice și specifice.**

- **Fișele de post generice (sau profilurile generice)** includ informații generale despre acel tip de post, principalele responsabilități și atribuții aferente și competențele generale necesare, în contrast cu cele legate de posturi specifice.
- **Fișele de post specifice** ar trebui să cuprindă informații detaliate referitoare la un post anume în cadrul instituției. Într-un sistem care vizează o abordare armonizată și standardizată pentru

definirea posturilor, cele două categorii prezentate mai sus se completează și au un impact minim în sistemul unitar de MRU atunci când sunt utilizate individual.

**21. Arhitectura sistemului standardizat de fișe de post presupune punerea în aplicare a mai multor etape interconectate, după cum este ilustrat în figura de mai jos.**

Figura 1: Procesul de standardizare a fișelor de post



22. La finalul procesului, ar trebui să existe atât fișele de post generice, cât și cele specifice, de o manieră armonizată, însă servind unor scopuri diferite, detaliate în secțiunile care urmează.

23. Caseta de mai jos detaliază pas cu pas acest proces.

**Caseta1: Etape ale procesului de standardizare a fișelor de post**

**Etapa 1** vizează identificarea tuturor posturilor care permit guvernului să-și pună în aplicare mandatul și să-și îndeplinească misiunile. Această etapă pornește de la întrebarea: *Cum îndeplinesc misiunea x (sau mandatul x)?* Se impune un proces detaliat de identificare și denumire a fiecărui post din administrația publică. Acest inventar trebuie efectuat/actualizat periodic. Acest proces ar trebui coordonat de o instituție centrală, cu implicarea reprezentanților fiecărei instituții publice sectoriale, precum și a sindicatelor și a experților în domeniu.

**Etapa 2** presupune gruparea posturilor pe categorii, în baza unor criterii clare, precum misiuni și atribuții asemănătoare, roluri comune care trebuie îndeplinite, etc. O sarcină importantă în cadrul acestei etape constă în clasificarea diferitelor posturi în baza domeniilor funcționale identificate. Domeniile funcționale reunesc posturile care au în comun același domeniu de bază pentru îndeplinirea misiunilor guvernamentale. Prin urmare, un domeniu funcțional poate fi transversal la nivelul mai multor ministere/instituții; de exemplu, domeniile funcționale precum „managementul resurselor umane” și „managementul financiar” care există în cadrul tuturor ministerelor/instituțiilor publice, pe când domeniul funcțional „securitate” privește un număr limitat de ministere/instituții publice. În același timp, o anumită misiune poate fi îndeplinită de un singur ministru, reprezentând astfel un domeniu funcțional care aparține exclusiv acestuia, precum „justiție”, „apărare”, „diplomație” (*a se vedea tabelul 4 pentru detalii suplimentare*).

**Etapa 3** presupune identificarea misiunii, a principalelor atribuții și competențe necesare pentru îndeplinirea fiecărui tip de post identificat mai sus. Aceste informații, odată colectate, sunt prezentate în mod clar și structurat în formatul denumit „fișe de post generice” - *a se vedea capitolul 4*. Prezentarea acestor informații în mod sistematic și simplificat va permite:

- O transparență sporită față de publicul larg cu privire la activitățile angajaților din sectorul public;
- O mai bună utilizare a muncii depuse de angajați (utilizare eficientă a resurselor umane);
- O mai bună identificare și descriere a competențelor necesare în administrația publică (aspect important pentru formarea profesională; piața muncii; procesele de recrutare – asigurând o mai bună corelare cu nevoile);
- Managementul dinamic al resurselor umane prin:
  - i. conferirea unei dimensiuni calitative pentru MRU care în prezent se concentrează pe managementul administrativ al personalului;
  - ii. facilitarea planificării și managementului competențelor;
  - iii. identificarea, în diferite instituții, a posturilor asemănătoare sau care includ atribuții de bază comune.

**Etapa 4** presupune elaborarea fișei de post specifice, direct corelată cu postul. Fiecare departament din cadrul instituției elaborează fișele de post necesare pentru managementul individualizat al propriului personal și elaborarea planificării strategice a resurselor umane, la nivel de instituție. Această activitate ar trebui să pornească de la *fișele de post generice*. Anexa 1 prezintă modelul actual al fișei de post specifice utilizat pentru funcționarii publici din România. Capitolul 4 prezintă modelul pentru fișele de post generice, exemple pentru acele categorii de posturi selectate și explică interrelaționarea cu fișele de post specifice.

### 2.3. Grupuri-țintă - utilizatorii sistemului de standardizare a fișelor de post

24. Fișele de post generice și fișele de post specifice sunt instrumente eficiente care pot fi utilizate în managementul resurselor umane, în special din perspectiva calitativă a organizării activității și pentru evaluarea performanței. Tabelul de mai jos prezintă sintetic tipurile de utilizatori pentru fiecare categorie de fișe de post și tipul proceselor aferente sau al utilizării.

**Tabelul 1: Tipul utilizatorilor pentru fișele de post generice și specifice**

FIȘE DE POST GENERICE		FIȘE DE POST SPECIFICE
Utilizator	Destinația	Destinația
<b>Publicul larg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitarea căutării unor locuri de muncă;</li> <li>• Căutarea de informații despre activitățile administrației publice și despre funcționarii publici;</li> <li>• Documentare privind imaginea de ansamblu a administrației publice – și tipuri de posturi oferite;</li> <li>• Posibilitatea înțelegerii clare a rolului și misiunii pentru tipurile de posturi existente în administrația publică.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferirea de informații pentru pregătirea unei candidaturi pentru un post specific.</li> </ul>
<b>Angajații din sectorul public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentare privind imaginea de ansamblu a administrației publice și tipurile de posturi disponibile;</li> <li>• Posibilitatea înțelegerii clare a rolului și misiunii diferitelor tipuri de posturi;</li> <li>• Obținerea de detalii pentru a identifica opțiunile de carieră;</li> <li>• O imagine mai clară pentru planificarea opțiunilor de mobilitate.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Candidatura pentru un anumit post;</li> <li>• Pregătirea pentru interviuri specifice - în procesul de recrutare;</li> <li>• Informarea în ceea ce privește detaliile postului specific ocupat;</li> <li>• Oferă informații pentru stabilirea obiectivelor anuale individuale și a indicatorilor de performanță;</li> <li>• Ajută la planificarea și organizarea propriei activități;</li> <li>• Ajută la identificarea nevoilor de formare profesională specifice;</li> <li>• Oferă informații pentru pregătirea procesului periodic de evaluare individuală a performanței.</li> </ul>
<b>Sindicate</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formarea unei imagini mai clare asupra posturilor, rolurilor, misiunilor și atribuțiilor existente în administrația publică;</li> <li>• Oferă informații necesare pentru pregătirea contribuției sindicatelor la planificarea forței de muncă;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferă informații necesare pentru documentarea intervențiilor pentru cazuri specifice;</li> <li>• Oferă informații necesare pentru pregătirea contribuției sindicatelor la participarea în procedurile de recrutare.</li> </ul>

FIȘE DE POST GENERIC		FIȘE DE POST SPECIFICE
Utilizator	Destinația	Destinația
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferă informații necesare pentru pregătirea intervențiilor sindicatelor în sprijinirea parcursului în carieră, mobilitate, planificarea forței de muncă;</li> <li>• Oferă informații necesare pentru pregătirea contribuției sindicatelor la procesul de recrutare și la cel de management al performanței.</li> </ul>	
<b>Furnizorii de formare profesională</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferă informații relevante referitoare la tipul de competențe necesare administrației publice – pentru diferite categorii de posturi.</li> </ul>	
<b>Autoritățile coordonatoare ale MRU în administrația publică (Consiliul RU și ANFP)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrument analitic pentru documentarea deciziilor strategice;</li> <li>• Oferă informații necesare pentru stabilirea tipului de competențe necesare;</li> <li>• Sprijină planificarea strategică a forței de muncă;</li> <li>• Sprijină dezvoltarea și activitatea constantă a rețelei de specialiști în domeniu;</li> <li>• Oferă informații necesare pentru: pregătirea campaniilor de infomare și promovare pentru atragerea de personal nou; pentru motivarea anumitor categorii de angajați; pentru efectuarea evaluărilor; pentru elaborarea planurilor de dezvoltare; pentru proiectarea și planificarea formării profesionale; pentru elaborarea și implementarea programelor strategice dedicate RU (de ex., schemele pentru tinerii specialiști; mobilitate; mentorat; programe pentru lideri etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferă informații necesare pentru pregătirea intervențiilor în cazuri specifice;</li> <li>• Oferă informații necesare în procesul decizional la nivel operațional;</li> <li>• Oferă informații necesare pentru documentarea activităților de control pentru anumite posturi specifice.</li> </ul>
<b>Departamente RU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificarea forței de muncă;</li> <li>• Recrutare;</li> <li>• Managementul performanței;</li> <li>• Identificarea și gestionarea nevoilor de formare profesională;</li> <li>• Gestionarea și îndrumarea privind parcursul în carieră a angajaților;</li> <li>• Gestionarea și îndrumarea pentru dezvoltarea carierei angajaților;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutare;</li> <li>• Evaluarea periodică a performanțelor individuale;</li> <li>• Raportare și analize efectuate la nivel de instituție;</li> <li>• Analiza periodică a posturilor;</li> <li>• Administrarea dosarelor de personal;</li> <li>• Utilizare în comisii de disciplină.</li> </ul>



FIȘE DE POST GENERICHE		FIȘE DE POST SPECIFICE
Utilizator	Destinația	Destinația
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborarea și implementarea diferitelor programe de dezvoltare profesională (mentorat, stagiatură, programe de internship, managementul talentelor)</li> </ul>	
<b>Superiorii ierarhici direcți</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificarea forței de muncă;</li> <li>• Recrutare;</li> <li>• Managementul performanței;</li> <li>• Identificarea și gestionarea nevoilor de formare profesională - individuale și la nivel de grup;</li> <li>• Orientarea, planificarea și îndrumarea parcursului în carieră - în interiorul și între familii de posturi;</li> <li>• Orientarea, planificarea și îndrumarea privind dezvoltarea carierei - în interiorul și între familii de posturi;</li> <li>• Elaborarea și implementarea diferitelor programe de dezvoltare profesională (mentorat, stagiatură, internshipuri, managementul talentelor)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Managementul operațional al forței de muncă (corelat cu obiectivele, atribuțiile, indicatorii departamentului);</li> <li>• Pregătirea recrutării (etapele finale);</li> <li>• Organizarea sesiunilor de inițiere și îndrumare a noilor angajați;</li> <li>• Organizarea procedurilor de evaluare periodică a performanței;</li> <li>• Utilizare în comisii de disciplină;</li> <li>• Analiza periodică a posturilor.</li> </ul>

25. Sistemul de standardizare a fișelor de post constituie atât un instrument practic pentru instituțiile publice, cât și un instrument de informare pentru factorii interesați externi; astfel, informațiile trebuie să fie cât mai corecte și clare cu putință. În plus, perceperea și utilizarea ambelor categorii de fișe de post (generice și specifice) trebuie să evolueze - de la un document formal, adesea perceput de manageri ca o povară administrativă, la un instrument de management al resurselor umane ușor de utilizat, sporind calitatea proceselor deja existente.

#### 2.4. Actori implicați - roluri și responsabilități

26. **Asigurarea unei coordonări eficiente pe parcursul elaborării și implementării sistemului de standardizare a fișelor de post este esențială pentru asigurarea succesului.** Actorii centrali trebuie să lucreze împreună și să-și coordoneze eforturile pentru a realiza obiectivele dorite, prezentate în subcapitolele anterioare. Tabelul de mai jos prezintă actorii principali care ar trebui să se implice în procesul de standardizare a fișelor de post și rolurile și acțiunile propuse pentru a fi îndeplinite de aceștia în procesele de elaborare și implementare. Rolurile prezentate au fost definite în conformitate cu mandatul actual al actorilor/entităților relevante.

**Tabelul 2: Părțile interesate implicate în standardizarea fișelor de post**

Parte interesată	Rol	Acțiuni
ANFP	Coordonator tehnic al procesului de dezvoltare și implementare a standardizării fișelor de post	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organizarea evenimentelor de consultare pentru a informa și implica celelalte părți interesate în legătură cu noul sistem;</li> <li>✓ Organizarea unor grupuri de lucru cu specialiști din fiecare minister de resort - pentru analiza posturilor existente la nivelul fiecărei instituții și armonizarea fișelor de post generice cu cele specifice;</li> <li>✓ Organizarea unor întâlniri periodice de analiză cu instituțiile implicate inițial (pe tema standardizării fișelor de post).</li> </ul>
	Utilizator strategic al rezultatelor standardizării	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pregătirea analizelor și rapoartelor periodice pentru Consiliul RU și alți factori decizionali strategici;</li> <li>✓ Utilizarea fișelor de post generice pentru organizarea concursurilor naționale;</li> <li>✓ Utilizarea fișelor de post generice pentru evenimentele de promovare și comunicare (târguri de cariere, întâlniri cu mediul universitar și cu alte părți interesate);</li> <li>✓ Integrarea fișelor de post generice în sistemul IT de management al resurselor umane pentru a facilita crearea evidențelor digitale ale fișelor de post specifice pentru fiecare dosar de personal.</li> </ul>
Departamentele de resurse umane	Participare la grupurile tehnice de lucru create pentru procesul de dezvoltare și implementare a standardizării fișelor de post	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participare în cadrul grupurilor de lucru pentru analiza posturilor existente la nivel instituțional și armonizarea fișelor de post generice cu cele specifice;</li> <li>✓ Consilierea superiorilor ierarhici direcți din cadrul propriilor instituții în utilizarea sistemului de fișe de post standardizate;</li> <li>✓ Organizarea, în cadrul instituției, a unor evenimente de informare și consultare privind sistemul de standardizare a fișelor de post;</li> <li>✓ Coordonarea implementării sistemului de standardizare a fișelor de post în propria instituție.</li> </ul>
	Utilizatori strategici și operaționali ai rezultatelor standardizării	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Utilizarea fișelor de post generice și specifice pentru planificarea nevoilor de personal, raportare și organizarea concursurilor pe post și elaborarea schemelor de mobilitate;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Utilizarea fișelor de post generice și specifice pentru evenimentele de comunicare și promovare (târguri de cariere, întâlniri cu mediul universitar și cu alte părți interesate);</li> <li>✓ Integrarea fișelor de post generice în sistemul IT de management al resurselor umane pentru a facilita crearea evidențelor digitale ale fișelor de post specifice pentru fiecare dosar de personal.</li> <li>✓ Consilierea continuă a superiorilor ierarhici direcți în utilizarea sistemului de fișe de post standardizate;</li> <li>✓ Utilizarea sistemului de fișe de post standardizate în corelație cu alte procese RU pentru planificarea și implementarea dezvoltării carierei și formării profesionale.</li> </ul>
Conducerea instituțiilor	Factori decizionali și „sponsorii” în procesul de dezvoltare și implementare a standardizării fișelor de post	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Susținerea dezvoltării și implementării sistemului de standardizare a fișelor de post în propria instituție;</li> <li>✓ Mobilizarea departamentelor de specialitate și a persoanelor care ocupă posturi de conducere în adoptarea și aplicarea acestui model.</li> </ul>
	Utilizator strategic al rezultatelor standardizării	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Obțin informații necesare pentru documentarea propriilor decizii strategice privind politicile de management al resurselor umane.</li> </ul>
Persoanele care ocupă posturi de conducere în cadrul instituțiilor	Asigurarea sprijinului și experților pentru dezvoltarea și implementarea standardizării fișelor de post	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participarea la evenimentele de consultare și informare organizate de ANFP;</li> <li>✓ Participarea activă la interviurile organizate în scopul analizei posturilor;</li> <li>✓ Furnizarea de feedback pe parcursul inventarierii posturilor specifice și a activităților de grupare a posturilor pe categorii;</li> <li>✓ Sprijinirea etapei de implementare.</li> </ul>
	Utilizatori strategici și operaționali ai rezultatelor standardizării	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Utilizarea sistemului de fișe de post standardizate pentru analiza posturilor, planificarea posturilor și utilizarea eficientă a personalului;</li> <li>✓ Documentarea deciziilor privind stabilirea obiectivelor individuale și evaluarea performanței;</li> <li>✓ Documentarea deciziilor legate de managementul personalului.</li> </ul>

Sindicate	Utilizatori ai sistemului de fișe de post standardizate pentru a-și pregăti intervențiile și pozițiile în legătură cu politica de ocupare a forței de muncă	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Documentarea propriilor intervenții și poziționarea în chestiuni legate de ocuparea forței de muncă.</li> </ul>
Expertți în domeniu	Participă în grupurile de lucru tehnice care sunt înființate pentru dezvoltarea și implementarea procesului de standardizare a fișelor de post.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asigurarea expertizei tehnice pentru efectuarea analizei posturilor, identificarea misiunii și atribuțiilor de bază ale posturilor selectate și gruparea posturilor pe categorii cu caracteristici și competențe necesare asemănătoare;</li> <li>✓ Contribuție la identificarea competențelor specifice;</li> <li>✓ Contribuție la campaniile de diseminare și comunicare.</li> </ul>
Consiliul pentru Resurse Umane	Utilizator strategic al sistemului standardizat de fișe de post.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Documentarea propriilor decizii strategice privind politicile de management al resurselor umane.</li> </ul>
Fosta INA (sau autoritatea care deține responsabilitatea formării pentru personalul din administrația publică)	Utilizarea sistemului standardizat de fișe de post pentru documentarea propriei activități.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adaptarea programelor de formare profesională în funcție de nevoi;</li> <li>✓ Documentarea propriilor intervenții în strategiile și activitățile din domeniul MRU, corelate cu formarea profesională.</li> </ul>

**27. Încă de la etapele inițiale, toate aceste părți interesate ar trebui să se reunească pentru a proiecta sistemul, a face schimb de date și feedback periodic, precum și pentru a se implica proactiv în etapa de implementare.**

## CAPITOLUL 3: CONSIDERENTE PENTRU STANDARDIZAREA FIȘELOR DE POST

**28. Dezvoltarea și implementarea unui nou sistem de fișe de post necesită instituirea unui sistem de clasificare a posturilor clar și simplu pentru toți factorii implicați.** Modelul prezentat în documentul de față pornește de la cadrul legal existent și identifică soluții pentru gruparea posturilor în baza misiunii, atribuțiilor și domeniului funcțional în care își desfășoară activitatea. Într-o fază inițială, abordarea propusă poate fi adaptată, din considerente funcționale, la clasificarea actuală. Cu toate acestea, pe termen mediu și lung, ar trebui avute în vedere modificări legislative și măsuri tranzitorii pentru optimizarea modalității în care administrația publică clasifică și grupează posturile. *Raportul privind competențele și tipurile de posturi în administrația publică din România* cuprinde informații suplimentare privind recomandările pe termen mediu și lung.

### 3.1. Fișele de post - cadrul legal și practicile actuale

**29. În prezent, legislația din România prevede că fiecare post din administrația publică are o fișă a postului care vizează în mod direct respectivul post.** Codul Muncii include prevederi de ordin general privind utilizarea fișelor de post, ca parte a secțiunilor care stabilesc obligațiile angajatorului și ale angajatului înainte de semnarea sau modificarea contractului de muncă.<sup>18</sup> Legislația secundară aplicabilă funcționarilor publici definește postul și fișa de post și cuprinde detalii suplimentare privind fișele de post.<sup>19</sup> Legislația definește postul ca fiind „suma atribuțiilor stabilite unei poziții din structura unei autorități sau instituții publice.”<sup>20</sup>

**30. Structura fișei de post este în mod direct legată de postul specific aferent funcției publice din structura organizatorică și include următoarele categorii de informații, conform dispozițiilor legislative:<sup>21</sup>**

- contribuția la realizarea scopurilor, funcțiilor, atribuțiilor și obiectivelor instituției;
- conținutul și rezultatele preconizate ale muncii care va fi prestată;
- limitele de autoritate aferente exercitării funcției publice;
- cerințele și condițiile pe care trebuie să le îndeplinească o persoană pentru a ocupa postul respectiv.

Anexa 1 detaliază categoriile de informații incluse în fișa postului.

**31. Metodologia utilizată pentru elaborarea fișelor de post pentru funcția publică în România produce rezultate inconsecvente și nu este compatibilă cu introducerea efectivă și utilizarea unui cadru de competențe general.** În prezent, fișele de post se concentrează asupra posturilor specifice și sunt întocmite de fiecare superior ierarhic. Metodologia de elaborare a fișelor de post de la bază spre vârf asigură un nivel înalt de acuratețe și detaliu la nivel de post, însă limitează standardizarea și integrarea fișelor de post nu numai la nivelul întregii administrații publice, ci chiar și la nivelul diferitelor departamente din cadrul aceleiași instituții publice. În practică, același post poate avea fișe ale postului foarte diferite, în instituții

<sup>18</sup> Legea nr. 53/2003 – Codul Muncii, art. 17

<sup>19</sup> Hotărârea Guvernului nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, așa cum a fost aceasta modificată (art. 9 -10 și anexa 1)

<sup>20</sup> Art. 9 HG nr. 611/2008

<sup>21</sup> Art. 10 HG nr. 611/2008

diferite. La rândul său, acest aspect îngreunează implementarea efectivă a cadrului de competențe, care constituie parte integrantă din actualul proces de reformă.

**32. Pentru a ilustra posibile opțiuni privind elaborarea unui model adecvat de standardizare a fișelor de post, mai jos sunt prezentate două studii de caz internaționale (Olanda și Franța).** În ambele cazuri, posturile sunt grupate conform conținutului lor funcțional generic - „familii de posturi” în cazul olandez și „domenii funcționale”, în exemplul francez. Este important de menționat că familiile de posturi sunt mai generale decât domeniile funcționale, prin urmare, în exemplul olandez s-a introdus un al doilea nivel de diferențiere, „categoriile de posturi”. Categoriile de posturi au un profil de bază și includ unul sau mai multe profiluri de competențe, care corespund fișelor de post generice finale. În cazul francez, domeniile funcționale sunt suficient de specifice și nu este necesar un al doilea nivel de diferențiere.

### ***Caseta 2: Modelul olandez de standardizare a fișelor de post***

Actualul model al fișelor de post din Olanda a fost creat prin standardizarea și armonizarea fișelor de post specifice definite anterior (peste 30.000) și prin implementarea unei soluții integrate comune pentru întreaga administrație publică, cu excepția Administrației Fiscale și Vamale.

„Sistemul de fișe de post și evaluare” constă în opt familii de posturi, care cuprind 62 de categorii de posturi. Fiecare categorie de posturi are un profil definit constând într-un profil de bază și un profil al competențelor. Tipurile de posturi sunt utilizate pentru a explica grila de salarizare în care sunt încadrate posturile.

Familii de posturi reprezintă seturi de posturi înrudite. Fiecare post din administrația centrală a fost inclus într-o familie de posturi. Cele opt familii de posturi sunt: *Management executiv; management de proiect și de program; politici; consiliere; management operațional; cunoaștere și cercetare; control; implementare.*

Fiecare familie de posturi este clar definită astfel încât să se distingă de celelalte și să se stabilească posturile care se încadrează acolo. Fiecare familie de posturi se împarte în mai multe categorii de posturi. O categorie de posturi constituie un set de posturi în cadrul unei familii de posturi, în care practic trebuie realizate rezultate asemănătoare și presupun atribuții asemănătoare. Fiecare categorie de posturi include posturi pe mai multe grade, fiecare dintre acestea corespunzând unei grile de salarizare specifice.

Categoria de posturi „responsabil coordonare politici”, de exemplu, include responsabili coordonare politici la trei grade diferite, încadrați în grilele de salarizare 13-15. Categoria de posturi „asistent manager” include personal distribuit în șase grade diferite, încadrat în grilele de salarizare 5-10.

Pentru fiecare dintre cele 62 de categorii de posturi a fost elaborat un profil al postului, constând în: *un profil de bază și unul sau mai multe profiluri ale competențelor.*

Împreună, profilul de bază și profilul competențelor indică conținutul esențial al postului, în ceea ce privește rezultatele care trebuie realizate și a competențelor necesare. Profilul de bază constituie acea parte a profilului postului care descrie în termeni generali rezultatele care trebuie realizate, competențele necesare și indicatorii comportamentali aferenți. Fiecare profil de bază definește în mod clar obiectivul posturilor incluse în respectiva categorie de posturi, distingând astfel acea categorie de posturi de celelalte categorii. Profilul competențelor specifică nivelul de muncă și gândire, educație, experiență, abilități și competențe adecvate unei categorii de posturi. Fiecare categorie de posturi are cel puțin un profil al competențelor; există mai multe categorii de posturi care au mai multe astfel de profiluri.

Un exemplu în acest sens este categoria de posturi „consilier operațiuni” din cadrul familiei de posturi management operațional. Toți angajații din această categorie de posturi sunt consilieri pe probleme de management operațional. Pentru aceste posturi au fost întocmite profiluri generale ale competențelor, care includ cunoștințele, abilitățile și competențele necesare acestor angajați. În același timp, au fost elaborate profiluri de competențe specifice pentru diferite domenii ale managementului operațional, precum managementul resurselor umane, financiar, IT etc., care includ cerințe specifice pentru fiecare dintre aceste domenii.

Pentru fiecare tip de post se menționează grila de salarizare în care este încadrat, utilizând sistemul administrației centrale olandeze de clasificare a posturilor. Aceasta explică de ce un anumit angajat este încadrat într-o anumită grilă de salarizare.

**Structura fișei postului:**

Familia de posturi	o	Descriere
Categorie de posturi	o	Descriere
Profil de bază	o	Obiective
	o	Competențe generale (cunoștințe și abilități)
		Indicatori comportamentali
Profilul competențelor	o	Nivel de muncă și gândire
	o	Educație
	o	Experiență
	o	Competențe specifice (cunoștințe și abilități)
		Indicatori comportamentali
	o	Tipul postului (grila de salarizare)

33. În ceea ce privește conținutul, modelul francez se concentrează asupra identificării competențelor necesare pentru exercitarea funcției, pe când modelul olandez include și informații de ordin administrativ, precum forma de învățământ absolvită, salarizarea etc.

**Caseta 3: Modelul francez de standardizare a fișelor de post**

Începând cu 2006, administrația publică franceză utilizează *Répertoire Interministériel des Métiers (RIME)*, care constituie un registru al fișelor de post la nivelul întregii administrații publice, care furnizează detalii pentru fiecare post de referință. Registrul stabilește 28 de domenii funcționale (precizate mai jos) și 282 de posturi de referință:

- Apărare
- Securitate
- Administrație generală
- Resurse umane
- Energie, climă, aer și vehicule
- Educație și formare profesională pe tot parcursul vieții
- Elaborarea și implementarea politicilor publice
- Servicii de Informații
- Laboratoare
- Achiziții
- Sprijin pentru dezvoltare
- Imobiliare, clădiri și infrastructuri
- Învățământ superior, cercetare și dezvoltare
- Studii, audituri, evaluare, control intern și sondare
- Justiție
- Relații cu cetățenii și furnizare de servicii
- Afaceri sociale
- Cultură și patrimoniu
- Comunicare și capacitate organizatorică
- Tehnic, logistică și întreținere
- Diplomație și relații internaționale
- Control extern
- Finanțe publice
- Afaceri juridice
- TIC
- Folosința terenurilor și dezvoltare durabilă
- Gestiune bugetară și financiară
- Siguranța și calitatea sanitară a produselor alimentare, legumelor și sănătatea animală

**Structura fișei postului:**

Denumirea funcției		
Domeniul funcțional		
Scurtă definiție		
Activități principale		
<b>Competențe</b>		
<b>Abilități</b>	<b>Atitudini</b>	<b>Cunoștințe</b>
<b>Competențe de conducere necesare</b>	<input type="radio"/> Sistematic <input type="radio"/> Periodic <input type="radio"/> Nu este cazul	
<b>Condiții de muncă speciale</b>		
<b>Tendințe ale evoluției</b>	<b>Factori principali Impactul asupra postului</b>	
<b>Exemple de posturi corespunzătoare</b>		

**34. Raportul Cadrul de competențe: o analiză a experienței internaționale (Livrabilul 3.4) cuprinde informații suplimentare privind abordările referitoare la clasificarea posturilor și elaborarea fișelor de post în alte țări.**

### 3.2. Tipuri de posturi și împărțirea pe grupuri a posturilor

**35. Propunerea de grupare a posturilor pentru acest raport a reieșit din inventarul efectuat și din activitățile derulate pentru dezvoltarea cadrului de competențe și include, în această etapă, două tipuri de familii de posturi: verticale și orizontale.** Inventarul posturilor existente din cadrul familiei ocupaționale „Administrație” prezentat în *Raportul privind competențele și tipurile de posturi în administrația publică din România* indică o varietate complexă de posturi în cadrul instituțiilor administrației publice, cu un total de 209 tipuri de posturi distincte, după denumirea înregistrată. Cu toate acestea, se pot identifica mai multe elemente comune în detalierea misiunii, rolurilor și atribuțiilor principale aferente diferitelor posturi, care conduc la gruparea funcțională a posturilor. Sunt necesare actualizări și revizuirii periodice ale inventarului și împărțirii pe grupuri a posturilor, pentru a asigura că acestea sunt pertinente și utile, pe măsură ce evoluează sistemul de management al resurselor umane din administrația publică.

**36. Familiile de posturi verticale (legate de nivelurile profesionale) includ următoarele niveluri, bazate pe misiunea și natura activității îndeplinite și ținând cont de principiul diferențierii clare între niveluri ierarhice.** Tabelul de mai jos sintetizează categoriile de posturi, grupate după nivelul ierarhic.

**Tabelul 3: Gruparea categoriilor de posturi după nivelul ierarhic al atribuțiilor<sup>22</sup>**

Nivelul ierarhic al postului		Categoriile de funcții și tipuri de posturi incluse
Înalți funcționari publici		Secretar general, secretar general adjunct, prefect, subprefect, inspector guvernamental
Manageri de nivel mediu		Directori, directori adjuncti, directori executivi, directori generali adjuncti, directori generali <sup>23</sup> și alte funcții publice specifice asimilate și posturi de personal contractual similare
Manageri de nivel tehnic		Șef de birou, șef de serviciu și alte funcții publice specifice asimilate și posturi de personal contractual similare
Nivel de execuție <sup>24</sup>	Consilier superior	Consilier, consilier juridic, consilier achiziții publice, auditor, expert, inspector, alte funcții publice specifice asimilate și posturi de personal contractual similare (diferențiate, de asemenea, după gradul profesional: debutant, asistent, principal și superior).
	Consilier principal	
	Consilier debutant	
	Personal administrativ/servicii suport	Referent de specialitate, referent, alte funcții publice specifice asimilate și posturi de personal contractual similare corespunzătoare acestor niveluri

<sup>22</sup> *Raportul privind competențele și tipurile de posturi în administrația publică din România, Banca Mondială, 2020, HRM RAS*, recomandă reclassificarea posturilor pentru o implementare eficientă a cadrului de competențe și pentru o redefinire a carierei funcționarilor publici din România. Cum această reformă necesită suport politic, modificări legislative importante și implementarea unui set de măsuri tranzitorii, raportul propune implementarea standardizării fișelor de post și a cadrului de competențe generale utilizând clasificarea actuală, dar luând în considerare distincțiile funcționale evidențiate pentru principalele categorii de posturi inventariate. Tabelul sumarizează propunerea pentru gruparea posturilor în funcție de actualele clasificări, într-o formă simplificată.

<sup>23</sup> Pentru anumite posturi de director general, se recomandă analizarea opțiunii reclassificării în categoria înalților funcționari publici. *Raportul privind competențele și tipurile de posturi în administrația publică din România* cuprinde informații suplimentare.

<sup>24</sup> Codul Administrativ a introdus o nouă categorie de posturi de nivel de execuție: consilier achiziții publice. În cadrul unui proiect în derulare implementat de ANAP și INA, se elaborează cadrul de competențe specifice pentru această categorie de angajați.



**38. Familii de posturi orizontale (legate de domeniile funcționale) se referă la o categorie mai largă de posturi, care pot fi ori sectoriale (de ex., mediu, transport, educație etc.) ori transversale, identificate în toate instituțiile publice (de ex., planificare strategică, managementul resurselor umane, juridic etc.). Tabelul 4 prezintă un inventar al domeniilor funcționale în care pot fi grupate posturile.**

**Tabelul 4: domeniile funcționale ale statului**

DOMENII SECTORIALE DE POLITICI PUBLICE	Apărare și securitate	Finanțe publice	Justiție	Economie și dezvoltare economică	Capital uman, forța de muncă și protecție socială	Sănătate	Educație	Cultură	Diplomație și relații internaționale	Agricultură, mediu și dezvoltare durabilă	Infrastructură	Comunicații și inovare
FUNCTII TRANSVERSALE ALE STATULUI	<b>Nivel strategic</b> Politici publice Planificare strategică Planificare bugetară Coordonare Management financiar Managementul resurselor umane Achiziții publice Reprezentare instituțională Audit intern/control/inspecție Elaborare proiecte acte normative Consiliere juridică Reprezentare în justiție Control managerial intern Management de proiect											
	<b>Nivel operational</b> Administrarea personalului Contabilitate Administrarea patrimoniului Arhive Relații publice TIC Furnizare de servicii către cetățeni Comunicare internă și externă (secretariat) Informații clasificate Achiziții <sup>25</sup>											

<sup>25</sup> Se referă la tipul de activitate de complexitate redusă, corespunzând unei activități de rutină, care nu implică soluții și procese decizionale elaborate. Tipul de funcție pentru care este suficientă absolvirea învățământului secundar pentru îndeplinirea atribuțiilor

***Notă: Lista domeniilor sectoriale poate fi foarte detaliată sau poate fi redusă la domenii mai generale, în funcție de preferințele administrației.***

## CAPITOLUL 4: STANDARDIZAREA FIȘELOR DE POST

- 39. Capitolul de față prezintă fișele de post generice recomandate pentru posturi din familia ocupațională „Administrație”.** Capitolul este structurat în două secțiuni: (I) propunerea de fișe de post generice pentru familiile de posturi grupate după nivelul profesional (sau nivelul ierarhic) și (II) propunerea de fișe de post generice pentru familiile de posturi grupate după domeniile funcționale, pentru categoriile selectate. Elaborarea fișei de post specifice ar trebui realizată de fiecare instituție, în baza fișei de post generice pentru respectiva familie de posturi și cu luarea în considerare a rolurilor, atribuțiilor și competențelor specifice necesare pentru postul respectiv. Anexa 1 a prezentului raport cuprinde un model de fișă de post specifică. În baza concluziilor analizei prezentate în *Raportul privind competențele și tipurile de posturi în administrația publică din România*, fișele de post generice prezentate în acest raport sunt propuse pentru: (a) toate categoriile de posturi aferente funcției publice, în baza clasificării verticale (de la referent la înalt funcționar public); și (b) domeniile funcționale selecționate, considerate strategice. Standardizarea fișelor de post generice pentru categoriile de posturi menționate mai sus facilitează corelarea cu cadrul de competențe generale (conform celor propuse în Livrabilul 3.2. - *Propunere pentru cadrul de competențe*) și pregătește pașii pentru analiza detaliată a posturilor și elaborarea cadrelor de competențe specifice pentru o listă mai vastă de categorii de posturi.
- 40. Fișele de post generice includ referințe de bază pentru categoriile de posturi identificate în administrația publică, conform familiei ocupaționale “Administrație”.** Acest instrument constituie punctul de plecare în armonizarea practicilor de RU din administrația publică iar cerințele menționate în fișele de post generice vor fi utilizate și testate de ANFP în faza 1 de organizare a concursului național. Fișele de post specifice pot adăuga anumite elemente, adaptate nevoilor și specificului instituției și al fiecărui post, dar cu coordonarea ANFP și doar în anumite secțiuni. Anexa 2 prezintă o propunere a modului de corelare și utilizare a informațiilor din fișa de post generică cu cele din fișa de post specifică.

### FIȘE DE POST GENERICE

- 41. Fișele de post de mai jos pornesc de la clasificarea verticală a posturilor propusă (prezentată mai sus, în capitolul 3, și descrisă succint mai jos). Acestea prevăd un standard minim al cerințelor postului relevante pentru fiecare nivel ierarhic.** Cerințele prezentate au fost definite în baza analizei categoriilor de posturi, prezentată în *Raportul privind competențele și tipurile de posturi în administrația publică din România*, precum și a cadrului de competențe, detaliat în Livrabilul 3.2. În urma unei analize aprofundate la nivelul fiecărui departament în care există postul și în funcție de nevoile instituționale specifice, la prevederile fișei de post generice se vor adăuga cerințele specifice fiecărui post, materializată în fișa postului specifică.

#### I. FAMILII DE POSTURI DUPĂ NIVELUL PROFESIONAL (IERARHIC)

Nr.	Nivelul ierarhic al postului	Categoriile de posturi incluse
1.	Înalți funcționari publici	Secretar general, secretar general adjunct, prefect, subprefect, inspector guvernamental
2.	Manageri de nivel mediu	Directori, directori adjuncți, directori executivi, directori generali adjuncți, directori generali <sup>26</sup> și alte funcții publice specifice asimilate și posturi de personal contractual similare
3.	Manageri de nivel tehnic	Șef birou, șef serviciu și și alte funcții publice specifice asimilate și posturi de personal contractual similare.

<sup>26</sup> Pentru anumite posturi de director general, se recomandă analizarea opțiunii reclassificării către categoria înalților funcționari publici. *Raportul privind competențele și tipurile de posturi în administrația publică din România* cuprinde informații suplimentare.

4.1.	<b>Nivel de execuție</b>	<b>Consilier superior</b>	Consilier, consilier juridic, auditor, expert, inspector, alte posturi asimilate și posturi de personal contractual
4.2.		<b>Consilier principal</b>	
4.3.		<b>Consilier debutant</b>	
4.4.		<b>Personal administrativ/servicii suport</b>	Referent de specialitate, referent, și alte funcții publice specifice asimilate și posturi de personal contractual similare

## 1. ÎNALȚI FUNCȚIONARI PUBLICI

### 1.1. Secretar general<sup>27</sup>

Identificare	
Familia de posturi # (număr)	1
Familia de posturi	Înalți funcționari publici
Denumirea funcției	Secretar general
Descriere	
Scurtă descriere a responsabilităților	Asigură buna funcționare și performare a instituției precum și îndeplinirea obiectivelor și atribuțiilor sale prin optimizarea resurselor umane, financiare și materiale și promovarea orientării către satisfacția utilizatorilor
Obiective principale	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conduce procesul decizional strategic în cadrul instituției;</li> <li>2. Promovează practici manageriale orientate către rezultate și controlează și evaluează sistematic rezultatele</li> <li>3. Promovează calitatea, eficacitatea, eficiența, cooperarea, comunicarea și orientarea către cetățean</li> <li>4. Conduce, motivează și implică angajații în efortul comun de a asigura o bună performanță a instituției</li> <li>5. Sprijină dezvoltarea profesională a angajaților și consolidarea eficienței instituției</li> </ol>
Activități principale	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asigură, verifică și evaluează executarea planurilor de activitate și realizarea obiectivelor instituției</li> <li>2. Asigură funcționarea normală a tuturor departamentelor, din punctul de vedere al resurselor umane, financiare, materiale și al infrastructurii</li> <li>3. Întocmește rapoarte de activitate cu analiza realizării obiectivelor și a tuturor condițiilor legale</li> <li>4. Propune superiorului ierarhic acte de management care nu intră în sfera atribuțiilor sale, pentru a asigura realizarea obiectivelor instituției</li> </ol>
Cerințe	
Cerințe minime	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cunoștințe de operare pe calculator (nivel elementar);</li> <li>✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1);</li> <li>✓ Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rol și proceduri administrative; cunoștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.</li> </ul>

<sup>27</sup>Art. 61 alin. (2) - *Ordonanța de urgență nr. 57/2019 privind Codul Administrativ* definește rolul și descrie atribuțiile și responsabilitățile secretarului general

<b>Competențe generale</b>	<p><b>Eficiență personală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor (nivel strategic), inclusiv: Proactivitate, gândire conceptuală și gândire strategică</li> <li>✓ Inițiativă (nivel extins), inclusiv asumarea răspunderii</li> <li>✓ Planificare și organizare (nivel strategic), inclusiv planificare și organizare strategică</li> </ul> <p><b>Eficiență interpersonală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicare (nivel strategic), inclusiv Networking (construirea relațiilor) și influențare și comunicare strategică</li> <li>✓ Lucru în echipă (nivel extins) inclusiv medierea conflictelor</li> </ul> <p><b>Responsabilitate socială</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientarea către cetățean (nivel strategic) inclusiv adaptare la contextul politic și angajament public</li> <li>✓ Integritate (nivel extins) inclusiv managementul vulnerabilităților</li> </ul> <p><b>Abilități manageriale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Managementul performanței (nivel extins) inclusiv managementul resurselor și proceselor</li> <li>✓ Dezvoltarea echipei</li> </ul> <p><b>Leadership</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Generarea angajamentului</li> <li>✓ Promovarea inovației și inițierea schimbării (nivel extins) inclusiv agilitate strategică</li> </ul>
<b>Nivelul studiilor</b>	studii universitare de masterat
<b>Domeniul studiilor</b>	Studii universitare de masterat în administrație publică, management sau în specialitatea necesară pentru ocuparea funcției publice Program de formare profesională de specializare organizat de Institutul Național de Administrație sau de autoritatea responsabilă cu formarea pentru administrația publică
<b>Experiență</b>	7 ani

## 1.2. Inspector guvernamental<sup>28</sup>

Identificare	
<b>Familia de posturi # (număr)</b>	1
<b>Familia de posturi</b>	Înalți funcționari publici
<b>Denumirea funcției</b>	Inspector guvernamental
Descriere	

<sup>28</sup>Hotărârea de Guvern nr. 341/2007 privind intrarea în categoria înalților funcționari publici, managementul carierei și mobilitatea înalților funcționari publici, art. 12

<b>Scurtă descriere a responsabilităților</b>	Asigură buna funcționare a instituției și îndeplinirea obiectivelor și atribuțiilor acesteia prin coordonarea de programe și proiecte strategice
<b>Obiective principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promovează practici manageriale orientate către rezultate și controlează și evaluează sistematic rezultatele</li> <li>2. Promovează programe complexe pentru dezvoltarea strategică a sectorului în care sunt repartizați</li> <li>3. Promovează proiecte strategice pentru dezvoltarea capacității administrative și instituționale</li> </ol>
<b>Activități principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Propune proiecte strategice pentru susținerea implementării principiilor de bună guvernare</li> <li>2. Coordonează și evaluează punerea în aplicare a legislației relevante pentru dezvoltarea strategică a unui domeniu sectorial</li> <li>3. Întocmește rapoarte de activitate cu analiza realizării obiectivelor și a tuturor condițiilor legale</li> <li>4. Propune superiorului ierarhic acte de management care nu intră în sfera atribuțiilor sale, pentru a asigura realizarea obiectivelor instituției</li> </ol>
<b>Cerințe</b>	
<b>Cerințe minime</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cunoștințe de operare pe calculator (nivel elementar);</li> <li>✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1);</li> <li>✓ Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rol și proceduri administrative; cunoștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.</li> </ul>
<b>Competențe generale</b>	<p><b>Eficiență personală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor (nivel strategic), inclusiv: Proactivitate, gândire conceptuală și gândire strategică</li> <li>✓ Inițiativă (nivel extins), inclusiv asumarea răspunderii</li> <li>✓ Planificare și organizare (nivel strategic), inclusiv planificare și organizare strategică</li> </ul> <p><b>Eficiență interpersonală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicare (nivel strategic), inclusiv Networking (construirea relațiilor) și influențare și comunicare strategică</li> <li>✓ Lucru în echipă (nivel extins) inclusiv medierea conflictelor</li> </ul> <p><b>Responsabilitate socială</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientarea către cetățean (nivel strategic) inclusiv adaptare la contextul politic și angajament public</li> <li>✓ Integritate (nivel extins) inclusiv managementul vulnerabilităților</li> </ul> <p><b>Abilități manageriale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Managementul performanței (nivel extins) inclusiv managementul resurselor și proceselor</li> <li>✓ Dezvoltarea echipei</li> </ul> <p><b>Leadership</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Generarea angajamentului</li> <li>✓ Promovarea inovației și inițierea schimbării (nivel extins) inclusiv agilitate strategică</li> </ul>



<b>Nivelul studiilor</b>	studii universitare de masterat
<b>Domeniul studiilor</b>	Studii universitare de masterat în administrație publică, management sau în specialitatea necesară pentru ocuparea funcției publice Program de formare profesională de specializare organizat de Institutul Național de Administrație sau de autoritatea responsabilă cu formarea pentru administrația publică
<b>Experiență</b>	7 ani

### 1.3. Prefect<sup>29</sup>

Identificare	
<b>Familia de posturi # (număr)</b>	1
<b>Familia de posturi</b>	Înalți funcționari publici
<b>Denumirea funcției</b>	Prefect/subprefect <sup>30</sup>
Descriere	
<b>Scurtă descriere a responsabilităților</b>	Asigură buna funcționare a instituției și îndeplinirea obiectivelor și atribuțiilor acesteia prin punerea în aplicare a politicilor Guvernului la nivel teritorial și prin promovarea orientării către satisfacția nevoilor cetățenilor și a altor categorii de stakeholderi.
<b>Obiective principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promovează practici de management orientate către rezultate și controlează și evaluează sistematic rezultatele;</li> <li>2. Asigură punerea în aplicare a politicilor Guvernului la nivel teritorial;</li> <li>3. Conduce serviciile deconcentrate la nivel teritorial;</li> <li>4. Controlează legalitatea actelor administrative emise de autoritățile locale.</li> </ol>
<b>Activități principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asigură, verifică și evaluează executarea planurilor de activitate și îndeplinirea obiectivelor instituției;</li> <li>2. Monitorizează activitatea tuturor serviciilor deconcentrate;</li> <li>3. Coordonează implementarea planurilor aferente politicilor Guvernului la nivel local;</li> <li>4. Controlează legalitatea actelor administrative și propune soluții de remediere;</li> <li>5. Propune superiorului ierarhic acte de management care nu intră în sfera atribuțiilor sale, pentru a asigura realizarea obiectivelor instituției.</li> </ol>
Cerințe	

<sup>29</sup> A se vedea Ordonanța de urgență nr. 57/2019 privind Codul Administrativ

<sup>30</sup> Este necesară o clarificare a rolului pentru funcția de subprefect; *Raportul privind competențele și posturile în administrația publică din România* cuprinde detalii suplimentare.

<b>Cerințe minime</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cunoștințe de operare pe calculator (nivel elementar);</li> <li>✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1);</li> <li>✓ Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rol și proceduri administrative; cunoștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.</li> </ul>
<b>Competențe generale</b>	<p><b>Eficiență personală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor (nivel strategic), inclusiv: Proactivitate, gândire conceptuală și gândire strategică</li> <li>✓ Inițiativă (nivel extins), inclusiv asumarea răspunderii</li> <li>✓ Planificare și organizare (nivel strategic), inclusiv planificare și organizare strategică</li> </ul> <p><b>Eficiență interpersonală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicare (nivel strategic), inclusiv Networking (construirea relațiilor) și influențare și comunicare strategică</li> <li>✓ Lucru în echipă (nivel extins) inclusiv medierea conflictelor</li> </ul> <p><b>Responsabilitate socială</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientarea către cetățean (nivel strategic) inclusiv adaptare la contextul politic și angajament public</li> <li>✓ Integritate (nivel extins) inclusiv managementul vulnerabilităților</li> </ul> <p><b>Abilități manageriale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Managementul performanței (nivel extins) inclusiv managementul resurselor și proceselor</li> <li>✓ Dezvoltarea echipei</li> </ul> <p><b>Leadership</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Generarea angajamentului</li> <li>✓ Promovarea inovației și inițierea schimbării (nivel extins) inclusiv agilitate strategică</li> </ul>
<b>Nivelul studiilor</b>	studii universitare de masterat
<b>Domeniul studiilor</b>	Studii universitare de masterat în administrație publică, management sau în specialitatea necesară pentru ocuparea funcției publice Program de formare profesională de specializare organizat de Institutul Național de Administrație sau de autoritatea responsabilă cu formarea pentru administrația publică
<b>Experiență</b>	7 ani

## 2. MANAGERI DE NIVEL MEDIU

### 2.1. Director general

Identificare	
Familia de posturi # (număr)	2
Familia de posturi	Manageri de nivel mediu
Denumirea funcției	Director general
Descriere	
Scurtă descriere a responsabilităților	Asigura buna funcționare a structurilor subordonate și îndeplinirea obiectivelor și atribuțiilor acestora, prin optimizarea resurselor umane, financiare și materiale și promovarea orientării spre satisfacția utilizatorilor
Obiective principale	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participă la adoptarea deciziilor strategice în cadrul instituției;</li> <li>2. Asigură practici de management orientate către rezultate și controlează și evaluează sistematic rezultatele</li> <li>3. Asigură calitatea, eficacitatea, eficiența, cooperarea și comunicarea în structurile pe care le coordonează</li> <li>4. Conduce, motivează și implică angajații în efortul comun de asigurare a unor bune performanțe</li> <li>5. Promovează dezvoltarea profesională a angajaților și creșterea eficienței structurilor din subordine</li> </ol>
Activități principale	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definește obiectivele unităților din subordine, ținând cont de obiectivele instituției</li> <li>2. Îndrumă, verifică și evaluează funcționarea și eficiența structurilor din subordine</li> <li>3. Coordonează activitățile și asigură calitatea tehnică a serviciilor oferite de structurile din subordine</li> <li>4. Gestionează corect și eficient resursele umane, materiale și tehnologice ale structurilor din subordine, optimizând procesele și metodele</li> </ol>
Cerințe	
Cerințe minime	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cunoștințe de operare pe calculator (nivel elementar);</li> <li>✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1);</li> <li>✓ Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rol și proceduri administrative; cunoștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.</li> </ul>
Competențe generale	<b>Eficiență personală</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor (nivel extins) inclusiv: Proactivitate și gândire conceptuală;</li> <li>✓ Inițiativă (nivel extins) inclusiv asumarea răspunderii;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificare și organizare (nivel extins) inclusiv Planificarea activității echipei;</li> </ul> <p><b>Eficiență interpersonală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicare (nivel extins), inclusiv <i>Networking</i> (construirea relațiilor) și influențare</li> <li>✓ Lucru în echipă (nivel extins) inclusiv medierea conflictelor</li> </ul> <p><b>Responsabilitate socială</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientarea către cetățean (nivel extins) inclusiv adaptare la contextul politic</li> <li>✓ Integritate (nivel extins) inclusiv managementul vulnerabilităților</li> </ul> <p><b>Abilități manageriale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Managementul performanței (nivel extins) inclusiv managementul resurselor și proceselor</li> <li>✓ Dezvoltarea echipei</li> </ul> <p><b>Leadership</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Generarea angajamentului</li> <li>✓ Promovarea inovației și inițierea schimbării</li> </ul>
<b>Nivelul studiilor</b>	studii universitare de masterat
<b>Domeniul studiilor</b>	Administrație publică, management, altele specifice respectivului domeniu funcțional
<b>Experiență</b>	7 ani

## 2.2. Director

Identificare	
<b>Familia de posturi # (număr)</b>	2
<b>Familia de posturi</b>	Manageri de nivel mediu
<b>Denumirea funcției</b>	Director
Descriere	
<b>Scurtă descriere a responsabilităților</b>	Asigură buna funcționare a structurilor subordonate și îndeplinirea obiectivelor și atribuțiilor acestora, prin optimizarea resurselor umane, financiare și materiale și promovarea orientării către satisfacția utilizatorilor
<b>Obiective principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asigură practici de management orientate către rezultate și controlează și evaluează sistematic rezultatele</li> <li>2. Asigură calitatea, eficacitatea, eficiența, cooperarea și comunicarea în cadrul structurilor pe care le coordonează</li> <li>3. Conduce, motivează și implică angajații în efortul comun de asigurare a unor bune performanțe</li> <li>4. Promovează dezvoltarea profesională a angajaților și eficientizarea structurilor din subordine</li> </ol>

<b>Activități principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definește obiectivele unităților din subordine, ținând cont de obiectivele instituției</li> <li>2. Îndrumă, verifică și evaluează funcționarea și eficiența unităților din subordine</li> <li>3. Coordonează activitățile și asigură calitatea tehnică a serviciilor oferite de unitățile din subordine</li> <li>4. Gestionează corect și eficient resursele umane, materiale și tehnologice ale unităților din subordine, optimizând procesele și metodele utilizate</li> </ol>
<b>Cerințe</b>	
<b>Cerințe minime</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cunoștințe de operare pe calculator (nivel elementar);</li> <li>✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1);</li> <li>✓ Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rol și proceduri administrative; cunoștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.</li> </ul>
<b>Competențe generale</b>	<p><b>Eficiență personală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor (nivel extins) inclusiv: Proactivitate și gândire conceptuală;</li> <li>✓ Inițiativă (nivel extins) inclusiv asumarea răspunderii;</li> <li>✓ Planificare și organizare (nivel extins) inclusiv Planificarea activității echipei;</li> </ul> <p><b>Eficiență interpersonală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicare (nivel extins), inclusiv <i>Networking</i> (construirea relațiilor) și influențare</li> <li>✓ Lucru în echipă (nivel extins) inclusiv medierea conflictelor</li> </ul> <p><b>Responsabilitate socială</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientarea către cetățean (nivel extins) inclusiv adaptare la contextul politic</li> <li>✓ Integritate (nivel extins) inclusiv managementul vulnerabilităților</li> </ul> <p><b>Abilități manageriale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Managementul performanței (nivel extins) inclusiv managementul resurselor și proceselor</li> <li>✓ Dezvoltarea echipei</li> </ul> <p><b>Leadership</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Generarea angajamentului</li> <li>✓ Promovarea inovației și inițierea schimbării</li> </ul>
<b>Nivelul studiilor</b>	studii universitare de masterat
<b>Domeniul studiilor</b>	Administrație publică, management, altele specifice respectivului domeniu funcțional
<b>Experiență</b>	7 ani

### 2.3. Director executiv

Identificare	
<b>Familia de posturi # (număr)</b>	2
<b>Familia de posturi</b>	Managerii de nivel mediu
<b>Denumirea funcției</b>	Director executiv
Descriere	
<b>Scurtă descriere a responsabilităților</b>	Asigură buna funcționare a structurilor subordonate și îndeplinirea obiectivelor și atribuțiilor acestora, prin optimizarea resurselor umane, financiare și materiale și promovarea orientării către satisfacția utilizatorilor
<b>Obiective principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asigură practici de management orientate către rezultate și controlează și evaluează sistematic rezultatele</li> <li>2. Asigură că serviciile furnizate populației sunt de cea mai înaltă calitate</li> <li>3. Asigură calitatea, eficacitatea, eficiența, cooperarea și comunicarea în structurile pe care le coordonează</li> <li>4. Conduce, motivează și implică angajații în efortul comun de asigurare a unor bune performanțe</li> <li>5. Promovează dezvoltarea profesională a angajaților și eficientizarea structurilor din subordine</li> </ol>
<b>Activități principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definește obiectivele unităților din subordine, ținând cont de obiectivele instituției</li> <li>2. Îndrumă, verifică și evaluează funcționarea și eficiența unităților din subordine</li> <li>3. Coordonează activitățile și asigură calitatea tehnică a serviciilor oferite de unitățile din subordine</li> <li>4. Gestionează corect și eficient resursele umane, materiale și tehnologice ale unităților din subordine, optimizând procesele și metodele utilizate</li> </ol>
Cerințe	
<b>Cerințe minime</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cunoștințe de operare pe calculator (nivel elementar);</li> <li>✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1);</li> <li>✓ Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rol și proceduri administrative; cunoștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.</li> </ul>
<b>Competențe generale</b>	<p><b>Eficiență personală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor (nivel extins) inclusiv: Proactivitate și gândire conceptuală;</li> <li>✓ Inițiativă (nivel extins) inclusiv asumarea răspunderii;</li> <li>✓ Planificare și organizare (nivel extins) inclusiv Planificarea activității echipei;</li> </ul> <p><b>Eficiență interpersonală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicare (nivel extins), inclusiv <i>Networking</i> (construirea relațiilor) și</li> </ul>

	<p>influențare</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lucru în echipă (nivel extins) inclusiv medierea conflictelor</li> </ul> <p><b>Responsabilitate socială</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientarea către cetățean (nivel extins) inclusiv adaptare la contextul politic</li> <li>✓ Integritate (nivel extins) inclusiv managementul vulnerabilităților</li> </ul> <p><b>Abilități manageriale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Managementul performanței (nivel extins) inclusiv managementul resurselor și proceselor</li> <li>✓ Dezvoltarea echipei</li> </ul> <p><b>Leadership</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Generarea angajamentului</li> <li>✓ Promovarea inovației și inițierea schimbării</li> </ul>
<b>Nivelul studiilor</b>	studii universitare de masterat
<b>Domeniul studiilor</b>	Administrație publică, management, altele specifice respectivului domeniu funcțional
<b>Experiență</b>	7 ani

### 3. MANAGERI – NIVEL TEHNIC

#### 3.1. Șef serviciu

Identificare	
<b>Familia de posturi # (număr)</b>	3
<b>Familia de posturi</b>	Manageri de nivel tehnic
<b>Denumirea funcției</b>	Șef serviciu
Descriere	
<b>Scurtă descriere a responsabilităților</b>	Asigură buna funcționare a structurii coordonate și îndeplinirea obiectivelor și atribuțiilor acestora prin optimizarea resurselor umane, financiare și materiale și promovarea orientării către satisfacția utilizatorilor
<b>Obiective principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asigură practici de management orientate către rezultate și controlează și evaluează sistematic rezultatele</li> <li>2. Asigură calitatea, eficacitatea, eficiența, cooperarea și comunicarea în cadrul structurii pe care o coordonează</li> <li>3. Conduce, motivează și implică echipa în efortul comun de a asigura bune performanțe</li> </ol>

	4. Promovează dezvoltarea profesională a angajaților și eficientizarea respectivei structuri
<b>Activități principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asigură calitatea tehnică a activităților desfășurate în respectiva unitate și îndeplinirea efectivă și în timp util a atribuțiilor</li> <li>2. Asigură îndrumarea profesională, motivarea și susținerea angajaților și asigură condițiile materiale și intelectuale necesare, precum și cele mai adecvate proceduri pentru îmbunătățirea calității rezultatelor</li> <li>3. Distribuie toate documentele interne relevante, precum normele procedurale, discutând și clarificând activitățile care trebuie desfășurate pentru îndeplinirea obiectivelor unității</li> <li>4. Evaluează obiectiv performanța angajaților, pentru a-i motiva să muncească în echipă și să îndeplinească obiectivele comune</li> </ol>
<b>Cerințe</b>	
<b>Cerințe minime</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cunoștințe de operare pe calculator (nivel elementar);</li> <li>✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1);</li> <li>✓ Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rol și proceduri administrative; cunoștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.</li> </ul>
<b>Competențe generale</b>	<p><b>Eficiență personală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor (nivel extins) inclusiv: Proactivitate și gândire conceptuală;</li> <li>✓ Inițiativă (nivel extins) inclusiv asumarea răspunderii;</li> <li>✓ Planificare și organizare (nivel extins) inclusiv Planificarea activității echipei;</li> </ul> <p><b>Eficiență interpersonală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicare (nivel extins), inclusiv <i>Networking</i> (construirea relațiilor) și influențare</li> <li>✓ Lucru în echipă</li> </ul> <p><b>Responsabilitate socială</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientarea către cetățean</li> <li>✓ Integritate</li> </ul> <p><b>Abilități manageriale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Managementul performanței</li> <li>✓ Dezvoltarea echipei</li> </ul>
<b>Nivelul studiilor</b>	studii universitare de masterat
<b>Domeniul studiilor</b>	Administrație publică, management, altele specifice respectivului domeniu funcțional
<b>Experiență</b>	5 ani

### 3.2. Șef birou



Identificare	
<b>Familia de posturi # (număr)</b>	3
<b>Familia de posturi</b>	Manageri de nivel tehnic
<b>Denumirea funcției</b>	Șef birou
Descriere	
<b>Scurtă descriere a responsabilităților</b>	Asigură buna funcționare a structurii și îndeplinirea obiectivelor și atribuțiilor acesteia prin optimizarea resurselor umane, financiare și materiale și promovarea orientării către satisfacția utilizatorilor
<b>Obiective principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asigură practici de management orientate către rezultate și controlează și evaluează sistematic rezultatele</li> <li>2. Asigură calitatea, eficacitatea, eficiența, cooperarea și comunicarea</li> <li>3. Conduce, motivează și implică echipa în efortul comun de a asigura bune performanțe</li> <li>4. Promovează dezvoltarea profesională a angajaților și eficientizarea respectivei structuri</li> </ol>
<b>Activități principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asigură calitatea tehnică a activităților desfășurate în respectiva unitate și îndeplinirea efectivă și în timp util a atribuțiilor</li> <li>2. Asigură îndrumarea profesională, motivarea și susținerea angajaților și asigură condițiile materiale și intelectuale necesare, precum și cele mai adecvate proceduri pentru îmbunătățirea calității rezultatelor</li> <li>3. Distribuie toate documentele interne relevante, precum normele procedurale, discutând și clarificând activitățile care trebuie desfășurate pentru îndeplinirea obiectivelor unității</li> <li>4. Evaluează obiectiv performanța angajaților, pentru a-o motiva să muncească în echipă și să îndeplinească obiectivele comune</li> </ol>
Cerințe	
<b>Cerințe minime</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cunoștințe de operare pe calculator (nivel elementar);</li> <li>✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1);</li> <li>✓ Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rol și proceduri administrative; cunoștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.</li> </ul>
<b>Competențe generale</b>	<p><b>Eficiență personală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor (nivel extins) inclusiv: Proactivitate și gândire conceptuală;</li> <li>✓ Inițiativă (nivel extins) inclusiv asumarea răspunderii;</li> <li>✓ Planificare și organizare (nivel extins) inclusiv Planificarea activității echipei;</li> </ul> <p><b>Eficiență interpersonală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicare (nivel extins), inclusiv <i>Networking</i> (construirea relațiilor) și</li> </ul>

	<p>influențare</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lucru în echipă</li> </ul> <p><b>Responsabilitate socială</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientarea către cetățean</li> <li>✓ Integritate</li> </ul> <p><b>Abilități manageriale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Managementul performanței</li> <li>✓ Dezvoltarea echipei</li> </ul>
<b>Nivelul studiilor</b>	studii universitare de masterat
<b>Domeniul studiilor</b>	Administrație publică, management, altele specifice respectivului domeniu funcțional
<b>Experiență</b>	5 ani

## 4. POSTURI DE EXECUȚIE

### 4.1. Consilier superior

Identificare	
<b>Familia de posturi #</b>	4
<b>Familia de posturi</b>	4.1. Consilier superior
Descriere	

<b>Scurtă descriere a responsabilităților</b>	Oferă expertiză tehnică și științifică, cu un înalt nivel de complexitate și responsabilitate
<b>Obiective principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sprijină procesul decizional prin asigurarea executării unor lucrări tehnice de calitate</li> <li>2. Asigură îndeplinirea activităților tehnice de specialitate ale structurii din care face parte, cu calitate și eficiență</li> <li>3. Supervizează activitatea consilierilor mai puțin experimentați, acționând ca lider al echipei/mentor</li> </ol>
<b>Activități principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Îndeplinește activități de consiliere, planificare, programare și evaluare a activităților alocate;</li> <li>2. Elaborează, autonom sau în grup, rapoarte și proiecte, cu un înalt nivel de complexitate, și îndeplinește activități de sprijin specializate;</li> <li>3. Aplică metode și procese de natură tehnică și/sau științifică cu responsabilitate și supervizează activitatea consilierilor debutanți</li> <li>4. Reprezintă unitatea sau instituția în probleme legate de specialitatea sa, luând decizii tehnice</li> </ol>
<b>Cerințe</b>	
<b>Cerințe minime</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cunoștințe de operare pe calculator (nivel mediu);</li> <li>✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1);</li> <li>✓ Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rol și proceduri administrative; cunoștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.</li> </ul>
<b>Competențe generale</b>	<p><b>Eficiență personală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor;</li> <li>✓ Inițiativă;</li> <li>✓ Planificare și organizare;</li> </ul> <p><b>Eficiență interpersonală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicare;</li> <li>✓ Lucru în echipă;</li> </ul> <p><b>Responsabilitate socială</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientare către cetățean</li> <li>✓ Integritate</li> </ul>
<b>Nivelul studiilor</b>	Studii universitare de licență
<b>Domeniul studiilor</b>	<i>se va indica în fișa de post specifică</i> <sup>31</sup>
<b>Experiență</b>	7 ani

<sup>31</sup> În fișele de post generice, nu este necesară precizarea domeniului de specializare, fiind suficient nivelul studiilor. Cu toate acestea, la elaborarea fișelor de post specifice, corespunzătoare fiecărui post, specializarea necesară ar trebui în mod clar corelată cu misiunea și cu principalele atribuții ale postului. Dacă nici în aceste cazuri nu se poate stabili un domeniu anume de specializare, se recomandă menționarea cerințelor generale privind studiile universitare de lungă durată, fără enunțarea unor specializări și excluderea altora

## 4.2. Consilier principal

Identificare	
Familia de posturi #	4
Familia de posturi	4.2. Consilier principal
Descriere	
Scurtă descriere a responsabilităților	Oferă expertiză tehnică și științifică, cu un nivel mediu de complexitate
Obiective principale	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sprijină procesul decizional prin asigurarea executării unor lucrări tehnice de calitate</li> <li>2. Contribuie la îndeplinirea activităților tehnice specializate ale structurii din care face parte, cu calitate și eficiență, sub supraveghere</li> <li>3. Supervizează activitatea consilierilor mai puțin experimentați, acționând ca mentor</li> </ol>
Activități principale	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Îndeplinește activități de consiliere, planificare, programare și evaluare</li> <li>2. Elaborează, autonom sau în grup, rapoarte și proiecte, cu un nivel mediu de complexitate, și îndeplinește activități de sprijin specializate</li> <li>3. Aplică metode și procese de natură tehnică și/sau științifică cu responsabilitate și supervizează activitatea consilierilor debutanți</li> <li>4. Reprezintă unitatea sau instituția în probleme legate de specialitatea sa, luând decizii tehnice, ghidate de dispoziții sau îndrumări ale superiorilor ierarhici</li> </ol>
Cerințe	
Cerințe minime	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cunoștințe de operare pe calculator (nivel mediu);</li> <li>✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1);</li> <li>✓ Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rol și proceduri administrative; cunoștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.</li> </ul>
Competențe generale	<p><b>Eficiență personală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor;</li> <li>✓ Inițiativă;</li> <li>✓ Planificare și organizare;</li> </ul> <p><b>Eficiență interpersonală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicare;</li> <li>✓ Lucru în echipă;</li> </ul> <p><b>Responsabilitate socială</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientare către cetățean</li> <li>✓ Integritate</li> </ul>
Nivelul studiilor	Studii universitare de licență

<b>Domeniul studiilor</b>	<i>se va indica în fișa de post specifică</i> <sup>32</sup>
<b>Experiență</b>	5 ani

### 4.3. Consilier debutant/asistent<sup>33</sup>

<b>Identificare</b>	
<b>Familia de posturi #</b>	4
<b>Familia de posturi</b>	4.3. Consilier debutant/asistent
<b>Descriere</b>	
<b>Scurtă descriere a responsabilităților</b>	Oferă expertiză tehnică și științifică, cu un nivel redus de complexitate
<b>Obiective principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sprijină procesul decizional prin asigurarea executării unor lucrări tehnice de calitate</li> <li>2. Contribuie la îndeplinirea activităților tehnice specializate ale unității cu calitate și eficiență, sub supraveghere</li> </ol>
<b>Activități principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Îndeplinește activități de consiliere, planificare, programare și evaluare, sub supraveghere</li> <li>2. Elaborează, autonom sau în grup, rapoarte și proiecte, cu un nivel mai scăzut de complexitate, și îndeplinește activități de sprijin specializate</li> <li>3. Aplică metode și procese de natură tehnică și/sau științifică, sub supraveghere</li> </ol>
<b>Cerințe</b>	
<b>Cerințe minime</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cunoștințe de operare pe calculator (nivel elementar);</li> <li>✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1);</li> <li>✓ Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rol și proceduri administrative; cunoștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.</li> </ul>
<b>Competențe generale</b>	<b>Eficiență personală</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor;</li> </ul>

<sup>32</sup> În fișele de post generice, nu este necesară precizarea domeniului de specializare, fiind suficient nivelul studiilor. Cu toate acestea, la elaborarea fișelor de post specifice, corespunzătoare fiecărui post, specializarea necesară ar trebui în mod clar corelată cu misiunea și cu principalele atribuții ale postului. Dacă nici în aceste cazuri nu se poate stabili un domeniu anume de specializare, se recomandă menționarea cerințelor generale privind studiile universitare de lungă durată, fără enunțarea unor specializări și excluderea altora

<sup>33</sup> Această fișă de post generică este definită pentru primele două grade profesionale din funcția publică (debutant și asistent), așa cum sunt clasificate în legislația actuală

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inițiativă;</li> <li>✓ Planificare și organizare;</li> </ul> <p><b>Eficiență interpersonală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicare;</li> <li>✓ Lucru în echipă;</li> </ul> <p><b>Responsabilitate socială</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientare către cetățean</li> <li>✓ Integritate</li> </ul>
<b>Nivelul studiilor</b>	Studii universitare de licență
<b>Domeniul studiilor</b>	<i>se va indica în fișa de post specifică</i> <sup>34</sup>
<b>Experiență</b>	<i>nu este cazul</i> <sup>35</sup>

#### 4.4. Personal administrativ/servicii suport<sup>36</sup>

Identificare	
<b>Familia de posturi #</b>	7
<b>Familia de posturi</b>	Personal administrativ/servicii suport
Descriere	
<b>Scurtă descriere a responsabilităților</b>	Asigură sprijin general instituției, ajutând la îndeplinirea atribuțiilor administrative și de birou
<b>Obiective principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asigură activități de sprijin administrativ și de birou pentru instituție</li> <li>2. Asistă colegii și optimizează fluxul de lucru</li> <li>3. Organizează și menține echipamentele și consumabilele</li> </ol>
<b>Activități principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Îndeplinește activități precum aplicarea de metode și procese în baza unor dispoziții bine definite și a unor instrucțiuni generale, cu un grad mediu de complexitate</li> <li>2. Îndeplinește activități cu un grad relativ de autonomie și responsabilitate</li> <li>3. Programează și organizează activități, conform dispozițiilor și îndrumărilor superiorilor ierarhici</li> </ol>

<sup>34</sup> În fișele de post generice, nu este necesară precizarea domeniului de specializare, fiind suficient nivelul studiilor. Cu toate acestea, la elaborarea fișelor de post specifice, corespunzătoare fiecărui post, specializarea necesară ar trebui în mod clar corelată cu misiunea și cu principalele atribuții ale postului. Dacă nici în aceste cazuri nu se poate stabili un domeniu anume de specializare, se recomandă menționarea cerințelor generale privind studiile universitare de lungă durată, fără enunțarea unor specializări și excluderea altora

<sup>35</sup> Fișele de post generice sunt întocmite în funcție de natura și complexitatea posturilor. În prezent, clasificarea din România utilizează atât gradul profesional de asistent, cât și cel de debutant, cu diferențe foarte mici, pentru același nivel de complexitate. Pentru funcția de asistent, este necesar să treacă minim 1 an pentru dobândirea confirmării pe funcția publică, însă atribuțiile rămân aceleași. În cazul fișelor de post generice pentru aceste două grade profesionale, informațiile principale solicitate ar trebui să fie aceleași

<sup>36</sup> Această este utilizată pentru a grupa actualele funcții clasificate în clasa III și II. A se vedea livrabilul: *Raport privind competențele și tipurile de posturi din administrația publică din România* pentru propunerea de reclasificare a posturilor vacante din clasa II.

Cerințe	
<b>Competențe generale</b>	<p><b>Eficiență personală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor;</li> <li>✓ Inițiativă;</li> <li>✓ Planificare și organizare;</li> </ul> <p><b>Eficiență interpersonală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicare;</li> <li>✓ Lucru în echipă;</li> </ul> <p><b>Responsabilitate socială</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientare către cetățean</li> <li>✓ Integritate</li> </ul>
<b>Nivelul studiilor</b>	Studii medii
<b>Domeniul studiilor</b>	<i>se va indica în fișa de post specifică <sup>37</sup></i>
<b>Experiență</b>	<i>Adaptată nevoilor instituționale și reflectată în fișele de post specifice</i>

<sup>37</sup> În fișele de post generice, nu este necesară precizarea domeniului de specializare, fiind suficient nivelul studiilor. Cu toate acestea, la elaborarea fișelor de post specifice, corespunzătoare fiecărui post, specializarea necesară ar trebui în mod clar corelată cu misiunea și cu principalele atribuții ale postului. Dacă nici în aceste cazuri nu se poate stabili un domeniu anume de specializare, se recomandă menționarea cerințelor generale privind studiile universitare de lungă durată, fără enunțarea unor specializări și excluderea altora

## II. FAMILII DE POSTURI DUPĂ DOMENII FUNCȚIONALE

Nr.	Tip de posturi după domenii funcționale	Categoriile de posturi incluse
1.	<b>Domenii funcționale sectoriale</b>	Funcții publice generale, funcții publice specifice asimilate și posturi de personal contractual similare, la nivel de conducere (nivel mediu și tehnic) și nivel de execuție, specializat în domenii de politici sectoriale: justiție, finanțe, economie, protecție socială, sănătate, educație, cultură, diplomație, agricultură, infrastructură, mediu etc.
2.	<b>Domenii funcționale transversale</b>	Funcții publice generale, funcții publice specifice asimilate și posturi de personal contractual similare, la nivel de conducere (nivel mediu și tehnic) și nivel de execuție, cu atribuții în domeniile funcționale identificate în toate instituțiile (de ex., resurse umane, planificare strategică, politici publice, management financiar etc.) - tabelul 4 prezintă detalii suplimentare

**42. În măsura în care, prin modificări legislative, se optează și pentru clasificarea posturilor după domeniul funcțional, pentru posturile care corespund domeniilor funcționale sectoriale, fiecare instituție ar trebui să organizeze analize ale posturilor, împreună cu un grup de specialiști coordonați de ANFP care să verifice, identifice și să împartă pe grupuri fiecare tip de funcție. În baza rezultatelor, trebuie întocmite fișe de post generice și specifice pentru aceste categorii de posturi, conform procesului definit în prezentul raport.**

**43. Pentru domeniile funcționale transversale, este esențial să se efectueze identificarea periodică și analizarea fiecărui tip de post. În acest proces este important de a implica specialiștii din sectoare cu impact transversal, la nivelul tuturor instituțiilor, și de a actualiza periodic profilurile identificate și cerințele pentru fiecare categorie. Prezentăm mai jos o listă preliminară a domeniilor funcționale transversale strategice și a categoriilor de posturi aferente. A fost realizată și o subclasificare preliminară, folosind datele rezultate din etapa de documentare și în special datele colectate în urma focus-grupurilor și interviurilor.**

### **S.1. Politici publice**

- 1.1. Analist/elaborare politici publice
- 1.2. Specialist coordonare politici publice
- 1.3. Specialist monitorizare și evaluare politici publice

### **S.2. Planificare strategică**

- 2.1. Specialist planificare strategică

### **S.3. Management financiar**

- 3.1. Specialist management financiar
- 3.2. Specialist planificare bugetară

### **S.4. Managementul resurselor umane**

- 4.1. Specialist resurse umane - planificarea posturilor și strategii
- 4.2. Specialist resurse umane - managementul carierei



4.3. Specialist resurse umane - administrarea personalului

#### **S.5. Relații internaționale**

S.5. Specialist relații internaționale

#### **S.6. Afaceri juridice**

6.1. Specialist elaborare proiecte acte normative

6.2. Specialist contractare

6.3. Specialist reprezentare juridică

#### **S.7. Control managerial intern**

7.1. Specialist control managerial intern

#### **S.8. Management de proiect**

8.1. Coordonator management proiecte

#### **S.9. Audit intern**

9.1. Auditor intern

#### **S.10. Inspecție**

10.1. Inspector

#### **S.11. Comunicare și relații publice**

11.1. Specialist comunicare

#### **S.12. TIC**

12.1. Specialist helpdesk

12.2. Specialist date

12.3. Specialist infrastructură

12.4. Arhitect de sistem

#### **S.13. Arhive**

13.1. Specialist arhive

**44. Propunerile de fișe de post generice recomandate în secțiunea următoare corespund posturilor din lista de mai sus și servesc drept exemple pentru modul în care instituțiile pot elabora fișe de post generice și pentru posturi din alte domenii funcționale. Aceste fișe de post includ, în plus față de fișele de post generice propuse mai sus pentru niveluri ierarhice, competențele funcționale, identificate pentru toate posturile dintr-un anumit domeniu funcțional și secțiunea de competențe specifice. Secțiunea "Descriere" prezintă descrierea postului, principalele obiective și activități particularizând elementele definite în fișa de post generică pentru consilier, pentru postul din domeniul funcțional selectat<sup>38</sup>. Secțiunea "Cerințe" include cerințele minime pentru tipul de post vizat, competențele generale identificate pentru posturile de execuție (dealitate în livrabilul 3.2. – *Propunere privind cadrul de competențe*), precum și un set de competențe identificate pentru acest livrabil ca fiind specifice categoriilor de posturi analizate. Așa cum se recomandă și în livrabilul 3.2.- – *Propunere privind cadrul de competențe*, instituțiile, sub coordonarea ANFP, trebuie să identifice, într-un orizont de timp mediu, competențele specifice fiecărei categorii de posturi identificate sectorial și transversal, urmând metodologia propusă în cadrul acestor livrabile.**

---

<sup>38</sup> Pentru acest livrabil s-a optat pentru exemplificare fișa de post de consilier, deoarece este cea mai cuprinzătoare din punct de vedere tehnic și relevantă pentru domeniile funcționale. Același model se va utiliza și pentru celelalte fișe de post generice definite pentru celelalte niveluri ierarhice, adăugând secțiunile: competențe funcționale și competențe specifice

## S. 1. Politici publice

### 1.1. Specialist coordonare politici publice

Identificare	
Familia de posturi #	S.1.
Familia de posturi	Specialist coordonare politici publice
Descriere	
Scurtă descriere a responsabilităților	Sprijină elaborarea și implementarea politicilor publice
Obiective principale	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asigură implementarea eficace a politicilor publice</li> <li>2. Sprijină procesul decizional în diferite domenii de intervenție guvernamentală</li> <li>3. Contribuie la elaborarea strategiilor de implementare a politicilor publice</li> </ol>
Activități principale	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Întocmește planuri strategice și operaționale pentru implementarea politicilor publice</li> <li>2. Coordonează implementarea politicilor publice la nivelul diferitelor domenii și instituții guvernamentale</li> <li>3. Întocmește rapoarte analitice și diagnoze privind implementarea politicilor publice</li> </ol>
Cerințe	
Cerințe minime	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cunoștințe de operare pe calculator (nivel elementar);</li> <li>✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1);</li> <li>✓ Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rol și proceduri administrative; cunoștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.</li> </ul>
Competențe generale	<p><b>Eficiență personală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor;</li> <li>✓ Inițiativă;</li> <li>✓ Planificare și organizare;</li> </ul> <p><b>Eficiență interpersonală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicare;</li> <li>✓ Lucru în echipă;</li> </ul> <p><b>Responsabilitate socială</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientare către cetățean</li> <li>✓ Integritate</li> </ul>

<b>Competențe functionale</b>	<b>Gestionarea părților implicate; Analiza politicilor publice;</b>
<b>Competențe specifice</b>	<b>Elaborarea planurilor strategice; Cunoștințe solide și abilitatea de a utiliza cunoștințele legate de următoarele domenii:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Științe politice</li> <li>▪ Științe administrative</li> <li>▪ Drept administrativ</li> <li>▪ Legislația privind funcția publică</li> <li>▪ Administrație publică</li> <li>▪ Etică în sectorul public</li> <li>▪ Sistemul de luare a deciziilor</li> </ul>
<b>Nivelul studiilor</b>	Studii universitare de licență
<b>Domeniul studiilor</b>	<i>Se va corela cu informația din fișa de post generică definită pentru fiecare nivel ierarhic, cu adăugarea specializărilor impuse de domeniul funcțional</i>
<b>Experiență</b>	

## 1.2. Specialist monitorizare și evaluare politici publice

<b>Identificare</b>	
<b>Familia de posturi #</b>	S.1.
<b>Familia de posturi</b>	Specialist monitorizare și evaluare politici publice
<b>Descriere</b>	
<b>Scurtă descriere a responsabilităților</b>	Sprrijină evaluarea continuă a politicilor publice
<b>Obiective principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produce analize privind impactul, adecvarea, eficacitatea și eficiența politicilor publice</li> <li>2. Sprrijină procesul decizional în diferite domenii de intervenție guvernamentală</li> <li>3. Contribuie la monitorizarea și evaluarea actualelor politici publice</li> </ol>
<b>Activități principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Întocmește rapoarte analitice și diagnoze privind elaborarea și implementarea politici publice</li> <li>2. Aplică principii și metode de evaluare pentru a aprecia impactul, valoarea și utilitatea politicilor publice</li> <li>3. Elaborează metodologii de evaluare continuă pentru monitorizarea politicilor publice</li> </ol>
<b>Cerințe</b>	

<b>Cerințe minime</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cunoștințe de operare pe calculator (nivel elementar);</li> <li>✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1);</li> <li>✓ Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rol și proceduri administrative; cunoștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.</li> </ul>
<b>Competențe generale</b>	<p><b>Eficiență personală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor;</li> <li>✓ Inițiativă;</li> <li>✓ Planificare și organizare;</li> </ul> <p><b>Eficiență interpersonală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicare;</li> <li>✓ Lucru în echipă;</li> </ul> <p><b>Responsabilitate socială</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientare către cetățean</li> <li>✓ Integritate</li> </ul>
<b>Competențe funcționale</b>	Gestionarea părților implicate; Analiza politicilor publice;
<b>Competențe specifice</b>	<p><b>Elaborarea planurilor strategice;</b> <b>Cunoștințe solide și abilitatea de a utiliza cunoștințele legate de următoarele domenii:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Științe politice</li> <li>▪ Științe administrative</li> <li>▪ Drept administrativ</li> <li>▪ Legislația privind funcția publică</li> <li>▪ Administrație publică</li> <li>▪ Etică în sectorul public</li> <li>▪ Sistemul de luare a deciziilor</li> </ul>
<b>Nivelul studiilor</b>	Studii universitare de licență
<b>Domeniul studiilor</b>	<i>Se va corela cu informația din fișa de post generică definită pentru fiecare nivel ierarhic, cu adăugarea specializărilor impuse de domeniul funcțional</i>
<b>Experiență</b>	

## 2. Specialist Planificare strategică

Identificare	
<b>Familia de posturi #</b>	S.2.
<b>Familia de posturi</b>	Planificare strategică
Descriere	
<b>Scurtă descriere a responsabilităților</b>	Contribuie la definirea și îndrumarea implementării a misiunii, scopului, obiectivelor și operațiunilor unei instituții publice sau unui domeniu de politici
<b>Obiective principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>propune o viziune clară și stabilește obiectivele strategice pentru instituție sau domeniu de politici , în baza analizelor realizate</li> <li>propune alinierea managementului și resurselor cu strategia definită</li> <li>promovează o cultură strategică axată pe performanță și livrarea de rezultate</li> <li>participă la pregătirea comunicării și comunică în mod eficace și distribuie strategia în întreaga instituție, la tot personalul</li> </ol>
<b>Activități principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Evaluează mediul intern și extern actual al instituției</li> <li>Elaborează propunerile de planuri strategice pe termen mediu și lung, la nivel de instituție</li> <li>Elaborează planuri strategice de implementare pe termen scurt, la nivel de unitate</li> <li>Evaluează eficacitatea și impactul planificării strategice și propune adoptarea de măsuri corespunzătoare</li> </ol>
Cerințe	
<b>Cerințe minime</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cunoștințe de operare pe calculator (nivel elementar);</li> <li>✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1);</li> <li>✓ Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rol și proceduri administrative; cunoștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.</li> </ul>

<b>Competențe generale</b>	<b>Eficiență personală</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor;</li> <li>✓ Inițiativă;</li> <li>✓ Planificare și organizare;</li> </ul> <b>Eficiență interpersonală</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicare;</li> <li>✓ Lucru în echipă;</li> </ul> <b>Responsabilitate socială</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientare către cetățean</li> <li>✓ Integritate</li> </ul>
<b>Competențe funcționale</b>	Elaborare planuri strategice;
<b>Competențe specifice</b>	<b>Gestionarea părților implicate;</b> <b>Cunoștințe și abilitatea de a utiliza cunoștințele legate de următoarele domenii:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Științe politice</li> <li>▪ Științe administrative</li> <li>▪ Drept administrativ</li> <li>▪ Legislația privind funcția publică</li> <li>▪ Administrație publică</li> <li>▪ Etica în sectorul public</li> <li>▪ Sistemul de luare a deciziilor</li> </ul>
<b>Nivelul studiilor</b>	Studii universitare de licență
<b>Domeniul studiilor</b>	<i>Se va corela cu informația din fișa de post generică definită pentru fiecare nivel ierarhic, cu adăugarea specializărilor impuse de domeniul funcțional</i>
<b>Experiență</b>	

## S. 3. Management financiar

### 3.1. Specialist management financiar

*Notă: această fișă de post generică este aplicabilă posturilor din contabilitate, execuție bugetară și control financiar*

Identificare	
Familia de posturi #	S.3.
Familia de posturi	Specialist management financiar
Descriere	
Scurtă descriere a responsabilităților	Planifică, organizează, controlează și monitorizează resursele financiare pentru a îndeplini obiectivele guvernului, domeniului sectorial sau instituției
Obiective principale	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asigură furnizarea și utilizarea resurselor financiare în mod adecvat</li> <li>2. Sprijină procesul decizional prin punerea la dispoziție a unor informații și analize financiare solide și de încredere</li> <li>3. Promovează utilizarea eficientă și eficientă a resurselor financiare în sprijinul strategiilor și politicilor adoptate</li> </ol>
Activități principale	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asigură monitorizarea execuției bugetare adecvate și pregătește rapoarte analitice pentru diferite nivele decizionale (guvern, instituție, unitate)</li> <li>2. Asigură controlul bugetar al instituțiilor publice</li> <li>3. Sprijină practicile de management financiar adecvate ale instituțiilor publice</li> </ol>
Cerințe	
Cerințe minime	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cunoștințe de operare pe calculator (nivel elementar);</li> <li>✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1);</li> <li>✓ Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rol și proceduri administrative; cunoștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.</li> </ul>
Competențe generale	<p><b>Eficiență personală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor;</li> <li>✓ Inițiativă;</li> <li>✓ Planificare și organizare;</li> </ul> <p><b>Eficiență interpersonală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicare;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lucru în echipă;</li> </ul> <b>Responsabilitate socială</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientare către cetățean</li> <li>✓ Integritate</li> </ul>
<b>Competențe funcționale</b>	Bugetare și responsabilitate fiscală Raționament matematic și analitic
<b>Competențe specifice</b>	<b>Cunoștințe solide și abilitatea de a utiliza cunoștințele legate de următoarele domenii:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cadrul juridic și financiar al sectorului public</li> <li>▪ Management financiar</li> <li>▪ Colectarea și analiza informațiilor</li> <li>▪ Contabilitate</li> </ul>
<b>Nivelul studiilor</b>	Studii universitare de licență
<b>Domeniul studiilor</b>	<i>Economie</i>
<b>Experiență</b>	<i>Se va corela cu informația din fișa de post generică definită pentru fiecare nivel ierarhic</i>

### 3.2. Specialist management financiar - planificare bugetară

<b>Identificare</b>	
<b>Familia de posturi #</b>	S.3.
<b>Familia de posturi</b>	Specialist management financiar - planificare bugetară
<b>Descriere</b>	
<b>Scurtă descriere a responsabilităților</b>	Planifică și întocmește bugetul pentru guvern, domeniu sectorial de activitate sau instituție
<b>Obiective principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sprijină planificarea și menținerea finanțelor publice</li> <li>2. Sprijină procesul decizional prin punerea la dispoziție a unor informații și analize bugetare solide și de încredere</li> <li>3. Promovează utilizarea eficientă și eficientă a resurselor financiare în sprijinul planificării bugetare</li> </ol>
<b>Activități principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Întocmește planurile de buget și raportări la diferite niveluri (guvern, instituție, unitate)</li> <li>2. Aplică metode contabile și de analiză financiară pentru a sprijini procesul decizional în întocmirea bugetului și în execuția bugetară</li> <li>3. Sprijină practicile de management financiar adecvate ale instituțiilor publice</li> </ol>
<b>Cerințe</b>	



<b>Cerințe minime</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cunoștințe de operare pe calculator (nivel elementar);</li> <li>✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1);</li> <li>✓ Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rol și proceduri administrative; cunoștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.</li> </ul>
<b>Competențe generale</b>	<p><b>Eficiență personală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor;</li> <li>✓ Inițiativă;</li> <li>✓ Planificare și organizare;</li> </ul> <p><b>Eficiență interpersonală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicare;</li> <li>✓ Lucru în echipă;</li> </ul> <p><b>Responsabilitate socială</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientare către cetățean</li> <li>✓ Integritate</li> </ul>
<b>Competențe funcționale</b>	Bugetare și responsabilitate fiscală Raționament matematic și analitic
<b>Competențe specifice</b>	<p><b>Cunoștințe solide și abilitatea de a utiliza cunoștințele legate de următoarele domenii ale cunoașterii:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cadru juridic și financiar al sectorului public</li> <li>▪ Buget public</li> <li>▪ Management financiar</li> <li>▪ Colectarea și analiza informațiilor</li> <li>▪ Contabilitate</li> </ul>
<b>Nivelul studiilor</b>	Studii universitare de licență
<b>Domeniul studiilor</b>	<i>Economie</i>
<b>Experiență</b>	<i>Se va corela cu informația din fișa de post generică definită pentru fiecare nivel ierarhic</i>

## S. 4. Managementul resurselor umane

### 4.1. Specialist resurse umane - planificarea posturilor și strategii

Identificare	
<b>Familia de posturi #</b>	S.4.
<b>Familia de posturi</b>	Managementul resurselor umane
Descriere	
<b>Scurtă descriere a responsabilităților</b>	Proiectează și evaluează politicile de resurse umane din instituție, ținând cont de obiectivele strategice ale unității și de politicile de management al resurselor umane.
<b>Obiective principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asigură necesarul adecvat de resurse umane și dezvoltarea acestora prin proiectarea și implementarea unor politici adecvate</li> <li>2. Planifică și gestionează forța de muncă pentru a sprijini performanța</li> <li>3. Contribuie la proiectarea și elaborarea politicilor publice în domeniul resurselor umane</li> </ol>
<b>Activități principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efectuează analize și evaluări periodice ale nevoilor instituționale;</li> <li>2. Efectuează analize periodice ale posturilor pentru a stabili tendințele în ceea ce privește forța de muncă;</li> <li>3. Înaintează propuneri privind planificarea strategică și mobilitatea forței de muncă;</li> <li>4. Monitorizează și evaluează implementarea politicilor RU în interiorul instituției</li> </ol>
Cerințe	
<b>Cerințe minime</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cunoștințe de operare pe calculator (nivel elementar);</li> <li>✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1);</li> <li>✓ Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rol și proceduri administrative; cunoștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.</li> </ul>
<b>Competențe generale</b>	<p><b>Eficiență personală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor;</li> <li>✓ Inițiativă;</li> <li>✓ Planificare și organizare;</li> </ul> <p><b>Eficiență interpersonală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicare;</li> <li>✓ Lucru în echipă;</li> </ul> <p><b>Responsabilitate socială</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientare către cetățean</li> <li>✓ Integritate</li> </ul>

<b>Competențe funcționale</b>	Susținerea angajaților;
<b>Competențe specifice</b>	<b>Cunoștințe solide și abilitatea de a utiliza cunoștințele legate de următoarele domenii:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cunoștințe despre managementul resurselor umane</li> <li>▪ Planificare strategică</li> <li>▪ Administrație publică</li> <li>▪ Etica în sectorul public</li> </ul>
<b>Nivelul studiilor</b>	Studii universitare de licență
<b>Domeniul studiilor</b>	<i>Se va corela cu informația din fișa de post generică definită pentru fiecare nivel ierarhic, cu adăugarea specializărilor impuse de domeniul funcțional</i>
<b>Experiență</b>	

#### 4.2. Specialist resurse umane - managementul carierei

<b>Identificare</b>	
<b>Familia de posturi #</b>	S.4.
<b>Familia de posturi</b>	Managementul resurselor umane
<b>Descriere</b>	
<b>Scurtă descriere a responsabilităților</b>	Planifică, organizează, controlează și monitorizează resursele umane în vederea îndeplinirii obiectivelor guvernului, domeniului sau instituției
<b>Obiective principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asigură necesarul adecvat de resurse umane și dezvoltarea acestora prin proiectarea și implementarea unor politici adecvate</li> <li>2. Planifică și gestionează forța de muncă pentru a sprijini performanța</li> <li>3. Promovează dezvoltarea competențelor prin evaluarea nevoilor și asigurarea formării profesionale adecvate</li> <li>4. Promovează implicarea și motivarea personalului și munca în echipă</li> </ol>
<b>Activități principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recrutează și asigură personalul necesar pentru sectorul public, domeniu sau instituție</li> <li>2. Sprijină managementul și evaluarea performanței</li> <li>3. Asigură că politicile și practicile de management al resurselor umane se conformează dispozițiilor legale și a normelor</li> <li>4. Sprijină dezvoltarea, formarea profesională și motivarea angajaților</li> <li>5. Prelucreză salariile și indemnizațiile (sporiurile)</li> </ol>
<b>Cerințe</b>	
<b>Cerințe minime</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cunoștințe de operare pe calculator (nivel elementar);</li> <li>✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1);</li> <li>✓ Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rol și proceduri administrative; cunoștințe</li> </ul>

	generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.
<b>Competențe generale</b>	<b>Eficiență personală</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor;</li> <li>✓ Inițiativă;</li> <li>✓ Planificare și organizare;</li> </ul> <b>Eficiență interpersonală</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicare;</li> <li>✓ Lucru în echipă;</li> </ul> <b>Responsabilitate socială</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientare către cetățean</li> <li>✓ Integritate</li> </ul>
<b>Competențe funcționale</b>	<b>Suținerea angajaților;</b>
<b>Competențe specifice</b>	<b>Cunoștințe solide și abilitatea de a utiliza cunoștințele legate de următoarele domenii:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cunoștințe despre managementul resurselor umane</li> <li>▪ Planificare strategică</li> <li>▪ Administrație publică</li> <li>▪ Etica în sectorul public</li> </ul>
<b>Nivelul studiilor</b>	Studii universitare de licență
<b>Domeniul studiilor</b>	<i>Se va corela cu informația din fișa de post generică definită pentru fiecare nivel ierarhic, cu adăugarea specializărilor impuse de domeniul funcțional</i>
<b>Experiență</b>	

### 4.3. Specialist resurse umane – administrarea personalului

<b>Identificare</b>	
<b>Familia de posturi #</b>	S.4.
<b>Familia de posturi</b>	Managementul resurselor umane
<b>Descriere</b>	
<b>Scurtă descriere a responsabilităților</b>	Planifică, organizează, controlează și monitorizează resursele umane în vederea îndeplinirii obiectivelor guvernului, domeniului sau instituției
<b>Obiective principale</b>	1. Sprijină managementul zilnic al RU, de la numire la încetarea relațiilor de muncă cu instituția
<b>Activități principale</b>	1. Gestionează dosarele de personal ale angajaților 2. Pregătește și verifică fișele de pontaj. 3. Gestionează relațiile de muncă ale angajaților și procedurile administrative (pregătirea documentației, concediile de odihnă, concediul de maternitate, pensii etc.)

	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Oferă îndrumări privind diferitele proceduri de resurse umane.</li> <li>5. Participă la organizarea procedurilor de adoptare a măsurilor disciplinare.</li> <li>6. Monitorizează dialogul social (cu angajații/organizațiile sindicale).</li> <li>7. Pregătește rapoarte cantitative.</li> </ol>
<b>Cerințe</b>	
<b>Cerințe minime</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cunoștințe de operare pe calculator (nivel elementar);</li> <li>✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1);</li> <li>✓ Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rol și proceduri administrative; cunoștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.</li> </ul>
<b>Competențe generale</b>	<p><b>Eficiență personală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor;</li> <li>✓ Inițiativă;</li> <li>✓ Planificare și organizare;</li> </ul> <p><b>Eficiență interpersonală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicare;</li> <li>✓ Lucru în echipă;</li> </ul> <p><b>Responsabilitate socială</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientare către cetățean</li> <li>✓ Integritate</li> </ul>
<b>Competențe funcționale</b>	Susținerea angajaților;
<b>Competențe specifice</b>	<p><b>Cunoștințe solide și abilitatea de a utiliza cunoștințele legate de următoarele domenii:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cunoștințe despre managementul resurselor umane</li> <li>▪ Planificare strategică</li> <li>▪ Administrație publică</li> <li>▪ Etica în sectorul public</li> </ul>
<b>Nivelul studiilor</b>	Studii universitare de licență
<b>Domeniul studiilor</b>	<i>Se va corela cu informația din fișa de post generică definită pentru fiecare nivel ierarhic, cu adăugarea specializărilor impuse de domeniul funcțional</i>
<b>Experiență</b>	

## S. 5. Relații internaționale

### Specialist relații internaționale

Identificare	
<b>Familia de posturi #</b>	S.5.
<b>Familia de posturi</b>	Reprezentare instituțională
Descriere	
<b>Scurtă descriere a responsabilităților</b>	Asigură sprijin de specialitate pentru politica externă strategică a guvernului și a instituției, punând la dispoziție informații și consiliere pe teme internaționale
<b>Obiective principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produce informații privind politicile, problemele, actele normative internaționale și guvernele și instituțiile străine</li> <li>2. Analizează tendințele politice, economice și sociale internaționale</li> <li>3. Sprijină procesul decizional pe teme de politică externă</li> </ol>
<b>Activități principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Întocmește rapoarte analitice și de perspectivă pe teme și tendințe internaționale</li> <li>2. Elaborează materiale de sprijin și de pregătire pentru reprezentanții guvernului în chestiuni internaționale</li> <li>3. Asigură consiliere de specialitate reprezentanților guvernului</li> </ol>
Cerințe	
<b>Cerințe minime</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cunoștințe de operare pe calculator (nivel elementar);</li> <li>✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1);</li> <li>✓ Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rol și proceduri administrative; cunoștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.</li> </ul>

<b>Competențe generale</b>	<b>Eficiență personală</b> ✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor; ✓ Inițiativă; ✓ Planificare și organizare; <b>Eficiență interpersonală</b> ✓ Comunicare; ✓ Lucru în echipă; <b>Responsabilitate socială</b> ✓ Orientare către cetățean ✓ Integritate
<b>Competențe funcționale</b>	Diplomație;
<b>Competențe specifice</b>	<b>Cunoștințe și abilitatea de a utiliza cunoștințele în următoarele domenii:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relații internaționale</li> <li>• Științe politice</li> <li>• Raționament analitic</li> <li>• Colectarea și analiza informațiilor</li> <li>• Metodologii de cercetare</li> <li>• Comunicare</li> <li>• Soluționarea conflictelor</li> <li>• Etica publică</li> </ul>
<b>Nivelul studiilor</b>	Studii universitare de licență
<b>Domeniul studiilor</b>	<i>Se va corela cu informația din fișa de post generică definită pentru fiecare nivel ierarhic, cu adăugarea specializărilor impuse de domeniul funcțional</i>
<b>Experiență</b>	

## 6.2. Specialist consiliere juridică – în elaborarea proiectelor de acte normative

Identificare	
Familia de posturi #	S.6.
Familia de posturi	Afaceri juridice
Descriere	
Scurtă descriere a responsabilităților	Asigură elaborarea proiectelor de acte normative și calitatea procesului de elaborare
Obiective principale	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sprijină elaborarea documentației juridice și normative</li> <li>2. Asigură calitatea juridică și eficiența legislației propuse</li> </ol>
Activități principale	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborează, evaluează și revizuieste documente juridice și acte normative, precum și rapoartele aferente, cu rol pregătitor</li> <li>2. Asigură consiliere juridică și contribuție de specialitate în elaborarea textelor normative.</li> <li>3. Reprezintă instituția în cadrul grupurilor de lucru din domeniul juridic.</li> </ol>
Cerințe	
Cerințe minime	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cunoștințe de operare pe calculator (nivel elementar);</li> <li>✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1);</li> <li>✓ Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rol și proceduri administrative; cunoștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.</li> </ul>
Competențe generale	<p><b>Eficiență personală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor;</li> <li>✓ Inițiativă;</li> <li>✓ Planificare și organizare;</li> </ul> <p><b>Eficiență interpersonală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicare;</li> <li>✓ Lucru în echipă;</li> </ul> <p><b>Responsabilitate socială</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientare către cetățean</li> <li>✓ Integritate</li> </ul>
Competențe funcționale	Consiliere juridică persuasivă;



<b>Competențe specifice</b>	<b>Cunoștințe și abilitatea de a utiliza cunoștințele legate de următoarele domenii:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Drept public</li> <li>• Dreptul privat</li> <li>• Drept administrativ</li> <li>• Administrație publică</li> <li>• Norme și proceduri administrative și de soluționare a litigiilor</li> </ul>
<b>Nivelul studiilor</b>	Studii universitare de licență
<b>Domeniul studiilor</b>	<i>Drept</i>
<b>Experiență</b>	<i>Se va corela cu informația din fișa de post generică definită pentru fiecare nivel ierarhic</i>

## 6.2. Specialist contractare

Identificare	
<b>Familia de posturi #</b>	S.6.
<b>Familia de posturi</b>	Afaceri juridice
Descriere	
<b>Scurtă descriere</b>	Asigură întocmirea dosarelor juridice și calitatea procesului
<b>Obiective principale</b>	1. Asigură calitatea juridică și eficiența contractelor care implică guvernul, domeniul sectorial în care activează sau instituția
<b>Activități principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Redactează, evaluează și revizuieste documente juridice și acte normative și rapoarte de sprijin, auxiliare și pregătitoare necesare pentru pregătirea procedurilor de contractare;</li> <li>2. Redactează, evaluează și revizuieste contracte cu terți;</li> <li>3. Gestionează procedurile administrative interne;</li> <li>4. Monitorizează implementarea și executarea contractelor din punct de vedere juridic.</li> </ol>
Cerințe	
<b>Cerințe minime</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cunoștințe de operare pe calculator (nivel elementar);</li> <li>✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1);</li> <li>✓ Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rol și proceduri administrative; cunoștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.</li> </ul>
<b>Competențe generale</b>	<b>Eficiență personală</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inițiativă;</li> <li>✓ Planificare și organizare;</li> </ul> <b>Eficiență interpersonală</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicare;</li> <li>✓ Lucru în echipă;</li> </ul> <b>Responsabilitate socială</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientare către cetățean</li> <li>✓ Integritate</li> </ul>
<b>Competențe funcționale</b>	Consiliere juridică persuasivă;
<b>Competențe specifice</b>	<b>Cunoștințe și abilitatea de a utiliza cunoștințele legate de următoarele domenii:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Drept public</li> <li>• Dreptul privat</li> <li>• Drept administrativ</li> <li>• Administrație publică</li> <li>• Norme și proceduri administrative și de soluționare a litigiilor</li> </ul>
<b>Nivelul studiilor</b>	Studii universitare de licență
<b>Domeniul studiilor</b>	<i>Drept</i>
<b>Experiență</b>	<i>Se va corela cu informația din fișa de post generică definită pentru fiecare nivel ierarhic</i>

### 6.3. Specialist reprezentare juridică

Identificare	
<b>Familia de posturi #</b>	S.6.
<b>Familia de posturi</b>	Afaceri juridice
Descriere	
<b>Scurtă descriere</b>	Asigură activitatea juridică a instituției și reprezintă interesele instituției în relația cu alte părți.
<b>Obiective principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asigură reprezentarea juridică a guvernului, domeniului sectorial în care activează sau instituției în instanță sau în procedurile de soluționare a litigiilor</li> </ol>
<b>Activități principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluează și revizuieste contractele cu terți și legislația specifică</li> <li>2. Gestionează procedurile administrative interne și de soluționare a litigiilor</li> <li>3. Apără interesele instituției în instanță și în procedurile de soluționare a litigiilor</li> </ol>

<b>Ceriințe</b>	
<b>Ceriințe minime</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cunoaștințe de operare pe calculator (nivel elementar);</li> <li>✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1);</li> <li>✓ Cunoaștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoaștințe generale despre instituții publice, rol și proceduri administrative; cunoaștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.</li> </ul>
<b>Competențe generale</b>	<p><b>Eficiență personală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor;</li> <li>✓ Inițiativă;</li> <li>✓ Planificare și organizare;</li> </ul> <p><b>Eficiență interpersonală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicare;</li> <li>✓ Lucru în echipă;</li> </ul> <p><b>Responsabilitate socială</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientare către cetățean</li> <li>✓ Integritate</li> </ul>
<b>Competențe funcționale</b>	Consiliere juridică persuasivă;
<b>Competențe specifice</b>	<p><b>Cunoaștințe și abilitatea de a utiliza cunoaștințele legate de următoarele domenii:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Drept public</li> <li>• Dreptul privat</li> <li>• Drept administrativ</li> <li>• Administrație publică</li> <li>• Norme și proceduri administrative și de soluționare a litigiilor</li> </ul>
<b>Nivelul studiilor</b>	Studii universitare de licență
<b>Domeniul studiilor</b>	<i>Drept</i>
<b>Experiență</b>	<i>Se va corela cu informația din fișa de post generică definită pentru fiecare nivel ierarhic</i>

## S. 7. Control managerial intern

### 7.1. Specialist control managerial intern

Identificare	
<b>Familia de posturi #</b>	S.7.
<b>Familia de posturi</b>	Control managerial intern
Descriere	
<b>Scurtă descriere a responsabilităților</b>	Sprrijină conducerea în îmbunătățirea performanței instituției și în implementarea strategiilor
<b>Obiective principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sprijină implementarea strategiei instituției conform obiectivelor stabilite</li> <li>2. Asigură proiectarea, implementarea și evaluarea sistemelor de control managerial intern</li> <li>3. Produce informații analitice pentru a sprijini deciziile conducerii la toate nivelurile ierarhice și în toate unitățile instituției</li> </ol>
<b>Activități principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Întocmește planuri operaționale pentru implementarea planurilor strategice</li> <li>2. Gestionează sistemele de control pentru monitorizarea obiectivelor, costurilor, procedurilor și comunicării interne</li> <li>3. Întocmește propuneri de rapoarte de evaluare, recomandări și asigură îndrumări pentru optimizarea procedurilor, resurselor și structurii organizatorice</li> </ol>
Cerințe	
<b>Cerințe minime</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cunoștințe de operare pe calculator (nivel elementar);</li> <li>✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1);</li> <li>✓ Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rol și proceduri administrative; cunoștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.</li> </ul>
<b>Competențe generale</b>	<p><b>Eficiență personală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor;</li> <li>✓ Inițiativă;</li> <li>✓ Planificare și organizare;</li> </ul> <p><b>Eficiență interpersonală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicare;</li> <li>✓ Lucru în echipă;</li> </ul> <p><b>Responsabilitate socială</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientare către cetățean</li> </ul>

	✓ Integritate
<b>Competențe funcționale</b>	Asigurarea conformității; Investigare și diagnoză;
<b>Competențe specifice</b>	<b>Cunoștințe și abilitatea de a utiliza cunoștințele legate de următoarele domenii:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrație publică</li> <li>• Planificare strategică</li> <li>• Managementul performanțelor</li> <li>• Etica în sectorul public</li> </ul>
<b>Nivelul studiilor</b>	Studii universitare de licență
<b>Domeniul studiilor</b>	<i>Se va corela cu informația din fișa de post generică definită pentru fiecare nivel ierarhic, cu adăugarea specializărilor impuse de domeniul funcțional</i>
<b>Experiență</b>	

## S. 8. Management de proiect

### 8.1. Coordonator de proiect/manager proiect

Identificare	
<b>Familia de posturi #</b>	S.8.
<b>Familia de posturi</b>	Management de proiect
Descriere	
<b>Scurtă descriere a responsabilităților</b>	Asigură planificarea, managementul, coordonarea și controlul eficace și eficient ale proiectelor
<b>Obiective principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sprijină planificarea proiectelor prin sfaturi profesionale privind sfera de aplicare, obiectivele, bugetul, echipa și alte resurse necesare</li> <li>2. Asigură finalizarea proiectelor alocate, conform planului</li> <li>3. Asigură un management eficace al tuturor aspectelor legate de elaborarea și implementarea proiectelor alocate</li> </ol>
<b>Activități principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordonează și finalizează cu succes proiectele la timp, conform bugetului și sferei de aplicare</li> <li>2. Gestionează activitățile proiectului, membrii echipei, termenele limită, comunicarea și relaționarea</li> <li>3. Monitorizează și evaluează implementarea proiectelor, propunând recomandări de îmbunătățire</li> <li>4. Întocmește planuri și rapoarte în cadrul proiectelor</li> </ol>
Cerințe	
<b>Cerințe minime</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cunoștințe de operare pe calculator (nivel elementar);</li> <li>✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1);</li> <li>✓ Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rol și proceduri administrative; cunoștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.</li> </ul>
<b>Competențe generale</b>	<p><b>Eficiență personală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor;</li> <li>✓ Inițiativă;</li> <li>✓ Planificare și organizare;</li> </ul> <p><b>Eficiență interpersonală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicare;</li> <li>✓ Lucru în echipă;</li> </ul> <p><b>Responsabilitate socială</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientare către cetățean</li> <li>✓ Integritate</li> </ul>

<b>Competențe funcționale</b>	Coordonarea echipei de proiect;
<b>Competențe specifice</b>	<b>Cunoștințe și abilitatea de a utiliza cunoștințele în următoarele domenii:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrație publică</li> <li>• Management de proiect</li> <li>• Bugetare</li> <li>• Managementul performanțelor</li> <li>• Management financiar</li> <li>• Achiziții publice</li> </ul>
<b>Nivelul studiilor</b>	Studii universitare de licență
<b>Domeniul studiilor</b>	<i>Se va corela cu informația din fișa de post generică definită pentru fiecare nivel ierarhic, cu adăugarea specializărilor impuse de domeniul funcțional</i>
<b>Experiență</b>	

## 9.1. Auditor intern

Identificare	
<b>Familia de posturi #</b>	S.9.
<b>Familia de posturi</b>	Audit intern
Descriere	
<b>Scurtă descriere a responsabilităților</b>	Gestionează ciclul auditului intern cu privire la eficacitatea operațiunilor, fiabilitatea financiară și respectarea reglementărilor
<b>Obiective principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asigură eficacitatea ciclului de audit intern</li> <li>2. Contribuie la îmbunătățirea operațiunilor și proceselor guvernului, sectorului sau instituției</li> <li>3. Asigură eficacitatea proceselor de management al riscurilor, control și guvernare</li> </ol>
<b>Activități principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementează și gestionează eficace și eficient ciclul auditului</li> <li>2. Planifică, controlează, evaluează și raportează pe marginea inițiativelor de audit intern</li> <li>3. Asigură consiliere de specialitate și informații privind validitatea, legalitatea și îndeplinirea obiectivelor</li> </ol>
Cerințe	
<b>Cerințe minime</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cunoștințe de operare pe calculator (nivel elementar);</li> <li>✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1);</li> <li>✓ Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rol și proceduri administrative; cunoștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.</li> </ul>
<b>Competențe generale</b>	<p><b>Eficiență personală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor;</li> <li>✓ Inițiativă;</li> <li>✓ Planificare și organizare;</li> </ul> <p><b>Eficiență interpersonală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicare;</li> <li>✓ Lucru în echipă;</li> </ul> <p><b>Responsabilitate socială</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientare către cetățean</li> <li>✓ Integritate</li> </ul>
<b>Competențe funcționale</b>	Asigurarea conformității; Investigare și diagnoză;



<b>Competențe specifice</b>	<b>Cunoștințe și abilitatea de a utiliza cunoștințele legate de următoarele domenii:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditul instituției</li> <li>• Cadrul juridic și financiar al sectorului public</li> <li>• Buget public</li> <li>• Management financiar</li> <li>• Managementul performanțelor</li> <li>• Managementul riscurilor</li> <li>• Contabilitate</li> </ul>
<b>Nivelul studiilor</b>	Studii universitare de licență
<b>Domeniul studiilor</b>	<i>Se va corela cu informația din fișa de post generică definită pentru fiecare nivel ierarhic, cu adăugarea specializărilor impuse de domeniul funcțional</i>
<b>Experiență</b>	

## 10.1. Inspector

Identificare	
Familia de posturi #	S.10.
Familia de posturi	Inspecție
Descriere	
Scurtă descriere a responsabilităților	Monitorizează aplicarea legilor și reglementărilor în anumite domenii stabilite
Obiective principale	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asigură inspectarea dispozițiilor legale și a actelor generale care se aplică unor domenii guvernamentale specifice</li> <li>2. Verifică respectarea dispozițiilor și normelor legale de către instituțiile publice și în cadrul proceselor de lucru</li> <li>3. Sprijină îmbunătățirea structurilor și proceselor administrative din punctul de vedere al respectării dispozițiilor și normelor legale</li> </ol>
Activități principale	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborează și dezvoltă metodologii de inspecție și control pentru a sprijini activitatea de inspecție</li> <li>2. Derulează în mod eficace activități de inspecție conform planului și/sau nevoilor și comunică rezultatele și recomandările</li> <li>3. Gestionează toate activitățile, echipele și resursele necesare pentru a finaliza activitatea de inspecție</li> </ol>
Cerințe	
Cerințe minime	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cunoștințe de operare pe calculator (nivel elementar);</li> <li>✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1);</li> <li>✓ Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rol și proceduri administrative; cunoștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.</li> </ul>
Competențe generale	<p><b>Eficiență personală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor;</li> <li>✓ Inițiativă;</li> <li>✓ Planificare și organizare;</li> </ul> <p><b>Eficiență interpersonală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicare;</li> <li>✓ Lucru în echipă;</li> </ul> <p><b>Responsabilitate socială</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientare către cetățean</li> <li>✓ Integritate</li> </ul>

<b>Competențe funcționale</b>	Asigurarea conformității; Investigare și diagnoză;
<b>Competențe specifice</b>	<b>Cunoștințe și abilitatea de a utiliza cunoștințele legate de următoarele domenii:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Drept public</li> <li>• Drept administrativ</li> <li>• Norme și reglementări specifice domeniului în care își desfășoară activitatea</li> </ul>
<b>Nivelul studiilor</b>	Studii universitare de licență
<b>Domeniul studiilor</b>	<i>Se va corela cu informația din fișa de post generică definită pentru fiecare nivel ierarhic, cu adăugarea specializărilor impuse de domeniul funcțional</i>
<b>Experiență</b>	

## S. 11. Comunicare și relații publice

### 11.1. Specialist comunicare

Identificare	
<b>Familia de posturi #</b>	S.11.
<b>Familia de posturi</b>	Comunicare și relații publice
Descriere	
<b>Scurtă descriere a responsabilităților</b>	Distribuie informațiile și promovează imaginea și rolul instituției către publicul larg și factorii interesați
<b>Obiective principale</b>	1. Asigură comunicarea internă și externă prin utilizarea tuturor tehnicilor și metodelor de comunicare disponibile
<b>Activități principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionează instrumentele de comunicare interne.</li> <li>2. Elaborează documente de comunicare și publicitate în format tipărit sau electronic.</li> <li>3. Menține legătura cu partenerii externi (prin diferite instrumente de comunicare).</li> <li>4. Reprezintă instituția în cadrul unor evenimente, expoziții etc.</li> <li>5. Organizează evenimente publice.</li> </ol>
Cerințe	
<b>Cerințe minime</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cunoștințe de operare pe calculator (nivel elementar);</li> <li>✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1);</li> <li>✓ Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rol și proceduri administrative; cunoștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.</li> </ul>
<b>Competențe generale</b>	<p><b>Eficiență personală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor;</li> <li>✓ Inițiativă;</li> <li>✓ Planificare și organizare;</li> </ul> <p><b>Eficiență interpersonală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicare;</li> <li>✓ Lucru în echipă;</li> </ul> <p><b>Responsabilitate socială</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientare către cetățean</li> <li>✓ Integritate</li> </ul>
<b>Competențe funcționale</b>	Vor fi determinate în urma analizei aprofundate a tipurilor de posturi din această categorie
<b>Competențe specifice</b>	<p><b>Cunoștințe și abilitatea de a utiliza cunoștințele legate de următoarele domenii:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrație publică;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Managementul părților interesate;</li> <li>• Arhitectura instituțională;</li> </ul>
<b>Nivelul studiilor</b>	Studii universitare de licență
<b>Domeniul studiilor</b>	<i>Se va corela cu informația din fișa de post generică definită pentru fiecare nivel ierarhic, cu adăugarea specializărilor impuse de domeniul funcțional</i>
<b>Experiență</b>	

## 12.1. Specialist helpdesk

Identificare	
<b>Familia de posturi #</b>	S. 12
<b>Familia de posturi</b>	TIC – specialist helpdesk
Descriere	
<b>Scurtă descriere a responsabilităților</b>	Gestionează și configurează componentele hardware și software ale utilizatorilor finali, interacționează cu aceștia în legătură cu orice probleme tehnice cu care se confruntă și ori le soluționează direct ori le înaintează altui grup de sprijin
<b>Obiective principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asigură că utilizatorii finali dețin componentele hardware, software și de rețea necesare pentru îndeplinirea activităților acestora</li> <li>2. Asigură că toate solicitările tehnice provenite de la utilizatorii finali sunt înregistrate și soluționate conform priorității acestora, cu respectarea fluxului de lucru</li> <li>3. Păstrează un inventar precis al licențelor hardware și software ale instituției</li> </ol>
<b>Activități principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Configurează componentele hardware, software și de rețea pentru utilizatorii finali, în baza procedurilor existente</li> <li>2. Acționează ca punct central pentru solicitărilor utilizatorilor TIC pe canale multiple (telefon, email, mesagerie instantanee etc.) și gestionează ciclul de viață al solicitărilor, de obicei în baza unui sistem de emiterie a biletelor</li> <li>3. Menține o bază de cunoștințe privind problemele tehnice și soluțiile pentru rezolvarea directă a acestora, dacă este posibil (nivelul 1 de sprijin)</li> <li>4. Colaborează cu alte grupuri TIC pentru probleme complexe (nivelurile 2, 3 etc. de sprijin)</li> <li>5. Întreține și monitorizează produsele hardware și software ale instituției</li> </ol>
Cerințe	
<b>Cerințe minime</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cunoștințe de operare pe calculator (nivel expert);</li> <li>✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1);</li> <li>✓ Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rol și proceduri administrative; cunoștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.</li> </ul>
<b>Competențe generale</b>	<p><b>Eficiență personală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor;</li> <li>✓ Inițiativă;</li> <li>✓ Planificare și organizare;</li> </ul> <p><b>Eficiență interpersonală</b></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicare;</li> <li>✓ Lucru în echipă;</li> </ul> <b>Responsabilitate socială</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientare către cetățean</li> <li>✓ Integritate</li> </ul>
<b>Competențe funcționale</b>	Vor fi determinate în urma analizei aprofundate a tipurilor de posturi din această categorie
<b>Competențe specifice</b>	<b>Managementul activelor;</b> <b>Cunoștințe și abilitatea de a utiliza cunoștințele în domeniul specific de activitate</b>
<b>Nivelul studiilor</b>	Studii universitare de licență
<b>Domeniul studiilor</b>	<i>Se va corela cu informația din fișa de post generică definită pentru fiecare nivel ierarhic, cu adăugarea specializărilor impuse de domeniul funcțional</i>
<b>Experiență</b>	

## 12.2. Specialist date

Identificare	
<b>Familia de posturi #</b>	S. 12
<b>Familia de posturi</b>	TIC - specialist date
Descriere	
<b>Scurtă descriere a responsabilităților</b>	Colectează, organizează, studiază și prezintă date pentru a oferi părților interesate informații și perspective diferite
<b>Obiective principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agregă și integrează în mod coerent date din surse multiple pentru a genera informații utile</li> <li>2. Prezintă informațiile în formatul adecvat pentru fiecare categorie de utilizatori</li> <li>3. Proiectează sisteme de date pentru a permite extragerea facilă și în timp util a informațiilor</li> <li>4. Consiliază factorul interesat relevant în privința manierei de utilizare a instrumentelor de raportare folosite autonom de utilizatorii individuali</li> </ol>
<b>Activități principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifică, gestionează, filtrează și agregă datele dintr-un set de sisteme TIC</li> <li>2. Manipulează, conectează, migrează și corelează date din diferite sisteme</li> <li>3. Utilizează tehnici de vizualizare a datelor pentru a prezenta informații în formatul adecvat</li> <li>4. Colaborează cu alți analiști sau furnizori pentru proiectarea soluțiilor de date</li> </ol>
Cerințe	
<b>Cerințe minime</b>	✓ Cunoștințe de operare pe calculator (nivel expert);

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1);</li> <li>✓ Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rol și proceduri administrative; cunoștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.</li> </ul>
<b>Competențe generale</b>	<p><b>Eficiență personală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor;</li> <li>✓ Inițiativă;</li> <li>✓ Planificare și organizare;</li> </ul> <p><b>Eficiență interpersonală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicare;</li> <li>✓ Lucru în echipă;</li> </ul> <p><b>Responsabilitate socială</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientare către cetățean</li> <li>✓ Integritate</li> </ul>
<b>Competențe funcționale</b>	Vor fi determinate în urma analizei aprofundate a tipurilor de posturi din această categorie
<b>Competențe specifice</b>	<p><b>Abilități matematice și analitice</b></p> <p><b>Cunoștințe și abilitatea de a utiliza cunoștințele în domeniul statisticii</b></p>
<b>Nivelul studiilor</b>	Studii universitare de lungă durată
<b>Domeniul studiilor</b>	<i>Se va corela cu informația din fișa de post generică definită pentru fiecare nivel ierarhic, cu adăugarea specializărilor impuse de domeniul funcțional</i>
<b>Experiență</b>	

### 12.3. Specialist infrastructură

Identificare	
<b>Familia de posturi #</b>	S. 12
<b>Familia de posturi</b>	TIC - specialist infrastructură
Descriere	
<b>Scurtă descriere a responsabilităților</b>	Gestionează proiectarea și funcționarea infrastructurii TIC în multiple domenii, inclusiv de rețea, administrarea centrului de date și securitate
<b>Obiective principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asigură funcționarea eficientă și fiabilă a infrastructurii TIC care stă la baza soluțiilor software</li> <li>2. Sprijină securitatea sistemelor TIC</li> <li>3. Asigură proiectarea adecvată și eficace din punctul de vedere al costurilor a infrastructurii, conform nevoilor de performanță ale sistemelor</li> </ol>
<b>Activități principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Monitorizează și soluționează problemele legate de infrastructura TIC, aplicând măsuri proactive și reactive de prevenire și remediere</li> <li>2. Colaborează cu furnizorii și cu arhitecții TIC astfel încât conceptele</li> </ol>



	<p>planificate să fie transpuse în acțiune</p> <p>3. Menține securitatea, confidențialitatea și integritatea sistemelor informatice, concepe și implementează proceduri în acest sens</p> <p>4. Asigură continuitatea sistemelor TIC și aplică proceduri de recuperare în caz de dezastru</p>
<b>Cerințe</b>	
<b>Cerințe minime</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cunoștințe de operare pe calculator (nivel expert);</li> <li>✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1);</li> <li>✓ Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rol și proceduri administrative; cunoștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.</li> </ul>
<b>Competențe generale</b>	<p><b>Eficiență personală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor;</li> <li>✓ Inițiativă;</li> <li>✓ Planificare și organizare;</li> </ul> <p><b>Eficiență interpersonală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicare;</li> <li>✓ Lucru în echipă;</li> </ul> <p><b>Responsabilitate socială</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientare către cetățean</li> <li>✓ Integritate</li> </ul>
<b>Competențe funcționale</b>	Vor fi determinate în urma analizei aprofundate a tipurilor de posturi din această categorie
<b>Competențe specifice</b>	<p><b>Managementul activelor;</b></p> <p><b>Cunoștințe și abilitatea de a utiliza cunoștințele în domeniul specific de activitate:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Înțelegerea tehnică a infrastructurii TIC. Deține cunoștințe avansate privind infrastructura TIC, sistemele de baze de date, rețelistică și securitate</li> <li>✓ Înțelegerea tehnică a securității informației. Deține cunoștințe tehnice avansate în domeniul securității TIC, precum și al legislației și regulamentelor aplicabile care trebuie respectate.</li> </ul>
<b>Nivelul studiilor</b>	Studii universitare de lungă durată
<b>Domeniul studiilor</b>	<i>Se va corela cu informația din fișa de post generică definită pentru fiecare nivel ierarhic, cu adăugarea specializărilor impuse de domeniul funcțional</i>
<b>Experiență</b>	

#### 12.4. Arhitect de sistem

<b>Identificare</b>	
<b>Familia de posturi #</b>	S. 12
<b>Familia de posturi</b>	TIC - arhitect de sistem

Descriere	
<b>Scurtă descriere a responsabilităților</b>	Colectează solicitările utilizatorilor și le transpune în proiecte de sistem și soluții de implementare
<b>Obiective principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asigură că nevoile utilizatorilor sunt luate în evidență, documentate și înțelese</li> <li>2. Proiectează, implementează și testează soluții TIC</li> <li>3. Lucrează cu furnizorii pentru achiziționarea și integrarea soluțiilor externe în sistemul TIC al instituției</li> </ol>
<b>Activități principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transpune solicitările specifice ale utilizatorilor în limbaj de sistem TIC și identifică soluțiile optime de implementare, inclusiv estimările de costuri (creare, configurare sau achiziție)</li> <li>2. Colaborează cu furnizorii și infrastructura TIC astfel încât proiectele planificate să fie operaționalizate</li> <li>3. Menține securitatea, confidențialitatea și integritatea sistemelor informatice</li> <li>4. Răspunde de implementarea și testarea soluțiilor TIC</li> </ol>
Cerințe	
<b>Cerințe minime</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cunoștințe de operare pe calculator (nivel expert);</li> <li>✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1);</li> <li>✓ Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rol și proceduri administrative; cunoștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.</li> </ul>
<b>Competențe generale</b>	<p><b>Eficiență personală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor;</li> <li>✓ Inițiativă;</li> <li>✓ Planificare și organizare;</li> </ul> <p><b>Eficiență interpersonală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicare;</li> <li>✓ Lucru în echipă;</li> </ul> <p><b>Responsabilitate socială</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientare către cetățean</li> <li>✓ Integritate</li> </ul>
<b>Competențe funcționale</b>	Vor fi determinate în urma analizei aprofundate a tipurilor de posturi din această categorie
<b>Competențe specifice</b>	<p><b>Cunoștințe și abilitatea de a utiliza în domeniul specific de activitate:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proiectarea sistemelor TIC. Deține cunoștințe avansate despre practicile și standardele tehnice TIC, inclusiv nivelurile de risc, complexitate, abilitate, performanță și sustenabilitate asociate acestora.</li> <li>✓ Înțelegerea tehnică a securității informației. Deține cunoștințe tehnice în domeniul securității TIC la nivel de utilizare în scopuri profesionale, precum și în domeniul legislației și reglementărilor care trebuie respectate.</li> </ul>
<b>Nivelul studiilor</b>	Studii universitare de licență
<b>Domeniul studiilor</b>	<i>Se va corela cu informația din fișa de post generică definită pentru fiecare nivel</i>

<b>Experiență</b>	<i>ierarhic, cu adăugarea specializărilor impuse de domeniul funcțional</i>
-------------------	-----------------------------------------------------------------------------

## 13.1. Specialist arhive

Identificare	
<b>Familia de posturi #</b>	S.13.
<b>Familia de posturi</b>	Arhive
Descriere	
<b>Scurtă descriere a responsabilităților</b>	Păstrează memoria instituției prin centralizarea și arhivarea documentelor produse de instituție, în conformitate cu normele și ghidurile în vigoare
<b>Obiective principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Colectează, înregistrează, analizează și clasifică documentele instituției. Asigură depozitarea documentelor și extragerea în timp util din arhivă și înapoierea documentelor în arhivă, conform solicitărilor.</li> </ol>
<b>Activități principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obține și analizează documente pentru a defini termenele limită de depozitare, conform actelor normative în vigoare.</li> <li>2. Indexează documentele și actualizează inventarele.</li> <li>3. Efectuează căutarea și extragerea documentelor în conformitate cu solicitările.</li> <li>4. Păstrează relația cu arhiva centrală.</li> <li>5. Gestionează relațiile cu utilizatorii și distribuie informații privind utilizarea arhivelor</li> </ol>
Cerințe	
<b>Cerințe minime</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cunoștințe de operare pe calculator (nivel elementar);</li> <li>✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1);</li> <li>✓ Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rol și proceduri administrative; cunoștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.</li> </ul>
<b>Competențe generale</b>	<p><b>Eficiență personală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor;</li> <li>✓ Inițiativă;</li> <li>✓ Planificare și organizare;</li> </ul> <p><b>Eficiență interpersonală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicare;</li> <li>✓ Lucru în echipă;</li> </ul> <p><b>Responsabilitate socială</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientare către cetățean</li> <li>✓ Integritate</li> </ul>

<b>Competențe funcționale</b>	Vor fi determinate în urma analizei aprofundate a tipurilor de posturi din această categorie
<b>Competențe specifice</b>	<b>Cunoștințe și abilitatea de a utiliza cunoștințele legate de următoarele domenii:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrație publică;</li> <li>• Arhitectura instituțională;</li> <li>• Legislația privind arhivele.</li> <li>• Principiile arhivării și managementului documentației.</li> <li>• Legislația privind transparența și accesul la documente oficiale.</li> </ul>
<b>Nivelul studiilor</b>	Studii universitare de licență
<b>Domeniul studiilor</b>	<i>Se va corela cu informația din fișa de post generică definită pentru fiecare nivel ierarhic, cu adăugarea specializărilor impuse de domeniul funcțional</i>
<b>Experiență</b>	

Anexa 1: Model pentru fișa de post specifică - conform modelului existent în cadrul legal actual

Denumirea autorității sau instituției publice	Aprob <sup>1)</sup>
Direcția generală	
Direcția	
Serviciul	
Biroul/Compartimentul	

**FIȘA POSTULUI**

Nr. ....

<b>Informații generale privind postul</b>
1. Denumirea postului .....
2. Nivelul postului .....
3. Scopul principal al postului .....
Condiții specifice pentru ocuparea postului <sup>2)</sup>
1. Studii de specialitate
2. Perfecționări (specializări) .....
3. Cunoștințe de operare/programare pe calculator (necesitate și nivel) .....
4. Limbi străine <sup>3)</sup> (necesitate și nivel <sup>4)</sup> de cunoaștere) .....
5. Abilități, calități și aptitudini necesare
6. Cerințe specifice <sup>5)</sup> .....
7. Competența managerială (cunoștințe de management, calități și aptitudini manageriale) .....
Atribuțiile postului <sup>6)</sup> : .....
1.....
2.....
3.....
4.....
5.....
6.....
7.....
8.....
9.....

10.....
Identificarea functiei publice corespunzătoare postului
1.Denumire.....
2. Clasa.....
3. Gradul profesional <sup>7)</sup> .....
4. Vechimea (în specialitate necesară) .....
Sfera relațională a titularului postului
1. Sfera relațională internă:
a) Relații ierarhice:
- subordonat față de .....
- superior pentru .....
b) Relații funcționale: .....
c) Relații de control: .....
d) Relații de reprezentare: .....
2. Sfera relațională externă:
a) cu autorități și instituții publice:
b) cu organizații internaționale: .....
c) cu persoane juridice private: .....
3. Limite de competență <sup>8)</sup> .....
4. Delegarea de atribuții și competență .....

- 1) Se va completa cu numele și funcția conducătorului autorității sau instituției publice. Se va semna de către conducătorul autorității sau instituției publice și se va ștampila în mod obligatoriu.
- 2) Se va completa cu informațiile corespunzătoare condițiilor prevăzute de lege și stabilite la nivelul autorității sau instituției publice pentru ocuparea funcției publice corespunzătoare.
- 3) Dacă este cazul.

<sup>4)</sup> Se vor stabili pentru fiecare dintre criteriile „citit“, „scris“ și „vorbit“ după cum urmează: „cunoștințe de bază“, „nivel mediu“, „nivel avansat“.

<sup>5)</sup> De exemplu: călătorii frecvente, delegări, detașări, disponibilitate pentru lucru în program prelungit în anumite condiții.

<sup>6)</sup> Se stabilesc pe baza activităților care presupun exercitarea prerogativelor de putere publică, în concordanță cu specificul funcției publice corespunzătoare postului.

<sup>7)</sup> Se stabilește potrivit prevederilor legale.

<sup>8)</sup> Reprezintă libertatea decizională de care beneficiază titularul pentru îndeplinirea atribuțiilor care îi revin.

Întocmit de <sup>9)</sup> :
1. Numele și prenumele .....
2. Funcția publică de conducere .....
3. Semnătura.....
4. Data
Luat la cunoștința de către ocupantul postului
1. Numele și prenumele .....
2. Semnătura
3. Data.....
Avizat de <sup>10)</sup> :
Numele și prenumele
2. Funcția .....
3. Semnătura .....
4. Data .....


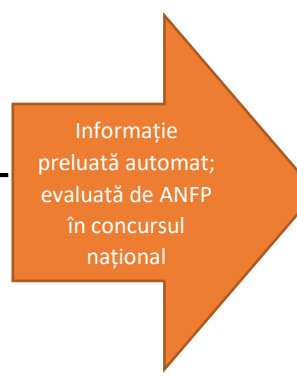
<sup>9)</sup> întocmit de persoana care deține calitatea de evaluator al titularului postului (după cum prevede cadrul legal), cu excepția cazului în care, potrivit legii, rolul de evaluator intră în atribuțiile conducătorului autorității sau instituției publice. În acest caz, prin act administrativ al conducătorului autorității sau instituției publice, al persoanei care deține funcția de conducere imediat inferioară este desemnată pentru a concepe și semna fișa postului pentru funcționarii publici aflați în această situație.

<sup>10)</sup> semnată de persoana desemnată pentru a contrasemna în baza dispozițiilor legale, cu excepția cazului în care, potrivit legii, intră în atribuțiile conducătorului autorității sau instituției publice să contrasemneze. În acest caz, prin act administrativ al conducătorului autorității sau instituției publice, al persoanei care deține funcția de conducere imediat inferioară este desemnată pentru a concepe și semna fișa postului pentru funcționarii publici aflați în această situație.



Anexa 2: Corelarea dintre fișa de post generică și fișa de post specifică

FIȘA DE POST GENERICĂ			FIȘA DE POST SPECIFICĂ (modelul utilizat în prezent)
<b>Identificare</b>		Informație preluată automat și completată cu detalii	Denumirea autorității sau instituției publice Direcția generală Direcția Serviciul Biroul/Compartimentul Denumirea postului Nivelul postului
<b>Familia de posturi #</b>	S.1.		
<b>Familia de posturi</b>	Specialist coordonare politici publice		
<b>Descriere</b>		Informație preluată automat	Scopul principal al postului
<b>Scurtă descriere a responsabilităților</b>	Sprijină elaborarea și implementarea politicilor publice		
<b>Obiective principale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asigură implementarea eficace a politicilor publice</li> <li>2. Sprijină procesul decizional în diferite domenii de intervenție guvernamentală</li> <li>3. Contribuie la elaborarea strategiilor de implementare a politicilor publice</li> </ol>		
<b>Activități principale</b>	<p>Întocmește planuri strategice și operaționale pentru implementarea politicilor publice</p> <p>Coordonează implementarea politicilor publice la nivelul diferitelor domenii și instituții guvernamentale</p> <p>Întocmește rapoarte analitice și diagnoze privind implementarea politicilor publice</p>	Informație preluată automat și completată cu alte activități, fără a schimba natura postului	Atribuțiile postului

Cerințe			
<b>Cerințe minime</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cunoștințe de operare pe calculator (nivel elementar);</li> <li>✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1);</li> <li>✓ Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rolul rol și proceduri administrative; cunoștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.</li> </ul>	 <p>Informație preluată automat; evaluată de ANFP în concursul național</p>  <p>Informație preluată automat; evaluată de ANFP în concursul național</p>	Cunoștințe de operare/programare pe calculator Limbi străine
<b>Competențe generale</b>	<p><b>Eficiență personală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor;</li> <li>✓ Inițiativă;</li> <li>✓ Planificare și organizare;</li> </ul> <p><b>Eficiență interpersonală</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicare;</li> <li>✓ Lucru în echipă;</li> </ul> <p><b>Responsabilitate socială</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientare către cetățean</li> <li>✓ Integritate</li> </ul>		Abilități, calități și aptitudini necesare <i>(vor fi preluate competențele generale în funcție de nivelul ierarhic al postului și competențele funcționale)</i>
<b>Competențe funcționale</b>	<p><b>Gestionarea părților implicate;</b></p> <p><b>Analiza politicilor publice;</b></p>		
<b>Competențe specifice</b>	<p><b>Elaborarea planurilor strategice;</b></p> <p><b>Cunoștințe solide și abilitatea de a utiliza cunoștințele legate de următoarele domenii:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Științe politice</li> <li>▪ Științe administrative</li> <li>▪ Drept administrativ</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Legislația privind funcția publică</li> <li>▪ Administrație publică</li> <li>▪ Etică în sectorul public</li> <li>▪ Sistemul de luare a deciziilor</li> </ul>	<p>Informație identificată împreună cu ANFP, testată în concursul pe post</p>	
<b>Nivelul studiilor</b>	Studii universitare de licență		
<b>Domeniul studiilor</b>	<i>Se va corela cu informația din fișa de post generică definită pentru fiecare nivel ierarhic, cu adăugarea specializărilor impuse de domeniul funcțional</i>	<p>Informație preluată automat și completată cu detalii specifice domeniului funcțional</p>	
<b>Experiență</b>			<p>Clasa</p> <p>Gradul profesional</p> <p>Vechimea (în specialitate necesară)</p> <p>Studii de specialitate</p> <p>Perfecționări (specializări)</p>
			<p>Sfera relațională a titularului postului</p> <p>Sfera relațională internă:</p> <p>Relatii ierarhice:</p> <p>-subordonat față de superior pentru.</p> <p>b) Relații funcționale:</p> <p>c) Relații de control: .</p> <p>d) Relații de reprezentare:</p> <p>Sfera relațională externă:</p> <p>a) cu autorități și institutii publice:</p> <p>b) cu organizații internaționale:</p> <p>c) cu persoane juridice private</p> <p>Limite de competență</p> <p>Delegarea de atribuții și competență</p>

## **Competența face diferența!**

Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European