



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI
FACULTATEA DE ȘTIINȚE POLITICE, ADMINISTRATIVE ȘI ALE
COMUNICĂRII
CATEDRA DE ADMINISTRAȚIE PUBLICĂ

Program postuniversitar în Managementul Administrației Publice

**Proiect finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional
Dezvoltarea Capacității Administrative**

Cerere de proiecte nr. 1/2008

Studiu
privind analiza capacității manageriale
a administrației publice locale din România
și nevoile de formare postuniversitară

CUPRINS

I. SCOPUL CERCETĂRII	3
II. PREVEDERILE PROIECTULUI	3
III. REALIZAREA CERCETĂRII.....	4
IV. CONCLUZII.....	143

I. SCOPUL CERCETĂRII

Scopul prezentei cercetări constă în identificarea nevoilor reale de instruire postuniversitară ale personalului ce ocupă funcții de conducere din administrația publică locală în vederea îmbunătățirii performanțelor manageriale ale acestora.

În vederea fundamentării științifice a dezvoltării unui program postuniversitar performant în managementul administrației publice pentru personalul ce ocupă funcții de conducere în cadrul administrației publice locale, există trei dimensiuni esențiale pe care ne propunem să le investigăm: capacitatea managerială, formarea profesională și profilul unui program de studii post-universitar.

II. PREVEDERILE PROIECTULUI

Activitatea nr. 5 Efectuarea studiului/analizei de nevoi în ceea ce privește capacitățile manageriale ale administrației publice locale din România și nevoile de formare postuniversitară.

Subactivități:

- Stabilirea eșantionului de instituții pe care urmează a se efectua evaluarea/cercetarea (care instituții și unități subordonate, câte chestionare, la cine vor fi aplicate etc.)
- Elaborarea instrumentelor de cercetare (ghiduri de interviu, chestionare, focus-grupuri)
- Efectuarea cercetării: organizarea unei sesiuni regionale de prezentare a instrumentelor de colectare a informațiilor (cu participarea personalului ce îndeplinește condițiile legale pentru ocuparea unei funcții de conducere în cadrul administrației locale și a unităților subordonate), organizarea unor focus-grupuri (6), organizarea unor interviuri (36 – câte 6 în fiecare județ) aplicarea de chestionare.

Evaluarea are drept scop identificarea nevoilor reale de instruire postuniversitară ale personalului ce ocupă funcții de conducere din administrația publică locală în vederea îmbunătățirii performanțelor manageriale ale acestora.

III. REALIZAREA CERCETĂRII

METODOLOGIE

Pentru a realiza o evaluare a capacităților manageriale ale administrației publice locale din România și a nevoilor de formare postuniversitară au fost utilizate două metode de cercetare: interviul și ancheta sociologică. Am organizat atât interviuri de grup (6), cât și interviuri individuale (36 – câte 6 în fiecare județ). Variabila care a stat la baza selecției indivizilor pentru interviul individual și pentru interviul de grup a fost: calitatea de funcționar public de conducere sau de funcționar public care îndeplinește condițiile de studii și vechime pentru a ocupa o funcție de conducere. Instrumentul de cercetare-ghidul de interviu individual este atașat în Anexa 1. Prin aplicarea interviului de grup s-a urmărit, pe de o parte, verificarea informațiilor obținute prin interviul individual, iar pe de altă parte, obținerea unor date noi, ca urmare a interacțiunii subiecților participanți la focus grup. Ghidul de interviu utilizat pentru focus grup este foarte asemănător cu cel utilizat pentru interviul individual și poate fi consultat în Anexa 2.

Pentru completarea informației obținute pe baza interviului, s-a aplicat și o anchetă sociologică. Instrumentul de cercetare este chestionarul (Anexa 3).

Chestionarele au fost trimise astfel:

1. Spre Primării
2. Spre Direcțiile Generale ale Finanțelor Publice (6)
3. Spre Direcții de Muncă și Protecție Socială
4. Spre Prefecturi
5. Spre Consilii Județene

Instituțiile și adresele exacte sunt cuprinse în listele adiționale. Către fiecare instituție vor fi trimise un anumit număr de chestionare. Stabilirea numărului de chestionare se va face astfel:

Numărul compartimentelor din organigramă *2= nr. de chestionare

Program Postuniversitar în Managementul Administrației Publice, Cod SMIS 1566
**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea
Capacității Administrative**

Fiecărui compartiment îi va reveni astfel un număr de 2 chestionare. Unul dintre acestea va fi completat de șeful compartimentului, iar celălalt de un angajat al compartimentului care îndeplinește condițiile de vechime și studii pentru a ocupa o funcție de conducere și are data nașterii cel mai aproape de 1 Mai.

REZULTATELE CERCETĂRII

CERCETAREA CALITATIVĂ

În cadrul acestei secțiuni sunt prezentate datele obținute în urma realizării interviurilor individuale și de grup cu funcționari publici care îndeplinesc cerințele prevăzute de lege pentru ocuparea unei funcții de conducere. Similar cu cercetarea de tip cantitativ (sondaj de opinie realizat pe baza unui chestionar), cercetarea calitativă prezentată în această secțiune a urmărit să identifice nevoile funcționarilor publici cu privire la pregătirea/formarea continuă. Funcționarii selectați pentru a participa la interviuri își desfășoară activitatea în instituții ale administrației publice locale din regiunea de Nord-Vest. Datele obținute sunt prezentate pentru fiecare județ în parte; există de asemenea o secțiune de sinteză, care încearcă să ofere o privire de ansamblu cu privire la nevoile de formare ale funcționarilor care ocupă o funcție de conducere din regiunea de Nord-Vest.

1. Județul Satu Mare

La nivelul județului Satu Mare au fost realizate șase interviuri individuale și unul de grup. Pentru întrebările care se regăsesc în ghidul de interviu individual și respectiv cel de grup, s-au obținut următoarele răspunsuri.

La întrebarea 1 [Ce cursuri de formare ați urmat în ultimii 3 ani], patru dintre subiecții intervievați au declarat că au urmat diferite cursuri postuniversitare de scurtă durată axate pe tematici relativ specializate, cum ar fi achizițiile publice, contencios administrativ, operare PC, (durata a variat între 1 săptămână și câteva luni). Doi subiecți au urmat cursuri de master (un subiect a urmat în paralel o specializare de master generală în științe administrative și mai multe cursuri de scurtă durată), iar un altul, cursuri de nivel licență. În cadrul interviului de grup cursurile de formare urmate au fost grupate astfel: contencios administrativ; metodologia formării; dreptul muncii ; management public ; E.C.D.L. 7 module (operare PC).

Toți subiecții intervievați consideră că folosesc zi de zi, în activitatea lor de la locul de muncă, abilitățile și cunoștințele deprinse în cadrul programelor de formare. Acest fapt se explică prin faptul că de multe ori au participat la cursuri de scurtă durată care sunt legate strâns de domeniul în care activează. La interviul de grup, participanții au declarat de

asemenea că în general aplică cunoștințele dobândite, având în vedere că se confruntă mereu cu diferite probleme a căror rezolvare implică cunoștințe mai detaliate.

La întrebarea 3 [Ce cursuri de formare și dezvoltare profesională ați dori să urmați în următoarele 12 luni?], subiecții au răspuns în mod diferit, în funcție de educația anterioară și de nevoile personale. Se poate observa însă o tendință, doi dintre ei menționând limbile străine iar alți doi considerând importante aspectele legate de achiziții publice și managementul contractelor. În cadrul interviului de grup, participanții au identificat următoarele domenii relevante – limbi străine, cod fiscal, expertiză tehnică în anumite domenii cum ar fi contabilitatea, urbanismul, achizițiile publice.

Toți subiecții intervievați au definit capacitatea managerială [întrebarea 4 - Ce înțelegeți prin capacitatea managerială?] folosind următoarele sintagme: a conduce, a gestiona, a ghida oamenii și organizația spre atingerea misiunii și a obiectivelor, comunicare și leadership. Putem concluda că sunt familiarizați măcar cu sensul de bază. Întrebarea 5 [Cum apreciați capacitatea managerială în instituția din care faceți parte?], în strânsă legătură cu precedenta, a urmărit să surprindă modul în care subiecții intervievați evaluează capacitatea managerială în instituția în care lucrează. Cu excepția unui interviuat, toți ceilalți au considerat că există o capacitate managerială bună sau foarte bună. Această evaluare se încadrează în tendințele constatate și în cadrul altor cercetări unde funcționarii au supraevaluat anumite dimensiuni legate de funcționarea organizațiilor din sectorul public. În cadrul interviului de grup, participanții au spus că nu pot evalua în mod obiectiv această capacitate, deoarece în sectorul public managerii au un rol diferit față de sectorul privat și se confruntă cu numeroase bariere și limitări care le condiționează eficiența și posibilitatea de acțiune.

La întrebarea 6 [Care sunt cele mai importante abilități pentru un angajat care ocupă o funcție de conducere într-o instituție publică], trei dintre angajați au identificat ca abilitate principală munca în echipă precum și gestionarea optimă a relației dintre șef și subordonați. O altă abilitate este cea comunicațională, legată de relaționarea cu ceilalți. Trei dintre subiecți au menționat onestitatea, corectitudinea, care nu sunt neapărat abilități ci mai degrabă atribute morale, dar care apar ca fiind foarte importante la o persoană care deține o funcție de conducere. În cadrul interviului de grup, participanții au enumerat următoarele abilități: profesionalismul, corectitudinea, capacitatea de rezolvare a problemelor.

La întrebarea 7 [Gândindu-vă la nevoile din instituția din care faceți parte, care sunt cele mai importante 3 competențe care ar trebui însușite în urma frecventării unui program postuniversitar de formare în domeniul administrației publice], patru dintre cei intervievați au considerat că nu ar trebui să lipsească competențele legate de capacitatea managerială. Câteva dintre competențele numite de ceilalți intervievați pot fi cuprinse de asemenea sub conceptul umbrelă de capacitate managerială – competențe legate de comunicare, de gestionarea resursei umane, etc. În ceea ce privește competențele pe anumite domenii specifice, în trei cazuri s-a făcut referire la competențe în domeniul achizițiilor publice și al gestionării fondurilor europene. Acestea se încadrează însă mai degrabă în categoria cunoștințelor. În cadrul interviului de grup, după o analiză a nevoilor din instituție, participanții au listat următoarele competențe: perfecționare, dezvoltarea cunoștințelor și a abilităților de comunicare, schimb de experiență. S-a insistat foarte mult asupra importanței schimbului de experiență, acest lucru în contextul în care mulți funcționari spun că nu se întâlnesc aproape niciodată cu colegi de ai lor din alte instituții pentru a discuta probleme profesionale.

La întrebarea 8 [Menționați, în ordinea importanței, trei domenii care nu ar trebui să lipsească dintr-un program postuniversitar în administrația publică?], domeniile indicate și ordinea lor au variat semnificativ. Au existat două domenii care au fost menționate pe primul loc de cel puțin doi subiecți. Este vorba despre drept administrativ și management public. Între preferințe, deși nu pe primul loc, au fost menționate de două ori și limbile străine. În cadrul interviului de grup au fost menționate următoarele domenii: cursuri care să formeze experți pe domenii (cu drept de semnătură, cu titlatura de expert), cursuri de limbi străine, și cursuri axate pe știința conducerii (deoarece a conduce o instituție este o artă, pe care nu o poate stăpâni oricine). Participanții au insistat asupra importanței titlului de expert, titlu care în opinia lor le dă o legitimare și recunoaștere profesională deosebită.

La întrebarea 9 [Care ar trebui să fie durata optimă a unui program postuniversitar în administrația publică?], toți subiecții intervievați au fost de acord că durata optimă a unui curs postuniversitar ar fi de un an. Majoritatea au afirmat însă că înțeleg că pot să existe constrângeri vizavi de durată care poate fi impusă furnizorilor de servicii educaționale de reglementările legale în vigoare. La aceeași concluzie s-a ajuns și în urma interviului de grup, unde participanții au răspuns că durata ar trebui să fie între 3 luni și un an, însă nu mai mult.

La întrebarea 10 [Care este cel mai potrivit mod de a afla informații despre un program postuniversitar adresat angajaților unei instituții publice], subiecții intervievați au menționat două instrumente de diseminare a informațiilor despre un nou program postuniversitar. Patru dintre ei au opinat că ofertele trimise la biroul de resurse umane al instituțiilor publice, care apoi distribuie oferta angajaților, reprezintă cea mai bună metodă. Trei dintre intervievați au menționat internetul. Aceste două metode se pot folosi, în opinia intervievaților, în paralel. Un interviuat a menționat și publicitatea pozitivă făcută de foști absolvenți ai programului, care activează în aceeași instituție cu potențialii noi cursanți. În cadrul interviului de grup, participanții au concluzionat că internetul rămâne varianta cea mai utilă și mai puțin costisitoare.

La întrebarea 11 [Cine ar trebui să suporte financiar costurile unui program postuniversitar adresat funcționarilor publici?], patru dintre intervievați au răspuns că angajatorul ar trebui să fie exclusiv responsabil pentru plata costurilor legate de formarea angajaților. Un interviuat a considerat că responsabilitatea costurilor ar trebui partajată între angajat și angajator. Un alt subiect a argumentat că suportarea costurilor de către angajator ar trebui să apară doar în situații deosebite, sub forma unui stimulent sau a unei motivări pentru performanța angajatului de la locul de muncă. Dacă se acordă prea ușor, oamenii nu o percep ca pe un stimulent și devin dezinteresați. În cadrul interviului de grup a fost reiterată afirmația că, dacă un angajator își dorește angajați competenți, atunci el ar trebui să acopere costurile financiare ale formării.

La întrebarea 12 [Care este, în opinia dumneavoastră, forma de învățământ preferabilă pentru un program postuniversitar? (zi/id)], cinci dintre cei intervievați au răspuns ID. Chiar și atunci când unul dintre intervievați a răspuns zi, era vorba tot despre o opțiune cu frecvență redusă sau modulară în timpul weekend-urilor, datorită imposibilității de a pleca de la locul de muncă pe o perioadă mai lungă de timp. Este interesant că doi dintre intervievați au spus că aceste cursuri ar trebui să aibă loc la sediul instituției de învățământ și în nici un caz la sediul angajatorului. Cursurile ținute în cadrul instituțiilor academice sunt percepute ca o garanție a seriozității. În cadrul interviului de grup forma preferată de studiu a fost cea de zi. Funcționarii au asociat învățământul de zi cu seriozitatea, acesta fiind în opinia lor o garanție a calității. Nu au putut răspunde însă cum vor putea să lucreze în același timp.

2. Județul Cluj

La nivelul județului Cluj au fost realizate opt interviuri individuale și unul de grup. În cadrul interviurilor individuale, la întrebarea 1 [Ce cursuri de formare ați urmat în ultimii 3 ani?], 3 dintre indivizii intervievați au răspuns că în ultimii trei ani au participat la cel puțin 3 cursuri de formare profesională; ceilalți 5 indivizi intervievați au afirmat că în afara de masterat, care reprezintă o condiție obligatorie pentru ocuparea unei funcții de conducere, au urmat doar un singur curs sau nici un curs în ultimii trei ani.

La întrebarea numărul 2 [Aplicați cunoștințele dobândite în urma participării la cursurile de formare în activitatea dumneavoastră prezentă?] răspunsul a fost în unanimitate afirmativ, toți funcționarii considerând că abilitățile și cunoștințele deprinse sunt utilizate în munca de zi cu zi.

La întrebarea numărul 3 [Ce cursuri de formare și dezvoltare profesională ați dori să urmați în următoarele 12 luni?] se remarcă din nou varietatea răspunsurilor în funcție de situația individuală a fiecărui funcționar. Doi funcționari au răspuns că ar dori să urmeze un curs de comunicare și relații publice, răspuns motivat de ei prin faptul că se află la începutul carierei, au fost formați în spiritul noilor tendințe din managementul public, și sunt conștienți de importanța comunicării în relația cu cetățenii. Doi subiecți au răspuns că doresc să urmeze un curs în specializarea lor, mai precis impozite și taxe locale, un subiect a declarat că este interesat de managementul de proiecte în timp ce alți doi funcționari au spus că nu intenționează să urmeze nici un curs.

Toți indivizii intervievați au răspuns la întrebarea 4 [Ce înțelegeți prin capacitatea managerială?] că ei consideră capacitatea managerială ca fiind un set de aptitudini, abilități care conduc la o organizare și conducere mai bună a instituției, direcției, serviciului sau biroului în fruntea căruia se află.

La întrebarea 5 [Cum apreciați capacitatea managerială în instituția din care faceți parte?] toți subiecții intervievați au apreciat capacitatea managerială existentă în instituție ca fiind bună sau foarte bună. În cadrul interviului de grup funcționarii au discutat faptul că nu există o capacitate managerială egală la nivelul diferitelor direcții sau servicii.

La întrebarea 6 [Care sunt cele mai importante abilități pentru un angajat care ocupă o funcție de conducere într-o instituție publică?], patru subiecți consideră că studiile, cunoașterea domeniului de activitate și spiritul de echipa sunt cele mai importante abilități ale unei persoane cu funcție de conducere. Alți doi intervievați au răspuns că deciziile luate în timp optim reprezintă cea mai bună calitate a unei persoane cu funcție de conducere, în

timp ce alți doi subiecți consideră că cea mai bună calitate o reprezintă adaptarea la noile condiții.

La întrebarea 7 [Gândindu-vă la nevoile din instituția din care faceți parte, care sunt cele mai importante 3 competențe care ar trebui însușite în urma frecventării unui program postuniversitar de formare în domeniul administrației publice?], patru subiecți au listat managementul drept o competență obligatorie; trei subiecți au identificat comunicarea în timp ce un subiect a menționat cultura generală. În cadrul interviului de grup domeniile care au fost menționate mai frecvent sunt managementul și comunicarea însă s-au adus în discuție și dreptul administrativ, administrația comparată cât și evaluarea programelor în administrația publică.

La întrebarea 8 [Menționați, în ordinea importanței, trei domenii care nu ar trebui să lipsească dintr-un program postuniversitar în administrația publică?] răspunsurile au fost similare cu cele de la întrebarea 7, cinci intervievați listând aceleași competențe.

Se poate observa ca subiecții intervievați nu fac o distincție foarte clară între abilități, competențe și cunoștințe. La cele trei întrebări de mai sus răspunsurile au fost în mare măsură identice.

La întrebarea 9 [Care ar trebui să fie durata optimă a unui program postuniversitar în administrația publică?], șapte subiecți au considerat că durata maximă a unui astfel de curs nu poate să depășească 1 an de zile, durata minimă fiind de câteva luni. Un singur subiect a fost de părere că astfel de cursuri ar trebui să aibă o durată mai mare, de 2 ani de zile. La interviul de grup durata identificată a fost între șase luni și un an de zile.

La întrebarea numărul 10 [Care este cel mai potrivit mod de a afla informații despre un program postuniversitar adresat angajaților unei instituții publice?], subiecții au identificat două modalități majore de diseminare. Trei intervievați consideră internetul ca cea mai bună metodă în timp ce restul respondenților spun că este mai eficient să se trimită anunțuri prin intermediul compartimentului de resurse umane care apoi transmite informația la toate direcțiile și serviciile.

La întrebarea 11 [Cine ar trebui să suporte financiar costurile unui program postuniversitar adresat funcționarilor publici?], șase dintre funcționarii intervievați au considerat că instituțiile publice angajatoare trebuie să suporte costurile asociate cu programele de formare. Doar doi dintre intervievați sunt de părere că angajații sunt

responsabili cu formarea lor profesională, fiind astfel dispuși să plătească integral sau parțial costul cursurilor de formare. Aceeași concluzie s-a desprins și din interviul de grup.

La întrebarea 12 [Care este, în opinia dumneavoastră, forma de învățământ preferabilă pentru un program postuniversitar? (zi/id)], indivizii intervievați au fost împărțiți în trei categorii. Trei dintre subiecți preferă forma de învățământ la zi, trei subiecți preferă forma de învățământ la distanță, în timp ce alți doi intervievați preferă o combinație între primele două, în sensul în care doresc o diplomă de învățământ la zi dar cursurile să fie organizate modular, pentru a putea să își desfășoare în paralel și activitățile profesionale. În cadrul interviului de grup toți au optat pentru forma ID.

3. Județul Bistrița-Năsăud

La nivelul județului Bistrița au fost realizate șase interviuri individuale și unul de grup. La întrebarea 1 [Ce cursuri de formare ați urmat în ultimii 3 ani?] la nivelul județului Bistrița-Năsăud au existat, spre deosebire de celelalte județe, mai mulți funcționari care nu au urmat nici un curs de formare în ultimii trei ani; doi dintre subiecții intervievați au afirmat că nu își propun să urmeze un astfel de curs în viitorul apropiat. Și în cadrul interviului de grup s-a afirmat că numărul celor care urmează cursuri de formare este relativ scăzut; atunci când fac acest lucru, sunt interesați de cursuri de scurtă durată pe domenii specifice de activitate.

La întrebarea numărul 2 [Aplicați cunoștințele dobândite în urma participării la cursurile de formare în activitatea dumneavoastră prezentă?] răspunsul a fost în unanimitate afirmativ, toți funcționarii considerând că abilitățile și cunoștințele deprinse sunt utilizate în munca de zi cu zi.

În ceea ce privește capacitatea managerială, în cadrul interviurilor individuale răspunsurile au fost foarte succinte, menționându-se capacitatea de a conduce, leadership, planificare. În cadrul interviului de grup aceste definiții au fost extinse:

„aptitudinea managerului de a conduce departamentul sau instituția în fruntea căreia se află”;

„managerul ar trebui să se folosească de toate pârghiile de care dispune; în cadrul unei definiții a capacității manageriale intră și modul în care acesta aplică diferite programe, activități, cum își gestionează resursele umane și financiare”.

La întrebarea 5 [Cum apreciați capacitatea managerială în instituția din care faceți parte?] toți subiecții intervievați au apreciat capacitatea managerială în instituția din care fac parte ca fiind bună sau foarte bună.

La întrebarea 6 [Care sunt cele mai importante abilități pentru un angajat care ocupă o funcție de conducere într-o instituție publică?] răspunsurile de la interviurile individuale s-au axat pe abilitățile de a interacționa cu resursa umană și de a o manageria, capacitatea de muncă în echipă, profesionalismul și capacitatea de empatizare. În cadrul interviului de grup lista a fost completată cu următoarele competențe: munca în echipă, profesionalismul, punerea în practică a cunoștințelor dobândite, modul în care se evaluează personalul, adaptabilitatea la nou.

La întrebarea 7 [Gândindu-vă la nevoile din instituția din care faceți parte, care sunt cele mai importante 3 competențe care ar trebui însușite în urma frecventării unui program postuniversitar de formare în domeniul administrației publice?], au fost listate următoarele competențe:

„să aplici ceea ce ai învățat, să știi să comunici, să colaborezi”;
„să fii responsabil, să ai capacitatea de a sintetiza și de a analiza”.

La întrebarea 8 [Menționați, în ordinea importanței, trei domenii care nu ar trebui să lipsească dintr-un program postuniversitar în administrația publică?], dintre domeniile care nu ar trebui să lipsească dintr-un program post-universitar adresat funcționarilor publici, subiecții au enumerat următoarele: legislație; științe economice; protecția mediului; comunicare; cursuri referitoare la gestionarea și valorificarea patrimoniului. În cadrul interviului de grup regăsim aceleași domenii, cu o excepție, și anume politicile europene iar în cadrul acestora protecția mediului și dezvoltarea durabilă.

La întrebarea 9 [Care ar trebui să fie durata optimă a unui program postuniversitar în administrația publică?], durata a variat în funcție de tipul programului. În principal funcționarii au afirmat că ei preferă programe cuprinse între câteva săptămâni și cel mult șase luni.

În ceea ce privește modul în care pot afla de un program de formare, funcționarii au oferit soluții diverse, spre deosebire de celelalte județe unde au fost menționate de obicei două modalități. Astfel se pot folosi: mass-media; site-ul instituției în care funcționarul își desfășoară activitatea; site-ul instituției de învățământ care organizează astfel de programe; Agenția Națională a Funcționarilor Publici.

La întrebarea 11 [Cine ar trebui să suporte financiar costurile unui program postuniversitar adresat funcționarilor publici?], trei subiecți au răspuns că sunt de acord cu

co-plata costurilor aferente programului, ca metodă de responsabilizare a funcționarilor, în timp ce alți trei subiecți au afirmat că acest lucru ar trebui să fie responsabilitatea angajatorului.

La întrebarea 12 [Care este, în opinia dumneavoastră, forma de învățământ preferabilă pentru un program postuniversitar? (zi/id)] toate cele șase persoane au dat același răspuns: forma preferabilă de învățământ pentru un program postuniversitar este la zi, și nu preferă forma de învățământ la distanță pentru că se interacționează prea puțin și nu e eficace. Același răspuns s-a menținut și în cadrul interviului de grup. Funcționarii au fost ezitanți în a răspunde ce se întâmplă cu activitatea profesională pe parcursul unui astfel de curs, răspunsul oferit de mai multe ori fiind “de obicei ne descurcăm, toți colegii știu ce înseamnă aceste cursuri și ne ajută”.

4. Județul Bihor

La nivelul județului Bihor au fost realizate șase interviuri individuale și unul de grup. Răspunsurile furnizate sunt prezentate în secțiunea de mai jos.

La întrebarea 1 [Ce cursuri de formare ați urmat în ultimii 3 ani?], indivizii intervievați au răspuns că au urmat în ultimii trei ani atât programe de master cât și programe de formare postuniversitare specializate pe domeniul lor de activitate, cu durată redusă. Trei dintre cei intervievați au urmat atât cursuri de master cât și cursuri postuniversitare de scurtă durată, de la câteva zile la câteva luni. Toate masteratele urmate au fost în domeniul științelor administrative în timp ce cursurile de scurtă durată au fost în următoarele arii curriculare: managementul proiectelor, audit intern pentru SMIQN (sistem de management integrat calitate mediu), cursul de calculatoare ECDL, legislație urbanistică.

La întrebarea 2 [Aplicați cunoștințele dobândite în urma participării la cursurile de formare în activitatea dumneavoastră prezentă?], toți cei șase indivizi intervievați au răspuns că în activitatea pe care o desfășoară aplică cunoștințele dobândite în urma participării la cursurile de formare. Același răspuns apare și în cadrul interviului de grup.

La întrebarea 3 [Ce cursuri de formare și dezvoltare profesională ați dori să urmați în următoarele 12 luni?], trei dintre indivizii intervievați au răspuns că ar dori să urmeze în următoarele 12 luni un curs de legislație, în timp ce preferințele celorlalți trei s-au îndreptat spre următoarele domenii: managementul resurselor umane, impozite și taxe locale, urbanism.

La întrebarea 4 [Ce înțelegeți prin capacitatea managerială?], toți cei intervievați au definit capacitatea managerială ca fiind activitatea de conducere și de gestionare a resurselor

în vederea atingerii unui scop. Alte cuvinte cheie folosite au fost planificare, organizare, coordonare, control. În cadrul interviului de grup funcționarii au părut foarte siguri atunci când au oferit posibile definiții, multe dintre ele destul de complicate, incluzând multe dintre dimensiunile capacității manageriale care se regăsesc în literatura de specialitate.

“capacitatea de a organiza/administra activitatea unei instituții atât din punct de vedere tehnic cât și economic cu respectarea cadrului legal în vigoare”;

“administrarea resurselor umane, materiale la nivel superior, dar și capacitatea de planificare, organizare, coordonare, control a activităților și a angajaților din subordine”.

La întrebarea 5 [Cum apreciați capacitatea managerială în instituția din care faceți parte?] se remarcă tendința indivizilor chestionați de a evalua pozitiv capacitatea managerială a instituției din care provin. Patru dintre cei intervievați apreciază capacitatea managerială din instituția din care fac parte ca fiind una bună/foarte bună, un individ este de părere că aceasta este în continuă dezvoltare, cu rezultate pozitive în activitatea curentă; un singur individ este de părere că aceasta este mult sub nivelul cerințelor. În cadrul interviului de grup opiniile au fost ceva mai nuanțate, funcționarii afirmând că “este loc și de mai bine”.

La întrebarea 6 [Care sunt cele mai importante abilități pentru un angajat care ocupă o funcție de conducere într-o instituție publică?], indivizii intervievați au oferit răspunsuri relativ diverse privind abilitățile care ar trebui deținute de o persoană cu funcție de conducere. Se regăsesc, sub o formă sau alta abilități/competențe manageriale/leadership, comunicare și gestionarea relațiilor dintre membrii echipei, integritate și responsabilitate.

“calitatea de a conduce, de a coordona activitatea și de a instrui un grup de oameni, capacitatea de a coordona munca în echipă, asigurarea controlului asupra muncii subalternilor, îndrumarea în muncă a subalternilor, îndeplinirea la termen a activităților colectivității conduse, asigurarea eticii și a echității, permanenta instruire a salariaților din subordine”;

“cunoștințe tehnice specifice activității domeniului în care lucrează, să cunoască cadrul legal și modul de aplicare al acestuia, să identifice sursele de finanțare pentru desfășurarea activității pe care o conduce și abilitatea de a comunica cu oamenii”;

“abilitatea de a comunica, de a gestiona și de a organiza”.

La întrebarea 7 [Gândindu-vă la nevoile din instituția din care faceți parte, care sunt cele mai importante 3 competențe care ar trebui însușite în urma frecventării unui program postuniversitar de formare în domeniul administrației publice?], competențele identificate se pot împărți în două mari categorii, cele legate de post, specifice, și cele legate de funcția de conducere. În cea de a doua categorie regăsim din nou competențe legate de comunicare, de managementul resursei umane, etică și responsabilitate.

“noțiuni de specialitate în domeniu, informații despre sursele de finanțare specifice domeniului și capacitatea de aplicare/interpretare a cadrului legislativ”;
“capacitatea de a comunica, conduita morală și responsabilitatea”;
“comunicare, conduita morală, buna organizare a activității”;
“valorificarea oportunităților, utilizarea resurselor limitate, utilizarea relațiilor personale și a rețelelor de tip social”.

La întrebarea 8 [Menționați, în ordinea importanței, trei domenii care nu ar trebui să lipsească dintr-un program postuniversitar în administrația publică?], pe baza răspunsurilor, s-a conturat următoarea ierarhie: legislația/dreptul apare de două ori pe primul loc în preferințele funcționarilor; de asemenea apare tot de două ori domeniul economic/financiar. Apar o dată pe primul loc de asemenea dezvoltarea durabilă și dreptul comunitar. Alte domenii menționate: transparență decizională, managementul proiectelor, MRU. În cadrul interviului de grup s-a putut remarca faptul că funcționarii nu au o idee foarte clară cu privire la potențialele domenii, de multe ori ei au spus inițial legislație, un termen destul de vag, când de fapt ei erau interesați de o parte foarte specifică, cea legată de achiziții publice.

La întrebarea 9 [Care ar trebui să fie durata optimă a unui program postuniversitar în administrația publică?] regăsim din nou preferința celor intervievați pentru programe de scurtă durată. Spre deosebire de alte județe avem aici trei indivizi care ar opta pentru cursuri foarte scurte ca durată - aproximativ două săptămâni. În rest durata de timp listată este cuprinsă între câteva luni și un an. Aceleași răspunsuri se regăsesc și în cadrul interviului de grup.

La întrebarea 10 [Care este cel mai potrivit mod de a afla informații despre un program postuniversitar adresat angajaților unei instituții publice?], patru dintre indivizii intervievați au răspuns că cel mai potrivit mod de a afla informații despre un program postuniversitar adresat angajaților unei instituții publice este internetul în timp ce ceilalți doi angajați au afirmat că folosirea afișelor și anunțurilor distribuite de compartimentul de resurse umane este cel mai potrivit mod de a afla informații. În cadrul interviului de grup internetul a fost indicat de toți participanții, beneficiile fiind susținute mai ales de angajații tineri sau de cei care urmaseră cursuri de operare PC.

La întrebarea 11 [Cine ar trebui să suporte financiar costurile unui program postuniversitar adresat funcționarilor publici?], toți cei șase indivizi intervievați au răspuns că instituția angajatoare ar trebui să suporte costurile unui program post-universitar adresat funcționarilor publici. În cadrul interviului de grup funcționarii au afirmat că dezvoltarea

profesională este responsabilitatea angajatorului și că mai ales în contextul din România, unde salariile funcționarilor sunt mici, nu se poate aștepta ca aceștia să plătească costurile legate de formare.

La întrebarea 12 [Care este, în opinia dumneavoastră, forma de învățământ preferabilă pentru un program postuniversitar?], regăsim din nou polarizarea răspunsurilor pe cele două forme de învățământ zi/id. Trei dintre indivizii intervievați au răspuns că forma de învățământ la zi este cea preferabilă pentru un program postuniversitar ceilalți trei indivizi au optat pentru învățământul la distanță. Aceștia din urmă au afirmat că deși din punctul de vedere al eficienței forma de învățământ la zi ar fi ideală, din punct de vedere practic, sunt preferate cursurile în regim ID. În cadrul interviului de grup, toți subiecții au optat pentru varianta ID, în principal din motive de ordin practic.

5. Județul Sălaj

La nivelul județului Sălaj au fost realizate șase interviuri individuale și unul de grup. În ceea ce privește ultimele cursuri de formare urmate în ultimii 3 ani [întrebarea 1 - Ce cursuri de formare ați urmat în ultimii 3 ani], fiecare dintre respondenți a declarat că a urmat cursuri, dar pe specificul de activitate al departamentului unde își desfășoară activitatea. Același situație e prezentă și în cazul persoanelor intervievate în cadrul interviului de grup.

La întrebarea legată de aplicabilitatea acestor noi cunoștințe dobândite în urma cursurilor, atât respondenții interviurilor individuale cât și cei de la interviul de grup consideră că aceste cursuri sunt necesare și utile.

În ceea ce privește cursurile pe care ar dori să le urmeze în viitor, în cadrul interviurilor individuale funcționarii și-au exprimat opțiunea strict pentru cursuri care au legătură cu domeniul în care activează; persoanele din cadrul interviului de grup și-au lărgit aria de cuprindere, dorindu-și cursuri de management instituțional, politici publice și de dezvoltare regională, audit intern.

Legat de definiția capacității manageriale, pentru majoritatea celor intervievați ea poate fi definită ca acel proces de conducere cu etapele corespunzătoare funcției de management: planificare, organizare, coordonare, control și evaluare. Măsurarea acestei capacități manageriale este văzută diferit. În cadrul interviurilor individuale, respondenții au apreciat că instituția din care fac parte funcționează în baza unei capacități manageriale bune, deși au evidențiat că situația curentă ar putea fi îmbunătățită. În cadrul interviului de grup s-a evidențiat faptul că această măsurare trebuie făcută de cei care beneficiază de serviciile

instituției și că instituțiile publice încă mai au de parcurs pași importanți în înțelegerea noțiunii de capacitate managerială.

Legat de abilitățile unui funcționar public cu funcție de conducere, răspunsurile oferite au inclus:

“Profesionalismul, capacitatea de a colabora cu colegii și de a delega sarcini”;
“Bagajul de cunoștințe, corectitudinea și colaborare cu colegii, interpretarea corectă a legii”;
“Comunicarea eficientă, apoi capacitatea de a media diplomatic unele probleme, delegarea de responsabilități”;
“Stăpânirea teoretică a domeniului în care își desfășoară activitatea, abilitatea de a relaționa eficient atât cu cetățenii cât și cu colegii, precum și deschiderea spre perfecționarea continuă.”

În cadrul interviului de grup aceste abilități s-au încadrat foarte mult în sfera comunicării și a relațiilor cu ceilalți colegi. Funcționarii care au participat la interviul de grup au accentuat importanța comunicării în strânsă legătură cu un mediu administrativ destul de tensionat și politizat, în care contactele personale și evitarea conflictelor sunt “arme” eficiente la îndemâna funcționarilor publici.

“comunicarea și deschiderea la dialog, urmată de dedicarea în activitatea desfășurată, și profesionalismul”;
“diplomația, abilitatea de a asculta părerea celor cu care lucrezi și principiul respectului reciproc”;
“capacitatea de a evita bariere de comunicare și sprijinirea inițiativei din partea colegilor, posibilitatea de a delega sarcini și abilitatea de a coordona munca în echipă.”

Competențele însușite în urma unui program postuniversitar se referă în primul rând la aprofundarea cunoștințelor în domeniul în care activează, dar și mai important dezvoltarea abilităților de comunicare și relaționare atât cu colegii cât și cu cetățenii. În cazul interviului de grup cei intervievați au fost de acord că abilitățile de comunicare sunt cele mai importante, urmate de cele manageriale și cele legate de profesionalism/responsabilitate/etică.

În privința domeniilor care nu ar trebui să lipsească dintr-un program postuniversitar, la nivelul județului Sălaj a existat o opțiune mai clară și mai unitară decât în cazul celorlalte județe pentru o disciplină și anume drept administrativ/contencios; această arie curriculară a fost urmată de comunicare și PR, management și resurse umane. În cadrul interviului de grup dintre domniile ce au fost enunțate menționăm: managementul instituțiilor publice, managementul inter-instituțional, comunicarea, dreptul administrativ și contabilitatea.

Durata optimă pentru un curs post-universitar a variat între 1 semestru și 2 semestre, cei intervievați afirmând că această durată depinde și de specificul specializării. Au mai opinat

că un program de 2 semestre este mai dificil de urmat în paralel cu activitatea la locul de muncă.

Printre modalitățile de a afla informații despre aceste cursuri post-universitare se numără: prezentarea ofertei de formare de către instituția furnizoare, internetul, pliantele distribuite prin intermediul compartimentului de resurse umane. În cadrul interviului de grup a fost menționată și metoda scrisorilor personalizate.

În ceea ce privește suportarea costurilor acestor cursuri, părerile funcționarilor nu au fost atât de categorice ca în cazul celorlalte județe. Toți subiecții intervievați au admis că formarea este o responsabilitate comună a angajatului și a angajatorului, prin urmare și plata costurilor ar trebui suportată în comun. A variat proporția propusă pentru coplată, între 20% și 50% în sarcina funcționarului. Cei mai mulți funcționari consideră însă că procentul mai mare ar trebui acoperit de instituția angajatoare. La interviul de grup s-au enunțat și normele legale care se aplică în această situație, cu discutarea drepturilor și obligațiilor angajatului, și respectiv a angajatorului.

În ceea ce privește forma de frecvență, părerile au fost împărțite. Patru intervievați au optat pentru cursuri la zi, de fapt și-au exprimat dorința de a obține o diplomă la zi dar de a participa la cursuri o dată pe lună la sfârșit de săptămână. Doi intervievați au optat pentru forma ID din motive practice. În cadrul interviului de grup s-a optat pentru combinarea învățământului la distanță cu întâlnirea o dată pe lună pentru cursuri la zi, dar s-a expus și părerea că aceste cursuri la zi sunt mult mai eficiente și că astfel cunoștințele sunt mai bine asimilate.

6. Județul Maramureș

La nivelul județului Maramureș au fost realizate șase interviuri individuale și unul de grup. La întrebarea 1 [Ce cursuri de formare ați urmat în ultimii 3 ani], toți subiecții au răspuns că au urmat un curs sau mai multe, în cele mai multe cazuri fiind vorba despre cursuri INA de scurtă durată. Cunoștințele dobândite sunt aplicate în activitatea de zi cu zi. În ceea ce privește cursurile pe care ar dori să le urmeze în viitor, în cadrul interviului de grup majoritatea funcționarilor s-au declarat oarecum mulțumiți de nivelul de pregătire la care sunt în prezent, prin urmare au afirmat că nu își propun să urmeze un curs în viitorul apropiat. La interviurile individuale, pe lângă domeniile care le-am regăsit și la nivelul altor județe, trei subiecți au menționat cursuri de protecția muncii.

Capacitatea managerială a fost definită în mod similar atât în cadrul interviurilor individuale cât și în cel de grup - puterea de a conduce, de a gestiona, de a organiza. spre deosebire de celelalte județe, răspunsurile au fost mult mai succinte și mai ezitante. Capacitatea managerială la nivelul instituțiilor în care lucrează a fost apreciată însă ca fiind pozitivă. În cadrul interviului de grup a existat o mențiune interesantă referitoare la rolul programelor de formare “care ar trebui să se bazeze pe anumite materii care să explice această capacitate de a conduce, materii care să pună accent pe conduita funcționarilor publici deoarece “conducerea” trebuie să fie realizată de profesioniști”.

La întrebarea legată de abilitățile unui funcționar public cu funcție de conducere toți subiecții au afirmat sau au fost de acord cu afirmația că acesta trebuie să fie extrovertit, să știe să asculte și să fie motivat pentru a obține performanțe (este vorba despre interviul de grup). Referitor la cele mai importante trei competențe însușite în urma unui program post-universitar, răspunsurile predominante au fost: abilități manageriale, abilități de conducere, socializare și schimb de experiență.

Subiecții intervievați consideră că dintr-un program post-universitar nu trebuie să lipsească managementul calității, comunicarea și relațiile publice – aceste domenii au fost evidențiate în cadrul interviului de grup, iar în cadrul interviului individual patru dintre răspunsuri au făcut referire la transparența decizională.

Răspunsurile privitoare la durata unui astfel de program au fost variate: de la șapte zile la un an. Mulți au afirmat că durata reprezintă o caracteristică flexibilă, care diferă în funcție de domeniul abordat și de tipul de diplomă oferită.

Toți subiecții au fost de acord atât la interviul de grup cât și la cel individual că internetul este cel mai potrivit mod de a afla informații despre un program postuniversitar.

Referitor la costuri, majoritatea subiecților intervievați au spus că instituția ar trebui să suporte financiar un program de acest fel, iar restul au spus că persoana în cauză are această obligație.

Forma de învățământ preferată este la zi, chiar și pentru cursurile cu o durată mai mare. În cadrul interviului de grup aceștia au spus că au avut colegi care au avut concedii de studii pe perioade determinate, mai ales în sesiune sau atunci când se desfășoară cursurile.

CERCETAREA CANTITATIVĂ

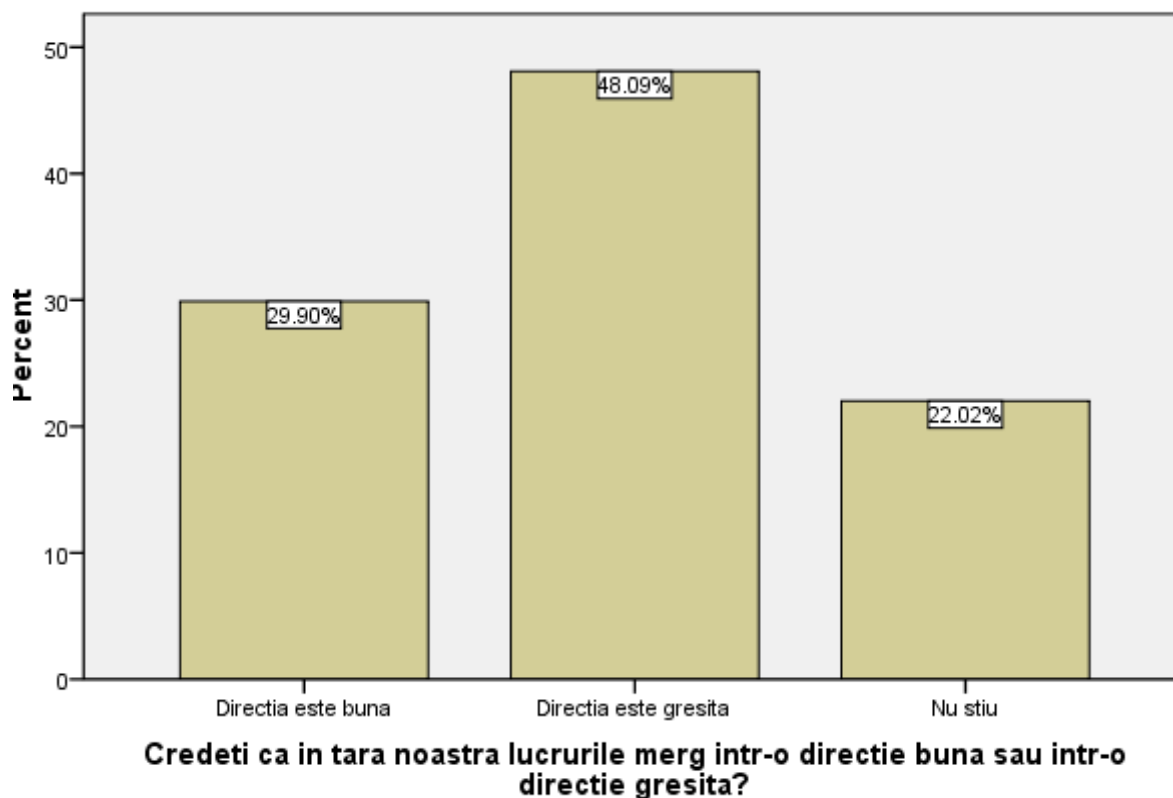
Secțiunea 1. Deschidere

Prima secțiune de întrebări (setul D1-D11) se adresează aspectelor generale legate de viața socială din România, având menirea de a familiariza funcționarii publici cu tipul de chestionar aplicat și de a reduce rezistența și aversiunea acestora față de modul de completare a chestionarului. Mai mult decât atât, prin acest set de întrebări am dorit să culegem o serie de date cu caracter general privind viața și aspectele social-economice ale celor chestionați. Menționăm că pentru răspunsurile la întrebări am folosit preponderent o scală de 5 nivele.

D1. Aspectul legat de bunul mers al lucrurilor în România

În general, legat de modul în care decurg lucrurile în țara noastră, majoritatea funcționarilor publici chestionați au fost de părere că în România lucrurile nu decurg normal și firesc. În acest sens, datele sondajului relevă faptul că 48,09% din totalul celor chestionați sunt de părere că în țara noastră lucrurile merg într-o direcție greșită, în timp ce procentul celor care consideră că țara noastră merge într-o direcție bună este de numai 29,9% din totalul celor chestionați.

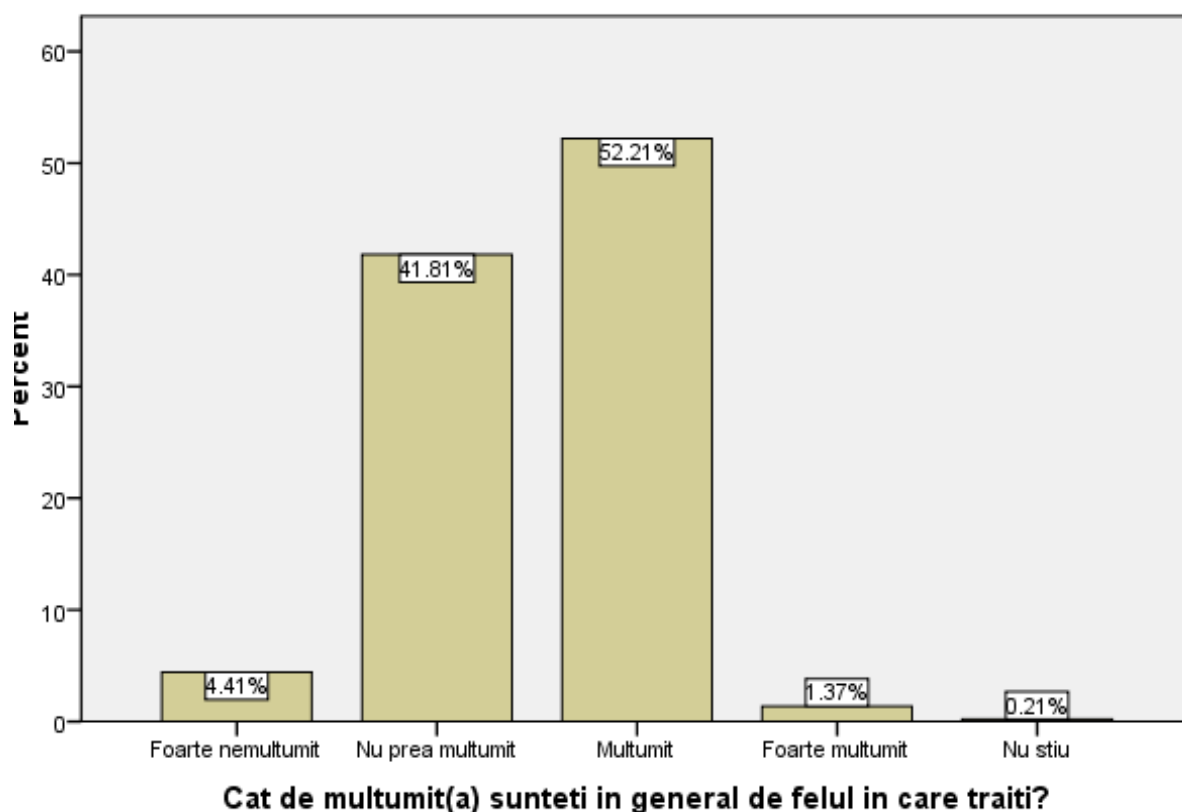
Figura 1. Modul în care decurg lucrurile în țara noastră



D2. Nivelul general de mulțumire privitor la modul de trai

Privitor la modul de trai din țara noastră, datele sondajului relevă faptul că majoritatea celor chestionați sunt în general mulțumiți de traiul lor. În acest sens, un procent de 52,21% din totalul celor care au fost intervievați sunt mulțumiți de felul în care trăiesc, depășind procentul celor nemulțumiți de acest aspect (Fig. 2).

Figura 2. Gradul de mulțumire referitor la felul în care se trăiește în România

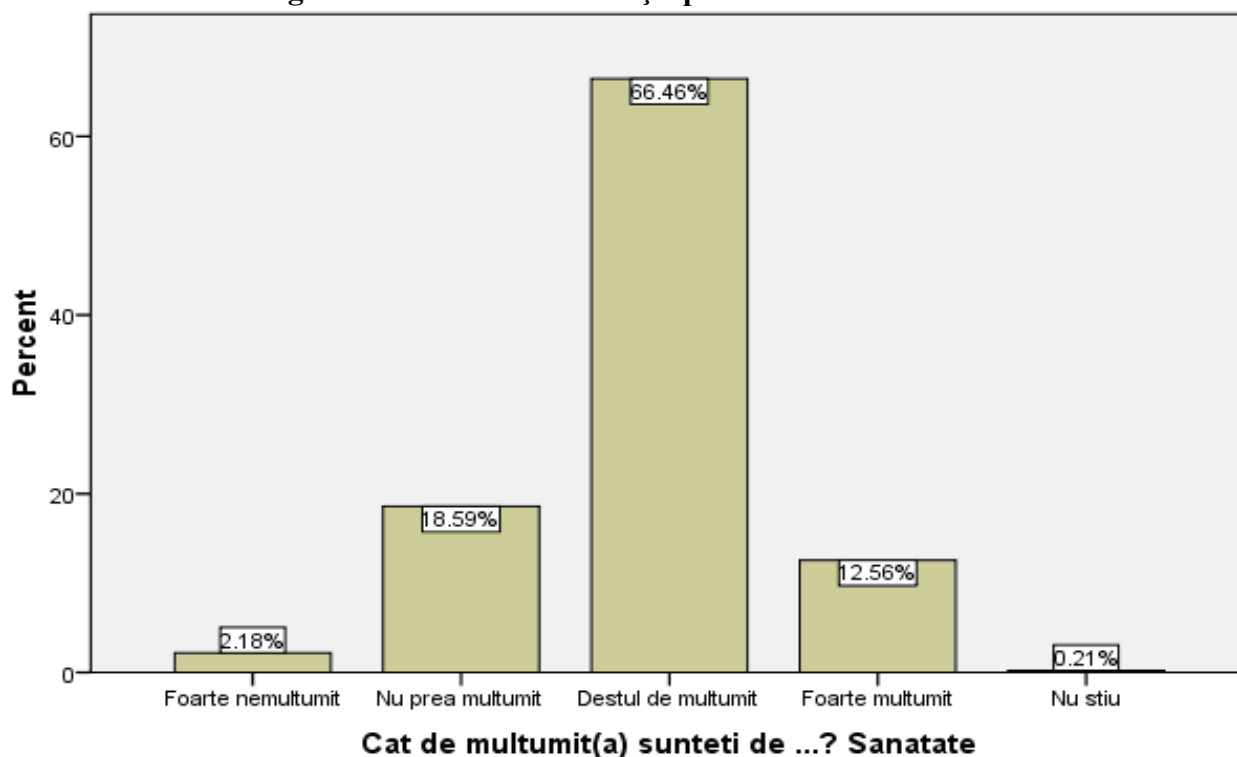


Satisfacție 1. Satisfacția privitoare la diferite aspecte sociale

D3. Satisfacția funcționarilor publici privitor la sănătate

Legat de satisfacția față de sănătate, majoritatea celor chestionați sunt mulțumiți de starea lor de sănătate. În acest sens, un procent de 69,02% din totalul celor chestionați au declarat că sunt mulțumiți sau foarte mulțumiți de sănătatea lor. Doar un procent de 20,77% au declarat că nu sunt mulțumiți de nivelul lor de sănătate.

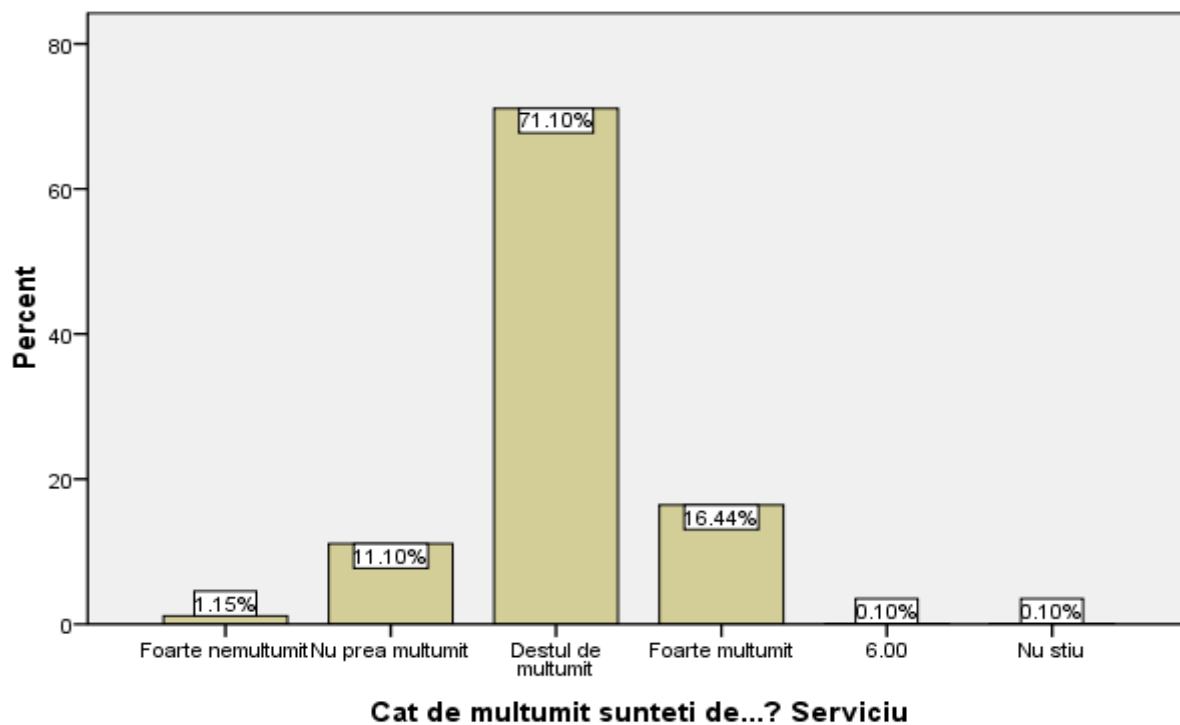
Figura 3. Gradul de satisfacție privitor la sănătate



D4. Satisfacția față de locul de muncă

Legat de satisfacția față de locul de muncă, majoritatea celor intervievați au declarat că sunt mulțumiți sau foarte mulțumiți de locul lor de muncă. În acest sens, datele sondajului relevă faptul că un procent de 87,54% din totalul celor chestionați sunt mulțumiți sau foarte mulțumiți de serviciul avut, în timp ce un procent de 12,25% din totalul respondenților consideră contrariul.

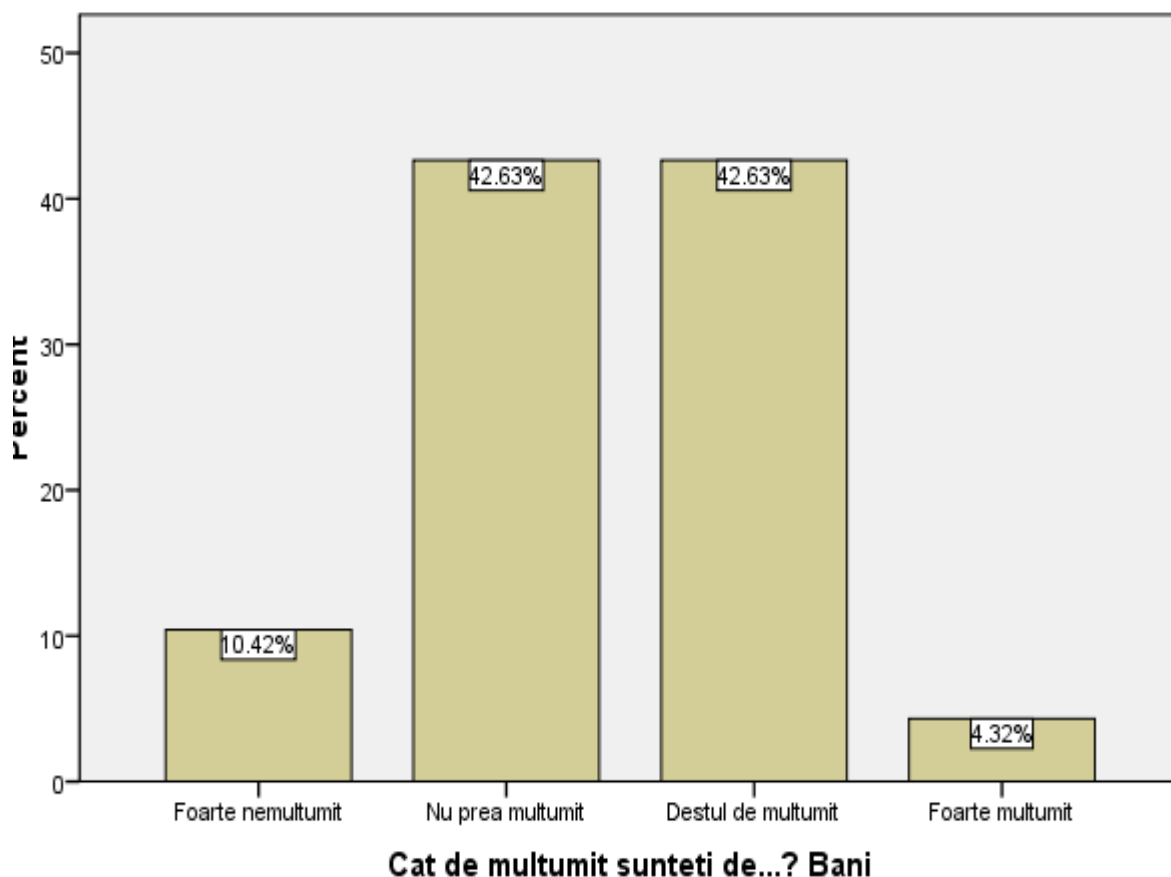
Figura 4. Gradul de satisfacție privitor la locul de muncă



D5. Satisfacția legată de venit

Privitor la satisfacția legată de venitul pe care îl au, majoritatea funcționarilor publici sunt preponderent nemulțumiți de situația lor financiară.

Figura 5. Gradul de satisfacție privitor la venitul financiar

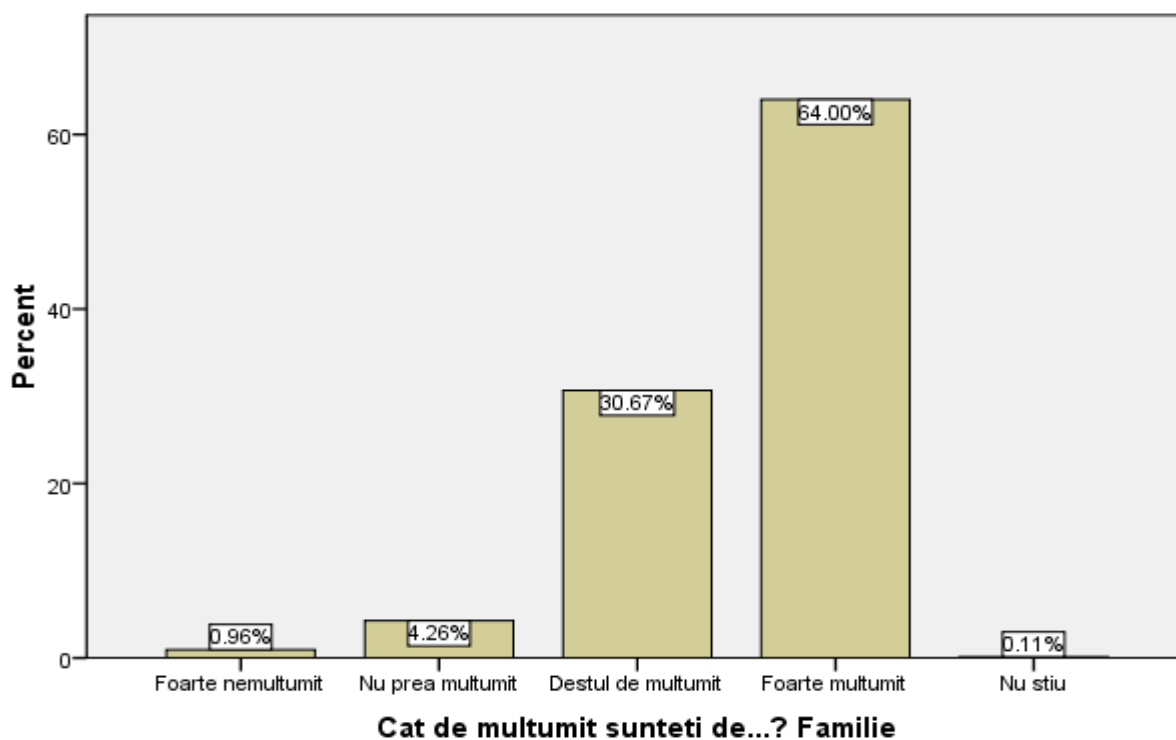


Astfel, conform datelor sondajului, un procent de 53,05% din totalul celor intervievați sunt foarte nemulțumiți sau nemulțumiți de nivelul veniturilor, în timp ce 46,95% din totalul celor chestionați sunt mulțumiți sau foarte mulțumiți de venitul lor.

D6. Satisfacția legată de familie

Privitor la familie, datele sondajului relevă faptul că majoritatea celor chestionați sunt mulțumiți de familiile lor. Astfel, datele sondajului indică un procent destul de mare de intervievați mulțumiți sau foarte mulțumiți de familie (94,67% din totalul [respondenților](#)).

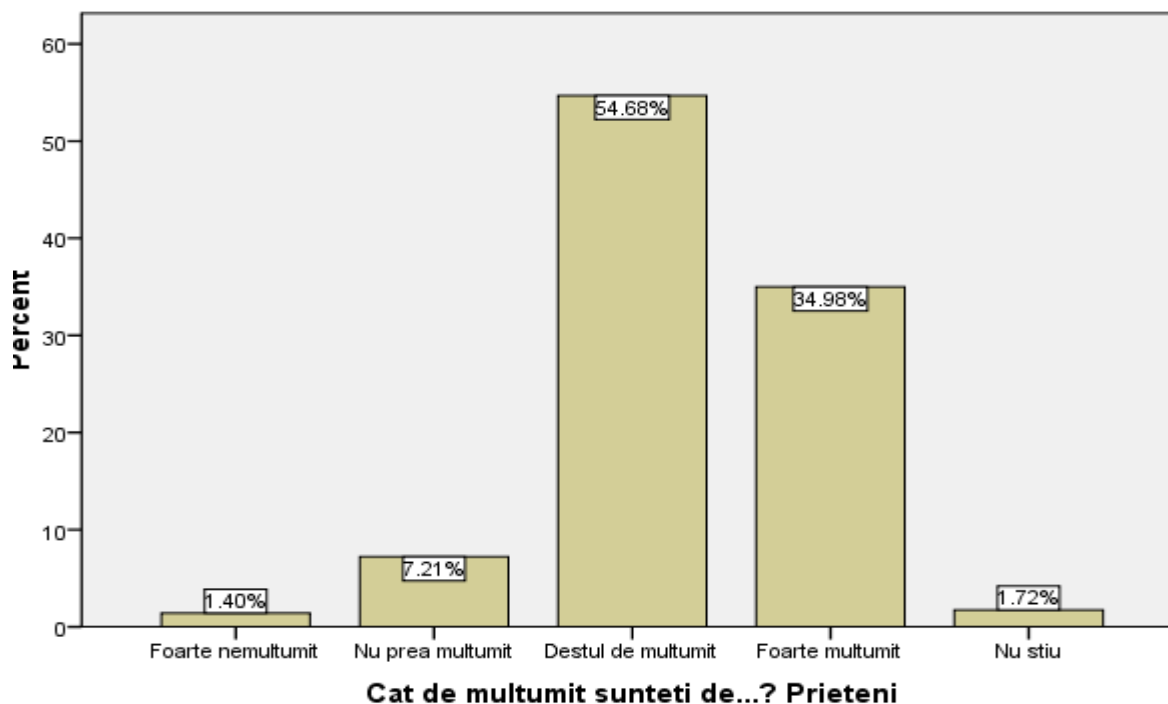
Figura 6. Gradul de satisfacție privitor la familie



D7. Satisfacția legată de prieteni

Privitor la prieteni, datele sondajului relevă faptul că majoritatea celor chestionați sunt mulțumiți de prietenii lor. În acest sens, datele sondajului arată că 89,66% din totalul funcționarilor publici chestionați sunt mulțumiți sau foarte mulțumiți de prietenii lor. Doar 8,61% din totalul celor chestionați nu sunt mulțumiți de prietenii lor.

Figura 7. Gradul de satisfacție privitor la prieteni



Referitor la întrebările D3-D7, luând în calcul mediile răspunsurilor, datele sondajului evidențiază faptul că funcționarii publici sunt cel mai mulțumiți de familie și prieteni, și cel mai nemulțumiți de venitul financiar și de sănătate (Tabelul 1).

Tabelul 1. Media răspunsurilor la întrebările D4-D7

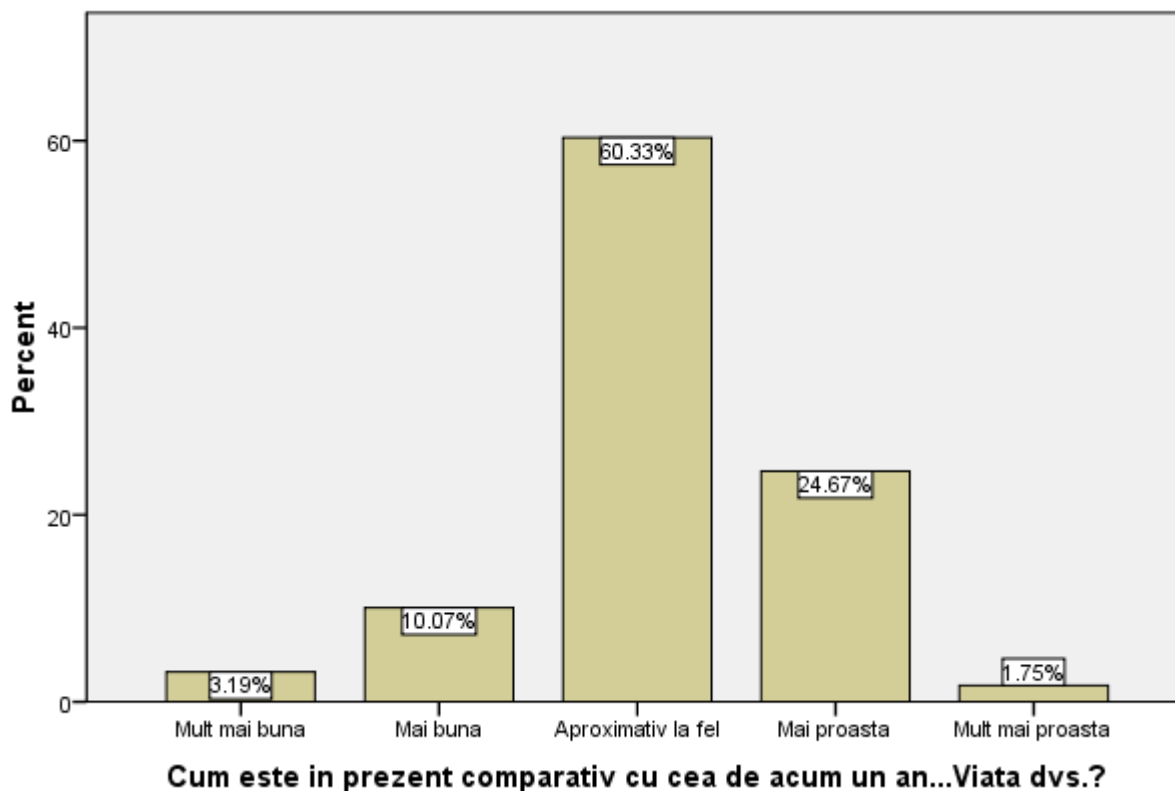
	Media răspunsurilor
Cât de mulțumit(ă) sunteți de...? Familie	3.5825
Cât de mulțumit(ă) sunteți de...? Prieteni	3.3186
Cât de mulțumit(ă) sunteți de...? Serviciu	3.0377
Cât de mulțumit(a) sunteți de...? Sănătate	2.9045
Cât de mulțumit(ă) sunteți de...? Bani	2.4084

Satisfacție 2. Analiza comparativă a gradului de mulțumire din prezent raportat la perioada din trecut. D8. Comparația privind modul de viață din prezent cu cel din trecut

Privitor la analiza comparată a modului de viață din prezent față de cel de acum un an, majoritatea celor intervievați consideră că viața lor din prezent este aproximativ la fel. În acest sens, un procent de 60,3% din totalul celor chestionați consideră că viața lor decurge aproximativ la fel față de acum un an. Totuși trebuie remarcat faptul că procentul celor care o

duc mai rău în prezent față de acum un an este mult mai mare decât ponderea celor care o duc mai bine (Fig. 8).

Figura 8. Viața din prezent comparată cu cea de acum un an



Astfel, procentul funcționarilor publici intervievați care consideră că viața lor se desfășoară aproximativ la fel este de 60,33% din totalul celor intervievați. De asemenea, trebuie remarcat faptul că aceste date relevă că 26,24% din totalul celor chestionați consideră că viața lor este mai proastă decât cea din trecut (de acum 1 an). Doar 13,26% din totalul funcționarilor publici sunt de părere că viața lor din prezent este mai bună sau foarte bună față de aceeași perioadă a anului trecut.

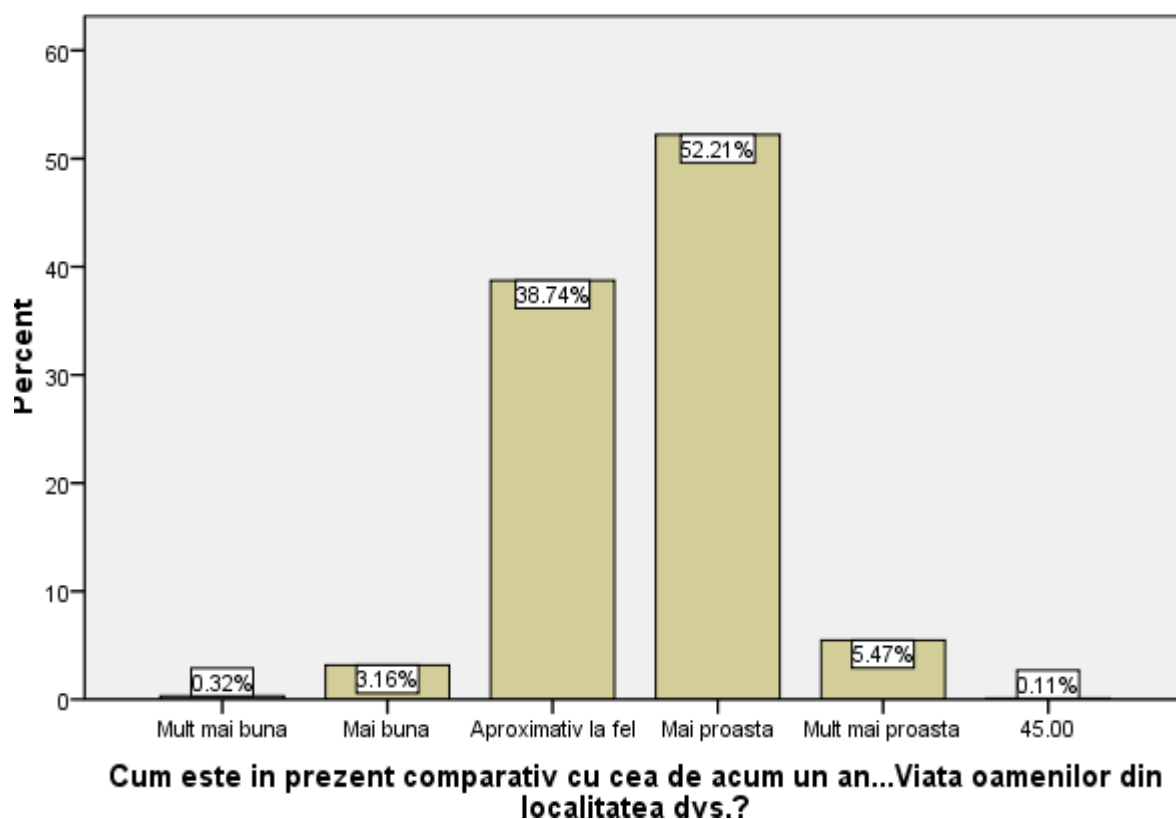
D9. Nivelul actual de trai al oamenilor din localitatea din care face parte funcționarul public, comparat cu cel din trecut

Legat de evidențierea comparativă a vieții din prezent și din trecut a oamenilor unei localități, datele sondajului relevă faptul că viața din localitățile din care fac parte funcționarii publici, după părerea majorității celor intervievați, este mai proastă în prezent comparativ cu anul precedent.

În acest sens, datele sondajului relevă faptul că 57,68% din totalul celor chestionați sunt de părere că viața oamenilor din localitatea/localitățile lor este mai proastă sau mult mai proastă în prezent decât acum un an.

De remarcat faptul că procentul celor care consideră că viața oamenilor din localitatea/localitățile lor este mai bună în prezent față de acum un an este extrem de mic, doar 3,48% din totalul celor chestionați.

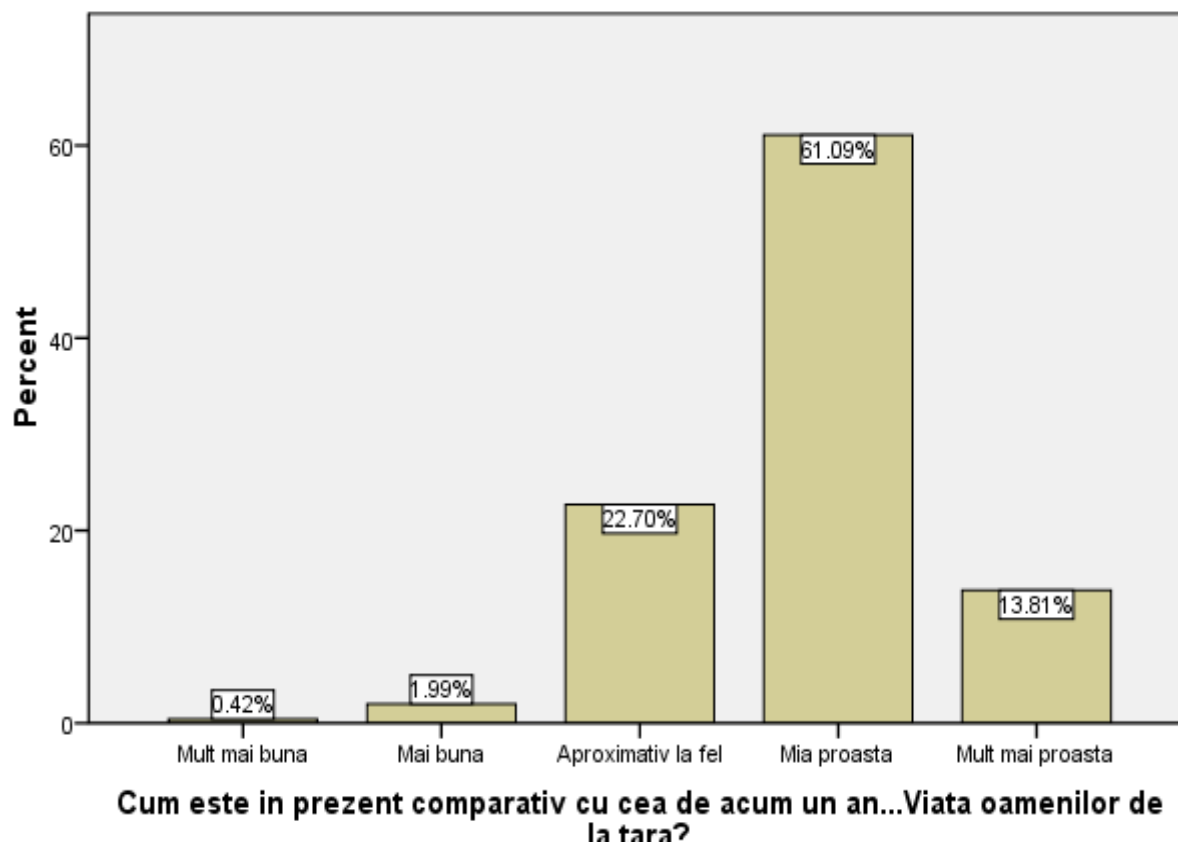
Figura 9. Viața din prezent a oamenilor din localitățile țării comparativ cu cea de acum 1 an



D10. Nivelul de trai din prezent al oamenilor din România comparativ cu cea de acum un an

Referitor la nivelul de trai din prezent al oamenilor din țara noastră comparativ cu perioada de acum un an, datele sondajului relevă că majoritatea celor intervievați consideră că populația țării trăiește mai prost sau mult mai prost în prezent decât acum un an.

Figura 10. Nivelul de trai din prezent al populației din România comparativ cu perioada de acum un an

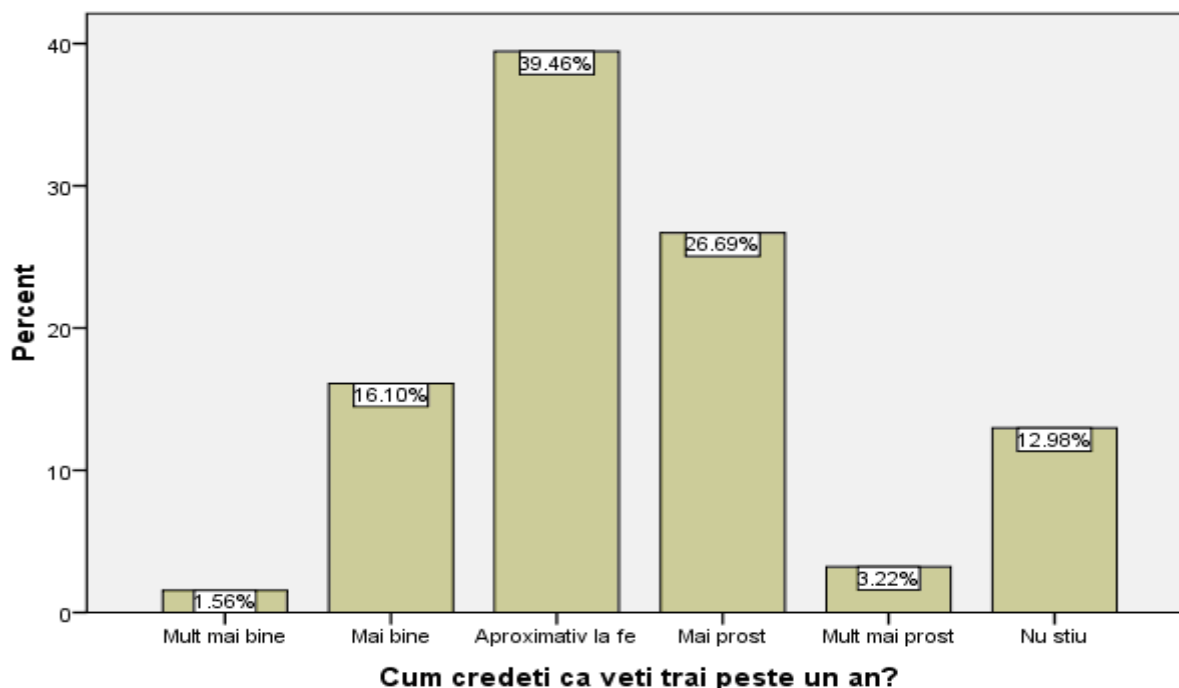


Astfel, rezultatele sondajului relevă faptul că un procent relativ mare dintre cei chestionați consideră că populația trăiește mai prost sau mult mai prost în prezent comparativ cu aceeași perioadă de acum un an (procentul fiind de 74,9% din totalul celor chestionați). De asemenea, datele sondajului arată că doar un procent extrem de mic de funcționari publici consideră că nivelul de viață al oamenilor din țară este mai bun sau mult mai bun raportat la cel de acum un an.

D11. Anticiparea nivelului de trai din viitorul apropiat (peste un an)

Legat de nivelul de încredere că în viitorul apropiat nivelul de trai va fi mai bun, majoritatea celor chestionați consideră că nivelul de trai, în general, va rămâne neschimbat, totodată procentul celor care consideră că în viitorul apropiat acest nivel va scădea, este destul de ridicat (Fig. 11).

Figura 11. Anticiparea nivelului de trai din viitorul apropiat (peste un an)



Astfel, datele sondajului relevă faptul că 39,46% din totalul celor chestionați consideră că nivelul de trai peste un an va fi la fel, în timp ce 29,91% din totalul intervievaților consideră că acesta va scădea.

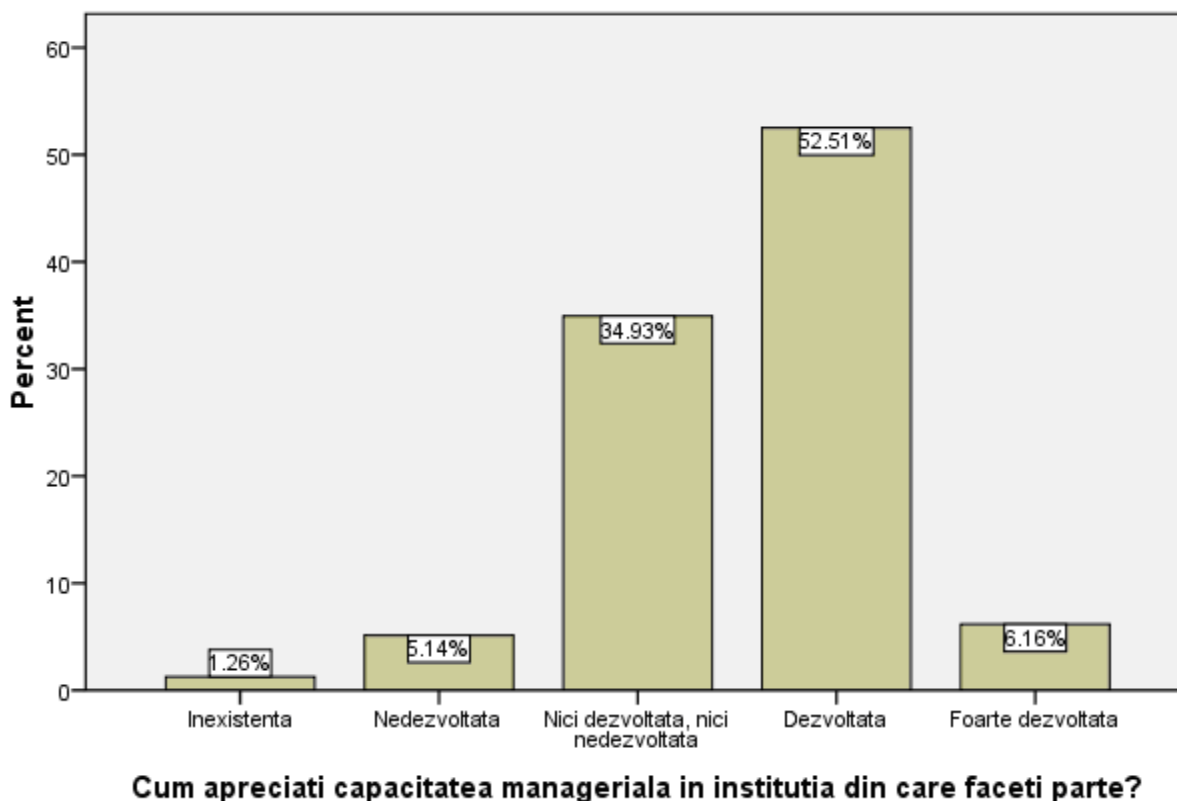
Secțiunea 2. Capacitate managerială

CM1. Aprecierea capacității manageriale din instituțiile publice

Legat de gradul de dezvoltare a capacității manageriale din instituțiile publice, majoritatea celor chestionați (funcționari publici de conducere/eligibili pentru a ocupa funcții de conducere) consideră că în instituțiile lor această capacitate este dezvoltată.

În acest sens, datele sondajului (Fig. 12) relevă un procent de 58,67% din totalul celor chestionați care consideră că în instituțiile lor capacitatea managerială este „dezvoltată” sau „foarte dezvoltată”, în timp ce la polul opus doar 6,4% dintre cei chestionați consideră că în instituțiile lor capacitatea managerială este inexistentă sau este nedezvoltată.

Figura 12. Gradul de dezvoltare a capacității manageriale din instituțiile publice



CM2. Definirea capacității manageriale

Legat de definirea conceptului de capacitate managerială, răspunsurile celor chestionați sunt extrem de diversificate, surprinzând, totuși, esența acestui concept. De altfel, era de așteptat ca răspunsurile să fie extrem de diferite având în vedere numărul mare de intervievați și domeniul lor de studii.

Datorită numărului extrem de diversificat de răspunsuri, am recurs la codarea și gruparea acestor răspunsuri. Menționăm că procentul celor care au definit capacitatea managerială este de 75%. Rezultatul grupării acestor răspunsuri este trecut în tabelul de mai jos (Tabelul 2).

Tabelul 2. Definirea conceptului de capacitate managerială

Nr. crt.	Definirea conceptului de capacitate managerială	Procentul %
1	Abilitatea, capacitatea și aptitudinea de a exercita funcțiile de management (eficient și eficace): a planifica, a organiza, a comanda, a coordona, a controla și evalua.	25
2	Abilitatea, capacitatea și aptitudinea de a conduce (eficient și	20

Program Postuniversitar în Managementul Administrației Publice, Cod SMIS 1566
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea
Capacității Administrative

	eficace) o instituție.	
3	Abilitatea, capacitatea și aptitudinea de a administra și gestiona (eficient și eficace) anumite situații sau resursele unei instituții (financiare, materiale, umane etc).	15
4	Abilitatea, capacitatea și aptitudinea de a lua și asuma decizii.	5
5	Abilitatea, capacitatea și aptitudinea de a rezolva (eficient și eficace) problemele apărute, și de a găsi și implementa soluțiile optime pentru problemele apărute.	5
6	Capacitățile și abilitățile profesionale ale conducătorilor	5
7	Nu au oferit nici o definiție	25

În urma grupării răspunsurilor intervievaților cu privire la modul de definire a capacității manageriale, putem concluziona următoarele:

În primul rând, o bună parte dintre cei intervievați (25%) definesc capacitatea managerială a unei instituții în strânsă legătură cu funcțiile de management, funcții private a fi activități din sfera organizării, planificării, comenzii, coordonării, controlului și evaluării.

În al doilea rând, un procent ridicat de intervievați (20%) definesc capacitatea managerială dintr-o instituție în strânsă legătură cu activitatea de conducere, la modul general, această capacitate constând în „totalitatea abilităților, capacităților și aptitudinilor de a conduce o instituție”.

De asemenea, o altă categorie de intervievați, având un procent relativ ridicat (15% din totalul celor intervievați), consideră capacitatea managerială ca fiind „abilitatea, capacitatea și aptitudinea de a administra și gestiona (eficient și eficace) anumite situații sau resursele unei instituții (financiare, materiale, umane etc)”.

Totodată, un procent relativ scăzut de intervievați (5%) corelează conceptul de capacitate managerială cu procesul și modul de luare a deciziilor de către conducătorii instituțiilor publice, respectiv cu abilitățile, capacitățile și aptitudinile acestor conducători de a rezolva problemele apărute și de a implementa soluții optime.

Nu în ultimul rând, o altă categorie de chestionați, reprezentând 5% din totalul funcționarilor publici chestionați, asociază capacitatea managerială cu nivelul cunoștințelor și al pregătirii profesionale a persoanelor de conducere din instituțiile publice.

CM3. Principalele aspectele legate de capacitatea managerială a instituțiilor publice

Prin intermediul întrebărilor care compun setul de întrebări CM3 am încercat să evidențiem principalele aspecte care pot caracteriza capacitatea/abilitatea managerială din

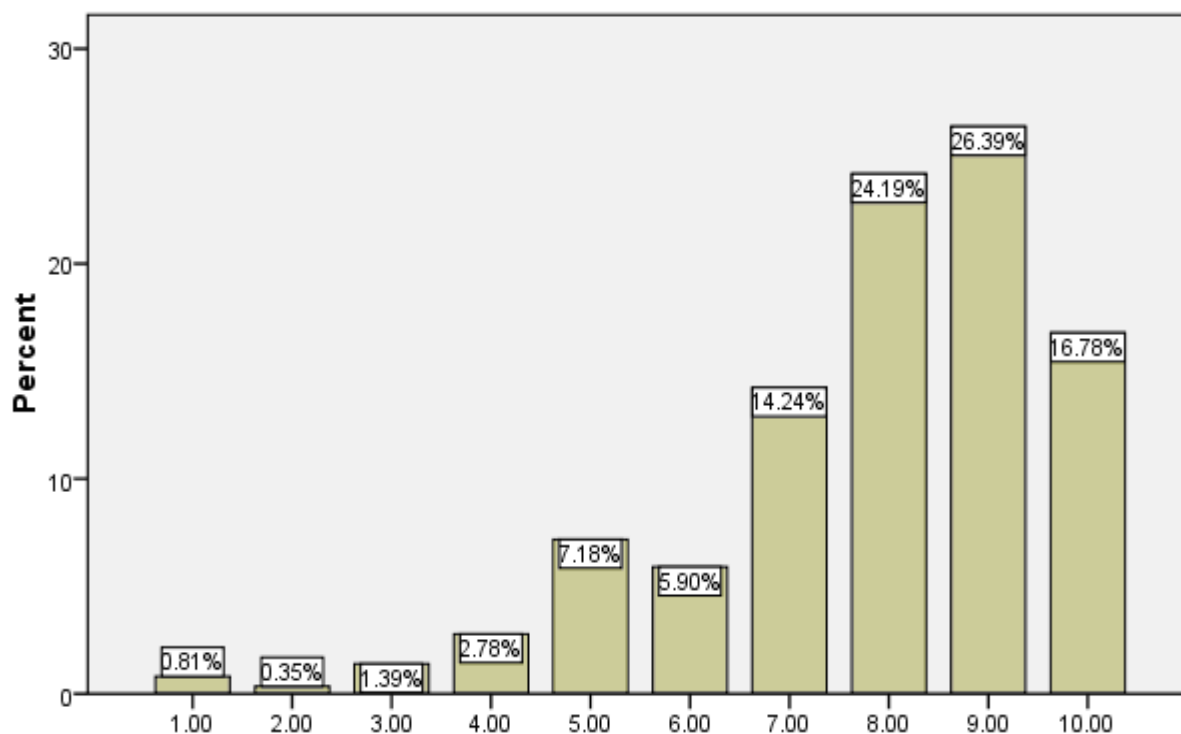
cadrul instituțiilor publice din regiunea Nord-Vest a României. Setul de întrebări CM3 se compune dintr-un număr de 29 de afirmații, funcționarii publici chestionați având posibilitatea de a-și exprima opinia referitor la existența/absența celor enunțate în afirmații. Menționăm că scala de măsurare folosită pentru acest set de întrebări este 1-10 (unde 1 = total absent(ă), iar 10 = existent(ă) într-o măsură ridicată).

CM3.1. Aspectul referitor la modul de conducere a acțiunilor și activităților instituției publice

Legat de modul în care se desfășoară conducerea instituțiilor publice, majoritatea celor chestionați sunt de părere că în aceste instituții se poate vorbi de o conducere de succes în ceea ce privește acțiunile și activitățile acestora.

În acest sens, un procent de 67,36% din totalul celor intervievați sunt de părere că activitățile și acțiunile instituțiilor publice sunt conduse cu succes (nivelul 8, 9, 10). La polul opus, un procent extrem de mic dintre intervievați consideră că nu există o conducere de succes a acțiunilor și activităților instituțiilor publice.

Figura 13. Modul în care se desfășoară conducerea instituțiilor publice



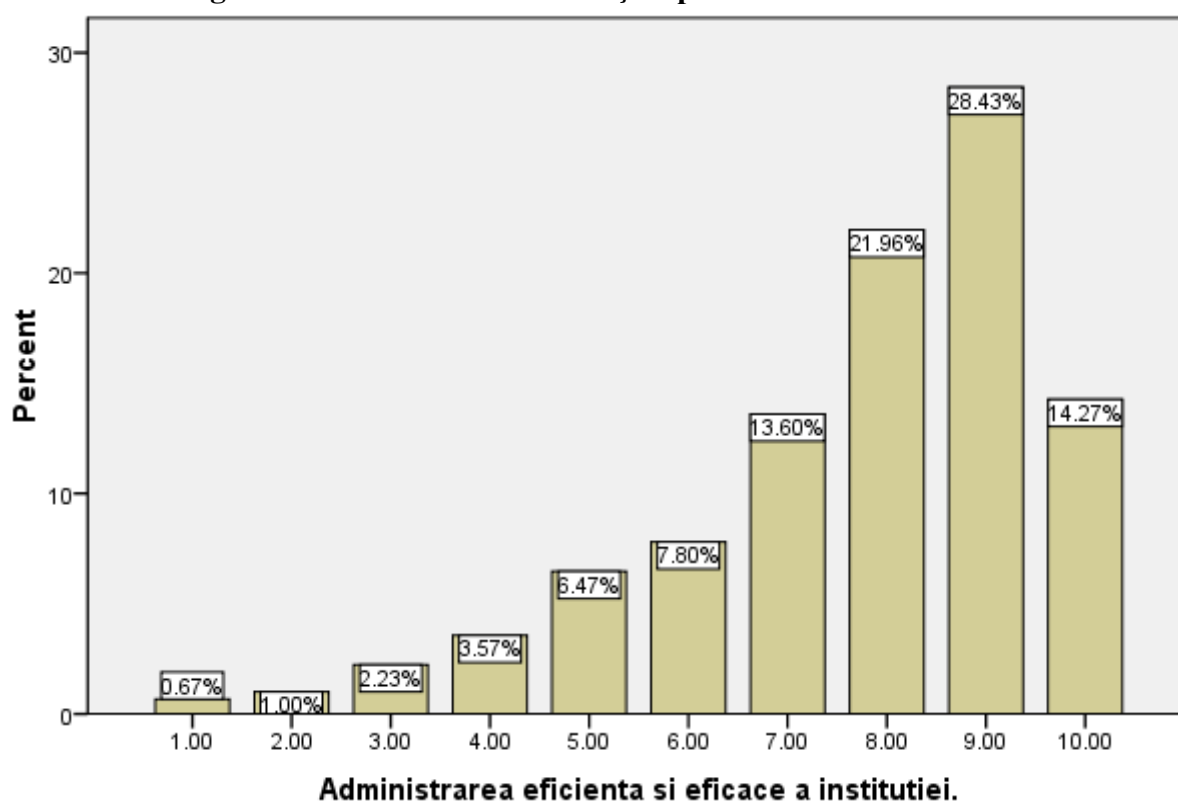
CM3.2. Aspectul privind modul de administrare a instituțiilor publice

Legat de modul de administrare a instituțiilor publice, datele sondajului relevă faptul că majoritatea celor chestionați sunt de părere că instituțiile publice sunt administrate eficient și eficace (Fig. 14).

În acest sens, 64,66% din totalul celor intervievați consideră că instituțiile publice sunt administrate eficient și eficace (nivelul 8, 9, 10).

La polul opus, doar 3,9% din totalul celor intervievați, sunt de părere că instituțiile publice sunt administrate ineficient și ineficace (nivelul 1, 2, 3).

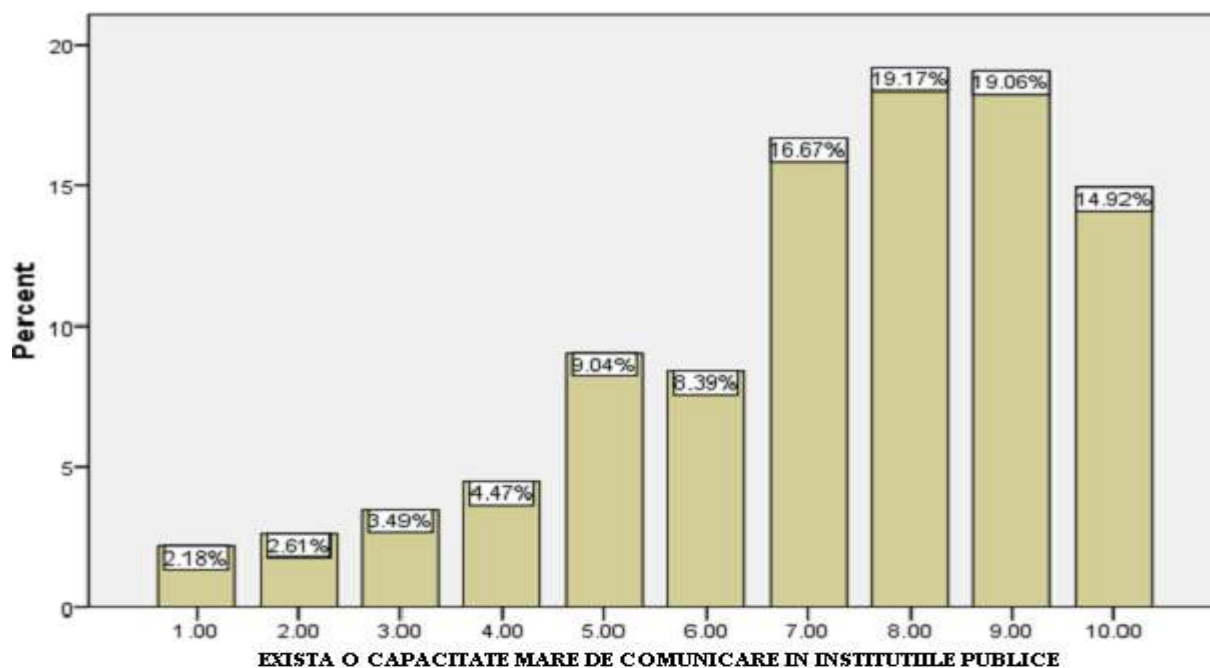
Figura 14. Modul în care instituțiile publice sunt administrate



CM3.3. Aspectul legat de capacitatea de comunicare

Referitor la comunicarea existentă în instituțiile publice, datele sondajului sugerează că majoritatea celor chestionați sunt de părere că în instituțiile publice există o capacitate ridicată de comunicare.

Fig. 4 Capacitatea de comunicare în instituțiile publice



În acest sens, datele sondajului evidențiază că 53,15% din totalul celor chestionați consideră că în instituțiile lor există o capacitate ridicată de comunicare. De asemenea, procentul celor care consideră că în instituțiile publice există o capacitate scăzută de comunicare este relativ mic, doar 8,3% din total chestionaților având această părere. De altfel, media răspunsurilor privitor la acest aspect, egală cu 8, confirmă cele menționate mai sus.

CM3.4. Aspectul privind spiritul de echipă

Legat de existența sau inexistența spiritului de echipă în instituțiile publice, datele sondajului relevă faptul că în opinia majorității celor chestionați, în instituțiile publice există un spirit de echipă (Fig. 16).

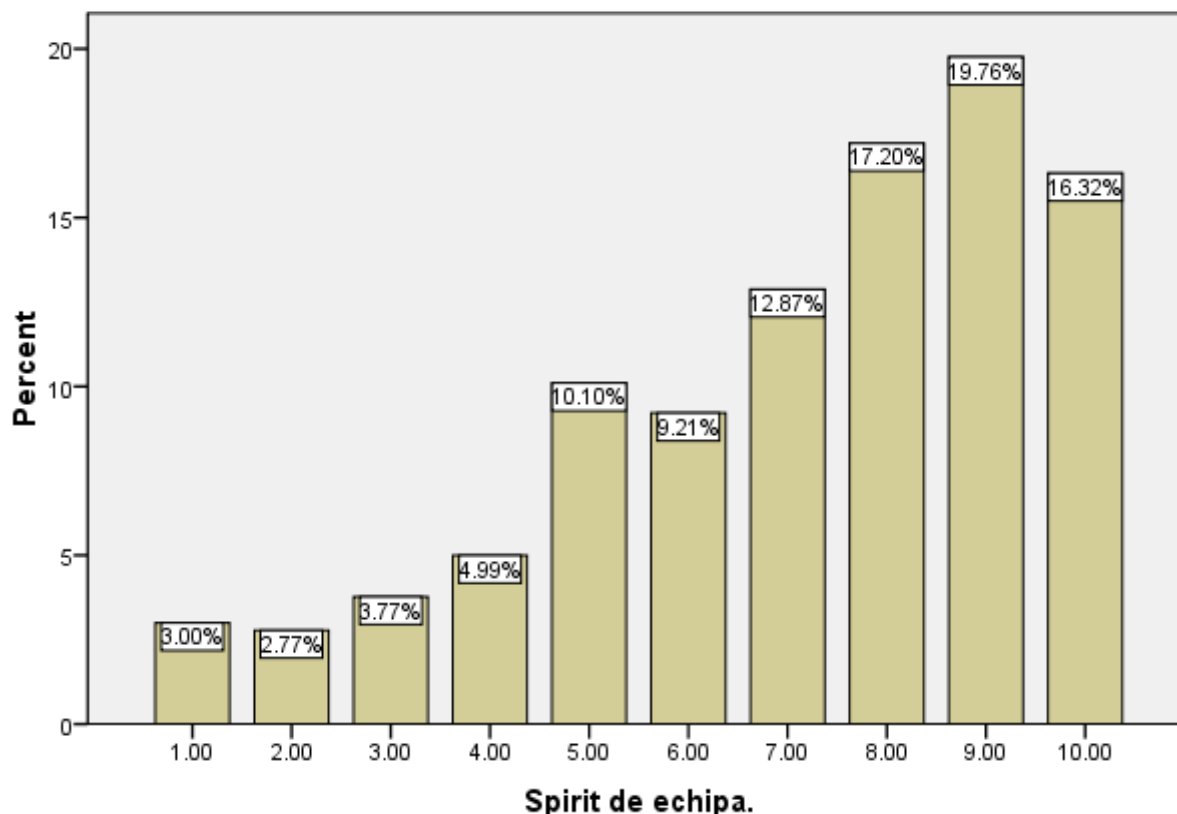
În acest sens, 53,28% dintre cei chestionați (nivelul 8, 9, 10) sunt de părere că există un spirit de echipă în instituțiile publice în care lucrează.

Procentul celor chestionați care consideră că în instituțiile publice nu există un spirit de echipă este relativ mic (9,5 % din totalul celor chestionați - nivelul 1, 2, 3).

Prin urmare, pe baza datelor sondajului, putem afirma faptul că în instituțiile publice există un spirit de echipă.

Media răspunsurilor pentru această întrebare este 7 (măsurat pe scala 1-10).

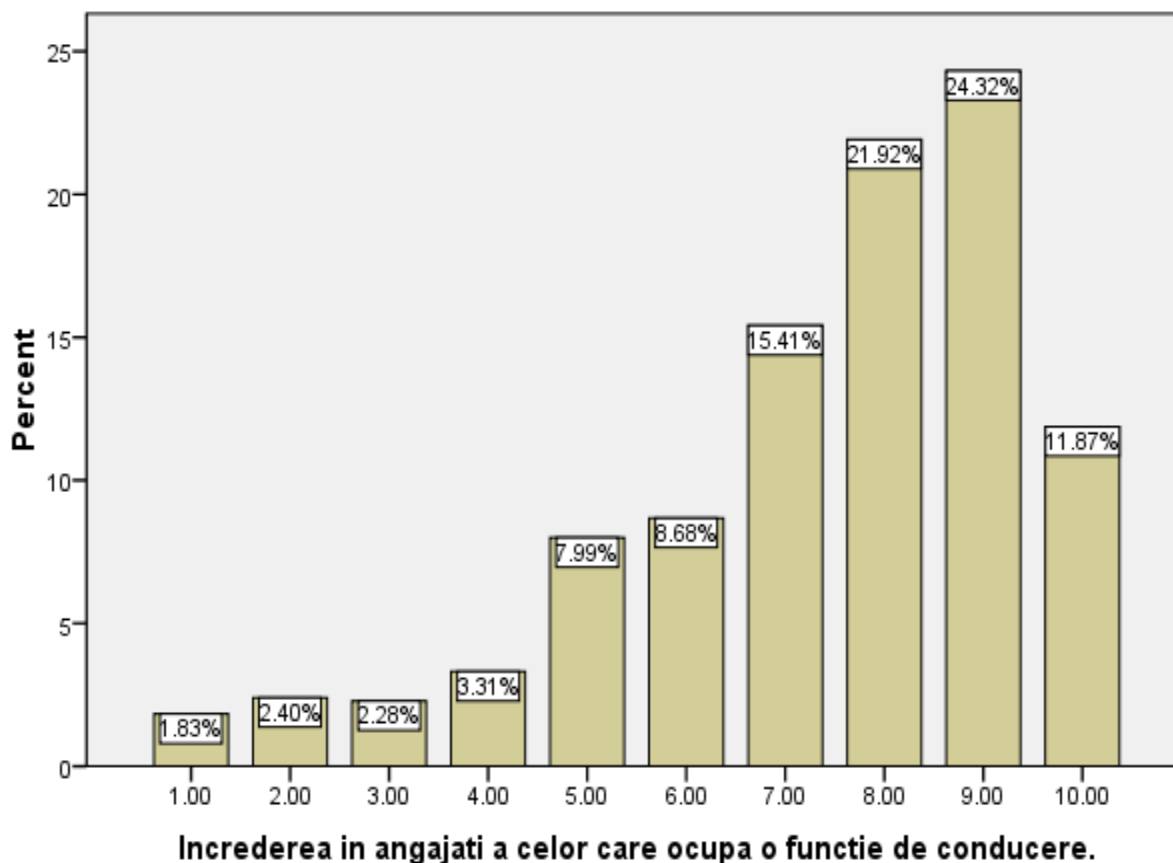
Figura 16. Existența spiritului de echipă în instituțiile publice



CM3.5. Aspectele legate de încrederea conducătorilor instituției în angajați

Legat de încrederea în angajați a celor care ocupă funcții de conducere, datele sondajului arată că în instituțiile publice majoritatea persoanelor de conducere au încredere în subordonații lor (Fig. 17). De altfel, procentul celor chestionați care consideră că, conducătorii au încredere în subordonați este relativ mare, un procent de 58,11%. În schimb procentul celor care consideră contrariul este relativ mic, doar 6,5% din totalul celor chestionați. Media răspunsurilor pentru această întrebare este 7.

Figura 17. Nivelul de încredere a conducătorilor instituțiilor publice în angajații acestor instituții

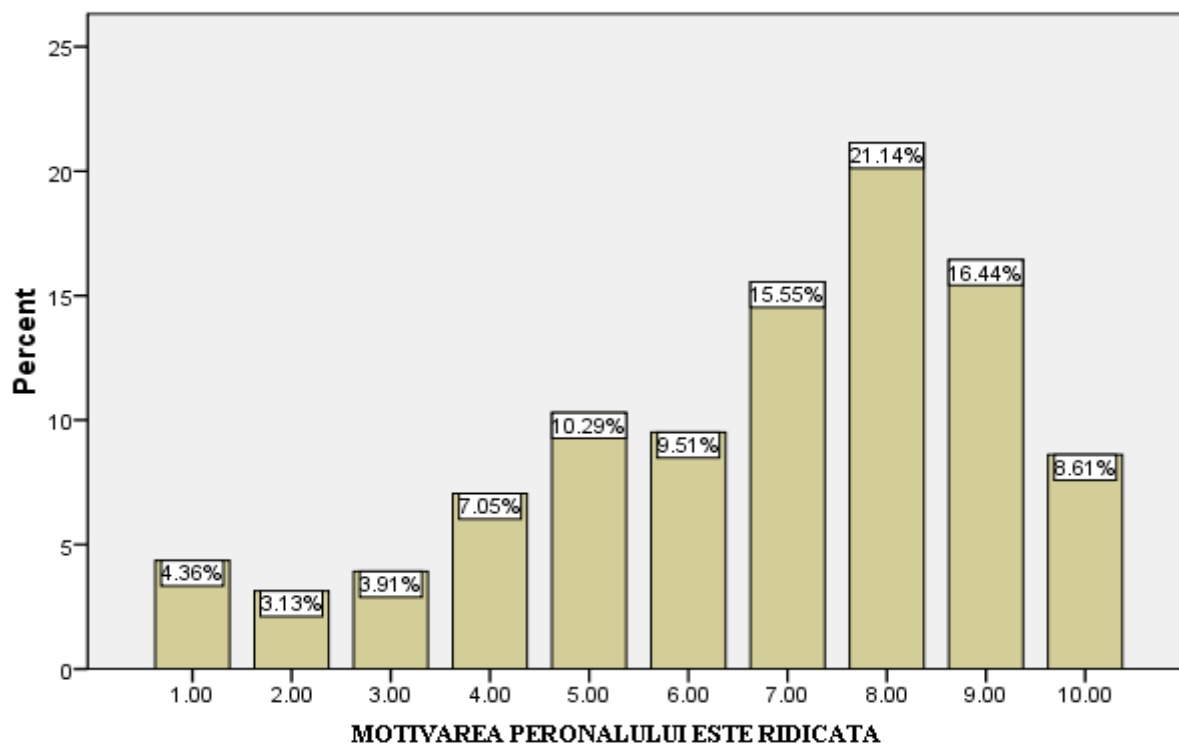


CM3.6. Aspecte privind motivarea personalului

Privitor la motivarea personalului, datele sondajului relevă că în instituțiile publice există un grad relativ ridicat de motivare a personalului (Fig. 18). În urma prelucrării datelor sondajului, se constată faptul că un procent de 46,19% din totalul celor chestionați sunt de părere că în instituțiile publice motivarea personalului este ridicată (nivelul 8, 9, 10). În schimb, 11,4% consideră că nu există un grad ridicat de motivare a personalului în instituțiile publice.

De altfel, media răspunsurilor la această întrebare, este de 6,71, fapt care relevă un grad de motivare relativ ridicat.

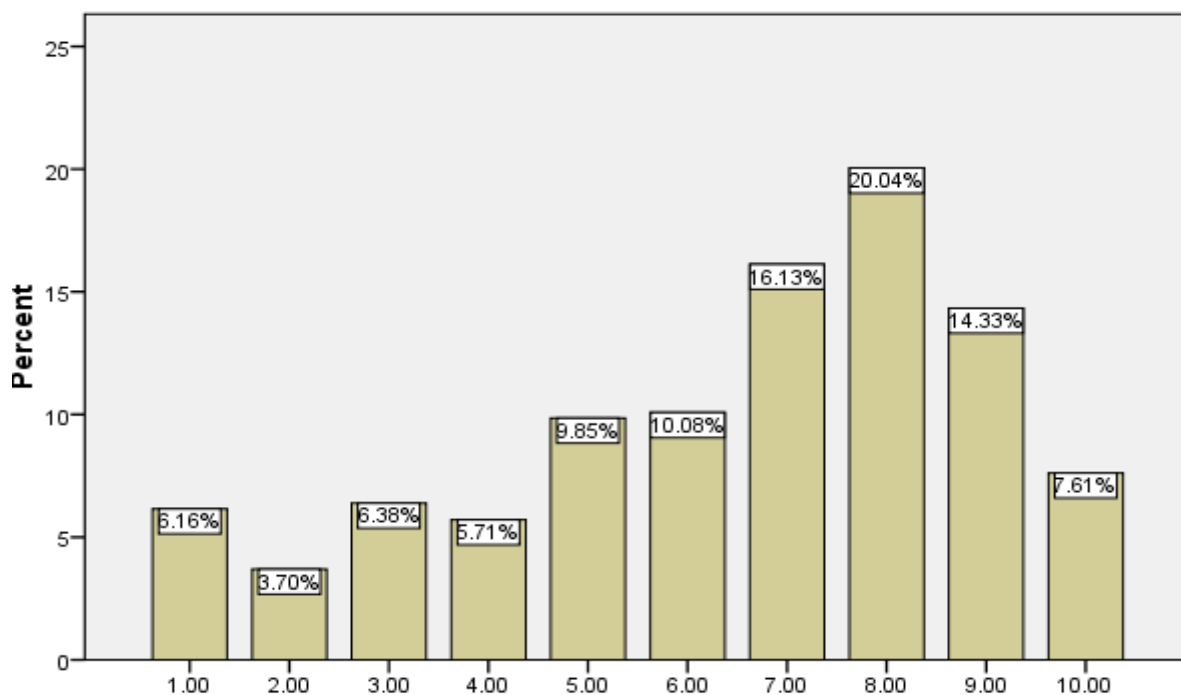
Figura 18. Motivarea personalului în instituțiile publice



CM3.7. Aspectele legate de asigurarea unui grad de echitate

Legat de asigurarea unei echități privitoare la raportul efort-remunerare primită, datele sondajului indică faptul că în instituțiile publice nu există un grad prea ridicat perceput de echitate (Fig. 19).

Figura 19. Gradul de echitate din instituțiile publice



Asigurarea echității legate de efortul și remunerarea primită.

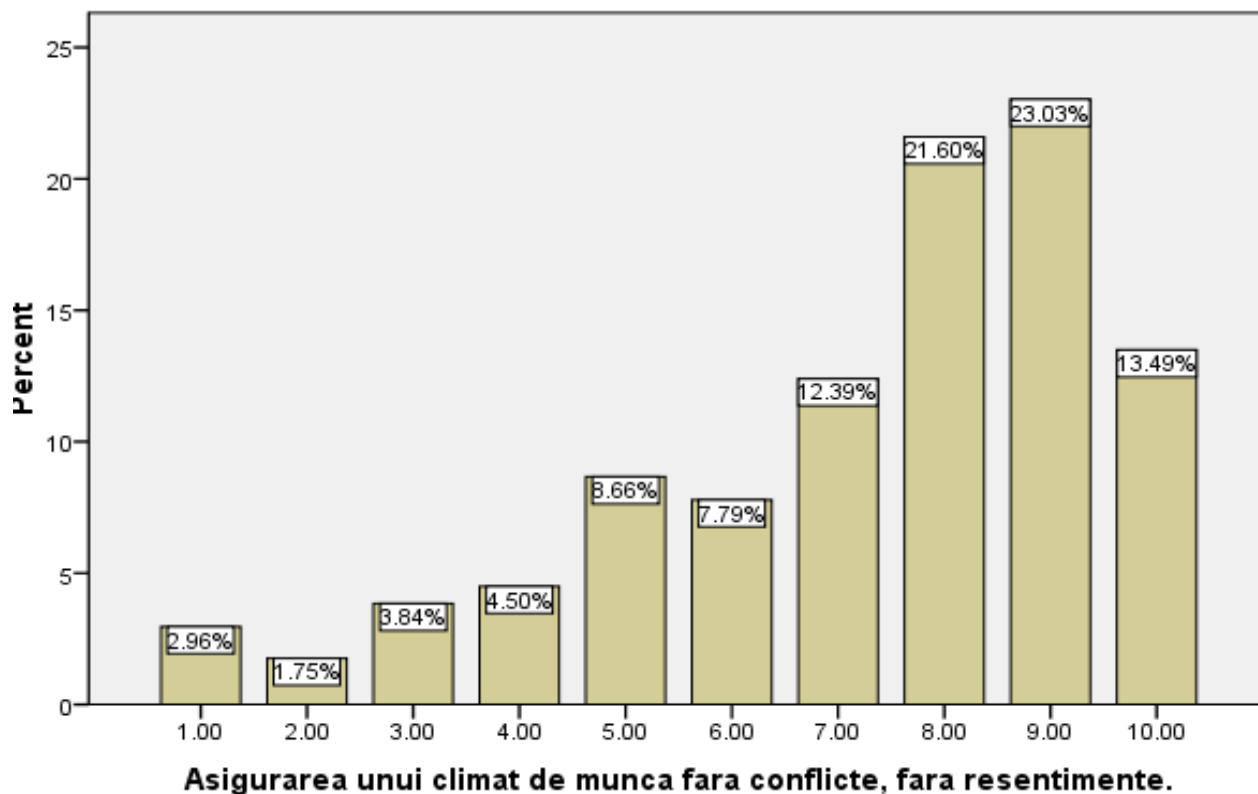
Conform datelor sondajului, un procent de 41,9% din totalul celor chestionați consideră că în instituțiile publice este asigurat un grad mare de echitate privitor la efortul și remunerarea primită.

De asemenea, procentul celor care consideră că nu există nici un grad de echitate privitor la raportul „efort prestat-remunerație primită”, este relativ mic, 16,2 % din totalul celor chestionați. De altfel, media răspunsurilor pe această dimensiune relevă faptul că gradul de echitate din instituțiile publice este relativ ridicat, media fiind de 6,4 pe o scală de la 1 la 10.

CM3.8. Aspectele legate de asigurarea unui climat de muncă propice

Privitor la asigurarea unui climat de muncă fără conflicte și fără resentimente, datele sondajului relevă faptul că în instituțiile publice există un climat de muncă corespunzător, nivelul acestui climat favorabil nefiind foarte mare (Fig. 20).

Figura 20. Climatul de muncă din instituțiile publice



Legat de asigurarea unui climat de muncă propice, datele sondajului relevă faptul că 58,1% din totalul celor chestionați sunt de părere că în instituțiile lor există un climat de muncă fără conflicte și fără resentimente. Doar 8,5% din totalul celor chestionați sunt de părere că în instituțiile publice nu există un climat de muncă corespunzător. De asemenea, dacă se ia în calcul media răspunsurilor pentru această dimensiune (media fiind 7,2 pe scala 1-10) putem concluziona că în instituțiile publice există un climat propice de muncă, bazat pe lipsa conflictelor și a resentimentelor, gradul de asigurare a acestui climat nefiind totuși prea mare.

CM3.9. Aspectele privitoare la prognozarea problemelor

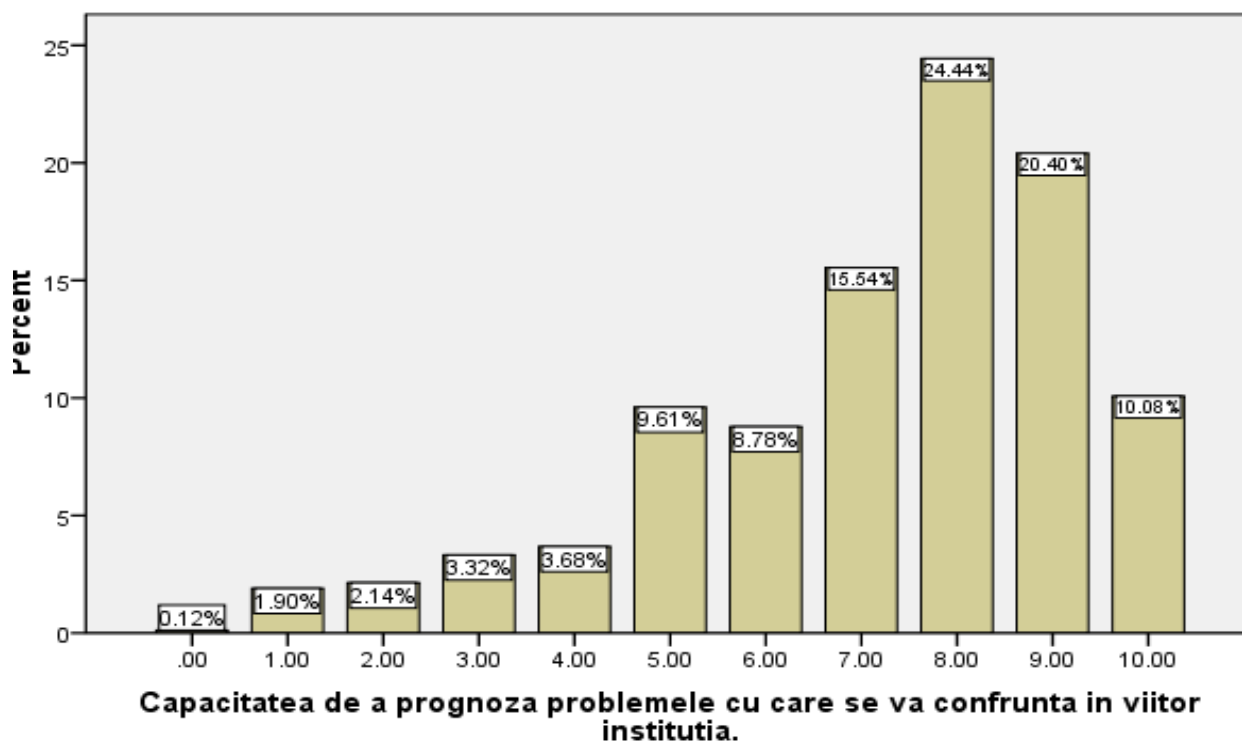
Privitor la capacitatea de prognozare a problemelor cu care instituțiile publice se vor confrunta în viitor, datele sondajului relevă faptul că există o astfel de capacitate (Fig. 21).

În acest sens, datele sondajului arată că 54,9% din totalul celor chestionați sunt de părere că instituțiile publice au capacitatea de a prognoza și anticipa problemele cu care acestea se vor confrunta în viitor. Totodată, un procent relativ mic de funcționari publici

chestionați, doar 7,5%, nu sunt de acord cu faptul că instituțiile publice au capacitatea de a prognoza și anticipa problemele.

De altfel, dacă se ia în calcul media răspunsurilor pentru această întrebare, se poate constata faptul că deși există o capacitate de anticipare a problemelor, acesta nu este foarte mare, media răspunsurilor fiind 7,20.

Figura 21. Capacitatea de prognozare a problemelor de către instituțiile publice



CM3.10. Aspectele legate de capacitatea instituțiilor publice de a pregăti soluții pentru rezolvarea problemelor

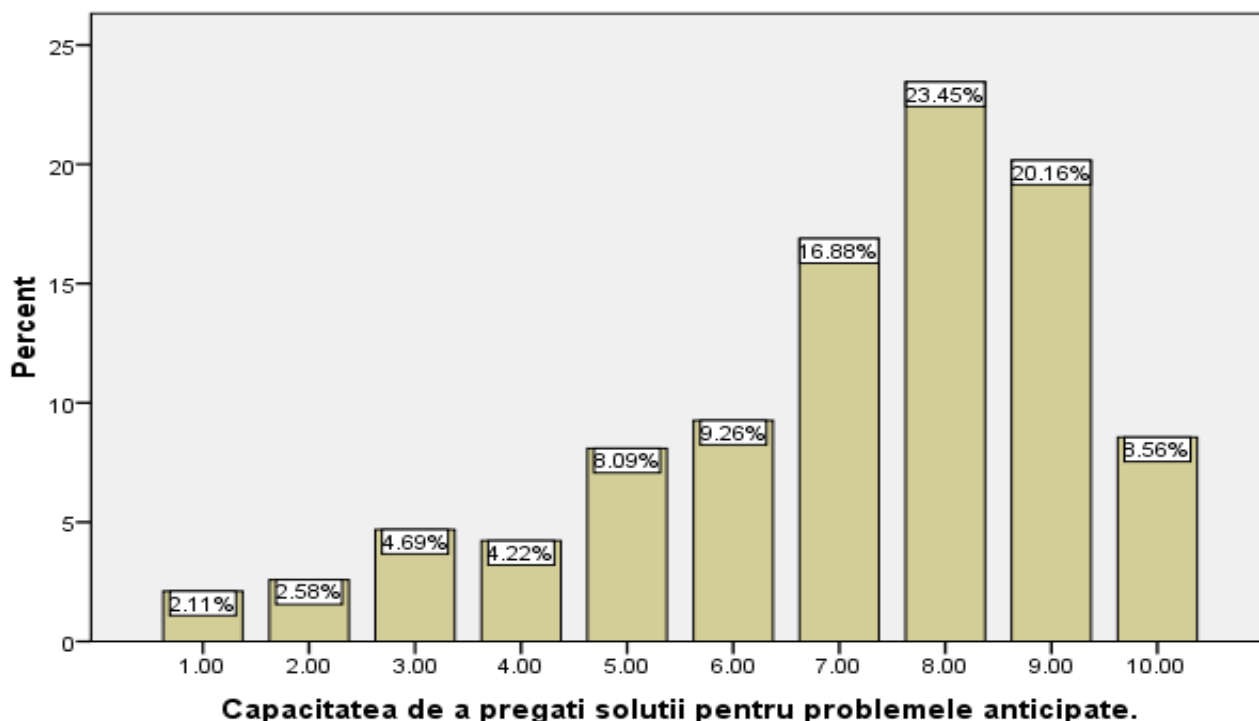
Legat de aspectele privitoare la capacitatea instituțiilor publice de a pregăti soluții pentru rezolvarea problemelor viitoare, datele sondajului relevă faptul că aceste instituții au o astfel de capacitate (Fig. 22).

În acest sens, datele sondajului arată că 52,17% din totalul celor chestionați sunt de părere că instituțiile în care lucrează au capacitatea de a pregăti soluții din timp pentru problemele care apar.

Doar un procent mic de intervievați (9,38%) consideră că instituțiile publice nu au capacitatea de a pregăti soluții pentru viitoarele probleme.

Media răspunsurilor pentru această întrebare este de 7,07 (măsurată pe scala 1-10), lucru ce vorbește despre capacitatea relativ ridicată a instituțiilor publice de a face posibilă pregătirea soluțiilor pentru probleme

Figura 22. Capacitatea instituțiilor publice de a pregăti soluții pentru rezolvarea problemelor



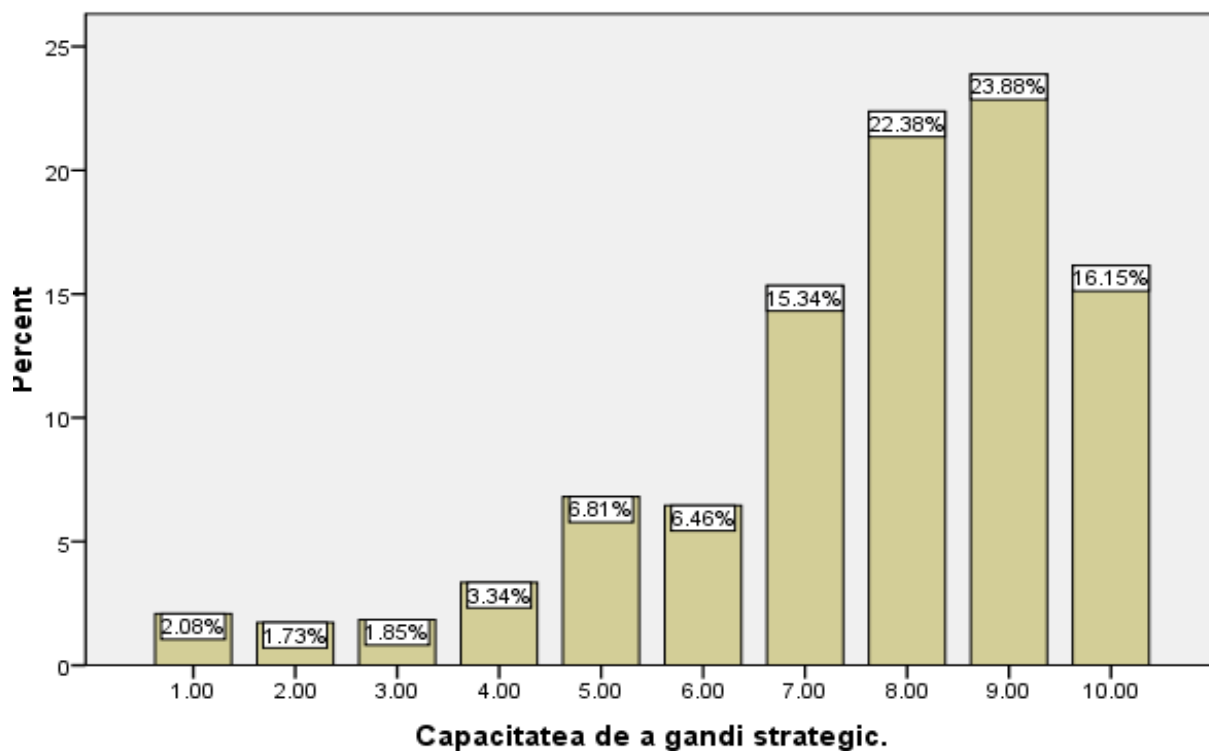
CM3.11. Aspectele privitoare la capacitatea de gândire strategică a instituțiilor publice

Privitor la capacitatea instituțiilor publice de a gândi strategic, datele sondajului relevă faptul că aceste instituții au o gândire strategică.

În acest sens, datele sondajului arată că 62,41% dintre cei chestionați (nivele 8, 9, 10) consideră că aceste instituții au o gândire strategică. Totodată, un procent relativ mic de intervievați, 5,66%, consideră că instituțiile publice nu au nici un fel de gândire strategică.

Trebuie remarcat faptul că media răspunsurilor pentru această întrebare este 7,59, lucru care sugerează faptul că deși există ca și gândire, gândirea strategică a instituțiilor publice nu este foarte dezvoltată.

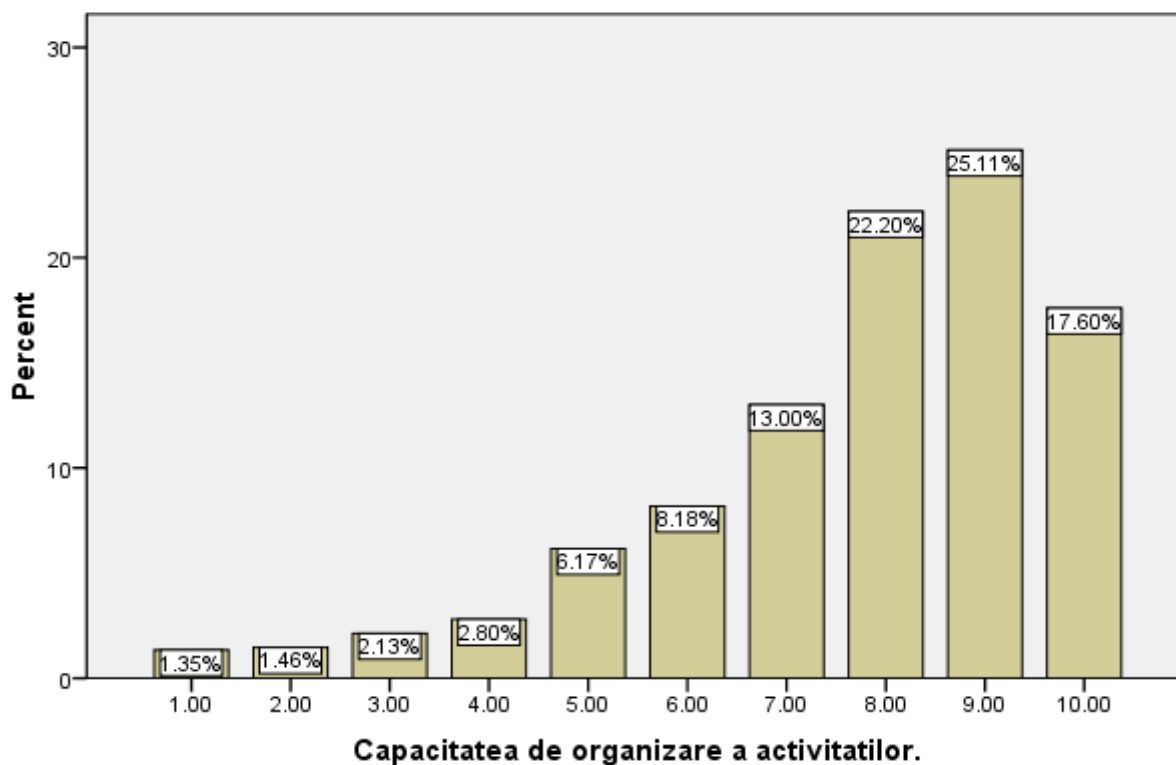
Figura 23. Capacitatea instituțiilor publice de a gândi strategic



CM12. Aspectele privitoare la capacitatea organizatorică a instituțiilor publice

Privitor la capacitatea de organizare a activităților existente în instituțiile publice, datele sondajului relevă faptul că în instituțiile publice există o capacitate relativ mare de organizare.

Figura 24. Capacitatea de organizare a instituțiilor publice



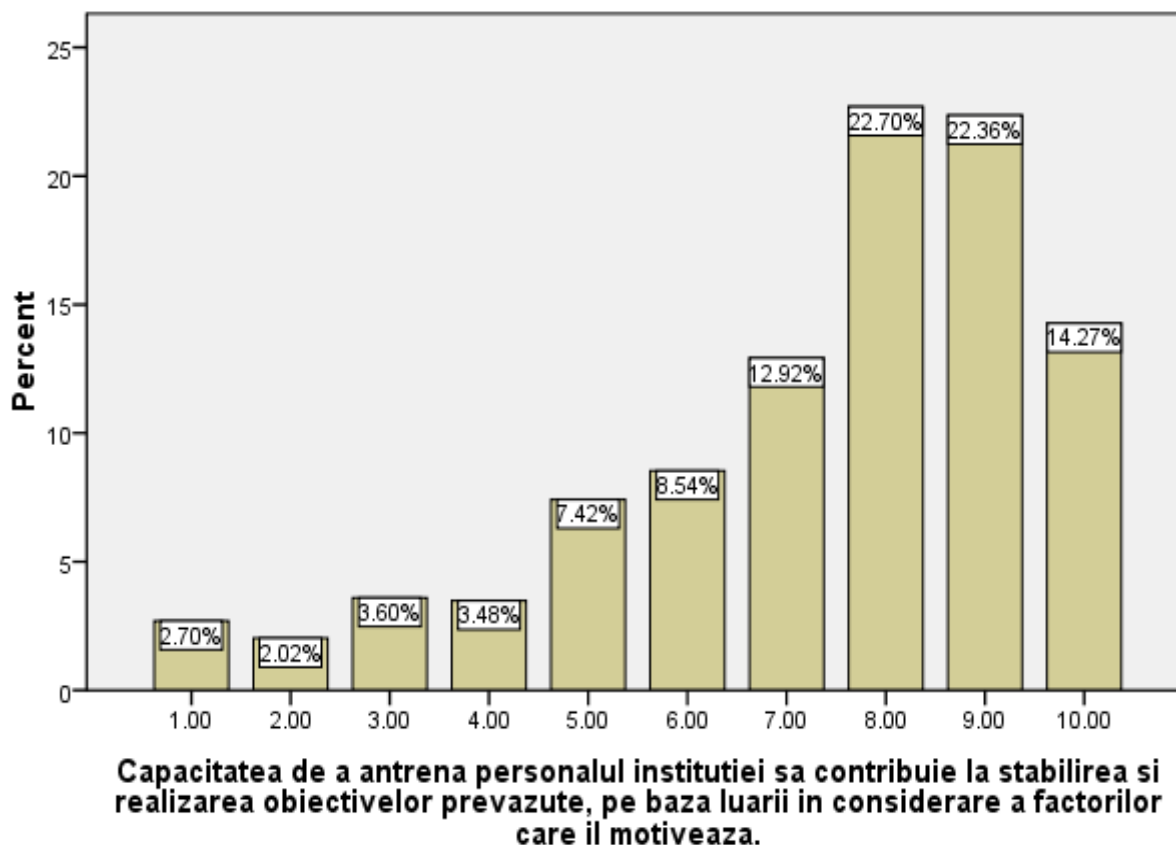
Astfel, în urma prelucrării datelor, a rezultat faptul că un procent de 64,91% din totalul celor chestionați sunt de părere că în instituțiile publice există o capacitate ridicată de organizare.

În schimb un procent extrem de scăzut consideră că în instituțiile publice nu există o astfel de capacitate. Dacă se ia în calcul media răspunsurilor pentru această întrebare, putem concluziona că în instituțiile publice există o oarecare capacitate de organizare, nivelul acesteia nefiind extrem de ridicat.

CM3.13. Aspectul legat de capacitatea de a antrena personalul instituției

Legat de capacitatea/abilitatea managerială de antrenare a personalului din instituțiile publice, datele sondajului relevă faptul că aceste organizații au o capacitate/abilitate relativ ridicată de a antrena personalul.

Figura 25. Capacitatea de antrenare a personalului din instituțiile publice



Astfel, datele sondajului relevă faptul că un procent de 59,33% din totalul respondenților consideră că instituțiile publice prezintă o capacitate/abilitate de a antrena personalul angajat.

La polul opus, respectiv procentul chestionaților care consideră că în instituțiile publice nu există abilități/capacități de antrenare a personalului, este extrem de mic (8,32%). Menționăm că pentru această dimensiune, media răspunsurilor este de 7,35 (măsurat pe o scală 1-10), lucru care evidențiază capacitatea/abilitatea relativ redusă a instituțiilor publice de a antrena personalul angajat.

CM3.14. Capacitatea de a coordona

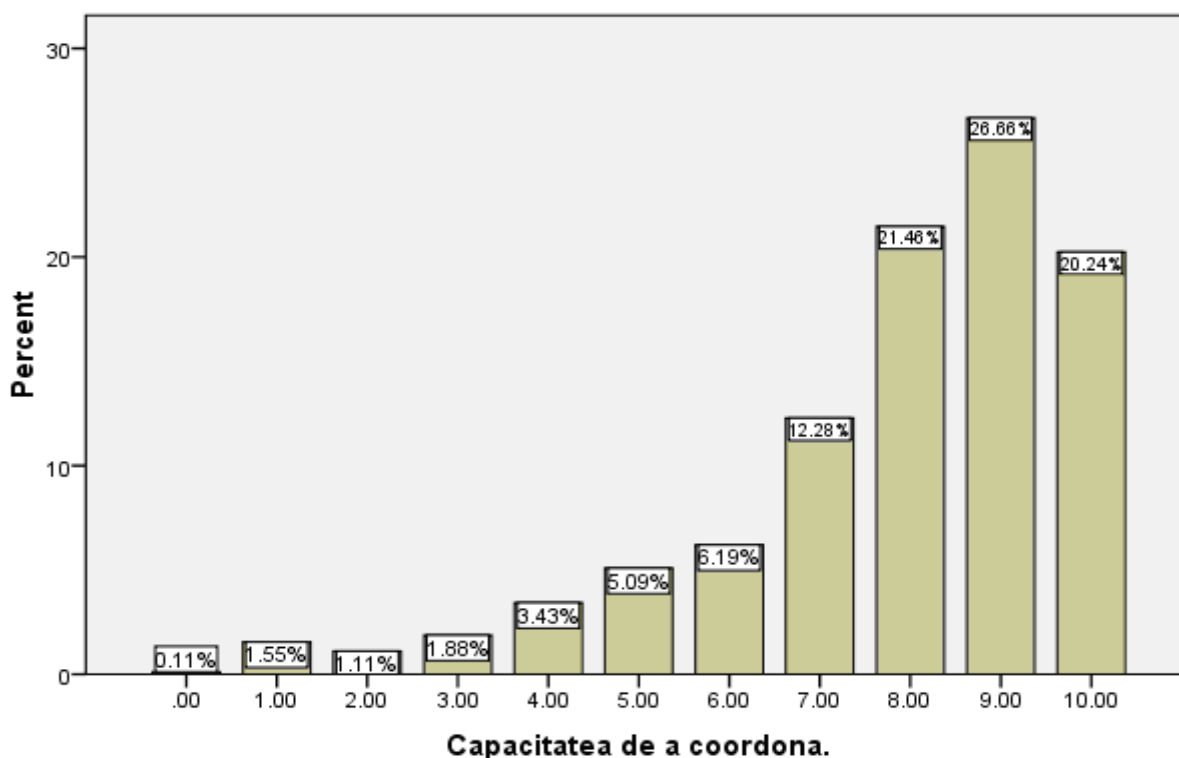
Referitor la dimensiunea capacității/abilității de coordonare a personalului, datele sondajului relevă faptul că instituțiile publice au o capacitate/abilitate de a coordona (prin intermediul factorilor de conducere) activitățile și personalul angajat (Fig. 26).

În acest sens, datele sondajului indică că 68,36% din totalul celor intervievați consideră că în instituțiile lor există abilități/capacități de coordonare a personalului și a activităților (nivelul 8, 9, 10). Doar un procent de 4,65% din totalul celor chestionați sunt de

păreră că în instituțiile publice nu există nici o abilitate de coordonare a personalului sau a activităților.

Din punct de vedere al mediei răspunsurilor pentru această dimensiune, media fiind 7,85, se poate concluziona faptul că instituțiile publice au, evident prin intermediul factorilor de conducere, o abilitate/capacitate destul de dezvoltată de a coordona activitățile și personalul angajat (media așa cum se observă se apropie mult de nivelul 8).

Figura 26. Capacitatea/abilitatea de coordonare a instituțiilor publice



CM3.14.1. Capacitatea/abilitatea instituției de a evalua activitățile

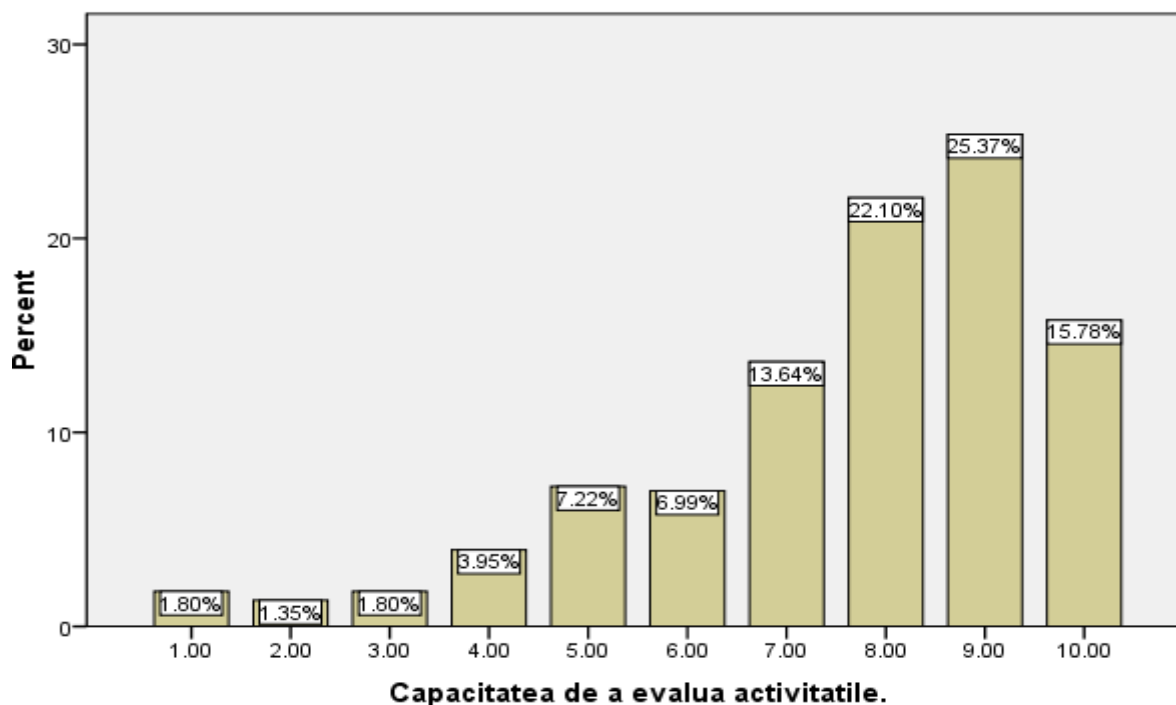
Legat de capacitatea de evaluare a activităților, datele sondajului denotă faptul că instituțiile publice sunt preocupate de evaluarea activităților.

În acest sens, datele sondajului relevă faptul că un procent de 63,25% din totalul celor chestionați sunt de părere că instituțiile publice au abilitatea/capacitatea de a evalua activitățile personalului angajat (Fig. 27).

De asemenea, procentul celor care consideră că în instituțiile publice nu există abilități/capacități de evaluare a activităților este relativ mic, doar 4,95% din totalul funcționarilor publici chestionați.

Menționăm că media răspunsurilor pentru această întrebare este de 7,62 (măsurat pe o scala de la 1 la 10), lucru care evidențiază faptul că instituțiile publice, prin intermediul factorilor de conducere, au abilități de evaluare a activităților, această abilitate sau preocupare nefiind extrem de ridicată.

Figura 27. Abilitatea/capacitatea instituției de a evalua activitățile



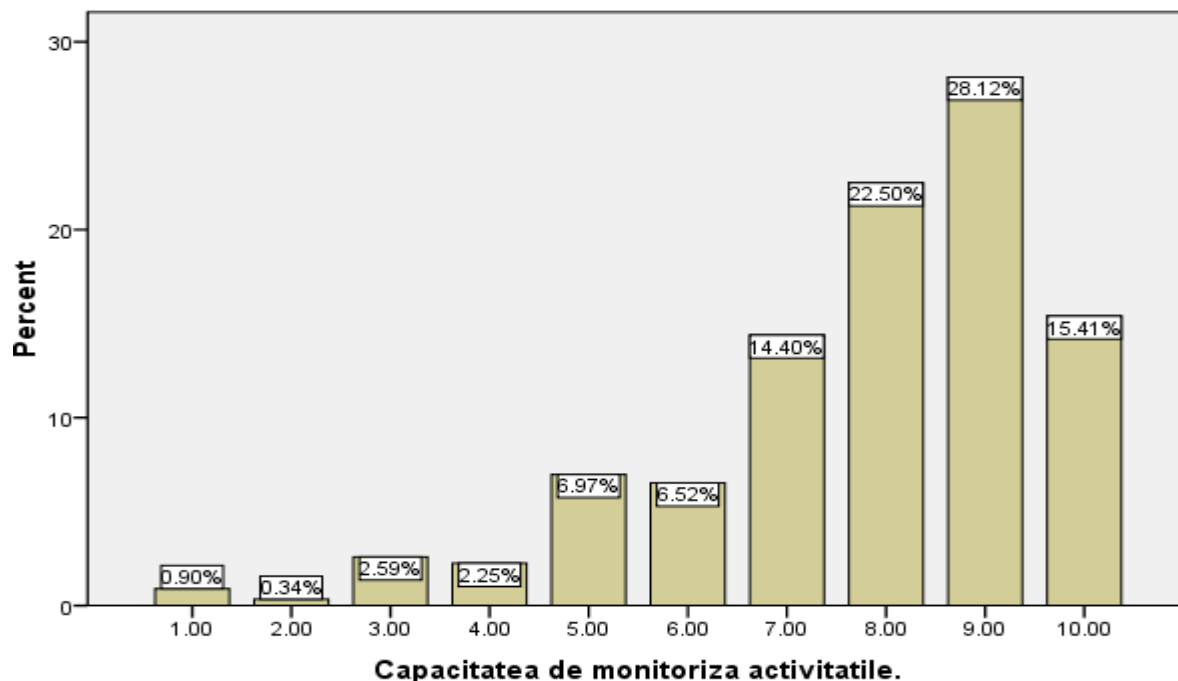
CM3.14.2. Aspectele privind capacitatea instituțiilor publice de a monitoriza activitățile

Privitor la capacitatea instituțiilor publice de a monitoriza propriile activități, datele sondajului relevă faptul că acestea au preocupări îndreptate spre monitorizarea activităților întreprinse de angajați.

În acest sens, datele sondajului arată că un procent de 66,03% din totalul celor chestionați consideră că există abilități/capacități de monitorizare a activităților în instituțiile publice din care fac parte.

Totodată, dacă se ia în calcul media răspunsurilor la această întrebare (dimensiune), media fiind 7,90 măsurat pe o scală 1-10, putem concluziona că instituțiile publice și-au dezvoltat, prin intermediul factorilor de conducere, abilitățile de monitorizare a activităților.

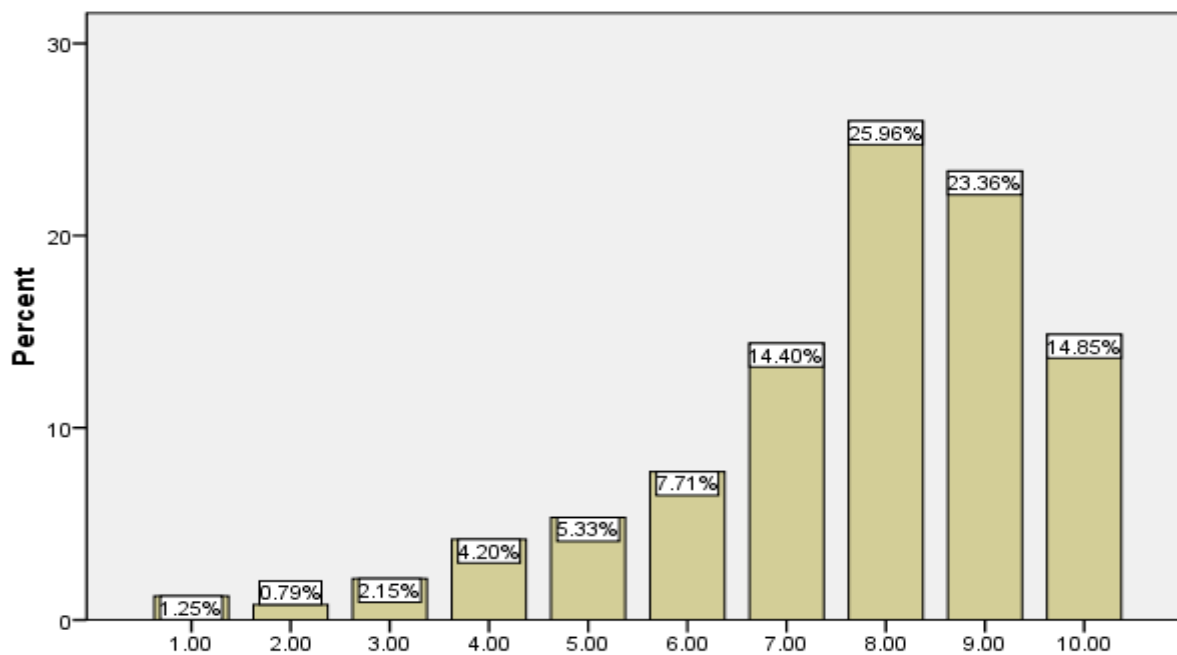
Figura 28. Abilitatea/capacitatea de monitorizare a activităților



CM3.14.3. Aspectele privitoare la capacitatea instituției publice de a colecta și interpreta date privind desfășurarea activităților

Privitor la capacitatea instituțiilor publice de a colecta și interpreta date privind desfășurarea activităților, datele sondajului relevă faptul că aceste organizații, prin factorii de conducere, au preocupări îndreptate spre colectarea și interpretarea datelor privitoare la desfășurarea activităților.

Figura 29. Capacitatea instituțiilor de a colecta și interpreta date privind desfășurarea activităților



Capacitatea de a colecta și interpreta date privind desfășurarea activităților.

Astfel, datele sondajului relevă faptul că 64,17 % din totalul celor chestionați consideră că există capacități/abilități de colectare și interpretare a datelor privitor la desfășurarea activităților în instituțiile publice (Fig. 29).

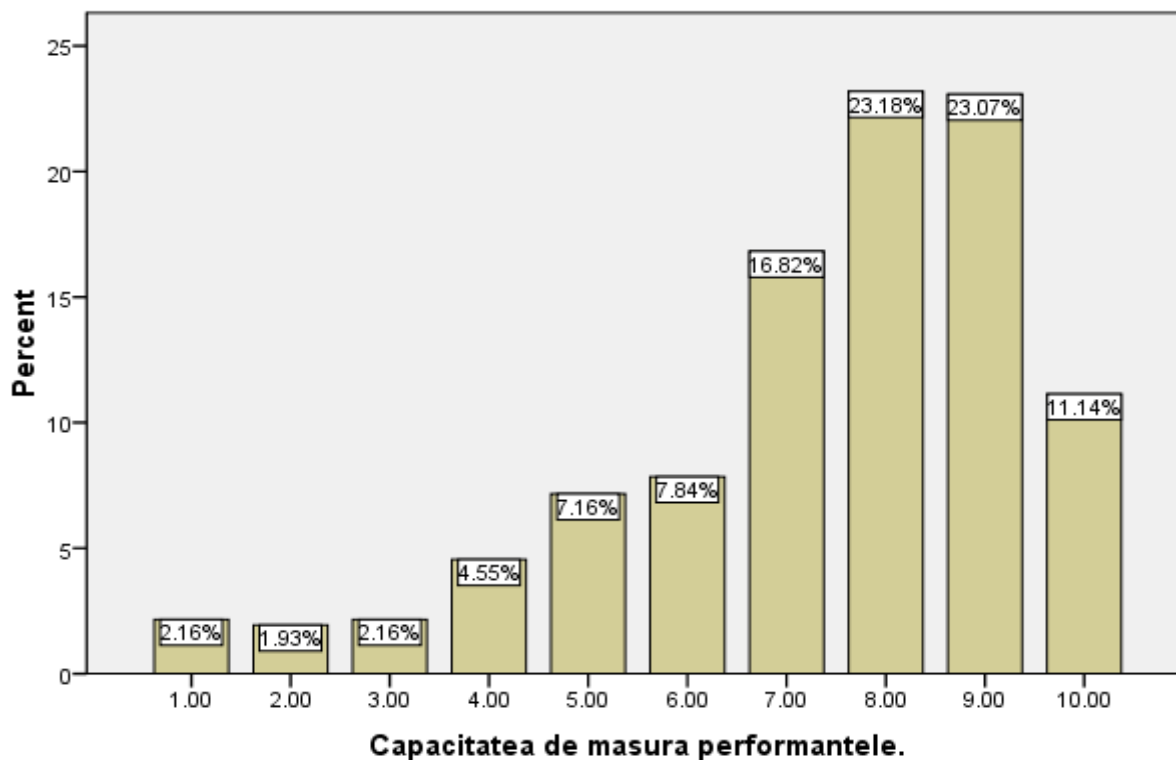
Totodată, procentul celor care consideră contrariul, respectiv că în instituțiile publice nu există abilități/capacități privind colectarea și interpretarea datelor privitor la desfășurarea activităților, este mic, doar 4,19% din totalul funcționarilor publici chestionați.

Menționăm că media răspunsurilor pentru această întrebare este de 7,66 (măsurat pe o scala 1-10), lucru care evidențiază faptul că deși în instituțiile publice există preocupări și abilități de colectare și interpretare a datelor privitor la desfășurarea activităților, aceste preocupări și abilități nu sunt extrem de dezvoltate.

CM3.14.4. Aspectele privind capacitatea instituțiilor publice de a măsura performanțele

Privitor la capacitatea instituțiilor publice de a măsura performanțele, datele sondajului relevă că aceste organizații sunt preocupate în general de măsurarea performanțelor înregistrate.

Figura 30. Capacitatea instituțiilor publice de a măsura performanțele



Astfel, potrivit datelor sondajului un procent de 57,39% din totalul celor chestionați consideră că există, prin intermediul factorilor de conducere, abilități/capacități de măsurare a performanțelor în instituțiile publice (Fig. 30).

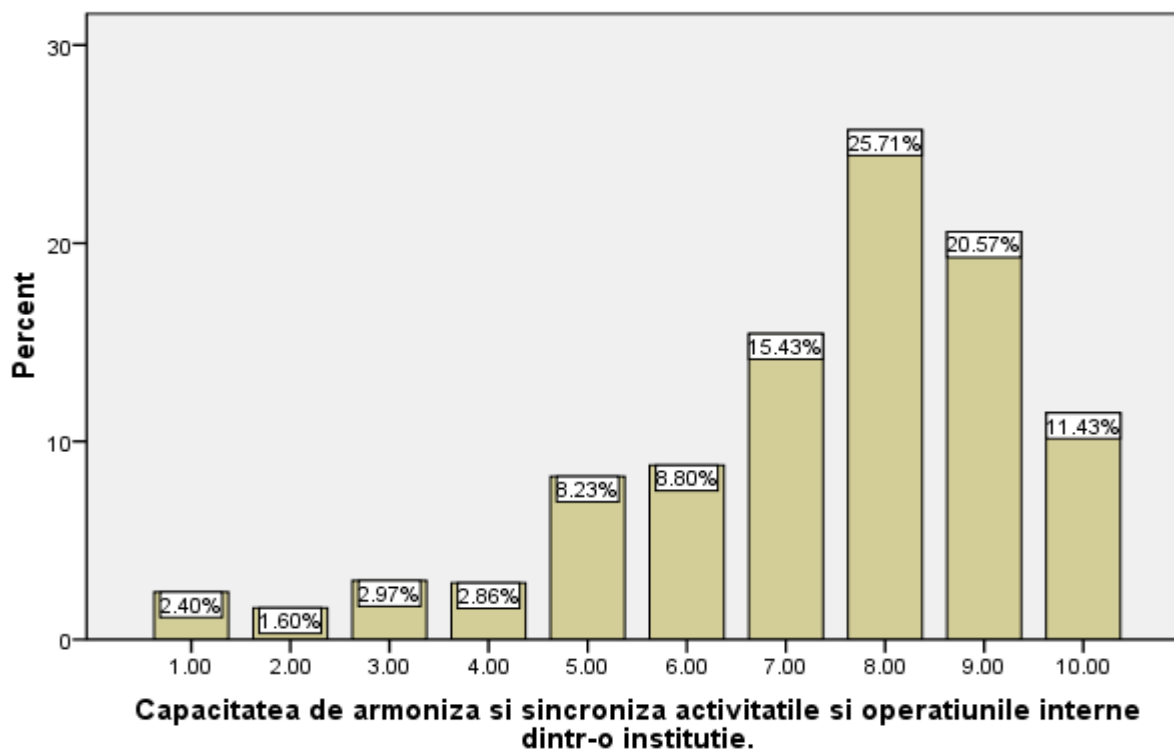
De asemenea, procentul celor care consideră contrariul, respectiv procentul funcționarilor publici chestionați care consideră că instituțiile publice nu au capacități de măsurare a performanțelor, este extrem de mic, doar 6,25% din totalul celor chestionați.

De remarcat faptul că media răspunsurilor la această întrebare (dimensiune), fiind 7,35 (măsurată pe o scală 1-10), relevă faptul că există preocupări și abilități de măsurare a performanțelor în instituțiile publice, cu toate că aceste preocupări și abilități nu sunt extrem de pronunțate.

CM3.15. Capacitatea de a armoniza și sincroniza activitățile și operațiunile interne dintr-o instituție

Legat de abilitatea/capacitatea de a armoniza și sincroniza activitățile și operațiunile interne dintr-o instituție, datele sondajului indică faptul că în aceste organizații există preocupări în acest sens.

Figura 31. Capacitatea instituțiilor publice de a armoniza și sincroniza activitățile și operațiunile



Astfel, conform datelor sondajului (Fig. 31), un procent de 57,71% din totalul funcționarilor publici chestionați consideră că în instituțiile publice există abilități/capacități privind armonizarea și sincronizarea activităților și operațiunilor interne (nivelul 8, 9, 10).

De asemenea, media răspunsurilor de 7,33 (măsurat pe o scală 1-10) confirmă faptul că în instituțiile publice există preocupări și abilități îndreptate spre armonizarea și sincronizarea activităților și operațiunilor interne, cu toate că aceste preocupări și abilități nu sunt extrem de ridicate sau dezvoltate.

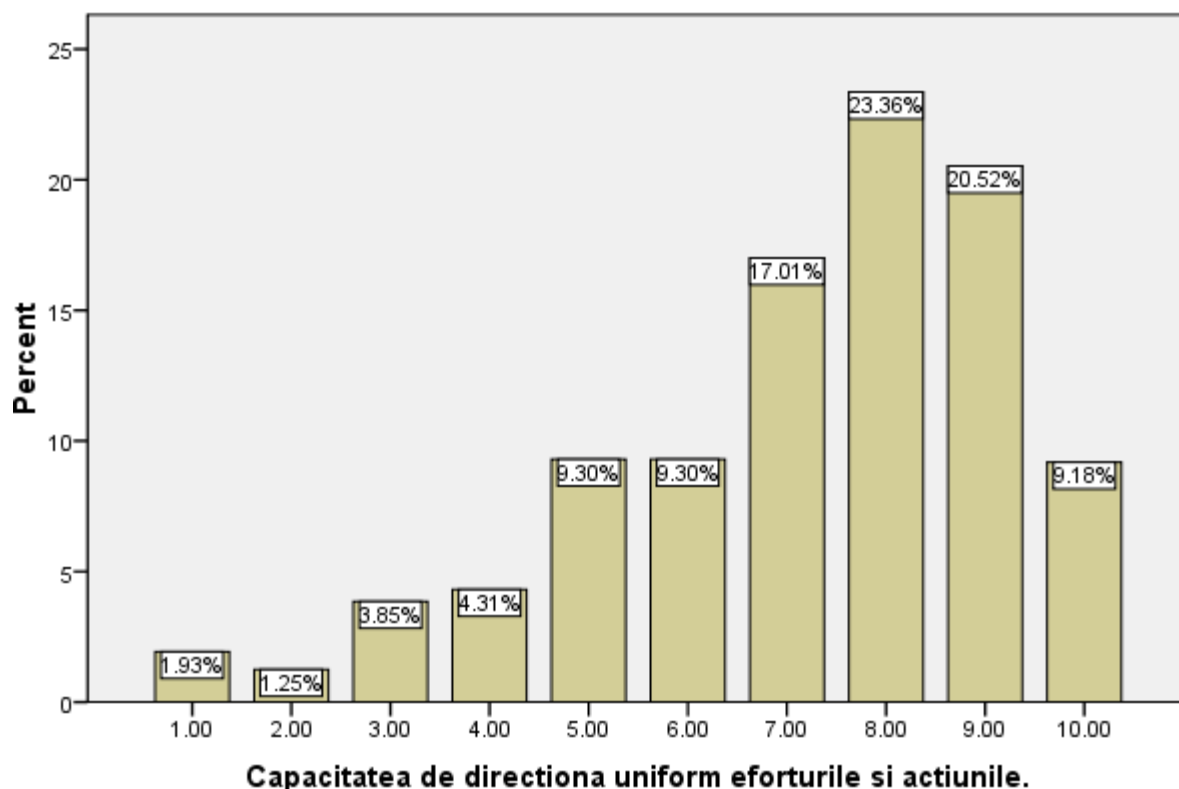
CM3.16. Capacitatea instituțiilor publice de a direcționa uniform eforturile și acțiunile

Privitor la abilitatea/capacitatea instituțiilor publice de a direcționa uniform eforturile și acțiunile, datele sondajului relevă faptul că în aceste organizații există preocupări în acest sens.

Așadar, datele sondajului denotă faptul că un procent de 53,06% din totalul chestionaților sunt de părere că în instituțiile în care lucrează există abilități/capacități îndreptate spre direcționarea uniformă a eforturilor și acțiunilor.

La polul opus, se află un procent de 7,03% din totalul funcționarilor publici chestionați care consideră că în instituțiile publice nu există nici o abilitate/capacitate legată de direcționarea uniformă a eforturilor și acțiunilor. De altfel, media răspunsurilor pentru această întrebare (fiind 7,17), relevă faptul că, în general, instituțiile publice sunt preocupate și au abilitățile necesare direcționării uniforme a eforturilor și acțiunilor.

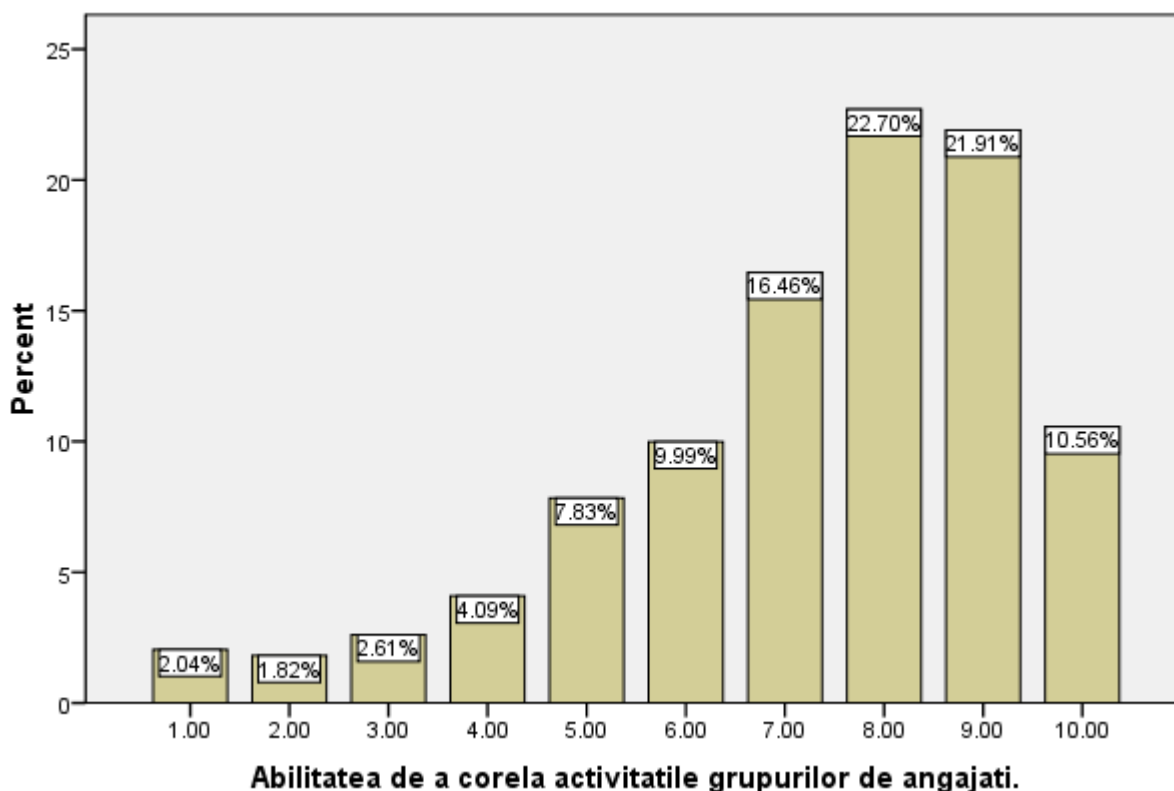
Figura 32. Capacitatea de a direcționa uniform eforturile și acțiunile



CM3.17. Aspectul privind abilitatea de a corela activitățile grupurilor de angajați

Privitor la abilitatea instituțiilor publice de a corela activitățile grupurilor de angajați, datele sondajului relevă faptul că aceste organizații sunt preocupate de acest aspect.

Figura 33. Abilitatea de a corela activitățile grupurilor de angajați a instituțiilor publice



Astfel, datele sondajului evidențiază faptul că 55,17% din totalul celor chestionați sunt de părere că în instituțiile publice există abilități și capacități îndreptate spre corelarea activităților grupurilor de angajați.

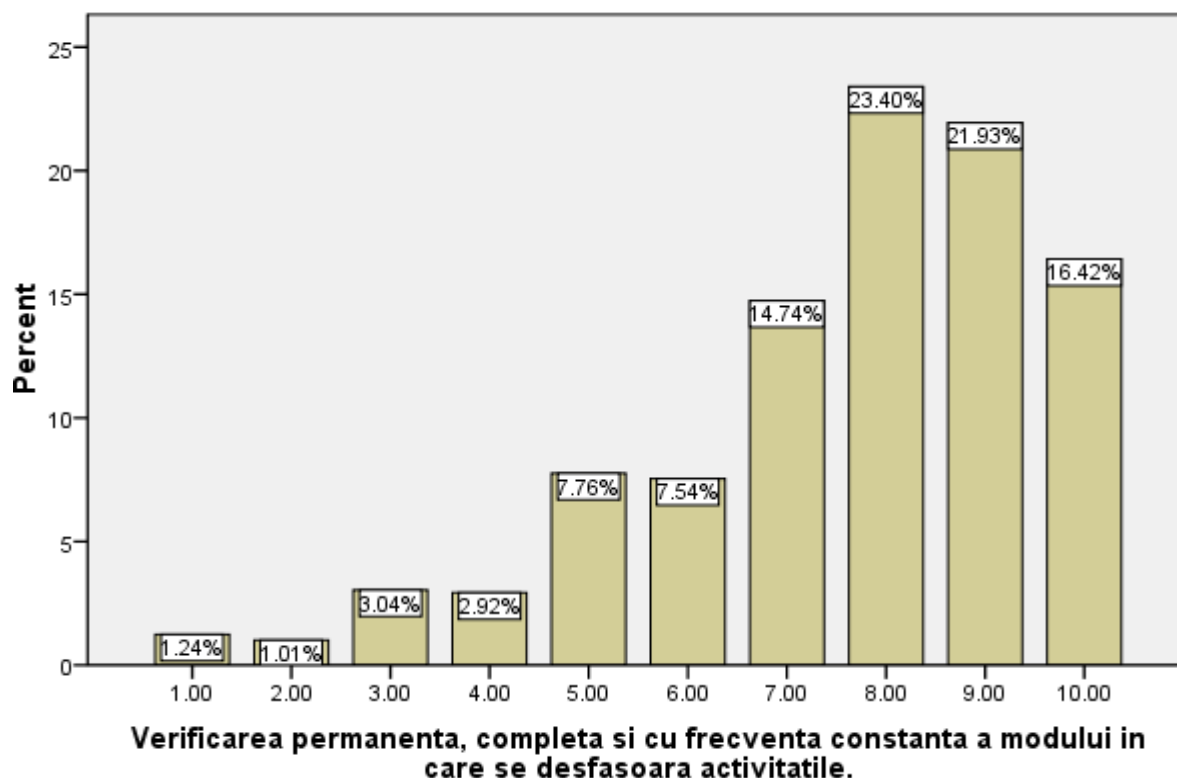
Totodată, procentul celor care consideră contrariul este extrem de mic, doar 6,47% din totalul funcționarilor publici chestionați.

Menționăm că media răspunsurilor pentru această întrebare este de 7,28, lucru care confirmă că în instituțiile publice există preocupări și abilități/capacități îndreptate spre asigurarea unei corelări a activităților grupurilor de angajați.

CM3.18. Aspectul privind verificarea permanentă, completă și cu frecvență constantă a modului în care se desfășoară activitățile

Privitor la preocuparea instituțiilor publice pentru verificarea permanentă, completă și cu frecvență constantă a modului în care se desfășoară activitățile, datele sondajului relevă faptul că aceste instituții au astfel de preocupări.

Figura 34. Aspectul privind verificarea modului în care se desfășoară activitățile



Astfel, conform datelor sondajului, un procent de 61,75% din totalul celor chestionați consideră că în instituțiile în care lucrează există abilități/capacități privind verificarea permanentă, completă și cu frecvență constantă a modului în care se desfășoară activitățile.

La polul opus, se situează un procent destul de mic de chestionați, doar 5,29%.

Totodată media răspunsurilor pentru această întrebare este de 7,6 (măsurată pe scala 1-10), lucru care evidențiază faptul că în instituțiile publice există preocupări și abilități îndreptate spre verificarea permanentă, completă și cu frecvență constantă a modului în care se desfășoară activitățile, deși aceste preocupări și abilități nu sunt extrem de dezvoltate sau ridicate.

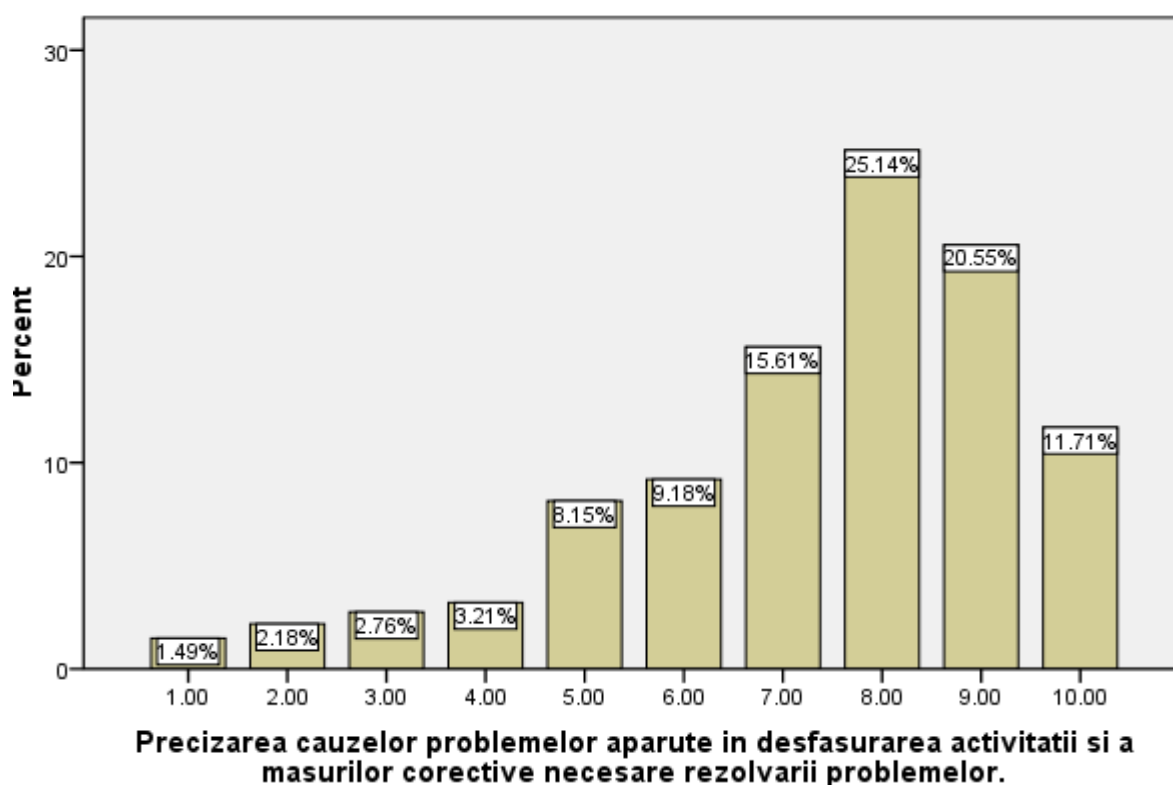
CM3.19. Aspectul referitor la precizarea cauzelor problemelor apărute în desfășurarea activității și a măsurilor corective necesare rezolvării problemelor.

Privitor la această dimensiune, datele sondajului relevă faptul că majoritatea celor chestionați consideră că instituțiile publice sunt preocupate de precizarea cauzelor problemelor apărute în desfășurarea activității și a măsurilor coercitive necesare rezolvării problemelor (Fig. 35). În acest sens, datele sondajului evidențiază că un procent de 57,4% din totalul celor chestionați sunt de părere că în instituțiile publice în cadrul cărora activează

există abilități și capacități necesare legate de precizarea cauzelor problemelor apărute în desfășurarea activității și a măsurilor corective necesare rezolvării acestora.

Totodată, procentul celor care consideră că instituțiile publice nu au nici o abilitate/capacitate privind precizarea cauzele problemelor apărute în desfășurarea activității și a măsurilor corective necesare rezolvării problemelor este relativ mic, doar 6,43% din totalul funcționarilor publici chestionați.

Figura 35. Abilitatea legată de precizarea cauzelor problemelor apărute în desfășurarea activității



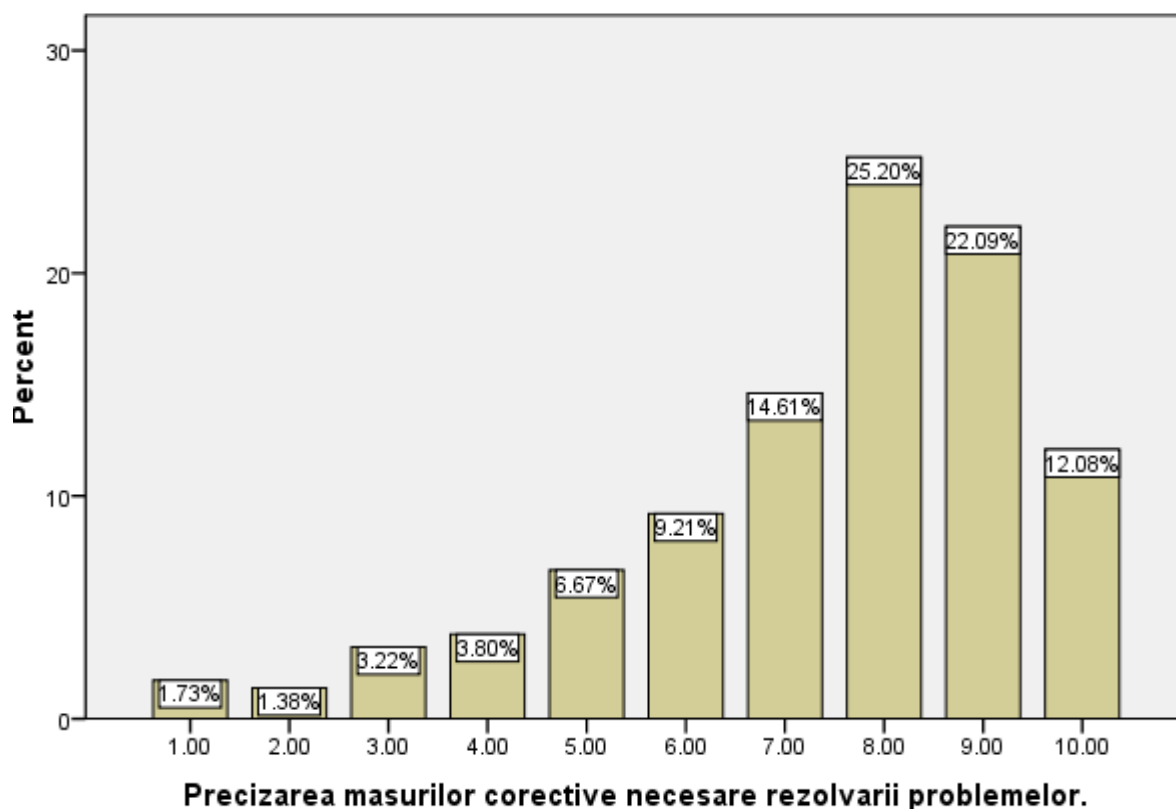
De asemenea, dacă se ia în calcul media răspunsurilor la această întrebare, 7,35, se poate concluziona că instituțiile publice sunt interesate și preocupate de aspectele privitoare la precizarea cauzelor problemelor apărute în desfășurarea activității și a măsurilor corective necesare rezolvării problemelor, deși aceste preocupări și abilități sunt relativ puțin pronunțate.

CM3.19.1. Aspecte legate de precizarea măsurilor corective necesare rezolvării problemelor

Privitor la aspectele legate de precizarea măsurilor corective necesare rezolvării problemelor, majoritatea celor intervievați sunt de părere că instituțiile publice sunt preocupate și au abilitățile necesare, prin intermediul factorilor de decizie, pentru luarea măsurilor corective necesare rezolvării problemelor.

În acest sens, un procent de 59,37% din totalul celor intervievați sunt de părere că în instituțiile publice există abilitățile și capacitățile necesare precizării măsurilor corective necesare rezolvării problemelor (nivelul 8, 9, 10). Un procent relativ mic de intervievați susțin contrariul celor menționate mai sus, doar 6,33% din totalul celor chestionați.

Figura 36. Modul de precizare a măsurilor corective necesare rezolvării problemelor

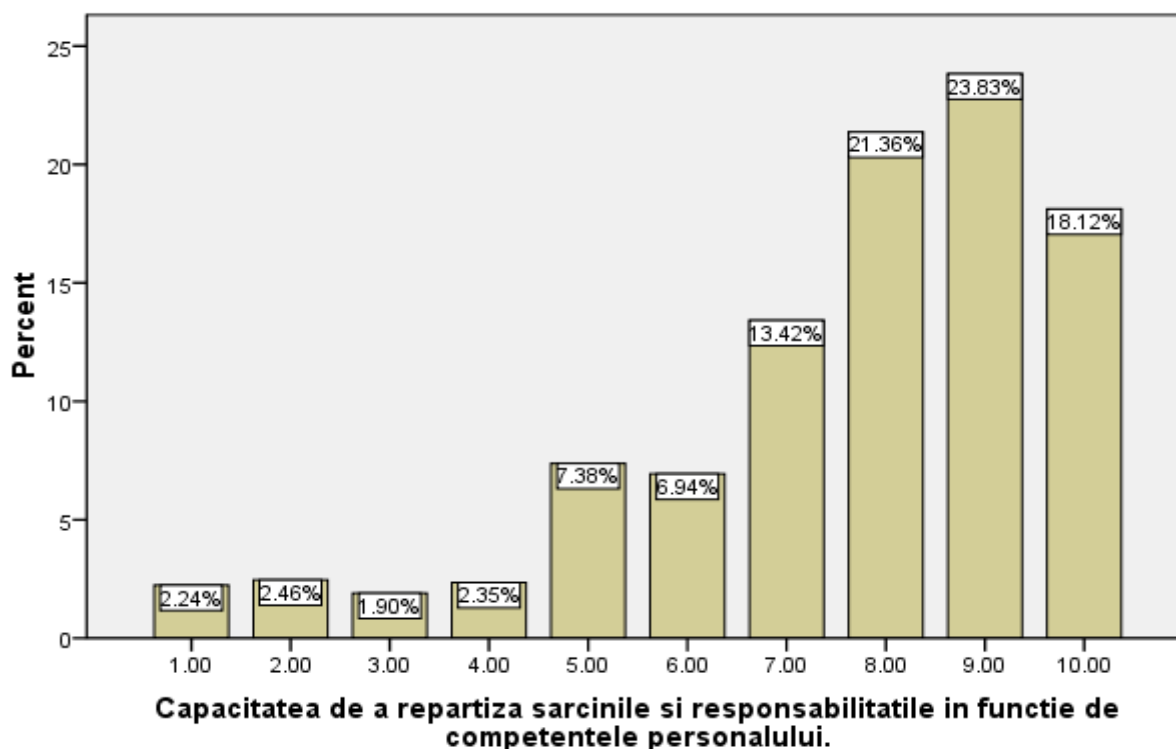


De altfel, media răspunsurilor pentru această întrebare (dimensiune), de 7,41 (măsurat pe scala de la 1 la 10), ilustrează faptul că instituțiile publice sunt preocupate și au capacități îndreptate spre precizarea măsurilor corective necesare rezolvării problemelor, aceste preocupări și capacități nefiind totuși extrem de ridicate și dezvoltate.

CM3.20. Aspectele referitoare la capacitatea de a repartiza sarcini și responsabilități în funcție de competențele personalului

Din punct de vedere al repartizării sarcinilor și responsabilităților în funcție de competențele personalului, datele sondajului relevă faptul că instituțiile publice sunt și în acest caz preocupate de repartizarea sarcinilor și responsabilităților în funcție de competențele personalului.

Figura 37. Capacitatea de a repartiza sarcini și responsabilități în funcție de competențele personalului



Astfel, datele sondajului relevă faptul că 63,31% din totalul celor chestionați sunt de părere că instituțiile publice au capacitate/abilități legate de precizarea și repartizarea sarcinilor în funcție de competențele personalului. Doar un procent relativ mic de funcționari publici chestionați consideră contrariul (6,6%).

Menționăm că media răspunsurilor pentru această întrebare este de 7,61 (măsurat pe scala 1-10), lucru care evidențiază faptul că există preocupări și abilități în cadrul instituțiilor

publice privitoare la repartizarea sarcinilor și responsabilităților în funcție de competențele personalului, cu toate că aceste preocupări și capacități nu sunt prea bine dezvoltate.

CM3.21. Capacitatea de a lua decizii optime și la momentul oportun

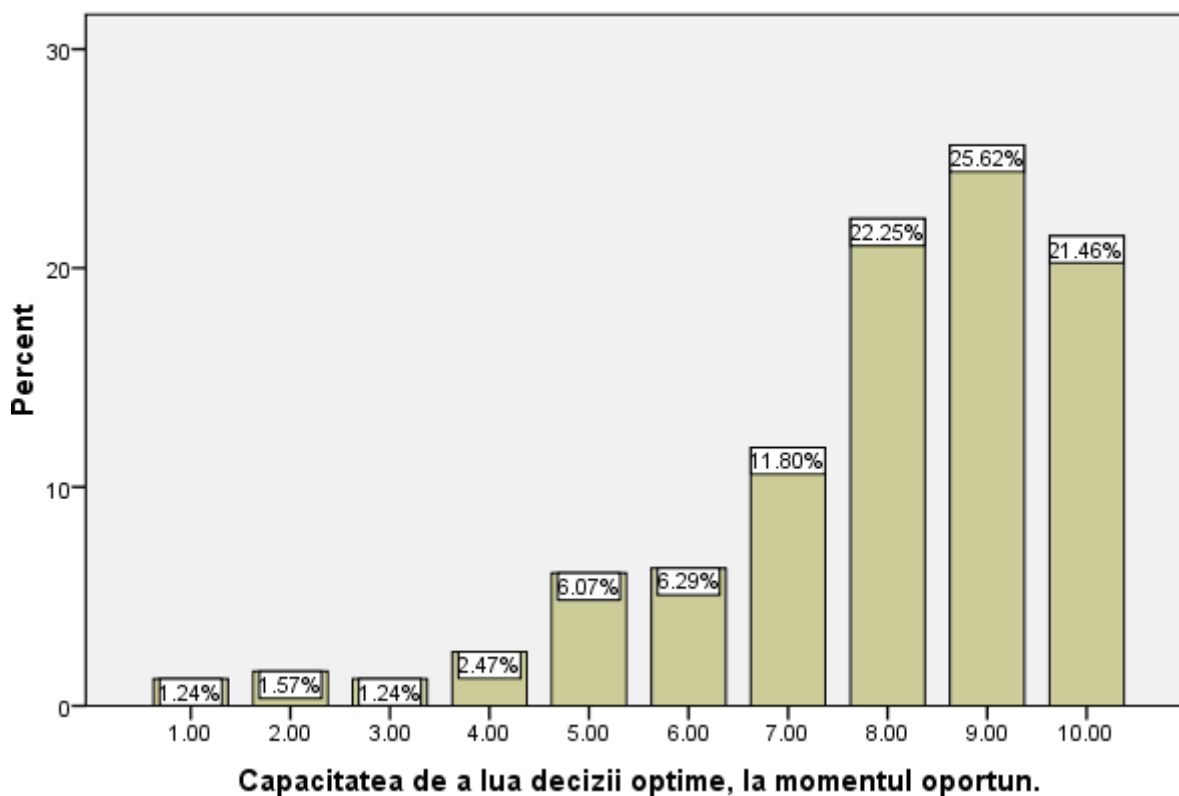
Legat de capacitatea instituțiilor publice de a lua decizii optime, la momentul oportun, majoritatea funcționarilor publici chestionați sunt de părere că aceste organizații au astfel de preocupări și capacități.

În acest sens, datele sondajului relevă faptul că un procent de 69,33% din totalul funcționarilor publici intervievați sunt de părere că instituțiile publice au capacitățile/abilitățile manageriale necesare luării de decizii optime la momentul oportun.

La polul opus se situează un procent relativ mic de funcționari publici, respectiv doar 4,01% din totalul celor chestionați, care consideră că instituțiile publice nu au abilitățile și preocupările necesare luării deciziilor la momentul oportun.

Menționăm că media răspunsurilor pentru această întrebare este 7,91 (măsurat pe o scală 1-10), lucru care evidențiază faptul că instituțiile publice sunt serios preocupate de acest aspect și au capacitățile necesare luării deciziilor optime la momentul oportun.

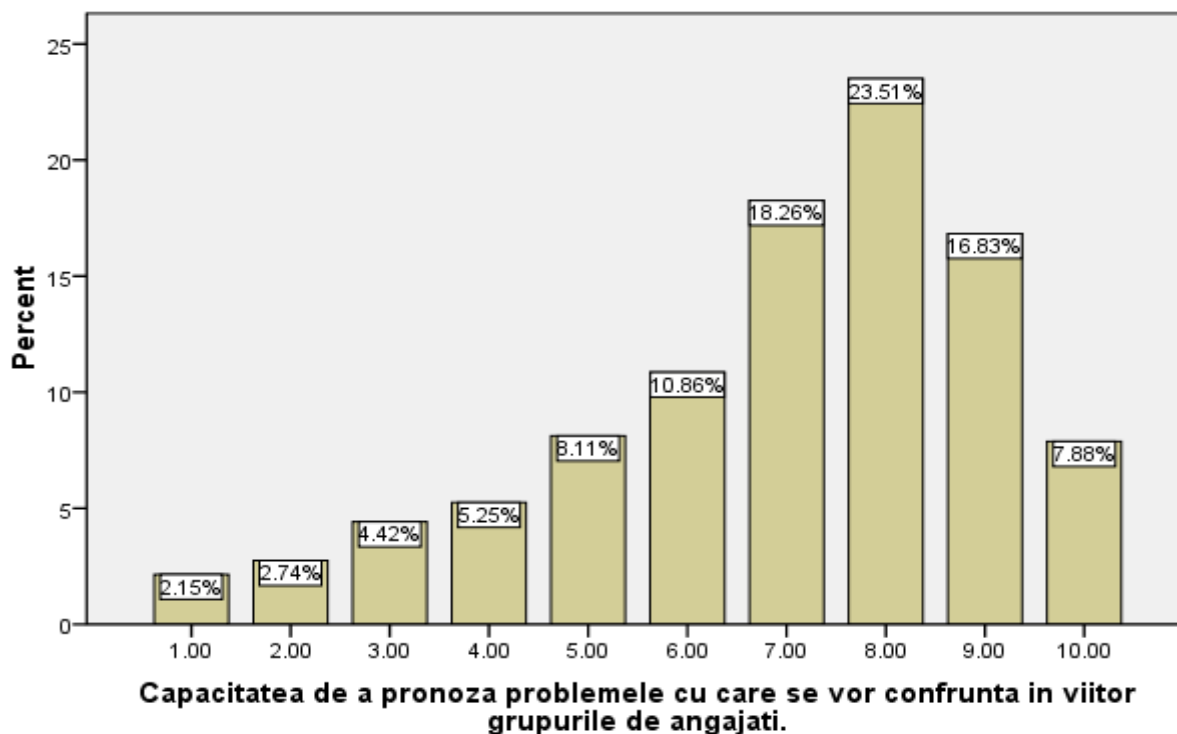
Figura 38. Capacitatea instituțiilor publice de a lua decizii optime și la momentul oportun



CM 3.10.1 Capacitatea de a prognoza problemele cu care se vor confrunta în viitor grupurile de angajați

Legat de capacitatea instituțiilor publice de a prognoza problemele cu care se vor confrunta în viitor grupurile de angajați, majoritatea celor chestionați sunt de părere că aceste organizații au aceste abilități/capacități, fiind într-o anumită măsură interesate și preocupate a acest tip de prognoze.

Figura 39. Capacitatea de a prognoza problemele cu care se vor confrunta în viitor grupurile de angajați



În acest sens, datele sondajului evidențiază faptul că un procent de 48,22% din totalul funcționarilor publici intervievați sunt de părere că instituțiile publice sunt preocupate și au abilități necesare prognozării problemelor cu care se vor confrunta în viitor grupurile de angajați, în timp ce un procent de 9,31% din totalul funcționari publici chestionați consideră contrariul.

De altfel, media răspunsurilor la această întrebare, 6,93, ilustrează că instituțiile publice sunt preocupate și au abilitățile necesare prognozării problemelor cu care se vor confrunta grupurile de angajați, cu toate că aceste preocupări sunt relativ puțin pronunțate.

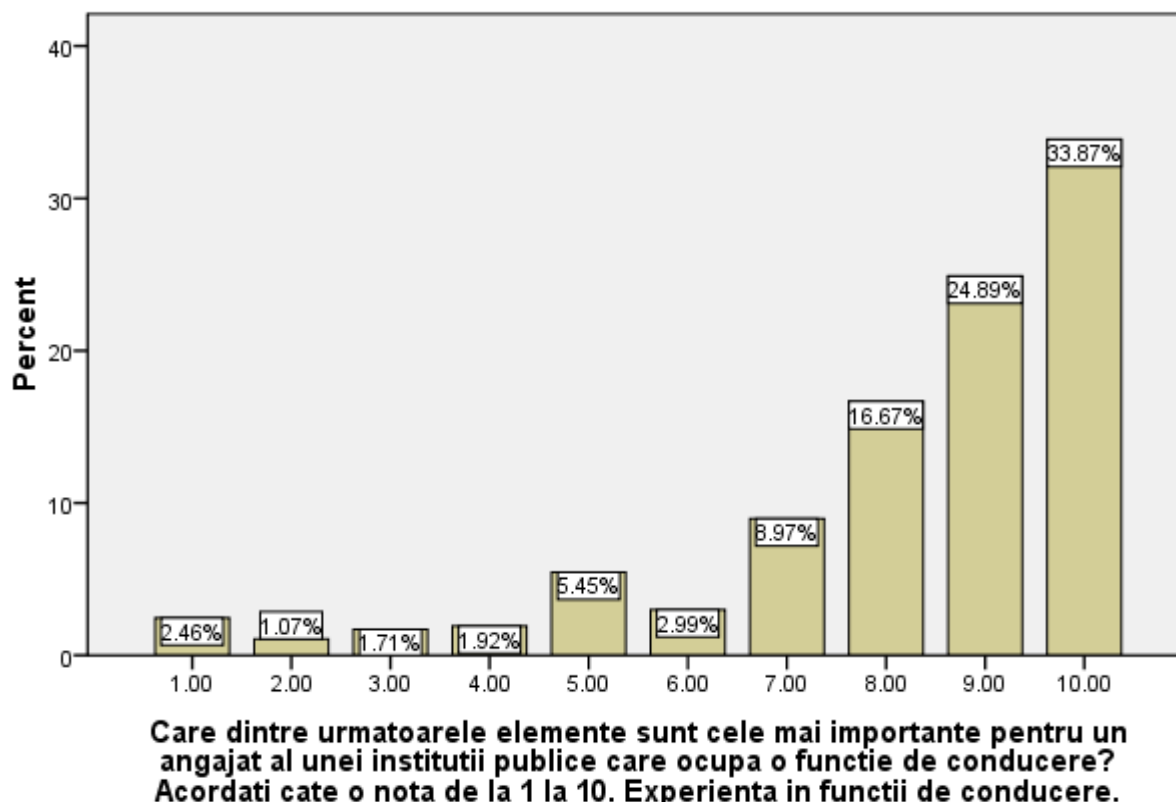
CM4. Cele mai importante elemente pentru un funcționar public de conducere

CM4.1. Importanța legată de experiența în funcții de conducere

Setul de întrebări CM4 încearcă să elucideze și să analizeze care sunt cele mai importante elemente și aspecte (dimensiuni) pentru un angajat al unei instituții publice aflat într-o funcție de conducere. Scala de răspuns folosită este una de tip continuu 1-10, în care 1 = deloc important, 10 = foarte important. Menționăm că acest set de întrebări cuprinde un număr de 7 afirmații (vezi modelul de chestionar), funcționarii publici chestionați fiind rugați să răspundă la aceste afirmații prin intermediul scalei 1-10. Astfel, în urma prelucrării datelor sondajului au rezultat următoarele: Legat de importanța experienței acumulate în urma

deținerii unei funcții de conducere pentru un funcționar, datele sondajului relevă că majoritatea celor intervievați consideră acest lucru extrem de important.

Figura 40. Importanța legată de experiența în funcții de conducere



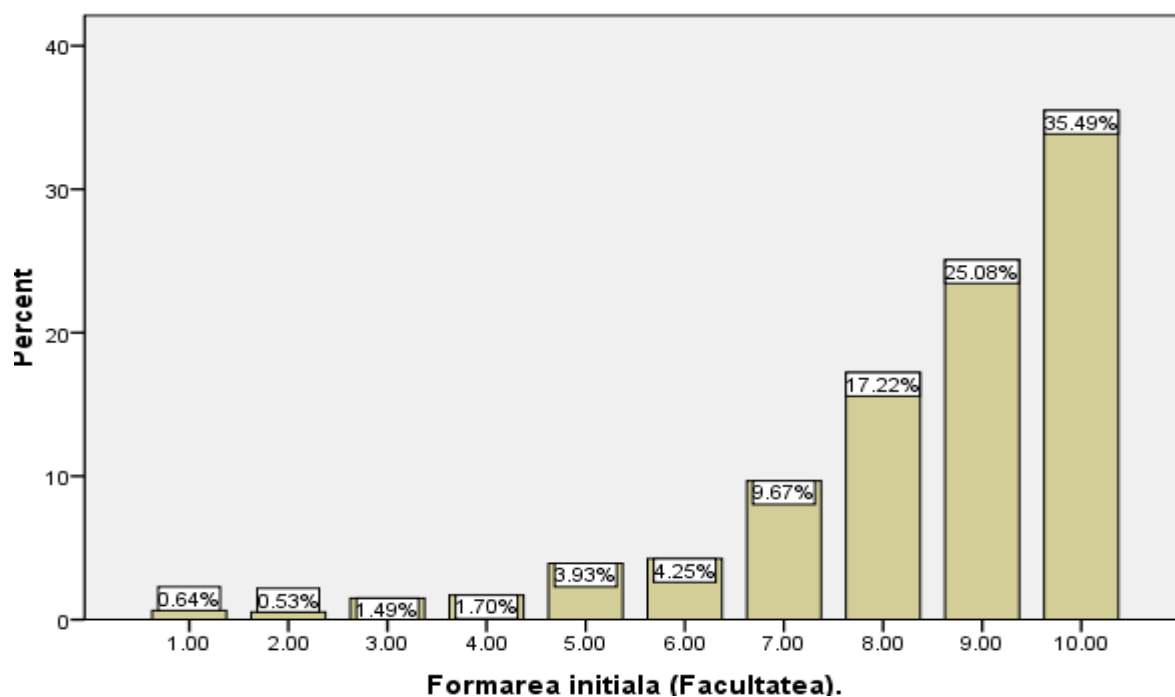
Astfel, datele relevă faptul că 75,43% din totalul celor intervievați consideră că experiența în funcții de conducere este importantă și chiar foarte importantă pentru un angajat aflat într-o astfel de funcție. De asemenea, procentul celor care consideră contrariul celor menționate mai sus este extrem de mic, într-o proporție de numai 5,24% din totalul respondenților. Menționăm că media răspunsurilor pentru această dimensiune este 8,21 (măsurat pe scala 1-10), aspect care ilustrează faptul că experiența în funcții de conducere poate fi considerată un element important pentru un funcționar aflat pe un post de conducere.

CM4.2. Importanța formării inițiale (Facultatea).

Legat de formarea inițială ca și element important pentru angajații aflați pe posturi de conducere, datele sondajului relevă faptul că majoritatea celor chestionați sunt de părere că și acest aspect al formării inițiale (facultatea) este important pentru un factor de conducere dintr-o instituție publică. Astfel, datele sondajului relevă faptul că 77,79% din totalul

funcționarilor publici intervievați sunt de părere că formarea inițială (facultatea) constituie un element important pentru persoanele aflate în funcții de conducere (nivelul 8, 9, 10). Totodată, procentul celor care consideră că facultatea nu este un element important pentru factorii de conducere este extrem mic, într-o proporție de numai 2,66 5 din totalul celor intervievați.

Figura 41. Importanța formării inițiale (Facultatea)

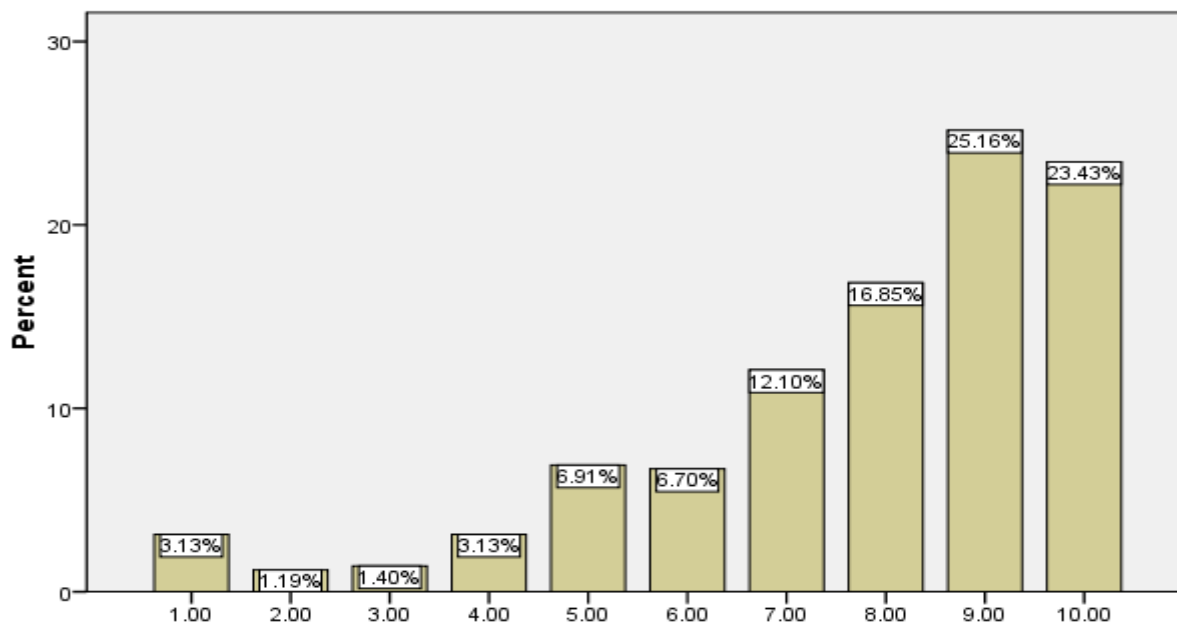


Menționăm că importanța acestui element pentru factorii de conducere este demonstrată de media răspunsurilor la această întrebare care este de 8,44 (pe scala 1-10).

CM4.3. Importanța aprofundării formării inițiale prin participarea la un program de masterat.

Legat de importanța aprofundării formării inițiale ca și profesionist, prin participarea la un program de masterat pentru un factor de conducere din instituțiile publice, datele sondajului relevă faptul că majoritatea celor intervievați consideră și acest element foarte important.

Figura 42. Aprofundarea formării inițiale prin participarea la un program de masterat



Aprofundarea formării inițiale prin participarea la un program de masterat.

Astfel, datele sondajului relevă faptul că 65,44% din totalul celor intervievați califică drept importantă pentru un factor de conducere continuarea formării inițiale (facultatea), prin participarea la un program de masterat (nivelul 8, 9, 10).

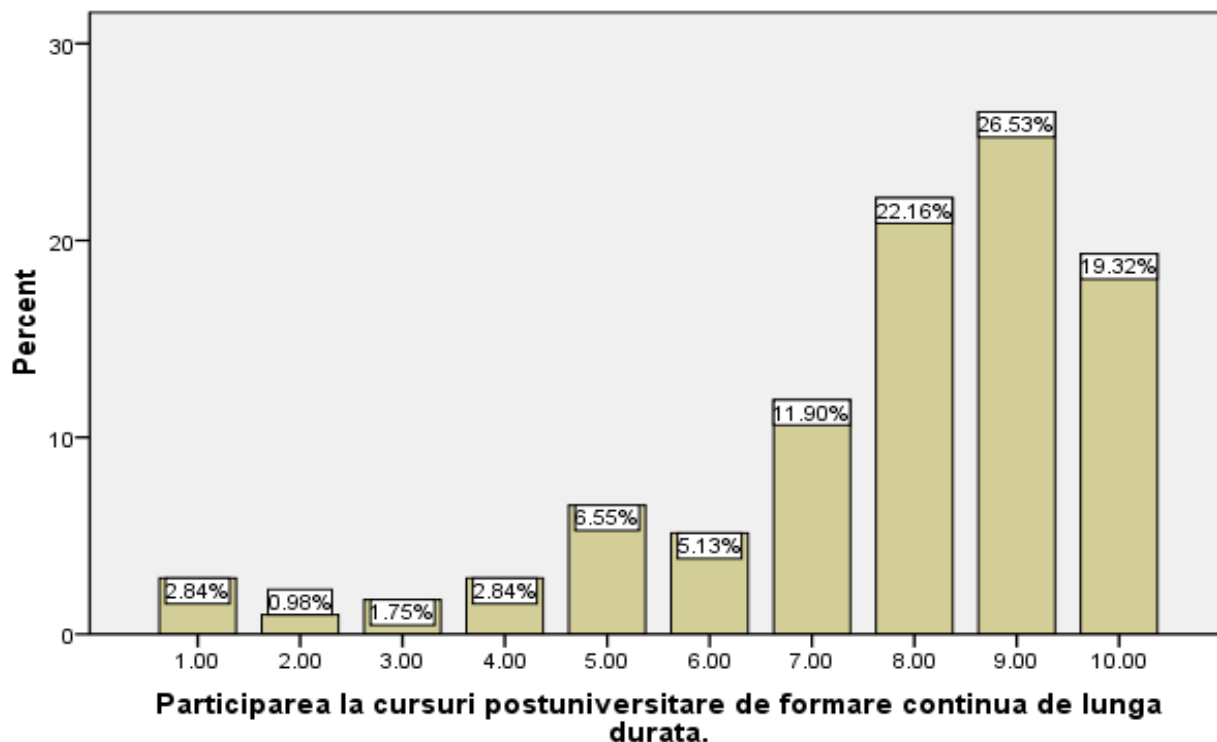
Doar un procent de 5,72% (nivelul 1, 2, 3) din totalul celor intervievați consideră că participarea la un program de masterat nu este un element important pentru angajații aflați pe posturile de conducere. Media răspunsurilor pentru această dimensiune este 7,67 măsurat pe o scală de la 1 la 10.

CM4.4. Importanța participării la cursuri postuniversitare de formare continuă de lungă durată.

Legat de importanța participării la cursuri postuniversitare de formare continuă de lungă durată pentru un angajat aflat pe funcție de conducere, datele sondajului relevă faptul că și acest element este important. În acest sens, datele sondajului indică faptul că 68,01% din totalul celor intervievați consideră că participarea la cursuri postuniversitare de formare continuă de lungă durată constituie un element important pentru acestea. Procentul celor care consideră contrariul este relativ mic, de numai 5,57% din totalul respondenților.

Menționăm că și în acest caz media răspunsurilor este relativ mare, de 7,77 (măsurat pe scala 1-10), lucru care demonstrează importanța acestui element pentru factorii de conducere.

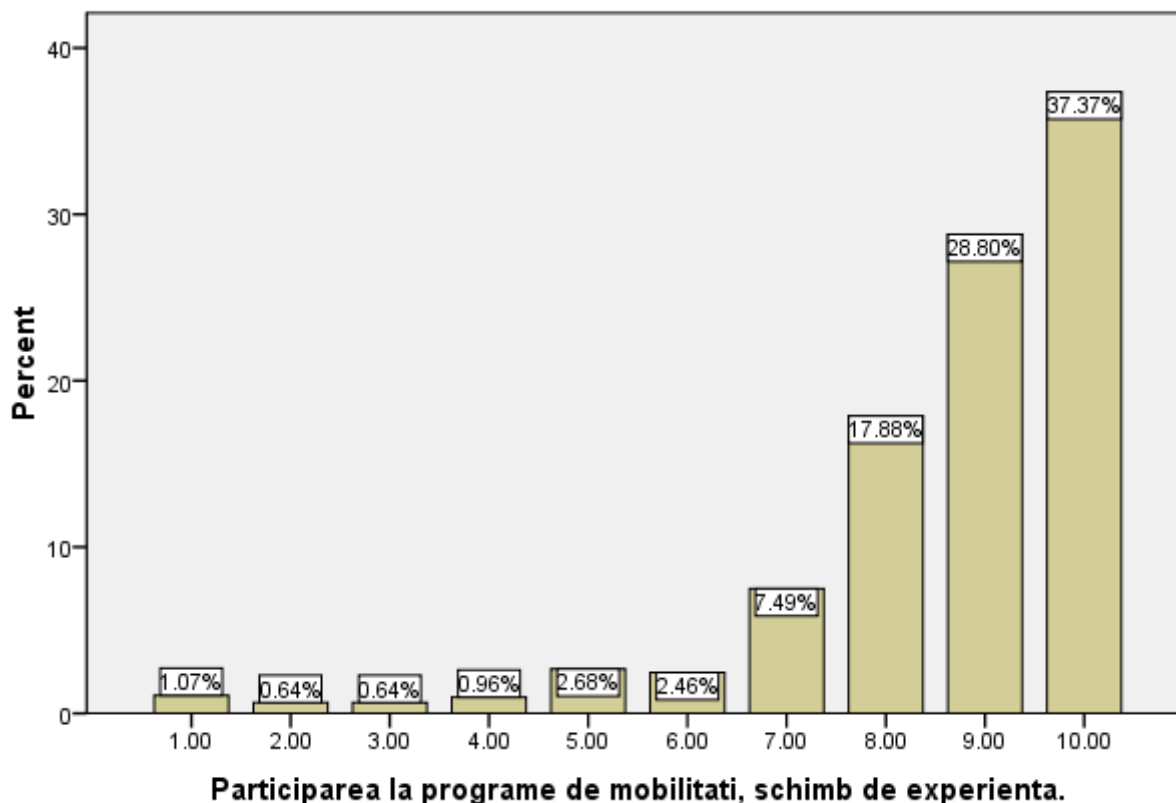
Figura 43. Importanța participării la cursuri postuniversitare de formare continuă de lungă durată



CM4.5. Importanța legată de participarea la programe de mobilități, schimb de experiență

Privitor la importanța legată de participarea la programe de mobilități, schimb de experiență pentru factorii de conducere din instituțiile publice, majoritatea celor intervievați sunt de părere că și aceste tipuri de programe sunt importante.

Figura 44. Importanța legată de participarea la programe de mobilități, schimb de experiență



În acest sens, datele sondajului relevă faptul că 84,05% din totalul respondenților consideră că participarea la programele de mobilități și schimburi de experiență sunt importante pentru factorii de conducere (nivelul 8, 9, 10).

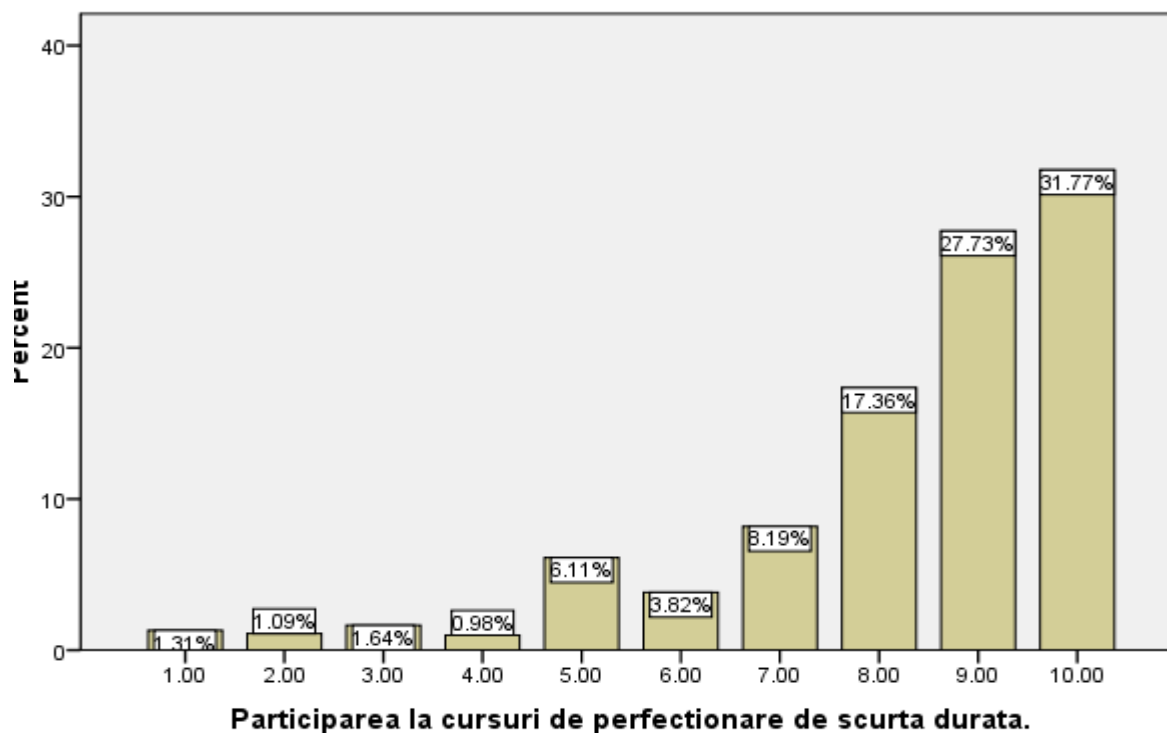
Totodată, procentul celor care consideră contrariul celor menționate mai sus este extrem de mic, doar o pondere de 2,32% din totalul respondenților.

De asemenea, media răspunsurilor pentru această dimensiune (întrebare), fiind de 8,64, evidențiază faptul că această dimensiune este destul de importantă pentru factorii de conducere.

CM4.6. Importanța legată de participarea la cursuri de perfecționare de scurtă durată

Legat de importanța participării la cursuri de perfecționare de scurtă durată, majoritatea funcționarilor publici intervievați consideră că și aceste tipuri de cursuri sunt importante pentru factorii de conducere din instituțiile publice.

Figura 45. Importanța legată de participarea la cursuri de perfecționare de scurtă durată



În acest sens, datele sondajului (Fig. 45) evidențiază faptul că 76,86% din totalul celor chestionați consideră cursurile de perfecționare de scurtă durată importante pentru factorii de conducere.

De asemenea, procentul celor care consideră că aceste cursuri de perfecționare de scurtă durată nu sunt importante pentru factorii de conducere este extrem mic, doar 4,04% din totalul respondenților.

Media răspunsurilor de 8,4 (măsurat pe o scală de la 1 la 10) confirmă faptul că cursurile de perfecționare de scurtă durată sunt foarte importante pentru factorii de decizie din instituțiile publice.

CM4.7. Importanța altor elemente pentru factorii de conducere din sectorul public

Legat de alte elemente importante pentru factorii de conducere, datele sondajului au evidențiat, în plus față de variabilele menționate mai sus, o largă diversitate de alți factori. Menționăm că diversitatea de răspunsuri au determinat autorii prezentului raport să opteze, în analiză și interpretare, pentru o grupare și reducere a răspunsurilor pentru această întrebare, dat fiind numărul mare de răspunsuri înregistrate (890).

Cele mai importante elemente identificate pentru această întrebare sunt prezentate mai jos (Tabelul 3).

Tabelul 3. Principalele elemente importante pentru factorii de conducere
(altele decât cele menționate la întrebările de mai sus)

Nr. crt.	Elementul
1	Capacitatea și abilitatea de comunicare
2	Capacitatea și abilitatea de a fi un bun lider și bun conducător
3	Competență și experiență profesională (cunoștințe practice și teoretice în diferite domenii de activitate)
4	Calități înnăscute sau native (intelență, spirit de observație, abilități de sinteză și analiză)
5	Calități și abilități dobândite prin instruire (educație, cunoștințe și deprinderi acumulate în urma școlilor absolvite)
6	Spirit și dorință de afirmare
7	Apartenența la un partid
8	Capacitate de perseverență și tenacitate în muncă

Ca și concluzii, referitoare la setul de întrebări CM4, putem afirma următoarele:

1) În primul rând, putem concluziona (luând în calcul media răspunsurilor) că toate elementele de formare, începând cu formarea inițială (facultatea) și terminând cu absolvirea unui program de masterat, sunt importante pentru factorii de conducere (Tabelul 4).

Tabelul 4. Media răspunsurilor privitoare la principalele elemente de formare,
importante pentru o persoană de conducere

	Minimum	Maximum	Media
Formarea inițială (Facultatea)	1.00	10.00	8.44
Aprofundarea formării inițiale prin participarea la un program de masterat	1.00	10.00	7.67
Participarea la cursuri postuniversitare de formare continuă de lungă durată	1.00	10.00	7.77
Participarea la programe de mobilități, schimb de experiență	1.00	10.00	8.64
Participarea la cursuri de perfecționare de scurtă durată	1.00	10.00	8.40

2) În al doilea rând, tot pe baza analizei mediilor răspunsurilor putem concluziona faptul că cele mai importante elemente de formare (instruire) sunt (în ordinea descrescătoare):

- (1) Participarea la programe de mobilități, schimb de experiență;
- (2) Formarea inițială (Facultatea);

- (3) Participarea la cursuri de perfecționare de scurtă durată;
- (4) Participarea la cursuri postuniversitare de formare continuă de lungă durată, și
- (5) Participarea la un program de masterat.

Prin urmare, putem concluziona în continuare că, în opinia funcționarilor, cursurile de perfecționare de scurtă durată sunt mult mai rentabile decât alte forme de instruire, cum ar fi absolvirea unui masterat sau a unor programe de lungă durată.

3) Alți factori sau elemente importante pentru un cadru de conducere dintr-o instituție publică, rezultați în urma prelucrării datelor sondajului, sunt:

- Capacitatea și abilitatea de comunicare;
- Capacitatea și abilitatea de a fi un bun lider și bun conducător;
- Competență și experiență profesională;
- Calități înnăscute sau native;
- Calități și abilități dobândite prin instruire;
- Capacitate de perseverență și tenacitate în muncă;
- Spirit și dorință de afirmare;
- Apartenența la un partid.

ID.NEV. Identificarea nevoii de formare în instituțiile publice

IDN.1. Aspectul privind legătura dintre evaluarea anuală a performanțelor profesionale și nevoia de formare în instituțiile publice

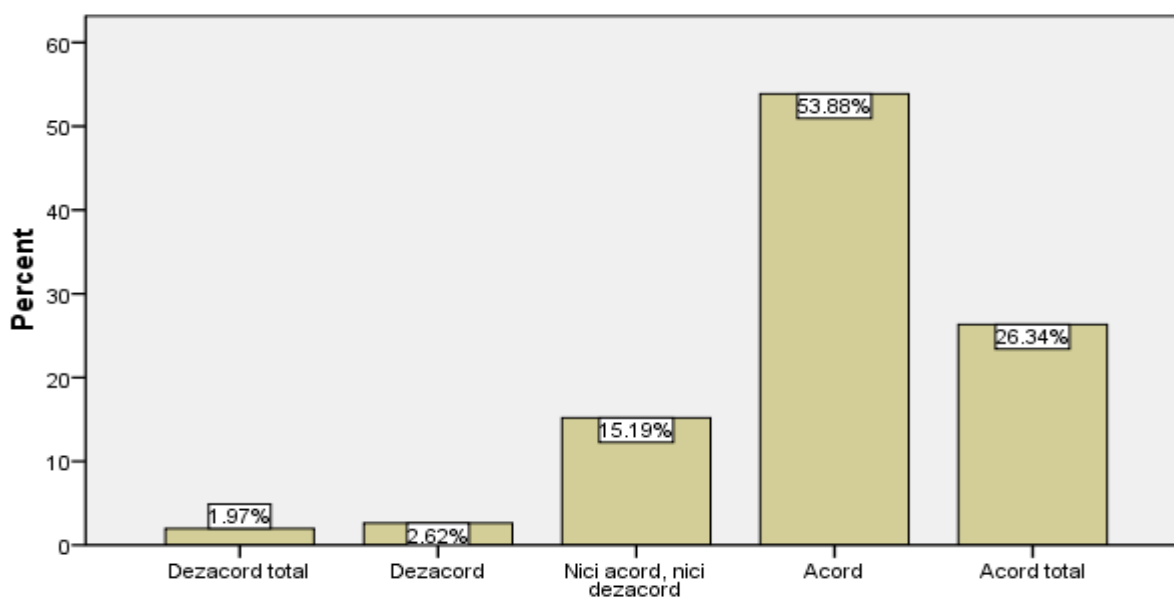
Acest set de întrebări (setul ID.NEV.) are drept scop evidențierea și caracterizarea modului în care nevoile de formare sunt identificate și se regăsesc în urma procesului de evaluare profesională. Acest set cuprinde o baterie de întrebări (IDN 1 - IDN 4) care folosesc, de data aceasta, o scala de tip Likert de 5 nivele (1 - Dezacord total; 2 - Dezacord; 3 - Nici acord, nici dezacord; 4 - Acord; 5 - Acord total). Aceste baterii de întrebări sunt, de fapt, niște afirmații (concludente în opinia autorilor cercetării pentru nevoile de formare). Funcționarii publici au fost rugați să își exprime acordul total sau dezacordul total privitor la aceste afirmații. Menționăm că pentru acest set de întrebări am eliminat din interpretare non-răspunsurile sau răspunsurile de tipul NS/NR (13,6% din totalul respondenților).

Legat de evaluarea profesională anuală, majoritatea celor chestionați sunt de părere că unul dintre cele mai importante obiective ale evaluărilor profesionale anuale în administrația publică trebuie să fie identificarea nevoilor de formare profesională.

În acest sens, datele sondajului relevă faptul că 80,22% din totalul respondenților sunt „de acord” sau „total de acord” cu faptul că unul dintre principalele obiective ale evaluărilor anuale profesionale trebuie să fie identificarea nevoilor de formare.

Procentul funcționarilor publici care consideră contrariul este extrem de mic doar 4,59% din totalul respondenților.

Figura 46. Importanța evaluărilor profesionale pentru nevoile de formare



In ce masura sunteti de acord cu urmatoarele afirmatii? Unul dintre pricipalele obiective ale evaluarii anuale a performantelor profesionale in administratia publica romaneasca trebuie sa fie identificarea nevoilor de formare profesionala.

De altfel, media răspunsurilor la această întrebare confirmă faptul că în opinia celor intervievați unul dintre obiectivele evaluărilor profesionale anuale trebuie să fie identificarea nevoilor de formare (media fiind 4).

IDN.2. Modul în care nevoile de formare profesională se regăsesc în evaluările profesionale anuale ale angajaților

Legat de acuratețea cu care nevoile de formare se identifică în urma evaluării profesionale anuale a angajaților, majoritatea celor chestionați consideră că, în general,

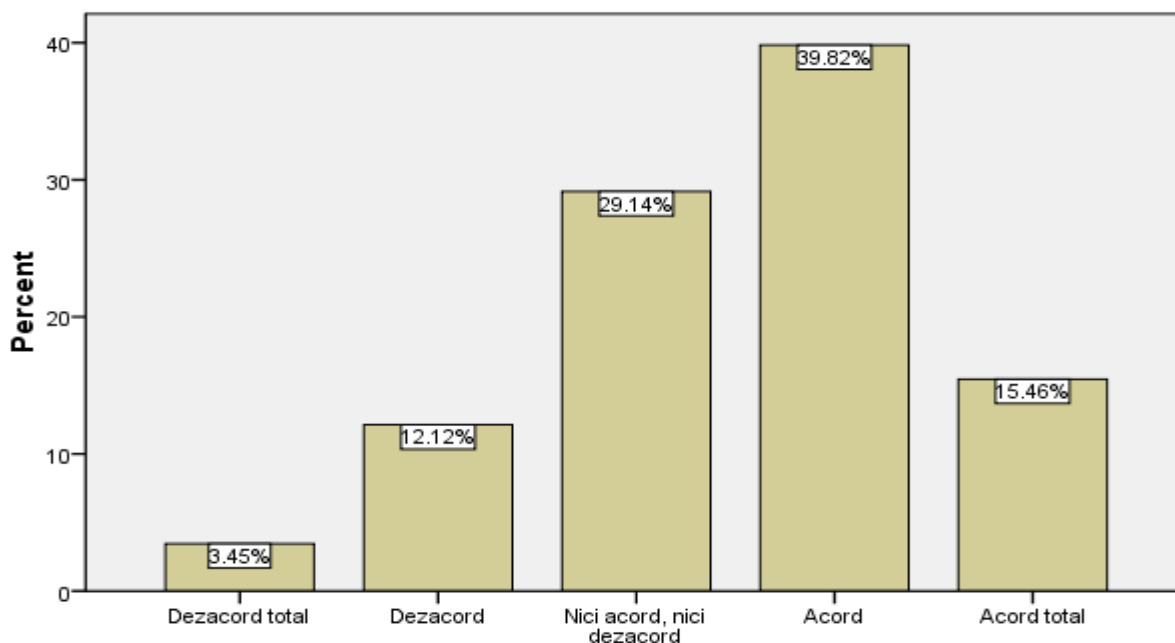
evaluarea anuală a performanțelor profesionale a angajaților identifică bine/corect nevoile de formare.

În acest sens, 55,28% dintre funcționarii publici intervievați consideră că în general evaluarea anuală a performanțelor profesionale a angajaților din instituțiile lor identifică bine/corect nevoile de formare.

De asemenea, procentul celor care consideră că procesul de evaluare a performanțelor angajaților nu identifică cu acuratețe nevoile de pregătire ale acestora este relativ mic (15,57%).

Nu în ultimul rând, dacă se ia în considerare media răspunsurilor pentru această întrebare, media fiind 3, putem concluziona că într-o mare măsură, nevoile de formare profesională se regăsesc în evaluările anuale ale funcționarilor publici.

Figura 47. Modul în care nevoile de formare profesională se regăsesc în evaluările profesionale anuale



Evaluarea anuala a performantelor profesionale identifica foarte bine/corect nevoile de formare profesionala.

IDN.3. Alte modalități prin care ar trebui să se identifice nevoile de formare profesională

Datele sondajului evidențiază că pe lângă evaluarea profesională anuală a angajaților mai există și alte metode de identificare a nevoilor de formare. Datorită faptului că această întrebare a fost o întrebare deschisă, numărul și varietatea răspunsurilor este extrem de mare. Prin urmare, am recurs și în acest caz la gruparea și reducerea (recodarea) răspunsurilor. Rezultatele regrupării și codării răspunsurilor sunt prezentate mai jos (Tabelul 6).

Tabelul 6. Alte modalități de identificare a nevoilor de formare a funcționarilor publici

Nr. crt.	Modalitatea	Importanța măsurată pe scala 1-10
1.	Autoevaluarea	7
2.	Efectuarea de sondaje periodice privind identificarea nevoii de formare (chestionare, interviuri)	9
3.	Discuțiile directe sau indirecte precum și comunicarea atât formală cât și informală între șefi sau factorii de conducere și subordonați privind nevoile de formare ale celor din urmă	9
4.	Testarea periodică a cunoștințelor și abilităților angajaților	9
5.	Evaluarea periodică a activităților din cadrul instituției publice	8
6.	Analiza reclamațiilor venite de la cetățeni sau de la alți colegi	7

Astfel, în urma regrupării și codării răspunsurilor, putem concluziona că după părerea funcționarilor intervievați cele mai eficiente metode de identificare a nevoilor de formare sunt metodele directe cum ar fi:

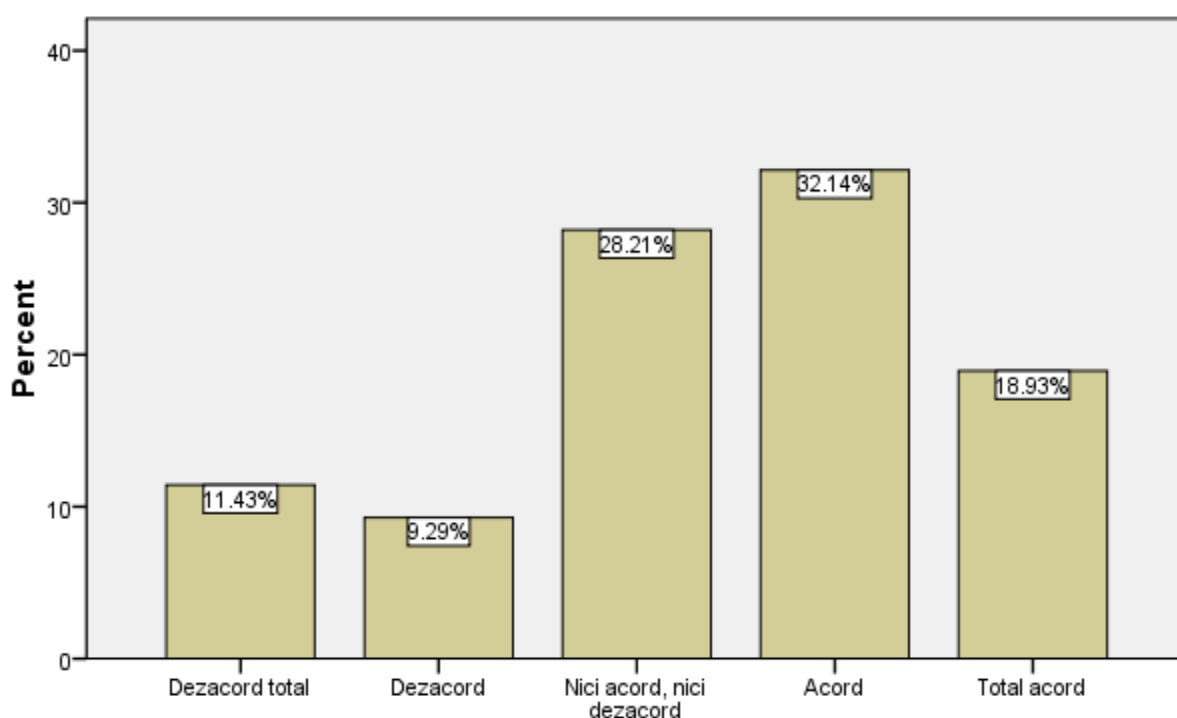
- (1) efectuarea de sondaje periodice privind identificarea nevoii de formare (chestionare, interviuri,);
- (2) Discuțiile directe sau indirecte precum și comunicarea atât formală cât și informală între șef și subalterni privind nevoile de formare;
- (3) Testarea periodică a cunoștințelor și abilităților angajaților.

IDN.4. Modul de aplicare concretă a altor metode de identificare a nevoilor de formare în instituțiile publice

Legat de modul de folosire efectivă a altor metode de identificare a nevoilor de formare, altele decât evaluarea anuală a performanțelor profesionale, datele sondajului relevă

că într-o anumită măsură în instituțiile publice se folosesc și alte metode de identificare a nevoilor de formare. În acest sens, un procent de 51,07% (nivelul „de acord” și nivelul „total de acord”) din totalul celor chestionați au confirmat că în instituțiile lor se folosesc și alte metode de identificare a nevoilor de formare. Doar un procent de 20,72 % din totalul celor chestionați consideră că instituțiile lor nu folosesc alte metode de identificare a nevoii de formare

Figura 48. Modul de aplicare concretă a altor metode de identificare a nevoilor de formare



La noi in institutie se utilizeaza si alte modalitati de identificare a nevoilor de formare profesionala decat evaluarea anuala a performantelor profesionale. Va rugam exemplificati...

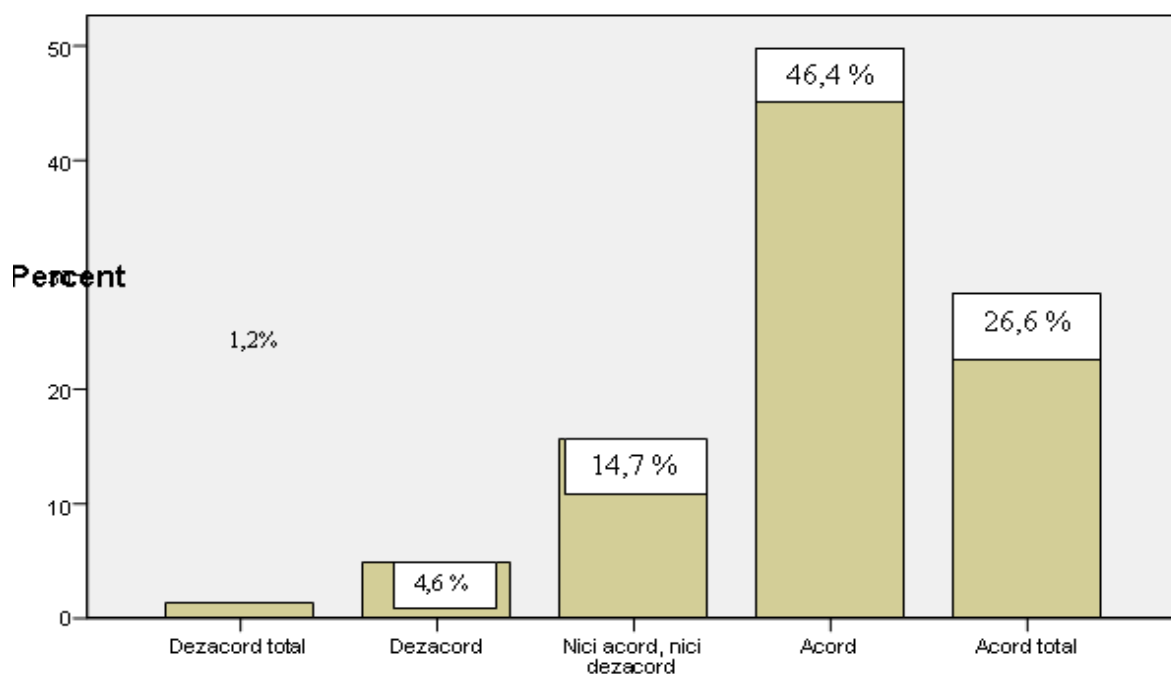
Ca și metode de identificare a nevoilor de formare, altele decât procesul de evaluare anuală a performanțelor profesionale, datele sondajului arată că printre cele mai folosite metode sunt cele legate de:

- (1) Testarea periodică a cunoștințelor și abilităților angajaților;
- (2) Evaluarea periodică a activităților din cadrul instituției publice;
- (3) Efectuarea de sondaje periodice privind identificarea nevoii de formare (chestionare, interviuri).

N.1. Nevoia de formare în administrația publică românească

Conform datelor sondajului, administrația publică românească este privită ca având o capacitate și o nevoie ridicată de formare, acest lucru fiind constatat prin prisma procentajului ridicat însumat de către acordul și acordul total al persoanelor intervievate. Acest procentaj însumează 73%, atrăgând astfel o majoritate absolută asupra acordului oferit la întrebarea N1.

Figura. 49. Nevoia de formare în administrație publică



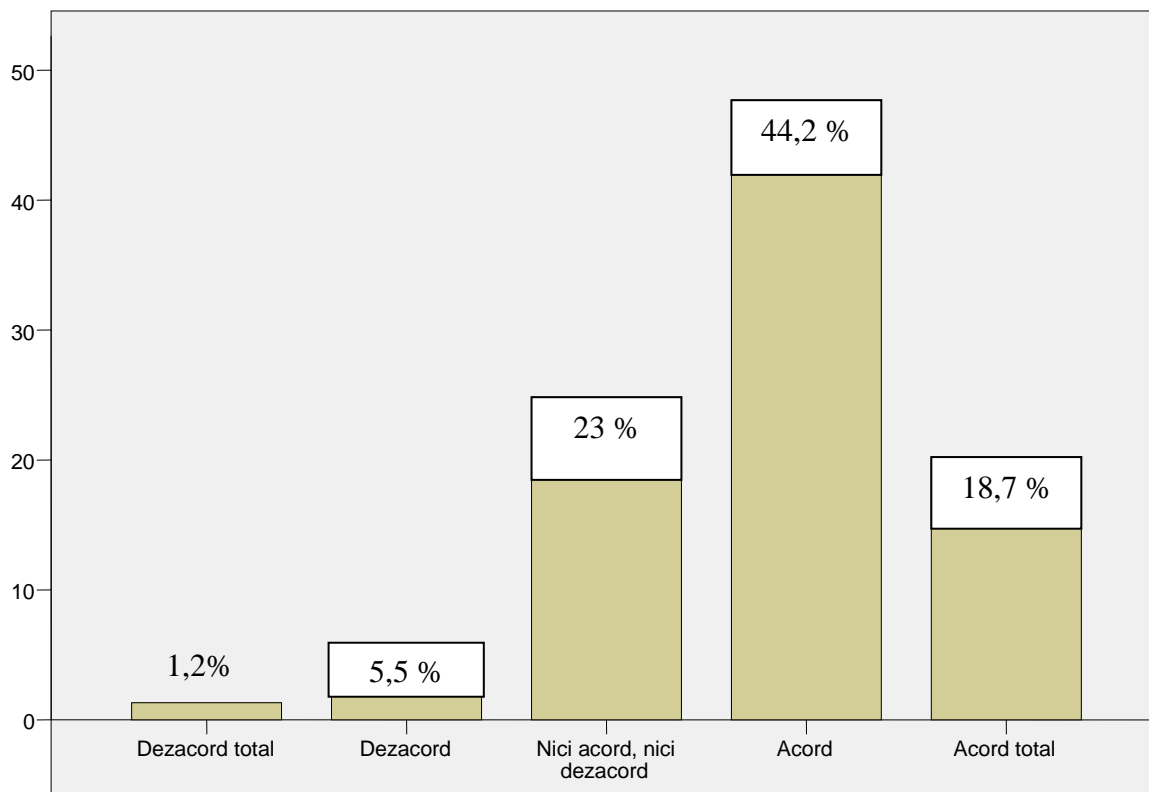
In ce masura sunteti de acord cu urmatoarele afirmatii? Nevoia de informare in administratia publica romaneasca in general este foarte ridicata.

N.2. Nevoia de formare în instituția din care fac parte este foarte ridicată

Continua profesionalizare și formare la care este supus un funcționar public reprezintă un element foarte important în cariera acestuia, de cele mai multe ori cariera unui funcționar public fiind analizată și apreciată în funcție de aceste două aspecte. Astfel la întrebarea N.2 majoritatea persoanelor intervievate sunt de acord cu nevoia de formare în

cadrul instituției, fiind conștiente de gradul ridicat de competențe pe care un funcționar trebuie să-l acumuleze și să-l dețină pentru a face față solicitărilor din ce în ce mai complexe.

Figura 50. Nevoia de formare în instituția din care fac parte este foarte ridicată



Nevoia de formare în instituția din care fac parte este foarte ridicată

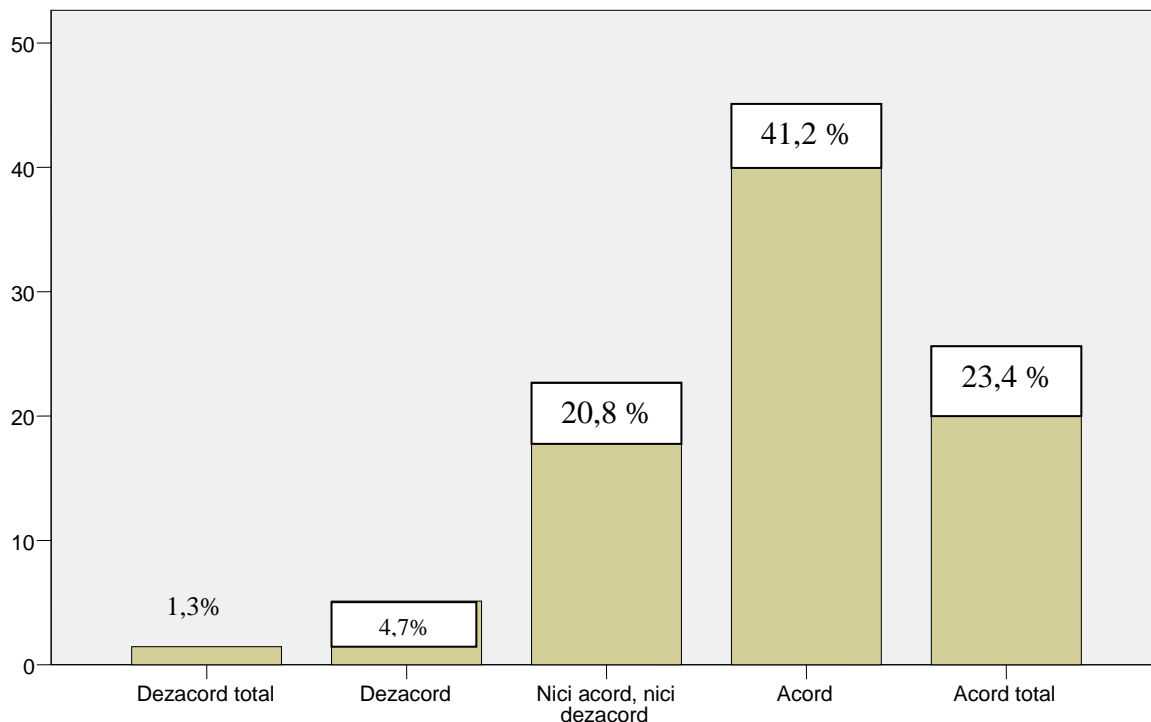
N.3. Nivelul de importanță a unui program postuniversitar axat pe creșterea capacității manageriale din instituțiile publice locale

Aptitudinile manageriale cunosc un nivel sporit de interes în cadrul instituțiilor publice locale, deoarece prin prisma lor funcționarii publici reușesc să devină mult mai eficienți și să ofere servicii publice de calitate.

Așadar prin intermediul programelor postuniversitare și a unei formări în cadrul instituției se pot dobândi competențe manageriale, care să creeze un grad ridicat de profesionalism și eficiență al administrației publice locale.

Legat de importanța unui program postuniversitar axat pe creșterea capacității manageriale, majoritatea funcționarilor chestionați consideră util un astfel de program. În acest sens, un procent de 64,6% din totalul celor intervievați sunt „de acord” sau „total de acord” cu faptul că un curs postuniversitar axat pe creșterea capacității manageriale ar fi util.

Figura 51. Importanța unui program postuniversitar axat pe creșterea capacității manageriale



În opinia mea, ar fi foarte util un program postuniversitar axat pe creșterea capacității manageriale din instituțiile publice locale.

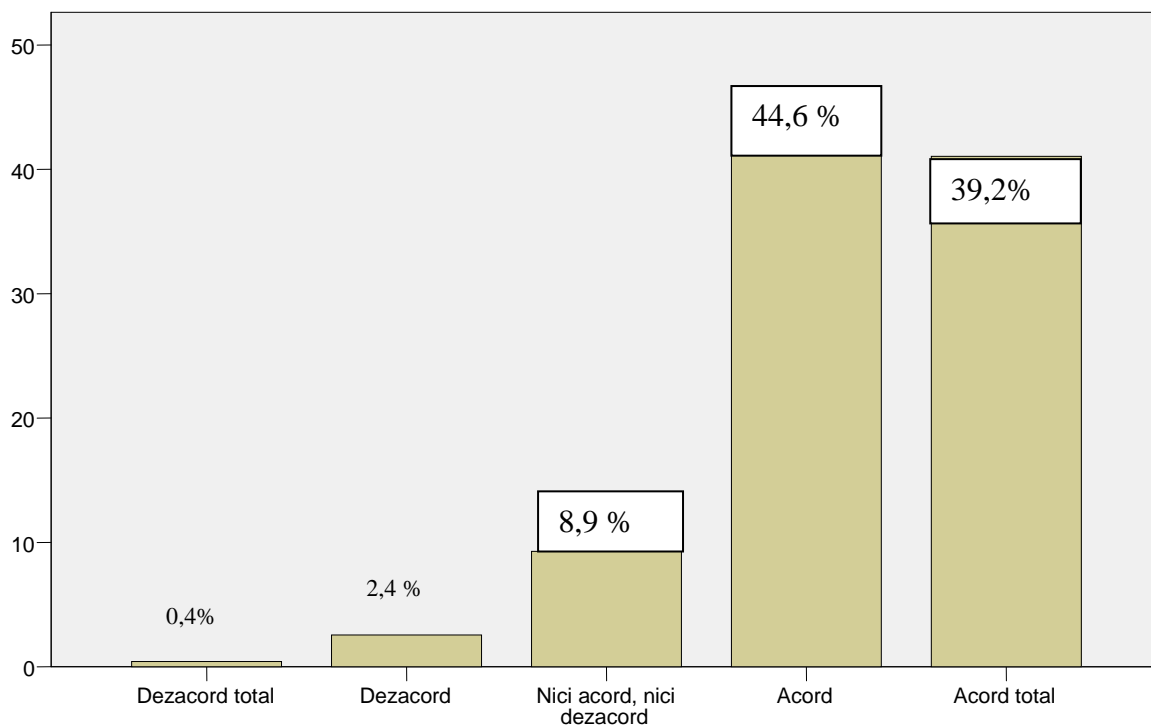
N.4. Importanța și raportul între pregătirea teoretică și pregătirea practică pentru un program postuniversitar

Setul de întrebări de la N4 își propune să analizeze modul în care sunt privite pregătirea teoretică și cea practică în contextul unui program postuniversitar și care are o mai mare relevanță în opinia persoanelor chestionate.

Se observă din figura de mai jos că majoritatea celor intervievați consideră că pregătirea teoretică trebuie să fie în egală măsură luată în considerare ca și cea practică.

Astfel, un procent de 83,8% din totalul celor intervievați sunt de părere că pentru un program postuniversitar ar trebui pus accent atât pe pregătirea teoretică cât și pe cea practică.

Figura 52. Importanța pregătirii practice și teoretice într-un program postuniversitar



Într-un program postuniversitar ar trebui să se pună accent în egală măsură

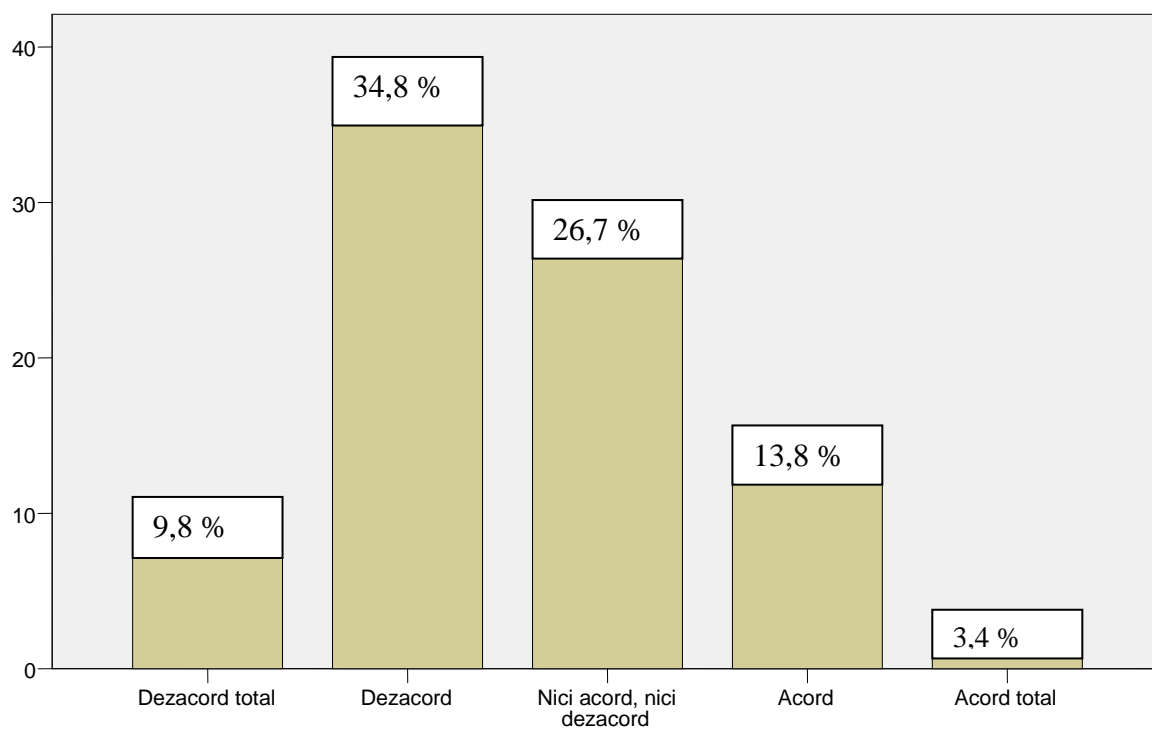
N4.1. Importanța pregătirii teoretice într-un program postuniversitar

Legat de importanța pregătirii teoretice în cadrul unui curs postuniversitar, majoritatea celor intervievați consideră că un astfel de program nu ar trebui să pună accent prea mare pe pregătirea teoretică.

Astfel, datele sondajului evidențiază un dezacord referitor la perspectiva accentuării pregătirii teoretice în defavoarea celei practice, dezacord manifestat în principal datorită faptului că programele postuniversitare neglijează pregătirea practică.

În acest sens, 44,6% din totalul celor intervievați nu sunt de acord cu faptul că într-un program postuniversitar de formare accentul trebuie pus mai degrabă pe pregătirea teoretică.

Figura 53. Importanța pregătirii teoretice

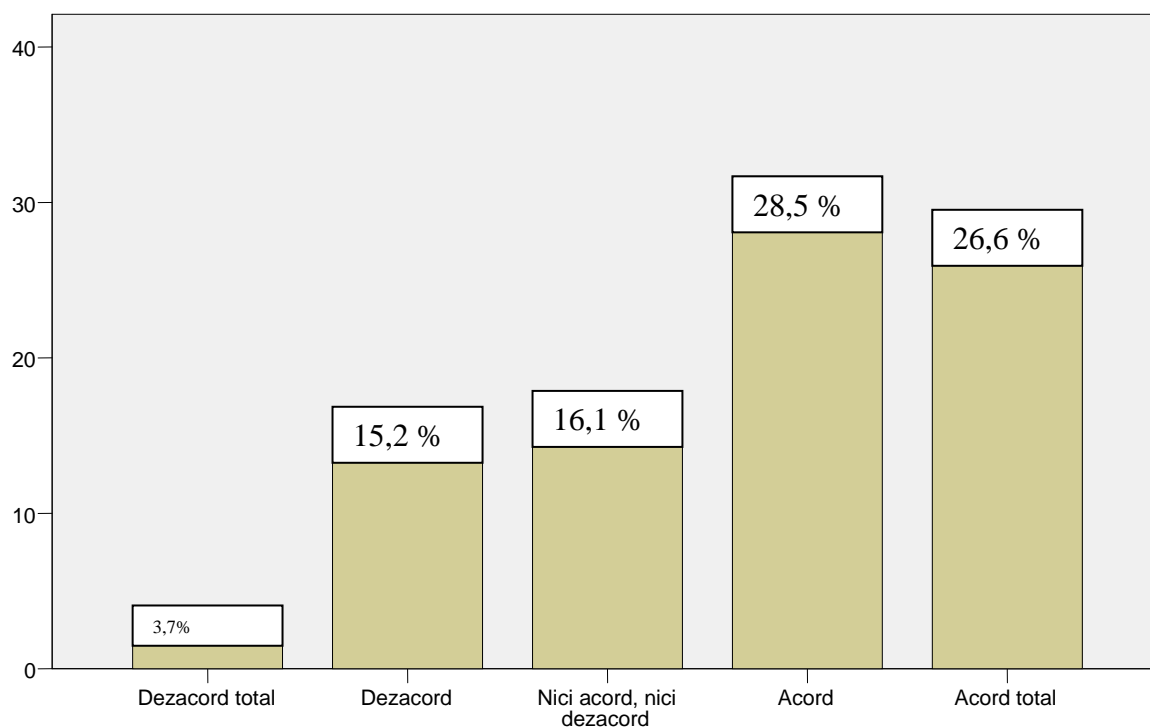


Într-un program postuniversitar ar trebui să se puna accent mai degrabă pe

N4.2. Importanța pregătirii practice într-un program postuniversitar

Legat de importanța pregătirii practice în cadrul unui curs postuniversitar, majoritatea celor intervievați - 55.1% - consideră că un/într-un astfel de program ar trebui să se pună accent pe pregătirea practică.

Figura 54. Importanța pregătirii practice într-un program postuniversitar



Într-un program postuniversitar ar trebui să se puna accent mai degrabă pe

Prin urmare legat de raportul dintre pregătirea teoretică și practică a unui curs postuniversitar de formare în administrația publică, datele sondajului relevă faptul că un astfel de program ar trebui să ofere, la modul general, atât o pregătire teoretică cât și practică, componenta practică fiind cea dominantă.

NEV.II. Importanța dobândirii unor capacități de către funcționarii publici aflați pe posturile de conducere

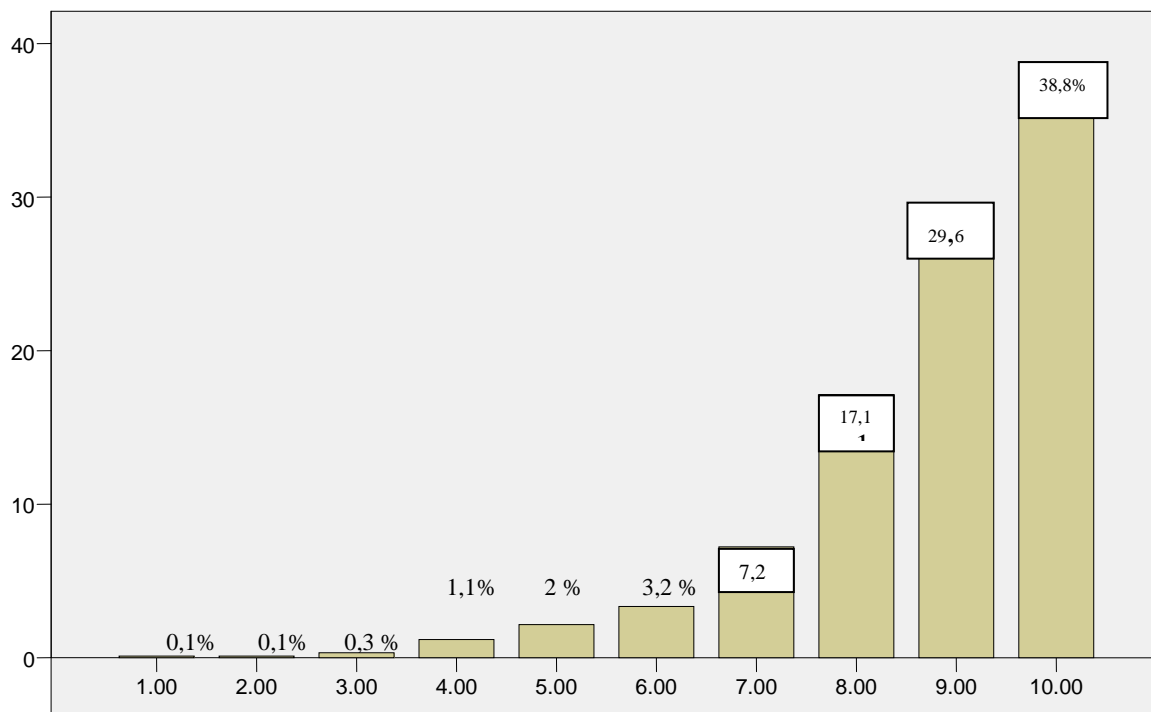
Acest set de întrebări (setul N5-N29) dorește să evidențieze care sunt principalele abilități/capacități pe care un funcționar public care ocupă o funcție de conducere ar trebui să le dețină. Răspunsurile sunt grupate pe o scală de la 1 la 10 (1 - total neimportant, 10 - total important).

N.5. Capacitatea de a analiza structura și mediul unei organizații/instituții

Referitor la capacitatea de a analiza structura și mediul unei organizații sau instituții majoritatea celor chestionați consideră foarte importantă deținerea unor astfel de abilități.

Datorită unor asemenea competențe angajatul poate să fie mult mai eficient și să beneficieze de anumite motivații suplimentare de ordin social și chiar financiar în cadrul instituției.

Figura 55. Capacitatea de a analiza structura și mediul unei organizații/instituții.



Cât de importantă este pentru un angajat care ocupă o funcție de conducere într-o instituție publică dobândirea următoarelor abilități/capacități?

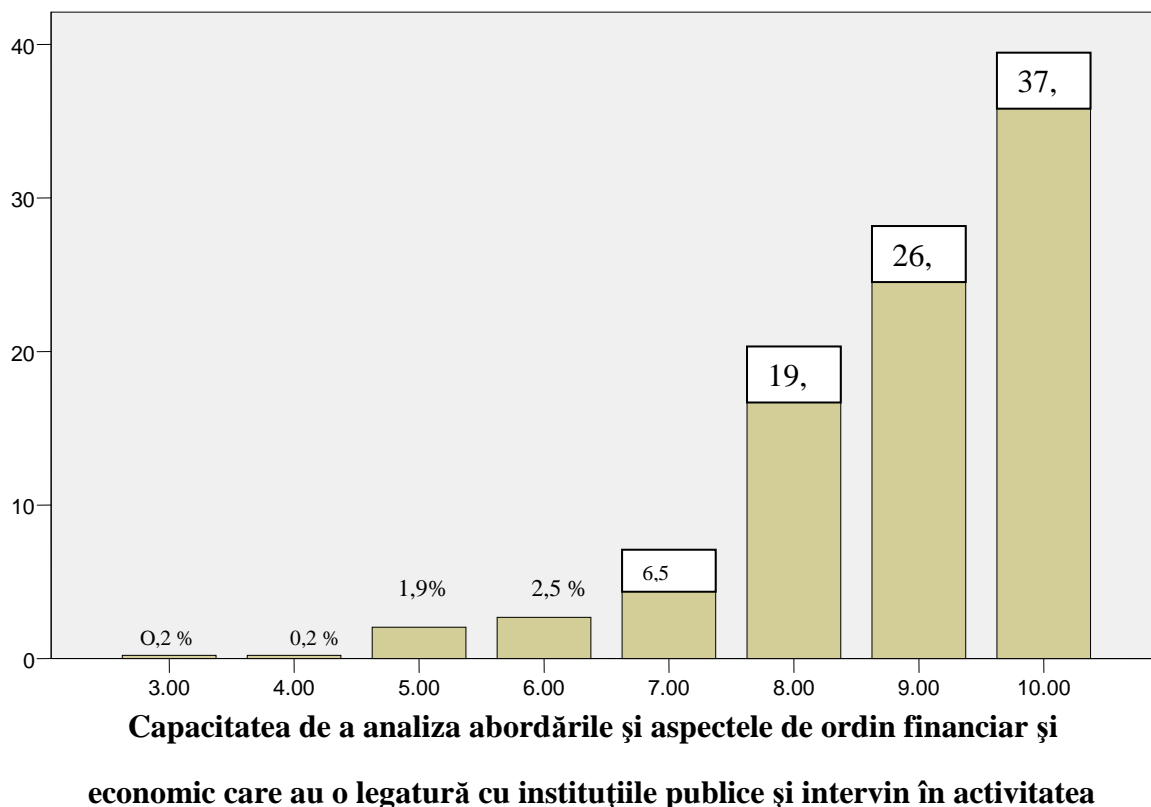
N.6. Capacitatea de a analiza abordările și aspectele de ordin financiar și economic care au o legătură cu instituțiile publice și intervin în activitatea acestora.

Abilitățile și competențele de ordin economico-financiar sunt privite ca fiind foarte importante de majoritatea persoanelor chestionate.

Acestea sunt în general privite ca fiind competențe obișnuite dobândite în urma unei profesionalizări care cuprinde mai multe niveluri și care implică pe lângă profesionalism și o foarte mare responsabilitate.

Astfel, un procent de 83,3% din totalul celor intervievați consideră că un funcționar public aflat pe postul de conducere ar trebui să dețină abilități/capacități de a analiza abordările și aspectele de ordin economic și financiar.

Figura 56. Capacitatea de a analiza abordările și aspectele economice și de ordin financiar



N.7. Capacitatea de a utiliza metodele și instrumentele de colectare și analiză a datelor

Competențele referitoare la utilizarea metodelor și instrumentelor de colectare și analiză a datelor sunt relevante pentru majoritatea celor chestionați.

Acestea implică de cele mai multe ori cunoștințe de utilizare a unor programe software și cunoștințe de operare a calculatorului personal, abilități care sunt strict necesare în analiza și procesarea datelor.

Figura 57. Capacitatea de a utiliza metodele și instrumentele de colectare și analiză a datelor

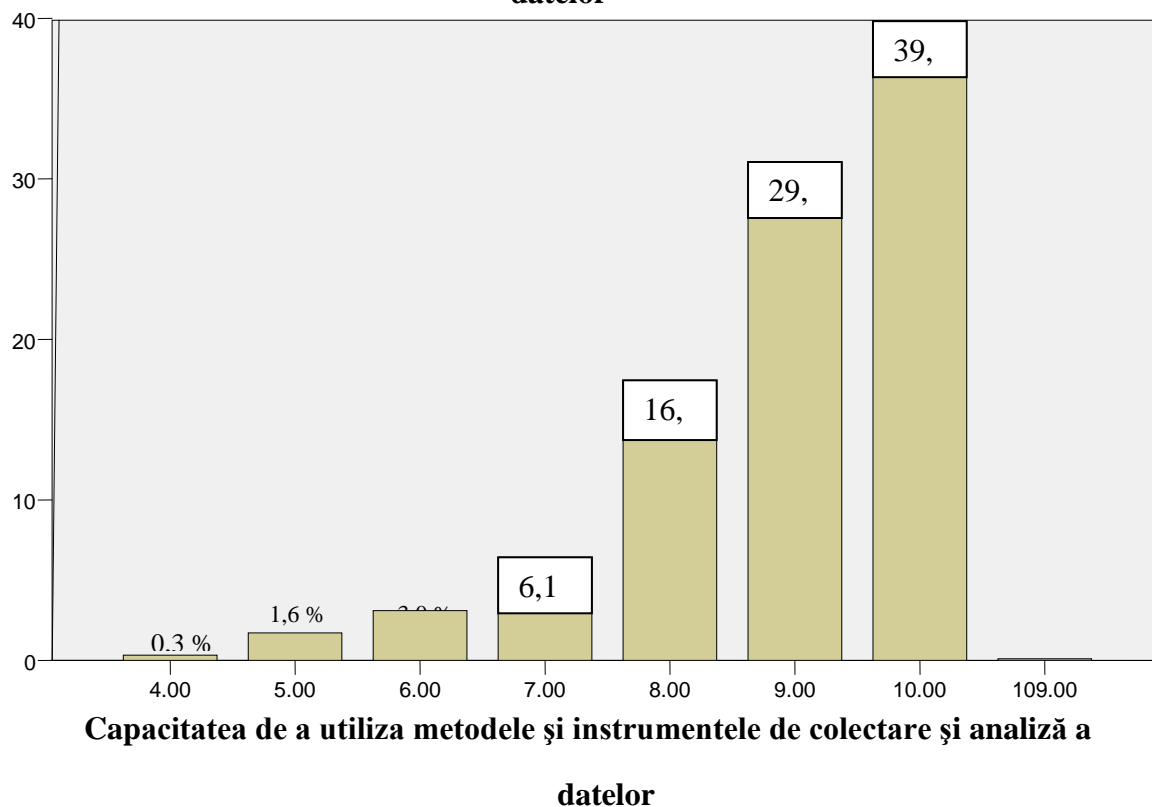
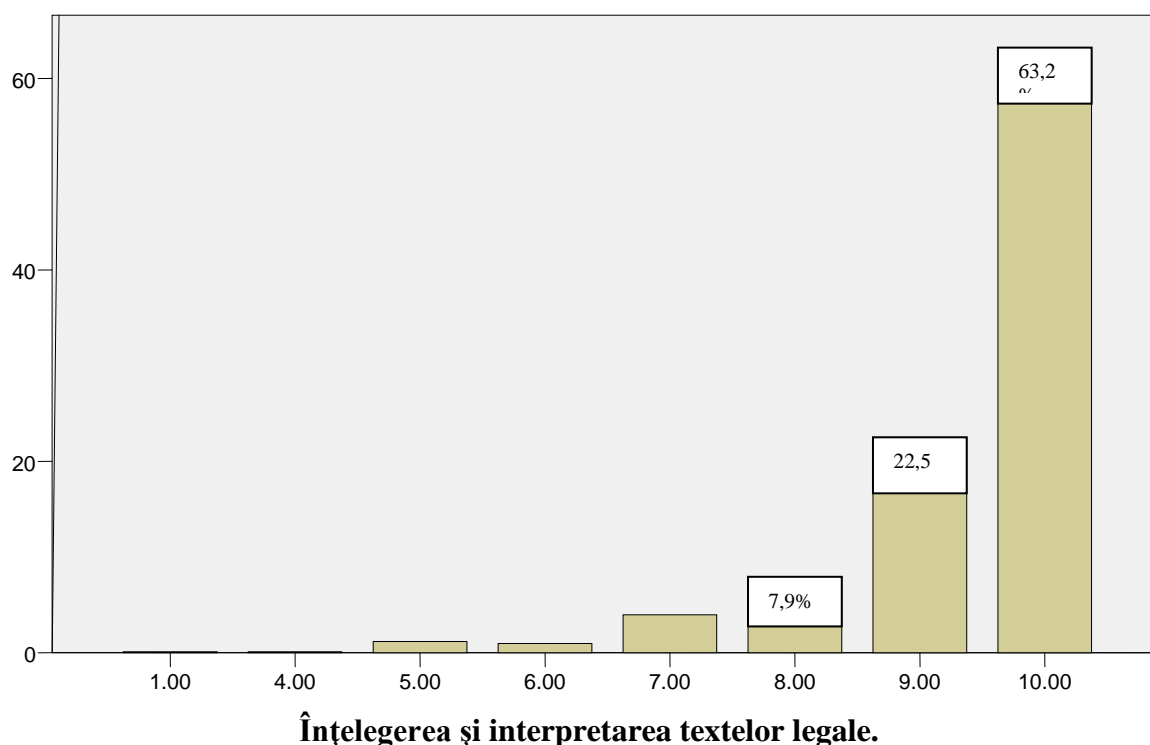


Figura 58. Înțelegerea și interpretarea textelor legale



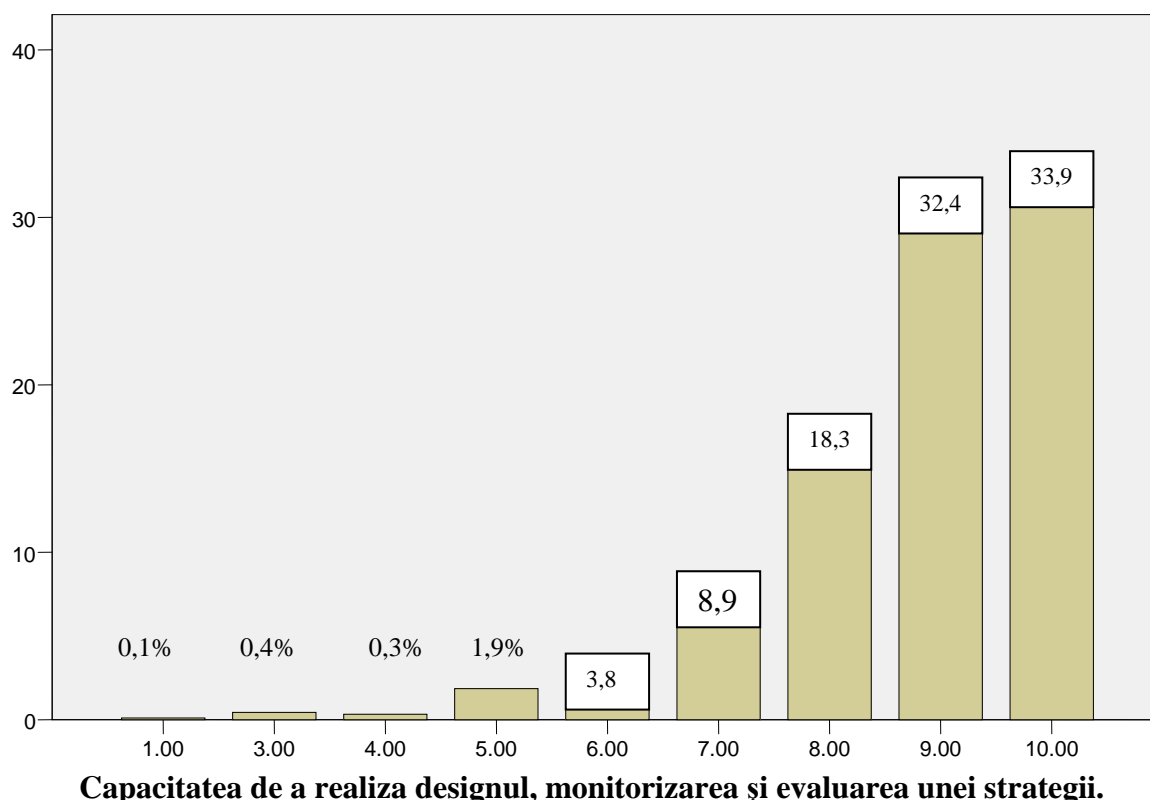
N.8. Înțelegerea și interpretarea textelor legale

În contactul unui funcționar cu domeniul juridic este strict necesară înțelegerea și interpretarea textelor legale, de aceea majoritatea au considerat acest lucru ca fiind foarte important. Astfel, legat de capacitatea/abilitatea unui funcționar public de conducere de a interpreta și înțelege textele legale, datele sondajului relevă faptul că un procent de 93,6% din totalul funcționarilor publici intervievați sunt de acord că aceste abilități sunt extrem de importante pentru aceștia.

N.9. Capacitatea de a realiza designul, monitorizarea și evaluarea unei strategii

Un funcționar public care ocupă o funcție de conducere trebuie să dețină asemenea competențe în vederea exercitării autorității cu care este înzestrat, altfel el ar fi condiționat să apeleze la un alt specialist (manager), care să-i coordoneze, monitorizeze și evalueze strategiile.

Figura 59. Capacitatea de a realiza designul, monitorizarea și evaluarea unei strategii

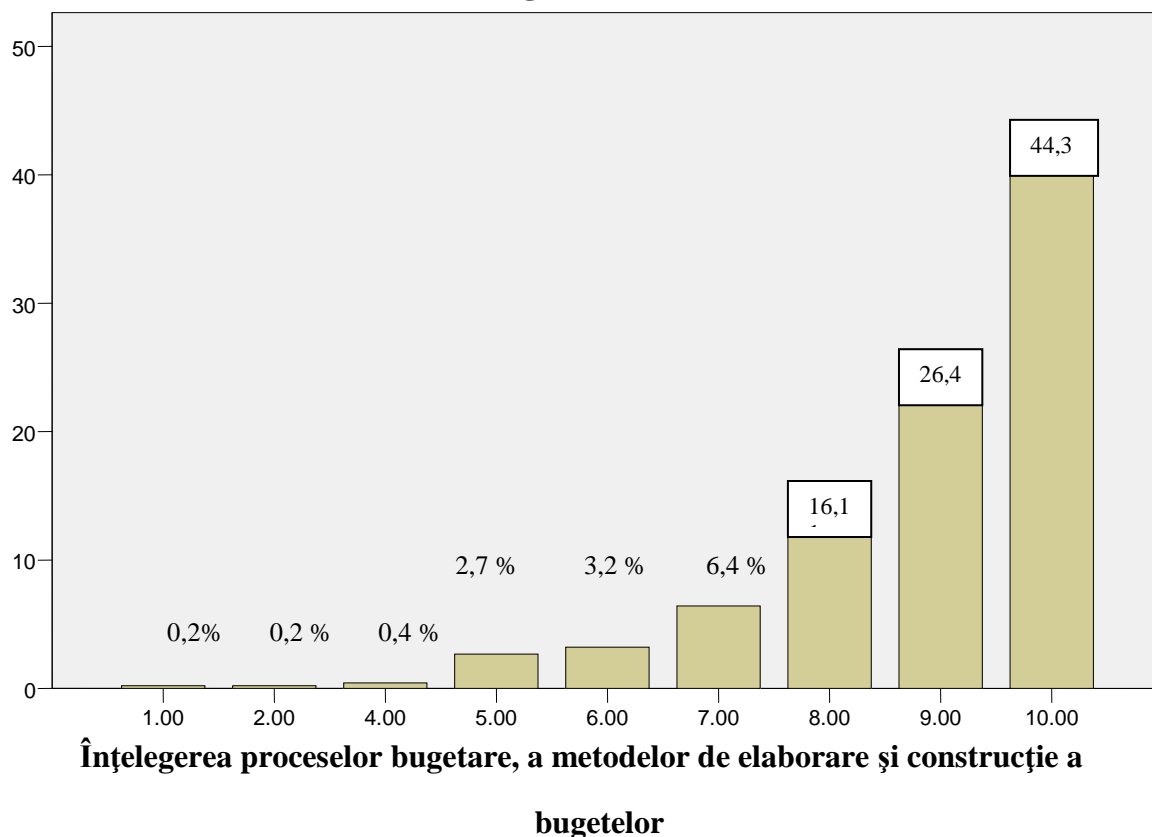


Astfel, majoritatea celor intervievați sunt de părere că este important ca un funcționar public aflat pe postul de conducere să aibă abilități/capacități legate de realizarea designul, monitorizarea și evaluarea unei strategii.

N.10. Înțelegerea proceselor bugetare, a metodelor de elaborare și construcție a bugetelor

Legat de procesul de bugetare și elaborare a unui buget, datele sondajului relevă faptul că funcționarii publici aflați în posturile de conducere trebuie să dețină astfel de competențe. Astfel putem concluziona faptul că pregătirea funcționarului în vederea elaborării unui buget este considerată ca fiind importantă de majoritatea celor chestionați. În acest sens, 86,8% din totalul celor chestionați au fost de părere că este important pentru un conducător din sfera administrației publice să aibă abilități/competențe legate de înțelegerea proceselor bugetare, a metodelor de elaborare și construcție a bugetelor.

Figura 60. Înțelegerea proceselor bugetare, a metodelor de elaborare și construcție a bugetelor

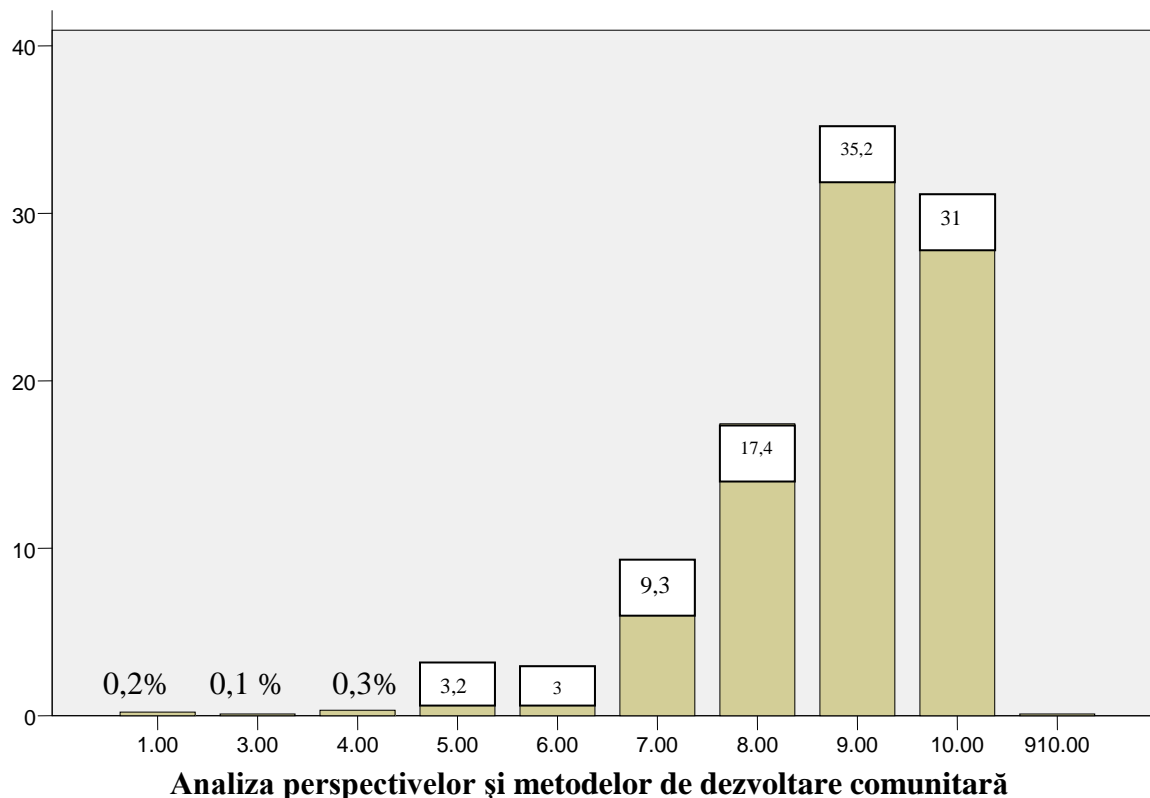


N.11. Analiza perspectivelor și metodelor de dezvoltare comunitară

Legat de analiza perspectivelor și metodelor de dezvoltare comunitară, datele sondajului relevă faptul că un funcționar public care ocupă o funcție de conducere trebuie să posede aceste tipuri de abilități/capacități, respectiv abilități de previziune și de comunicare, dar și competențe și aptitudini de manager.

În acest sens, 83,7% din totalul celor chestionați consideră că un conducător ar trebui să posede abilități legate de analiza perspectivelor și metodelor de dezvoltare comunitară.

Figura 61. Analiza perspectivelor și metodelor de dezvoltare comunitară



N.12. Înțelegerea particularităților sectorului non-guvernamental și a raporturilor dintre acesta și instituțiile administrației publice

Organizațiile non-guvernamentale joacă un rol din ce în ce mai important în cadrul administrației publice, iar înțelegerea modului în care acestea funcționează și a legăturilor ce se stabilesc între acestea și administrația publică reprezintă o abilitate importantă.

De asemenea, pentru un funcționar public de conducere aceste raporturi, dintre sectorul non-guvernamental și instituțiile administrației publice trebuie să fie o prioritate și să se desfășoare într-un mod eficient și cu rezultate benefice pentru societate.

N.13. Capacitatea de analiză a importanței și a rolului managementului în organizațiile publice

Un funcționar public care ocupă o funcție de conducere trebuie să fie capabil să recunoască importanța managementului în activitatea pe care o realizează dar și în relațiile cu subordonații.

De aceea prezintă o importanță ridicată obținerea și folosirea cunoștințelor de management în vederea creșterii capacității și a calității serviciilor oferite de către organizațiile publice.

Figura 62. Înțelegerea particularităților sectorului non-guvernamental și a raporturilor dintre acesta și instituțiile administrației publice

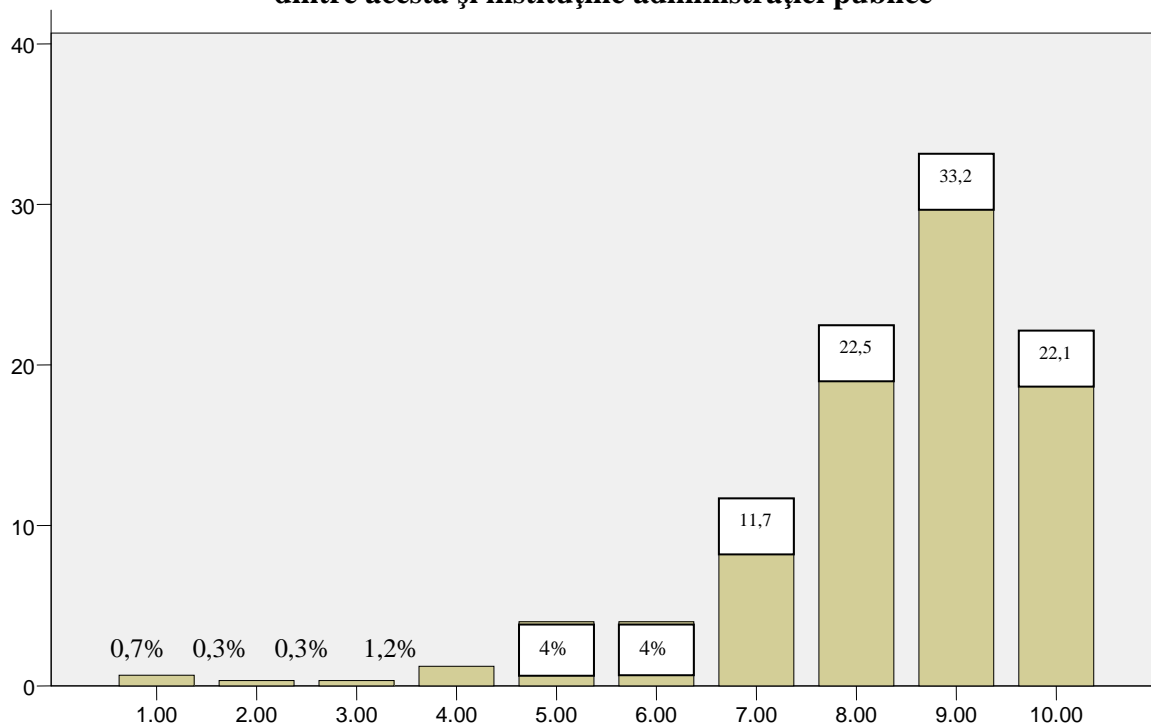
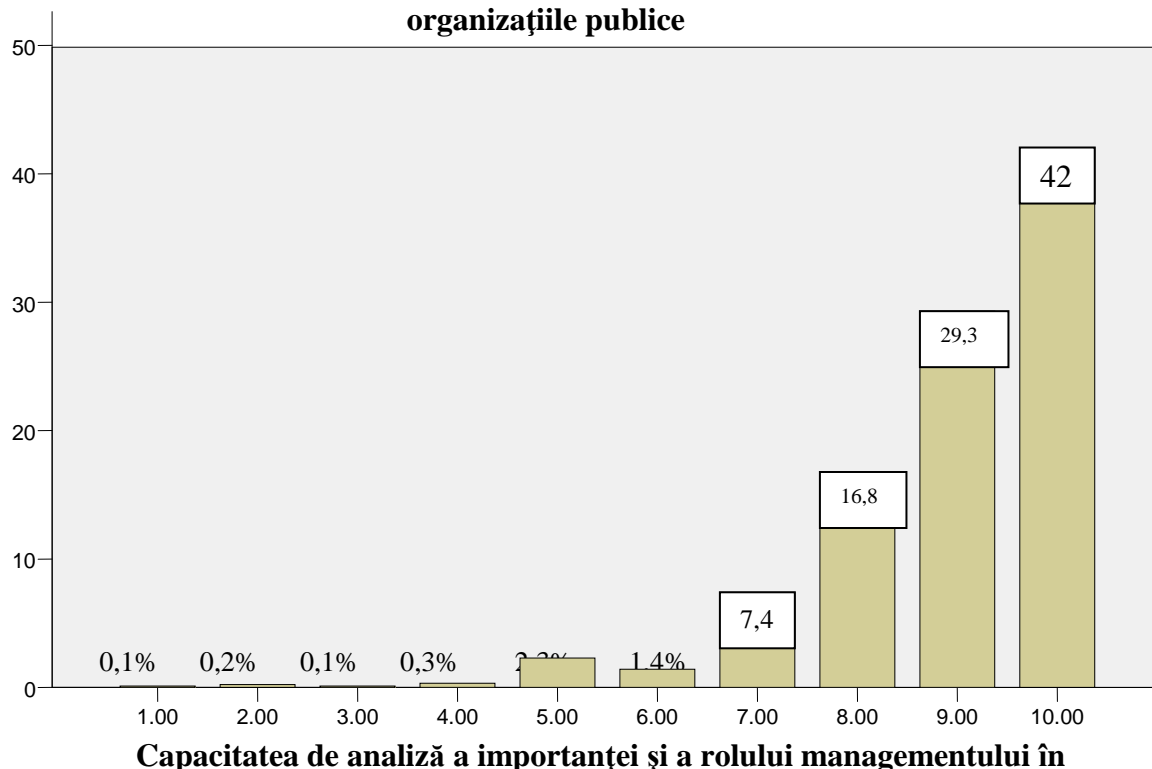


Figura 63. Capacitatea de analiză a importanței și a rolului managementului în organizațiile publice



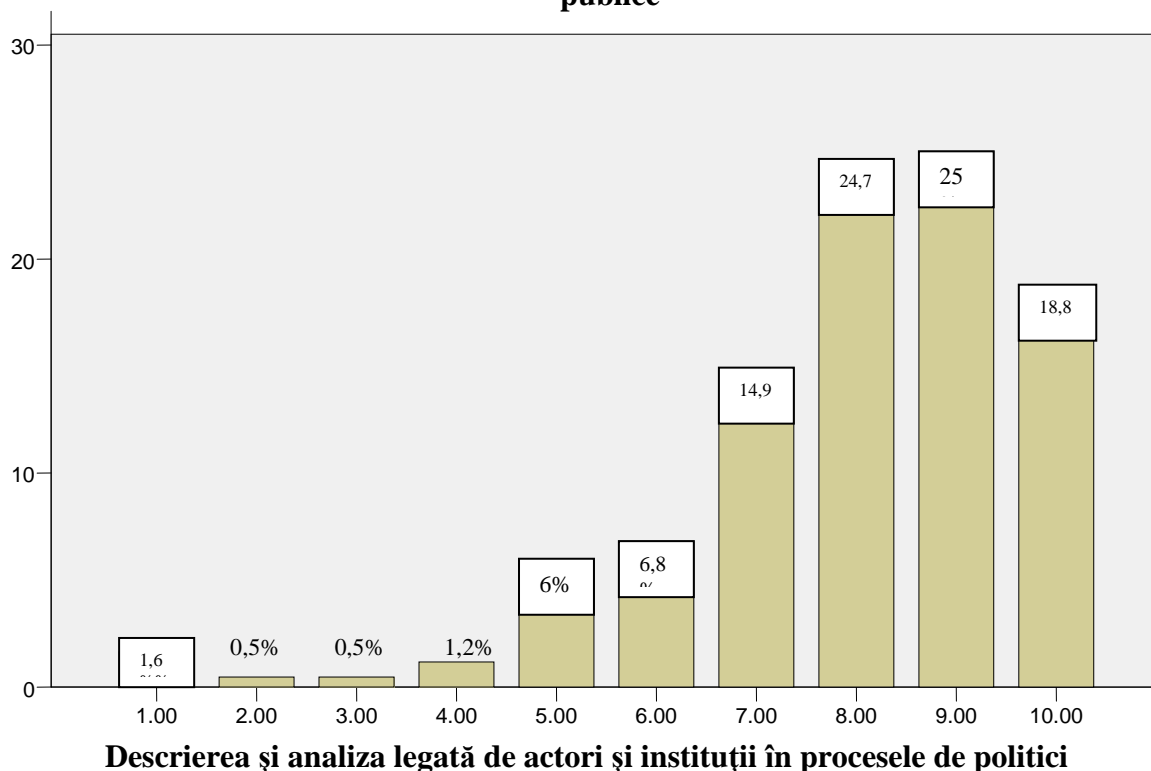
N.14. Descrierea și analiza legată de actori și instituții implicate în procesele de politici publice

Politicile publice cuprind o serie de actori și instituții ce diferă de la o problemă la altă, însă de cele mai multe ori ele vizează cetățeanul în mod direct.

Așadar unul dintre actorii cei mai importanți implicați în procesele de politici publice este cetățeanul, cu care funcționarul public de conducere trebuie să intre în contact prin prisma proiectului care îl vizează pe acesta.

Pentru o bună descriere și analiză legată de actori și instituții, funcționarii trebuie să fie foarte bine informați și să posede abilități foarte bune de comunicare.

Figura 64. Descrierea și analiza legată de actori și instituții în procesele de politici publice

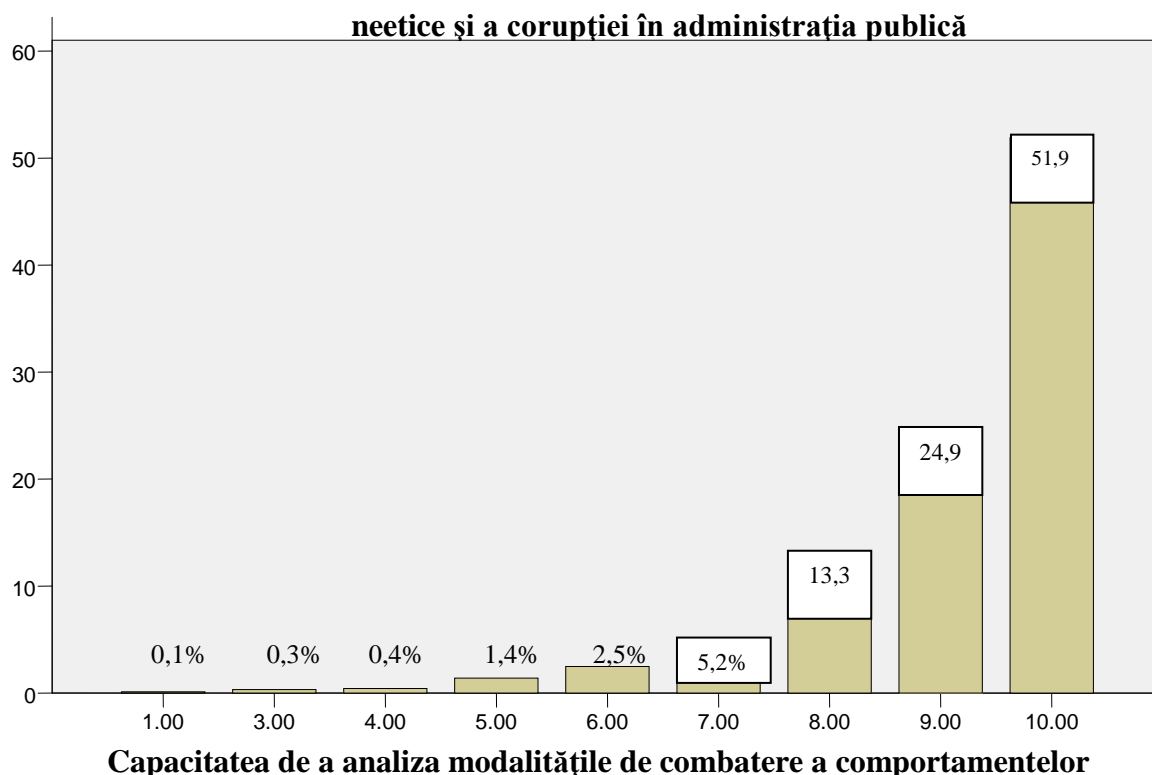


N.15. Capacitatea de a analiza modalitățile de combatere a comportamentelor neetice și a corupției în administrația publică

Codul de conduită profesională și codurile deontologice trebuie să fie cunoscute și aplicate în situațiile în care se iau măsuri pentru combaterea corupției și a comportamentelor neetice.

Importanța acordată abilităților de combatere a corupției din administrația publică este foarte mare, procentajul de 76,8% (nivelul 9 și 10) fiind relevant pentru observarea dorinței de a elimina comportamentele neetice din cadrul instituțiilor publice.

Figura 65. Capacitatea de a analiza modalitățile de combatere a comportamentelor



N.16. Capacitatea de a implementa un proiect

Legat de aspectele privitoare la capacitatea de implementare a proiectelor, datele sondajului relevă faptul că majoritatea funcționarilor publici sunt de acord că un funcționar public aflat pe funcția de conducere trebuie să dețină o astfel de abilitate.

În acest sens, un procent extrem de mare de funcționari publici intervievați (92,4 % din totalul celor intervievați) consideră că este important pentru un funcționar public aflat pe funcția de conducere să dețină abilități și cunoștințe legate de implementarea unui proiect (nivelurile de importanță 8, 9 și 10). Doar un procent extrem de mic de intervievați consideră contrariul celor menționate mai sus.

N.17. Capacitatea de a participa la elaborarea unei strategii de dezvoltare locală/urbanism

Planul urbanistic și strategia de dezvoltare locală presupune competențe ridicate ale funcționarului public cu funcție de conducere, dar mai ales o mare responsabilitate a acestuia față de toți cetățenii care sunt supuși deciziei luate de acesta.

Legat de capacitatea de a participa la elaborarea unei strategii de dezvoltare locală/urbanism, datele sondajului relevă faptul că majoritatea funcționarilor publici consideră că pentru un conducător este important să dețină astfel de abilități.

Figura 66. Capacitatea de a implementa un proiect

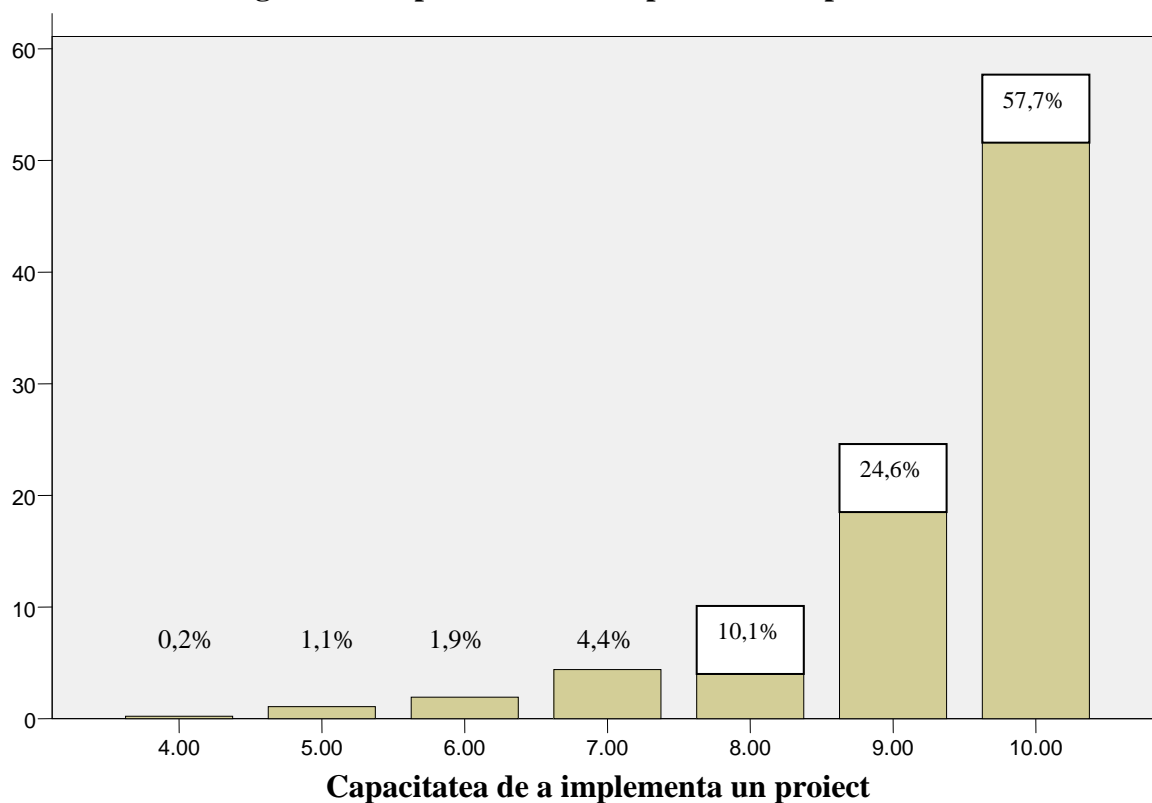
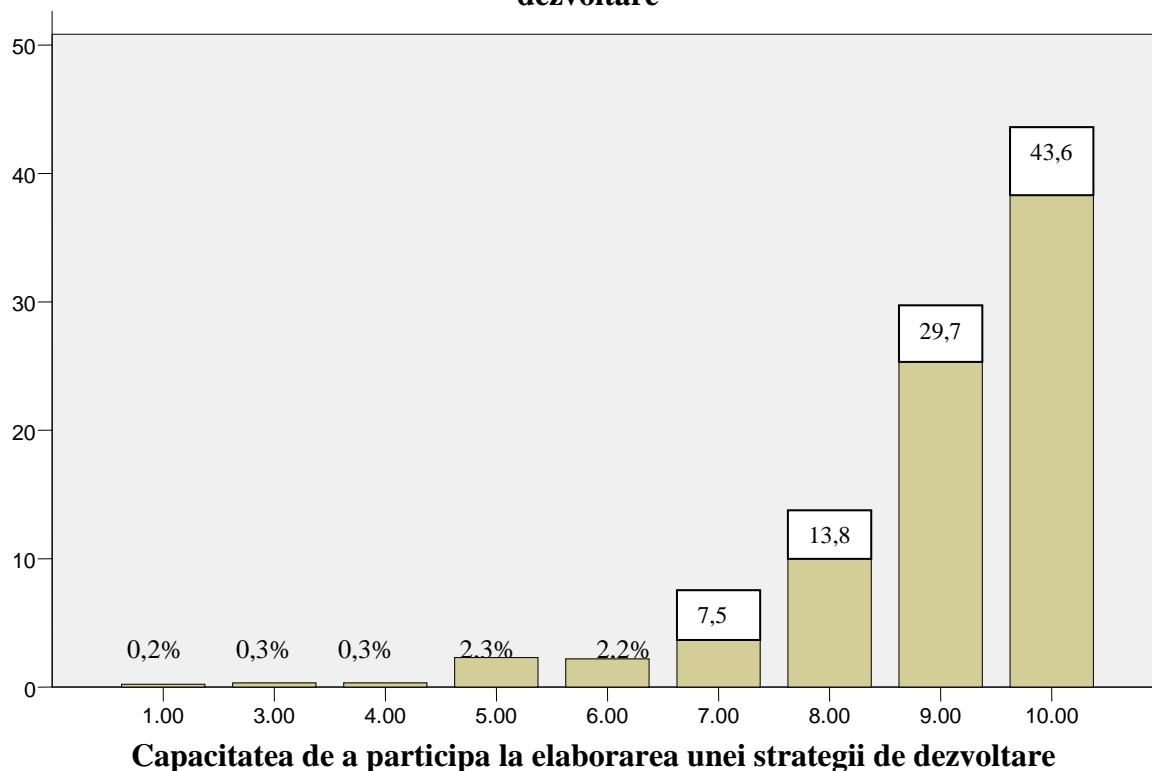


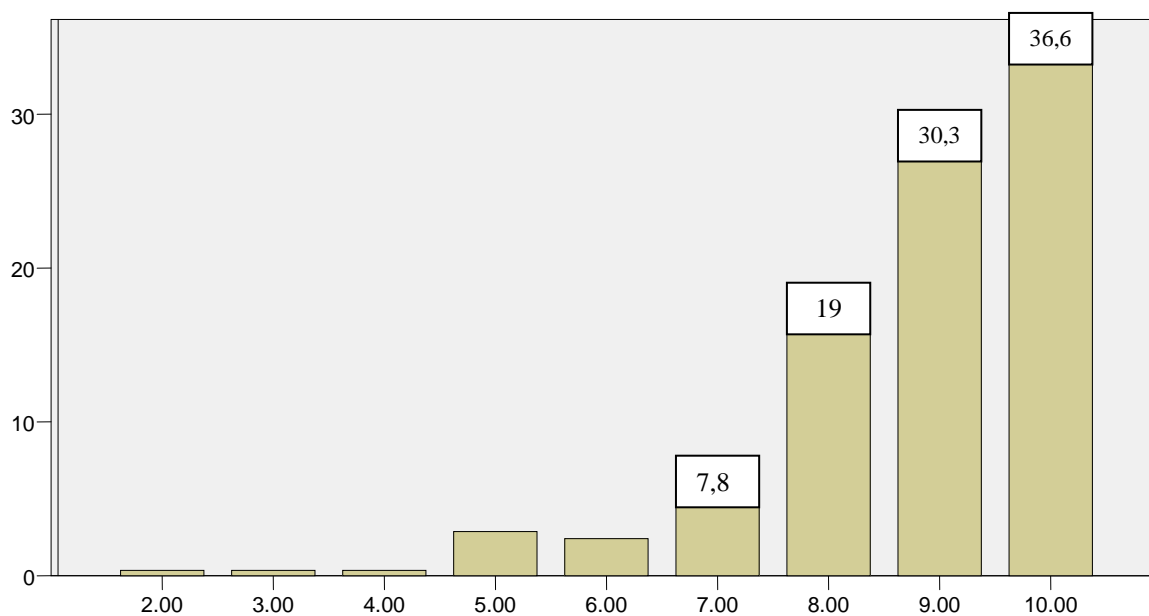
Figura 67. Capacitatea de a participa la elaborarea unei strategii de dezvoltare



N.18. Capacitatea de a analiza principalele probleme legate de leadership, identificarea factorilor contextuali și conjuncturali care influențează leadership-ul și stilurile de conducere.

Funcționarul public care ocupă o funcție de conducere trebuie să-și manifeste autoritatea într-o manieră eficientă și stimulativă pentru persoanele aflate sub conducerea sa. Leadership-ul stimulativ presupune comunicare și colaborare cu personalul aflat în subordine în vederea soluționării problemelor cu care se confruntă instituția și personalul.

Figura 68. Capacitatea de a analiza principalele probleme legate de leadership, identificarea factorilor contextuali și conjuncturali care influențează



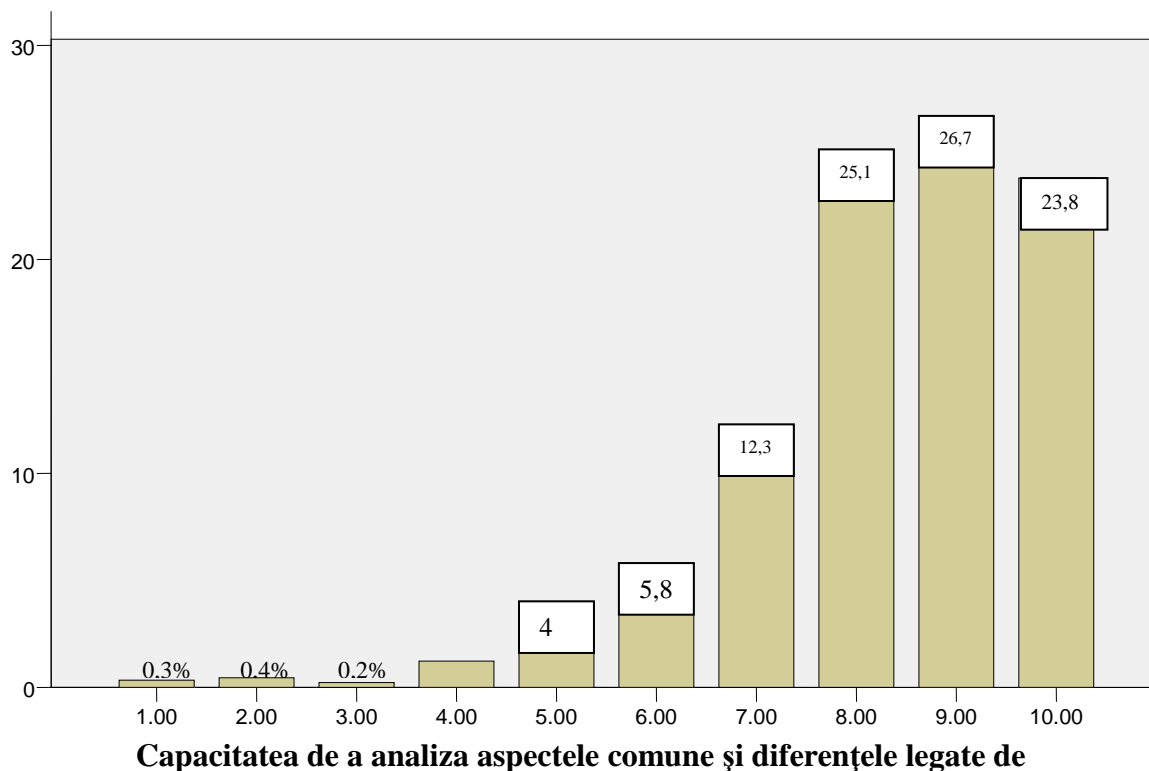
Capacitatea de a analiza principalele probleme legate de leadership, identificarea factorilor contextuali și conjuncturali care influențează leadership-ul și stilurile de conducere.

N.19. Capacitatea de a analiza aspectele comune și diferențele legate de administrația publică din România și alte state

Studiile comparate și analizele pe state cu structuri administrative identice cu ale țării noastre sunt principalele surse de obținere a capacității de a analiza aspectele comune și diferențele dintre România și alte state din Uniunea Europeană, în vederea dobândirii unei viziuni cu privire la modul în care se desfășoară și evoluează administrația publică în spațiul occidental.

Importanța acestor analize și studii crește pe măsură ce se găsesc și se aplică soluții eficiente aplicate în statele membre ale Uniunii Europene și se obțin rezultate benefice.

Figura 69. Capacitatea de a analiza aspectele comune și diferențele legate de



N.20. Realizarea unor analize din perspectivă comparată a modelelor de organizare administrativă locală și regională

Analizele din perspectivă comparată a modelelor de organizare administrativă locală și regională au rolul de a crește capacitatea administrativă și a descentraliza un sistem rigid, costisitor și ineficient.

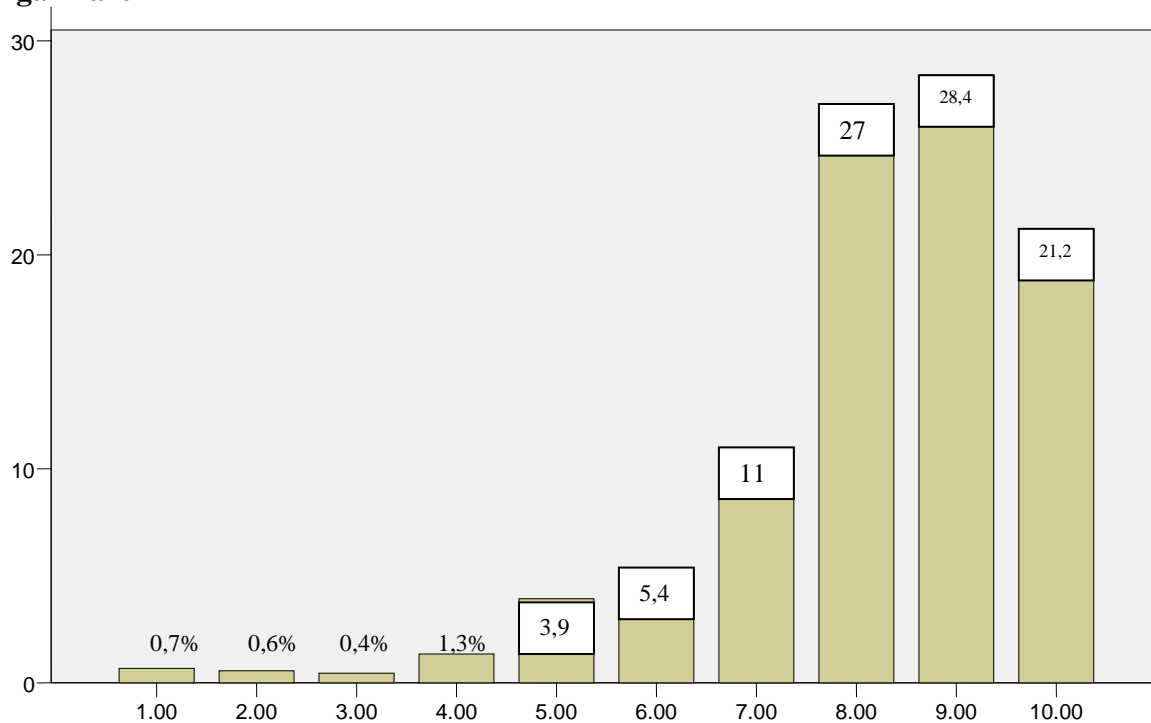
Modalitățile și resursele pentru a obține rezultate se găsesc prin colaborare cu organismele internaționale și prin implementarea soluțiilor de către organismele naționale.

N.21 Capacitatea de a înțelege rolul instituțiilor UE, mecanismele și relațiile sistemelor instituționale ale UE

În vederea unei colaborări cu instituțiile UE, un funcționar public cu funcție de conducere trebuie să cunoască și să înțeleagă mecanismele și relațiile sistemelor internaționale ale acesteia. Capacitatea aceasta are o importanță mare pentru un funcționar

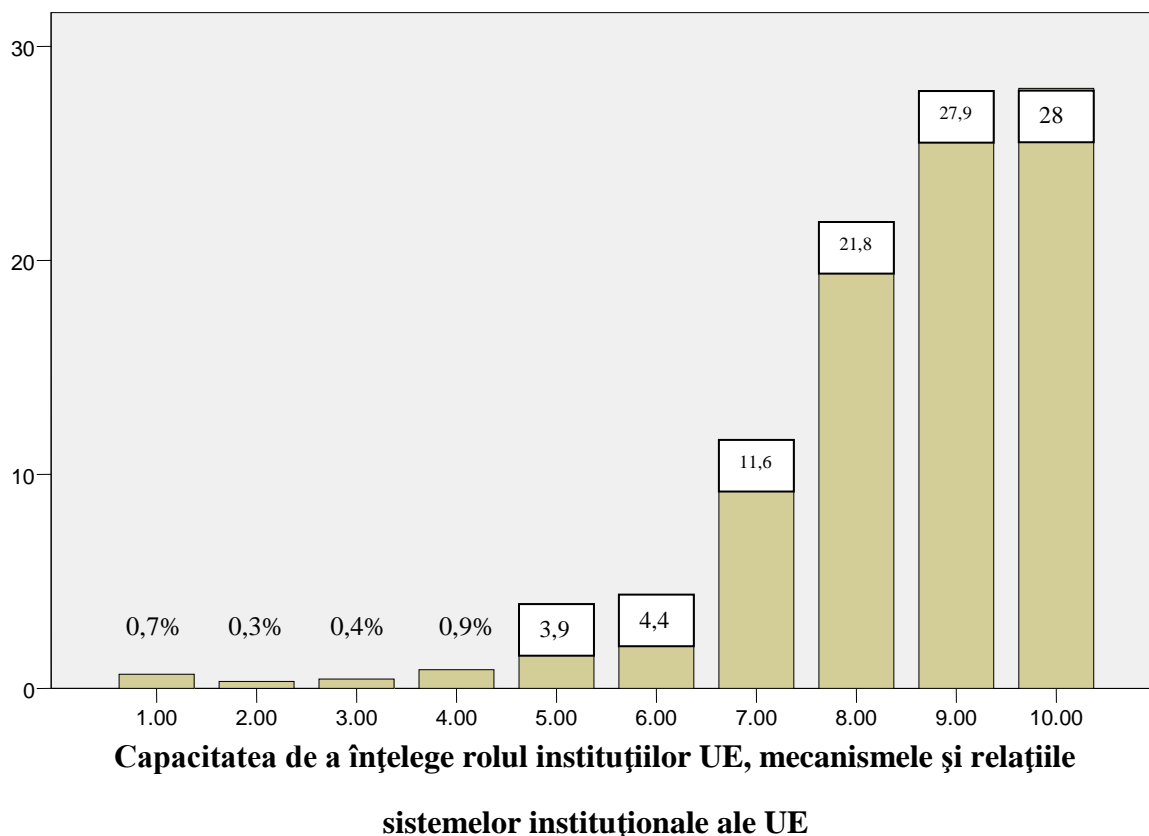
public care dorește să își lărgescă aria de activitate, dar mai ales care dorește să beneficieze de ajutorul unor fonduri și finanțări din partea Uniunii Europene.

Figura 70. Realizarea unor analize din perspectiva comparată a modelelor de organizare



Realizarea unor analize din perspectiva comparată a modelelor de organizare administrativă locală și regională

Figura 71. Capacitatea de a înțelege rolul instituțiilor UE, mecanismele și relațiile sistemelor instituționale ale UE

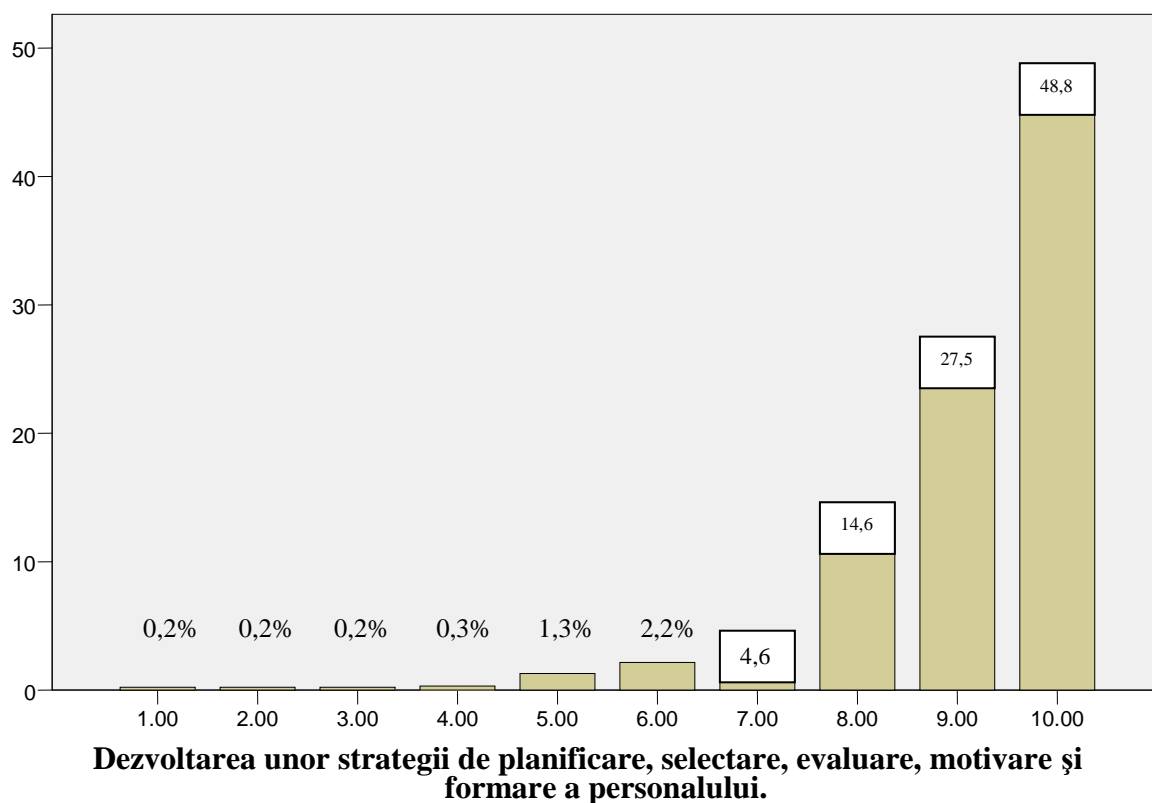


N.22. Dezvoltarea unor strategii de planificare, recrutare, selectare, evaluare, motivare și formare a personalului

Funcționarul public cu funcție de conducere trebuie să își manifeste interesul pentru obținerea unui personal competent, care să respecte normele etice de conduită și care să fie periodic evaluat în vederea îmbunătățirii continue a aptitudinilor și cunoștințelor sale.

Pentru aceasta el trebuie să elaboreze o strategie care să respecte anumite criterii și modalități de punere în practică a recrutării, selecției, evaluării și apoi a motivării și formării personalului.

Figura 72. Dezvoltarea unor strategii de planificare, selectare, evaluare, motivare și

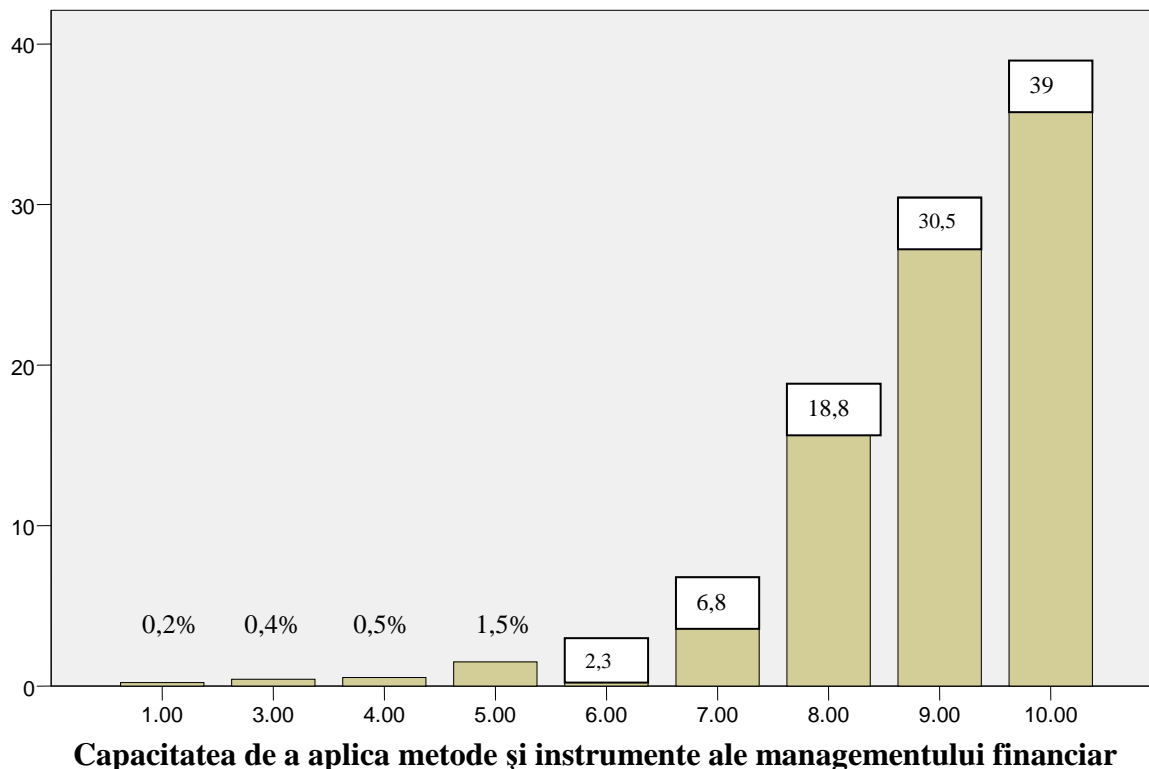


N.23. Capacitatea de a aplica metode și instrumente ale managementului financiar în instituțiile publice

În vederea obținerii unei activități administrative eficiente și profitabile din punct de vedere economic, funcționarul public trebuie să posede capacități de a aplica metode și instrumente ale managementului financiar.

Importanța desfășurării unei activități care să nu fie costisitoare din punct de vedere financiar este ridicată, mai ales în condițiile în care bugetul este din ce în ce mai limitat, iar costurile tind să crească.

Figura 73. Capacitatea de a aplica metode și instrumente ale managementului financiar în instituțiile publice



N.24. Înțelegerea și aplicarea unor norme și proceduri privind desfășurarea auditului intern

Obiectivul auditului intern este de a asista membrii care dețin funcții de conducere în exercitarea eficace a responsabilităților lor, furnizând analize, aprecieri, recomandări și evaluări referitoare la activitățile desfășurate în cadrul instituției publice.

Auditorul intern este vizat de toate fazele activității instituției care implică interesul instituției publice. Așadar el trebuie să beneficieze de cunoștințe precise referitoare la normele și procedurile care privesc desfășurarea activităților auditului intern.

N.25. Capacitatea de a realiza designul unui proiect (de a scrie un proiect) prin care să fie atrase finanțări

Modul în care este conceput un proiect și credibilitatea oferită de măsurile realiste care sunt cuprinse în acesta, de la o bună cercetare a costurilor care trebuie acoperite prin

finanțare și până la o implementare eficace ține de competențele care trebuie deținute de un funcționar public cu funcție de conducere.

Figura 74. Înțelegerea și aplicarea unor norme și proceduri privind desfășurarea

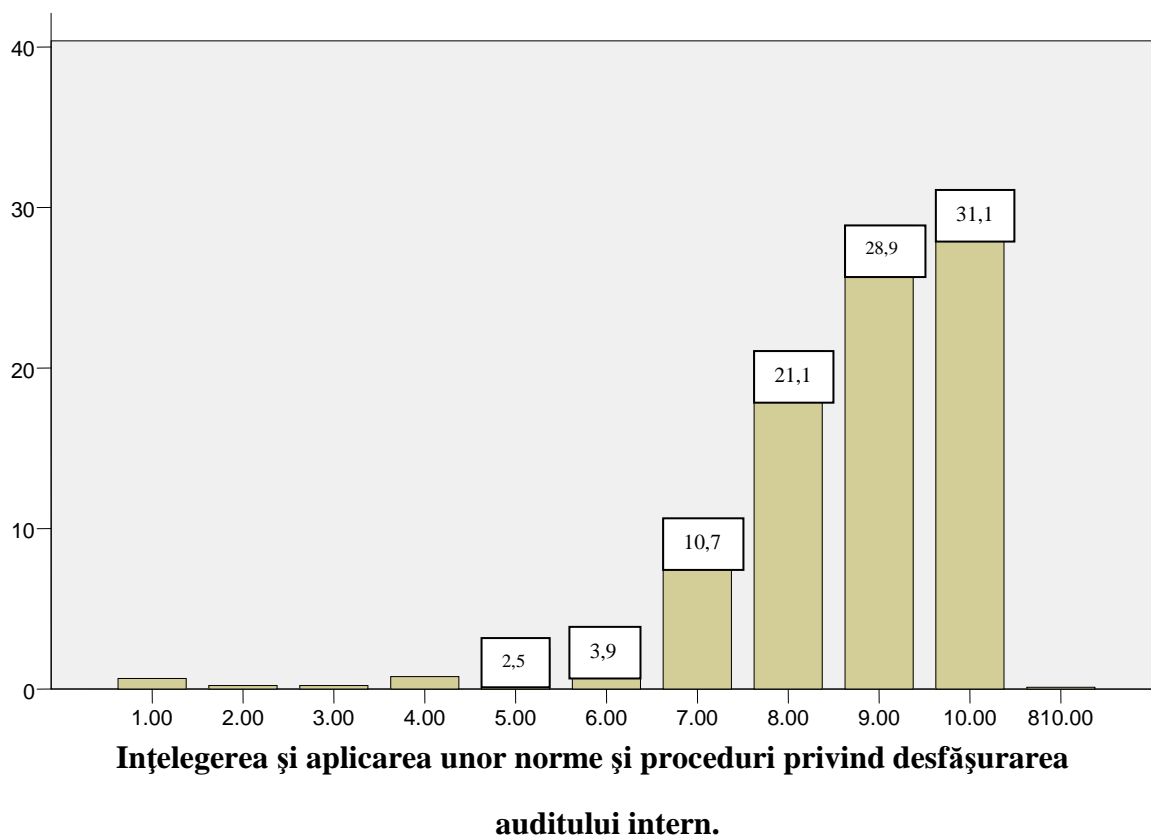
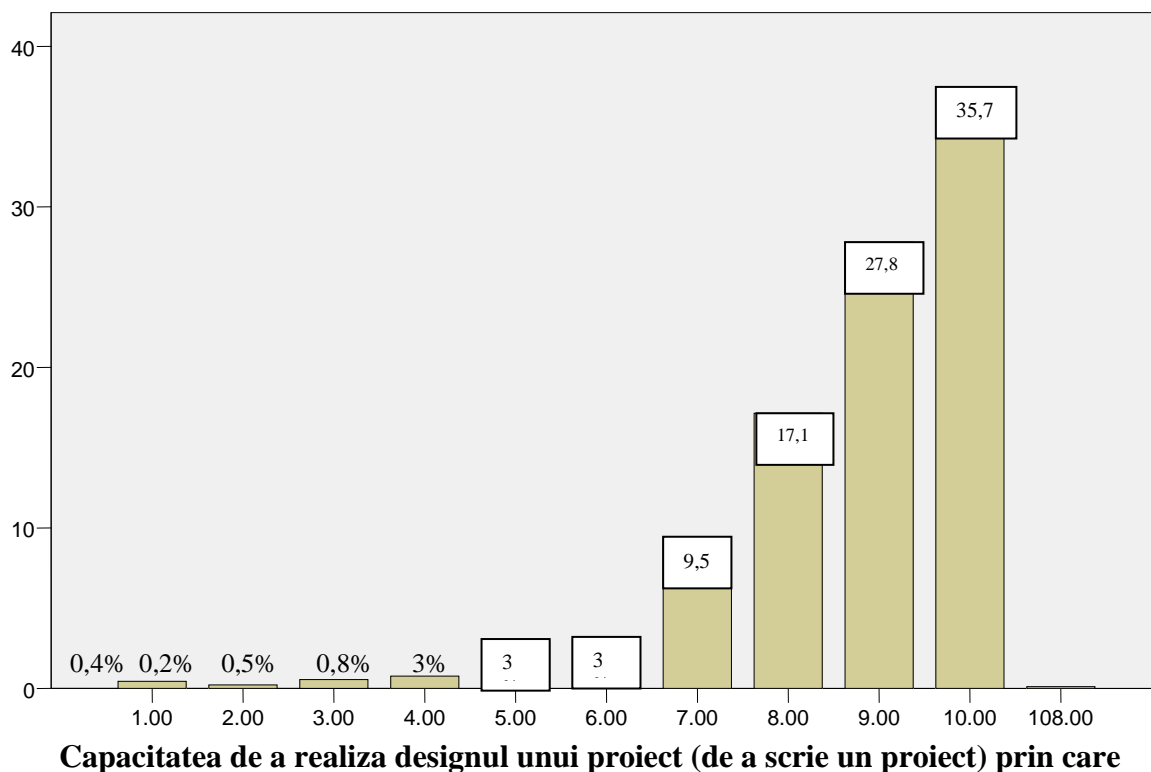


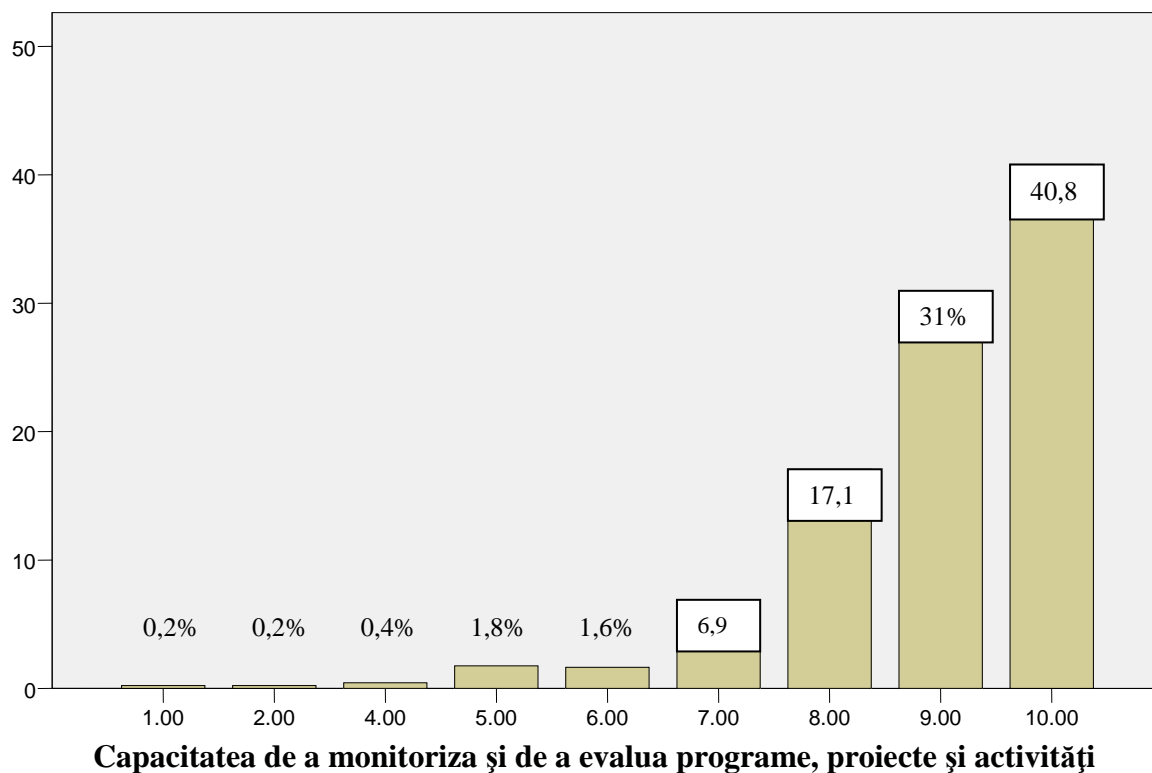
Figura 75. Capacitatea de a realiza designul unui proiect (de a scrie un proiect) prin care



N25.1. Capacitatea de a monitoriza și de a evalua programe, proiecte și activități implementate de instituția publică

Exercitarea unei funcții publice de conducere presupune capacități ridicate de leadership și de coordonare în vederea soluționării unor proiecte și activități care țin de competența și de domeniul instituției publice. Acestea presupun o responsabilitate sporită și un interes ridicat de a obține rezultate concrete în urma derulării unor asemenea programe, proiecte și activități.

Figura 76. Capacitatea de a monitoriza și de a evalua programe, proiecte și activități implementate de instituția publică

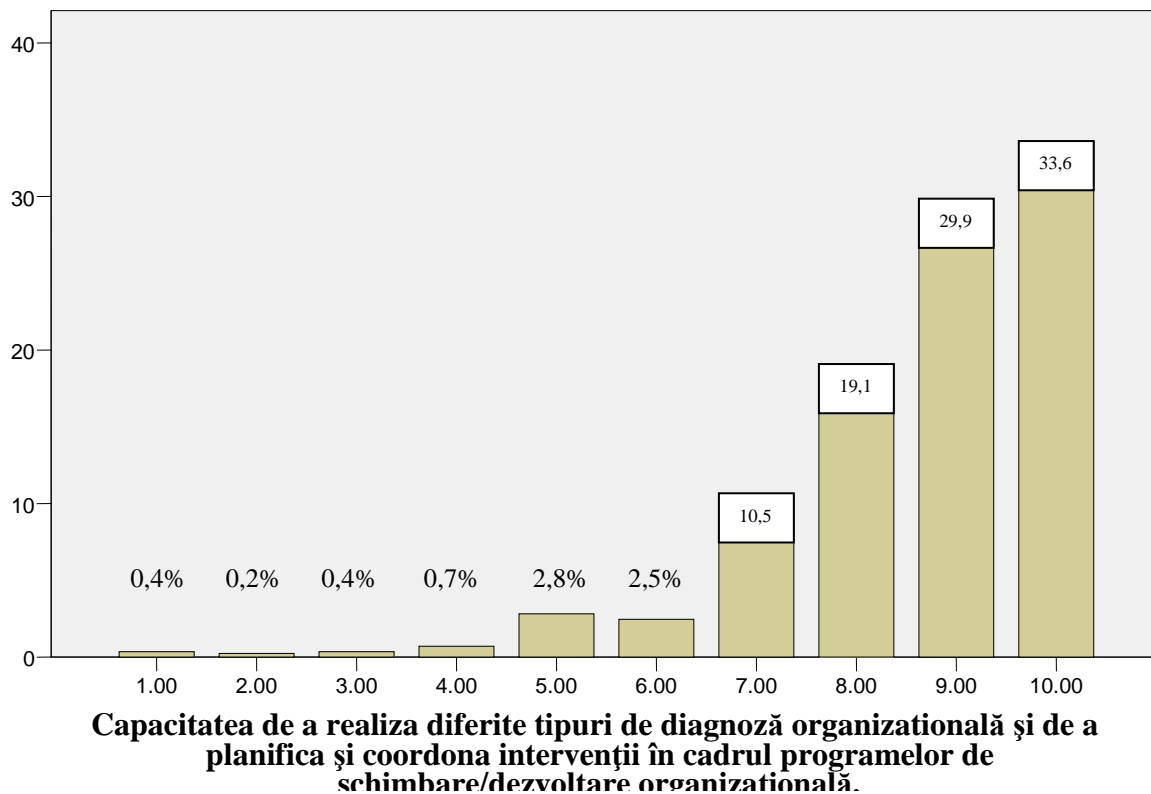


N.26. Capacitatea de a realiza diferite tipuri de diagnoză organizațională și de a planifica și coordona intervenții în cadrul programelor de schimbare /dezvoltare organizațională

Funcționarul public de conducere trebuie să fie preocupat de modul în care poate duce la o creștere a eficienței activităților desfășurate de instituția publică.

Acest lucru presupune aplicarea de programe de schimbare sau dezvoltare în virtutea cărora organizația primește un nou mod de organizare și chiar o restructurare a activităților desfășurate.

Figura 77. Capacitatea de a realiza diferite tipuri de diagnoză organizațională și de a planifica și coordona intervenții în cadrul programelor de schimbare/dezvoltare organizațională.



N.27. O altă capacitate (1)

Următoarele întrebări N27-N29 încearcă să evidențieze și alte abilități sau capacități pe care, în opinia funcționarilor publici intervievați, trebuie să le dețină un funcționar public aflat pe funcție de conducere.

Astfel, i o primă categorie de abilități pe care un conducător în administrația publică ar trebui să le dețină, în plus față de cele menționate, este în opinia majorității respondenților capacitatea de a comunica eficient cu personalul aflat în subordine și cu cetățenii (Tabelul 7).

Datorită faptului că personalul de conducere se află în majoritatea cazurilor la distanță față de cetățean, singurul care intră în contact frecvent cu cetățeanul fiind personalul cu funcție de execuție, acesta nu cunoaște cu exactitate probleme cu care aceștia se confruntă, în mare parte datorită comunicării precare existente între nivelurile din cadrul unei instituții sau organizații publice.

Capacitatea de a rezolva prompt și eficient problemele și capacitatea de conducere, de a planifica, a organiza, a comanda, a coordona, a controla și evalua sunt luate în considerare de 10% din cei chestionați, în timp ce 25% nu au oferit un răspuns.

Tabel 7. Referitor la o altă capacitate care trebuie deținută de un funcționar public cu funcție de conducere

Nr. crt.	O altă capacitate	Procentul %	Procentul cumulativ %
1	Capacitatea de conducere, de a planifica, a organiza, a comanda, a coordona, a controla și evalua	5 %	10
2	Capacitatea de a comunica cu personalul și cetățenii	65%	65
3	Capacitatea de a rezolva prompt și eficient problemele	5%	10
4	Nu au oferit nici un răspuns	25 %	100

N.28. O altă capacitate (2)

O altă capacitate pe care un funcționar public de conducere trebuie să o posede, este, conform majorității celor chestionați, capacitatea de a evalua și motiva personalul (Tabelul 8).

În general datorită birocratizării excesive singura modalitate de evaluare este vechimea și doar uneori modul eficient în care un anumit angajat lucrează, la fel este și în cazul motivării. Motivarea financiară se face pe considerente de vechime, iar sporurile în contextul reducerii cheltuielilor la buget nu se mai acordă, sau se acordă sume infime.

Capacitatea de a implementa strategii de combatere a corupției și de a sancționa personalul care manifestă un comportament neetic este considerată ca fiind necesară unui funcționar public cu funcție de conducere.

Această capacitate este mai ușor de dobândit pentru un funcționar cu funcție de conducere, deoarece acesta manifestă autoritate și poate controla și sancționa mult mai puternic/eficient activitățile și comportamentele neetice ale angajaților.

Tabel 8. Referitor la o altă capacitate care trebuie deținută de un funcționar public cu funcție de conducere

Nr. crt.	O altă capacitate	Procentul %	Procentul cumulativ %
1	Capacitatea de a evalua și motiva în mod corect personalul	25 %	25
2	Capacitatea de a lua măsuri concrete pentru eliminarea corupției	20%	65
3	Capacitatea de organizare a instituției publice	5%	10
4	Nu au oferit nici un răspuns	40 %	100

N.29. O altă capacitate (3)

Legat de o altă capacitate pe care un funcționar public aflat pe funcția de conducere trebuie să o dețină, datele sondajului relevă că și capacitatea de a prevedea și anticipa desfășurarea unor proiecte, activități este importantă.

Această abilitate trebuie aplicată ca urmare a realizării unor analize și studii de impact a proiectelor și programelor desfășurate de către instituție. Ca urmare se pot reduce costurile și se pot obține rezultate calitative mai ridicate. Alături de abilitatea menționată mai sus, datele sondajului mai relevă și alte abilități importante pentru un conducător aflat pe funcția de conducere, abilități trecute în tabelul de mai jos.

Tabel 9. Referitor la o altă capacitate care trebuie deținută de un funcționar public de conducere

Nr. crt.	O altă capacitate	Procentul %	Procentul Cumulativ %
1	Capacitatea de a prevedea și anticipa desfășurarea unor activități sau proiecte	35 %	35
2	Capacitatea de a lucra cu mass-media	25%	30
3	Capacitatea de a aplană situațiile conflictuale între personal, instituții	10%	10
4	Nu au oferit nici un răspuns	30%	100

Pentru a contura o imagine de ansamblu cu privire la principalele abilități pe care un funcționar public aflat pe funcție de conducere trebuie să le dețină, am apelat în continuare la analiza mediilor răspunsurilor funcționarilor publici.

În acest sens, pe baza mediilor răspunsurilor la întrebările legate de importanța diferitelor capacități/abilități pe care un conducător dintr-o instituție publică trebuie să o dețină, putem concluziona că cele mai importante abilități pe care un funcționar public ar trebui să le dețină privesc:

1. Analiza perspectivelor și metodelor de dezvoltare comunitară;
2. Înțelegerea și aplicarea unor norme și proceduri privind desfășurarea auditului intern;
3. Înțelegerea și interpretarea textelor legale;
4. Capacitatea de a implementa un proiect;
5. Capacitatea de a analiza modalitățile de combatere a comportamentelor neetice și a corupției în administrația publică;
6. Dezvoltarea unor strategii de planificare, selectare, evaluare, motivare și formare a personalului;

7. Capacitatea de a participa la elaborarea unei strategii de dezvoltare locală/urbanism.

Tabelul 10. Principalele abilități/capacități pe care un conducător din instituțiile publice trebuie să le dețină

Abilitatea/competența	Media răspunsurilor
Analiza perspectivelor și metodelor de dezvoltare comunitară.	9.6820
Înțelegerea și aplicarea unor norme și proceduri privind desfășurarea auditului intern.	9.4344
Înțelegerea și interpretarea textelor legale.	9.3837
Capacitatea de a implementa un proiect.	9.2760
Capacitatea de a analiza modalitățile de combatere a comportamentelor neetice și a corupției în administrația publică.	9.1016
Dezvoltarea unor strategii de planificare, selectare, evaluare, motivare și formare a personalului.	9.0720
Capacitatea de a participa la elaborarea unei strategii de dezvoltare locală/urbanism.	9.0246
Capacitatea de a utiliza metodele și instrumentele de colectare și analiză a datelor	8.9366
Capacitatea de a monitoriza și de a evalua programe, proiecte și activități implementate de instituția publică.	8.9256
Capacitatea de analiza a importanței și a rolului managementului în organizațiile publice.	8.9237
Înțelegerea proceselor bugetare, a metodelor de elaborare și construcție a bugetelor.	8.8963
Capacitatea de a analiza abordările și aspectele de ordin financiar și economic care au o legătură cu instituțiile publice și intervin în activitatea acestora.	8.8677
Capacitatea de a aplica metode și instrumente ale managementului financiar în instituțiile publice.	8.8676
Capacitatea de a analiza structura și mediul unei organizații/instituții.	8.7909
Capacitatea de a realiza designul unui proiect (de a scrie un proiect) prin care să fie atrase finanțări.	8.7901
Capacitatea de a analiza principalele probleme legate de leadership, identificarea factorilor contextuali și conjuncturali care influențează leadership-ul și stilurile de conducere.	8.7706
Capacitatea de a realiza designul, monitorizarea și evaluarea unei strategii.	8.7385
Capacitatea de a realiza diferite tipuri de diagnoză organizațională și de a planifica și coordona intervenții în cadrul programelor de schimbare/dezvoltare organizațională.	8.6475
Capacitatea de a înțelege rolul instituțiilor UE, mecanismele și relațiile sistemelor instituționale ale UE.	8.3954

Înțelegerea particularităților sectorului non-guvernamental și a raporturilor dintre acesta și instituțiile administrației publice .	8.3248
Capacitatea de a analiza aspectele comune și diferențele legate de administrația publică din România și alte state.	8.2726
Realizarea unor analize din perspectiva comparată a modelelor de organizare administrativă locală și regională.	8.2155
Descrierea și analiza legată de actori și instituții în procesele de politici publice.	7.9471
Analiza perspectivelor și metodelor de dezvoltare comunitară.	9.6820
Înțelegerea și aplicarea unor norme și proceduri privind desfășurarea auditului intern.	9.4344

În plus față de cele menționate mai sus, datele sondajului mai relevă că un funcționar public aflat pe o funcție de conducere trebuie să aibă abilități și cunoștințe legate de (Tabelul 6-8):

1. Capacitatea de a comunica cu personalul și cetățenii;
2. Capacitatea de a evalua și motiva în mod corect personalul;
3. Capacitatea de a prevedea și anticipa desfășurarea unor activități sau proiecte;

N.30. Cele mai importante 3 competențe care ar trebui însușite în urma frecventării unui program postuniversitar de formare în domeniul administrației publice? (Răspuns liber)

Tabel 11. Cele mai importante 3 competențe care ar trebui însușite în urma frecventării unui program postuniversitar

Nr. crt.	Competențe	Procentul %	Procentul cumulativ
N30.1	Competențe manageriale și administrative	40	40 %
N30.2	Competențe legate de aspectele economice (financiar-contabile)	35	75 %
N30.3	Competențe juridice	25	100 %

Legat de principalele 3 competențe care ar trebui însușite în urma frecventării unui program postuniversitar de formare în domeniul administrației publice, majoritatea celor chestionați consideră că în urma frecventării unui program postuniversitar de formare în administrație publică trebuie însușite preponderent competențe manageriale. În acest sens, un procent de 40% din totalul celor intervievați sunt de părere că principalele

competențe/abilități câștigate în urma absolvirii unui curs de formare postuniversitar ar trebui să fie competențele manageriale și administrative.

De asemenea, alături de aceste competențe (manageriale și administrative), dar cu o pondere mai mică, se situează competențele și abilitățile legate de domeniul economic (financiar-contabil) și cel juridic.

NEV.III. Domeniile (cursurile) care trebuie abordate într-un program postuniversitar de formare în administrația publică.

Prin setul de întrebări NEV.III., care se compune din întrebările N31-N68, se dorește evidențierea principalelor domenii care trebuie să fie abordate/studiate într-un program postuniversitar de formare în administrația publică destinat funcționarilor publici de conducere.

În fapt, acest set de întrebări sondează opinia funcționarilor publici aflați pe posturi de conducere sau susceptibili de a ocupa funcții de conducere privitor la principalele cursuri care ar trebui incluse într-un program de formare postuniversitară și care ar fi utile în munca lor sau care ar conduce la dezvoltarea capacității manageriale.

Menționăm că, pentru acest set de întrebări am folosit o scală 1-10 (unde: 1 - deloc important, 10 - foarte important), funcționarii publici intervievați având sarcina de a își exprima, prin intermediul întrebărilor N31-N68, opinia cu privire la importanța diferitelor domenii (cursuri) într-un program postuniversitar de formare.

Menționăm de asemenea că materiile la care fac referire întrebările N31-N68 vizează cursuri ale programului de masterat oferit de catedra de Administrație Publică din cadrul facultății de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca.

Prin urmare, scopul acestui set de întrebări a fost să măsurăm și să vedem care ar fi, după părerea funcționarilor publici, principalele cursuri de care s-ar interesa un funcționar public aflat pe funcție de conducere sau care aspiră la o funcție de conducere, și care ar conduce la creșterea capacității manageriale atât a acestor funcționari cât și a instituției.

Un ultim aspect care trebuie menționat, legat de acest set de întrebări, este legat de faptul că rata de răspuns este destul de mare, și variază între 88,5% și 93,3% din totalul funcționarilor publici intervievați în acest sondaj.

Legat de cele menționate mai sus, datele sondajului relevă mai multe aspecte importante și anume (Tabelul 12):

1) În primul rând, conform datelor sondajului, dacă se ia în calcul media răspunsurilor la întrebările N31-N68, se poate concluziona faptul că toate materiile la care se referă aceste întrebări sunt importante pentru a fi incluse într-un program de formare postuniversitar. În acest sens, toate materiile au obținut, ca și medie a importanței, note peste 7, majoritatea având medii peste nota 8.

Prin urmare, putem concluziona faptul că, în opinia funcționarilor intervievați, toate materiile la care se referă întrebările N31-N68, sunt importante și utile pentru munca unui funcționar aflat pe funcție de conducere (sau pentru creșterea capacității manageriale), și prin urmare susceptibile a fi incluse într-un program postuniversitar de formare.

2) Având în vedere faptul că un program postuniversitar de formare de calitate ar trebui să se axeze pe 8-10 materii importante, în urma prelucrării datelor sondajului putem concluziona faptul că un program postuniversitar de formare pentru funcționarii publici axat pe creșterea și dezvoltarea capacității manageriale ar trebui să includă următoarele cursuri:

1. **Bugete locale**
2. **Leadership în organizații publice**
3. **Analiza politicilor publice**
4. **Etica în administrație publică**
5. **Management financiar**
6. **Managementul proiectelor**
7. **Managementul resurselor umane**
8. **Economie și finanțe publice**
9. **Management public**
10. **Monitorizarea și evaluarea programelor, proiectelor și activităților.**

Tabelul 12. Media răspunsurilor legate de importanța diferitelor materii (cursuri) ale unui program postuniversitar de formare

Nr. crt.		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1.	Bugete locale	893	1.00	1010.00	9.5196	33.56696
2.	Leadership în organizații publice	870	1.00	910.00	9.3264	30.62298
3.	Analiza politicilor publice	887	1.00	1010.00	9.0947	33.69639
4.	Etica în administrație publică	917	1.00	10.00	8.7906	1.49080
5.	Management financiar	909	1.00	10.00	8.7690	1.53070
6.	Managementul proiectelor	903	1.00	10.00	8.7375	1.58387

Program Postuniversitar în Managementul Administrației Publice, Cod SMIS 1566
**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea
 Capacității Administrative**

7.	Managementul resurselor umane	915	1.00	10.00	8.7301	1.56630
8.	Economie și finanțe publice	916	1.00	10.00	8.6976	1.66061
9.	Management public	908	1.00	10.00	8.6090	1.61040
10.	Monitorizarea și evaluarea programelor, proiectelor și activităților	900	1.00	10.00	8.5833	1.59209
11.	Descentralizare și autonomie locală	880	1.00	10.00	8.5705	1.75315
12.	Planificare strategică	910	1.00	10.00	8.5538	1.67977
13.	Managementul investițiilor publice locale	900	1.00	10.00	8.5178	1.80492
14.	Drept administrativ avansat	904	1.00	10.00	8.5088	1.76214
15.	Designul (scrierea) proiectelor de finanțare	887	1.00	100.00	8.4758	3.56640
16.	Bugete locale	910	.00	10.00	8.4527	1.82075
17.	Metode și tehnici fiscale	895	1.00	10.00	8.4089	1.79370
18.	Dezvoltare economică locală	906	1.00	10.00	8.3742	1.72987
19.	Audit în instituțiile publice	900	1.00	10.00	8.3700	1.71033
20.	Drept bugetar	879	1.00	100.00	8.3220	3.57125
21.	Dezvoltare comunitară	904	1.00	10.00	8.2710	1.74466
22.	Strategii și politici financiare locale	878	1.00	10.00	8.1993	1.82599
23.	Audit intern	888	1.00	10.00	8.1836	1.87462
24.	Politici de dezvoltare regională	891	1.00	10.00	8.1807	1.73785
25.	Managementul schimbării și dezvoltare organizațională	877	1.00	10.00	8.1790	1.70712
26.	Dezvoltare durabilă	875	1.00	10.00	8.1074	1.92059
27.	Norme și standarde în contabilitatea bugetelor locale	892	1.00	10.00	8.0987	1.99812
28.	Creditare locală	885	1.00	10.00	8.0768	1.87891
29.	Instituții și mecanisme ale Uniunii Europene	892	1.00	10.00	8.0628	1.86542
30.	Trezorerie publică	887	1.00	10.00	8.0316	1.99862
31.	Administrație publică comparată	875	1.00	101.00	8.0160	3.63144
32.	Teorii organizaționale	898	1.00	10.00	8.0078	1.67443
33.	Politici de mediu	889	1.00	10.00	7.9955	1.85935
34.	Planificare urbană.	874	1.00	10.00	7.9680	1.88899
35.	Dezvoltare regională și planificare urbana	870	1.00	10.00	7.8708	1.95903
36.	Planificare urbană	875	1.00	10.00	7.8594	1.89535

Program Postuniversitar în Managementul Administrației Publice, Cod SMIS 1566
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea
Capacității Administrative

37.	Dezvoltare urbană aplicată	859	1.00	10.00	7.7311	1.94950
38.	Metode de cercetare în administrația publică	902	1.00	10.00	7.7251	2.00272
39.	Dreptul urbanismului	859	1.00	10.00	7.6566	1.96760
40.	Managementul ONG-urilor	874	1.00	10.00	7.2002	2.10001

NEV.IV. N69. N70. N71. Menționați, în ordinea importanței, trei domenii care nu ar trebui să lipsească dintr-un program postuniversitar în administrația publică.

Acest set de întrebări încearcă să evidențieze care sunt, după părerea funcționarilor publici, principalele domenii pe care un program postuniversitar în administrația publică ar trebui să se axeze.

La acest punct cei chestionați au fost rugați să menționeze trei domenii care nu ar trebui să lipsească dintr-un program postuniversitar, domenii de care atât funcționarii publici aflați pe funcție de conducere cât și cei care aspiră la o funcție de conducere ar fi interesați pentru creșterea eficienței și eficacității muncii lor (domeniile care au un impact major asupra muncii unui funcționar aflat pe postul de conducere).

Din cauza numărului mare de intervievați și a domeniilor diversificate de muncă, răspunsurile lor au fost foarte diferite, iar din această cauză am recurs la codarea răspunsurilor acestora și împărțirea lor pe categorii. Trebuie să menționăm faptul că un procent de 36,8% din cei chestionați nu au răspuns la această întrebare.

Tabelul 13. Principalele domenii care ar trebui acoperite de un program postuniversitar de formare în administrația publică

Nr. crt.	Domeniile care nu ar trebui să lipsească dintr-un program postuniversitar în administrația publică	Procentul %	Procentul cumulativ %
1	Economie și finanțe publice	23%	23%
2	Administrație publică	22%	45%
3	Management	22%	67%
4	Instituții și mecanisme ale Uniunii Europene	11%	78%
5	Drept administrativ și legislație în vigoare	10%	88%
6	Comunicare și relații publice	6,5%	94,5%
7	Resurse umane	5,5%	100%

În urma grupării acestor răspunsuri putem concluziona faptul că cei mai mulți dintre cei care au dat curs acestei rugăminți au spus că un curs de “Economie și finanțe publice” nu ar trebui să lipsească dintr-un program postuniversitar în administrația publică situându-se pe primul loc cu un procent de 23%. Ca și al 2-lea și al 3-lea domeniu de studiu pentru un program postuniversitar de formare, se situează domeniile ca “Administrație publică” și “Management”, pentru fiecare dintre aceste domenii optând un procent de 22% din totalul celor chestionați.

Aproximativ 11% dintre funcționarii intervievați au răspuns ca un curs despre “Instituțiile și mecanismele Uniunii Europene” ar fi un curs postuniversitar propice administrației publice, iar 10% au răspuns ca studiul “Dreptului administrativ și a legilor în vigoare” nu ar trebui să lipsească dintr-un program postuniversitar.

Pe ultimele poziții ale grupării noastre se afla cursul de “Comunicare și relații publice” cu un procent de 6,5% din totalul celor intervievați urmat de domeniul “Resurse umane” cu 5,5%.

Prin urmare, legat de evidențierea principalelor domenii de studii pentru un program postuniversitar de formare, în urma prelucrării datelor sondajului, putem afirma că principalele 3 domenii de studii ar trebui să se axeze pe următoarele: (1) Economie și finanțe publice; (2) Administrație publică; (3) Management.

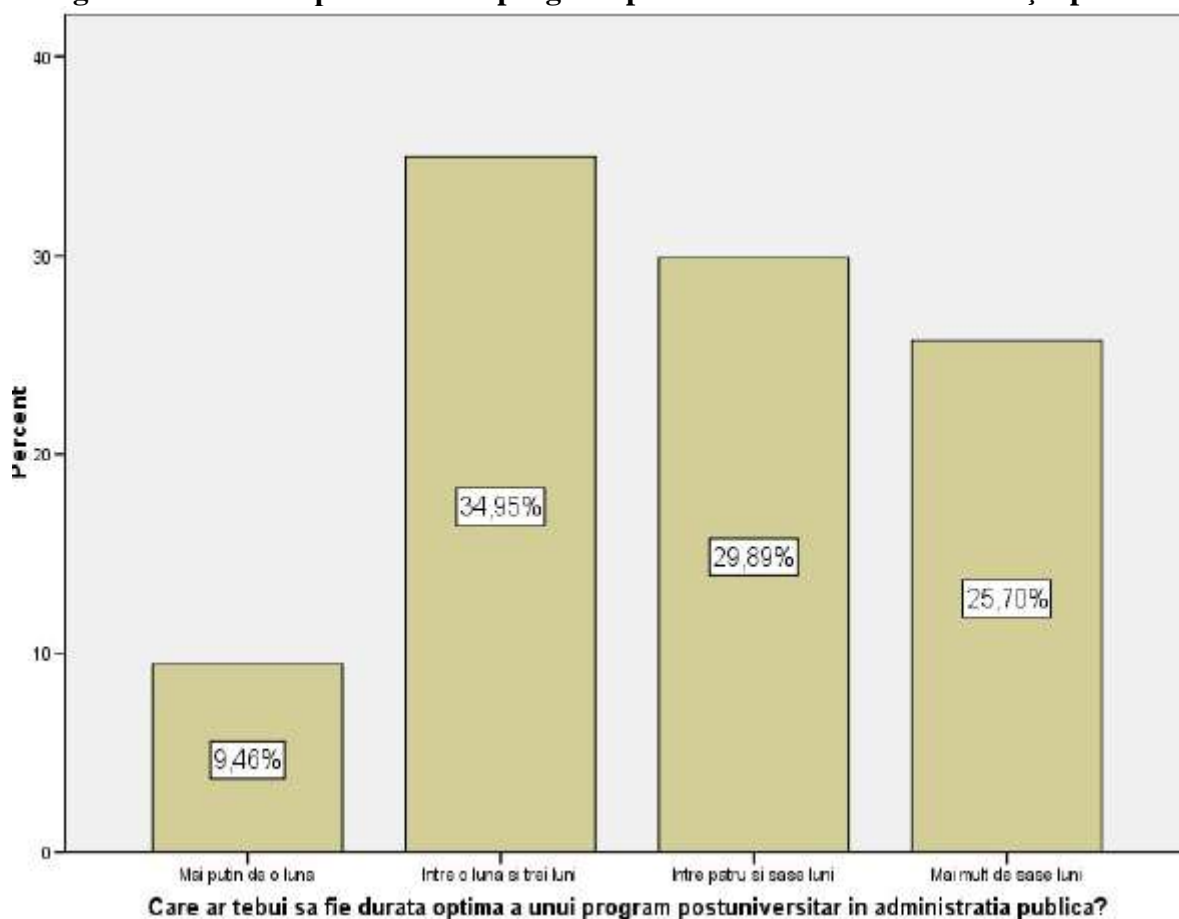
N.72. Durata optimă a unui program postuniversitar în administrația publică

Legat de durata pe care un program postuniversitar în administrația publică ar trebui să îl aibă, datele sondajului relevă că un astfel de program nu ar trebui să țină foarte mult, respectiv între o lună și șase luni. La această întrebare au răspuns 930 (94,7%) de subiecți din 982 (100%) intervievați. Restul de 52 (5,3%) au refuzat să răspundă. Dintre cei care au oferit un răspuns, 9,5% au menționat că un curs postuniversitar în administrația publică ar trebui să dureze mai puțin de o lună de zile.

Răspunsul cu ponderea cea mai mare este acela că un curs postuniversitar ar trebui să dureze între o lună și trei luni, obținând 35% dintre răspunsurile valide.

Aproximativ 30% dintre cei chestionați au răspuns ca un curs postuniversitar în administrația publică ar trebui să dureze între patru și șase luni, iar restul de 25% au răspuns că ar trebui să dureze mai mult de șase luni.

Figura 78. Durata optimă a unui program postuniversitar în administrația publică



Prin urmare, pe baza rezultatelor sondajului putem concluziona că în general cursurile de formare postuniversitară pentru cei care lucrează în administrația publică ar trebui să țină până la 6 luni de zile.

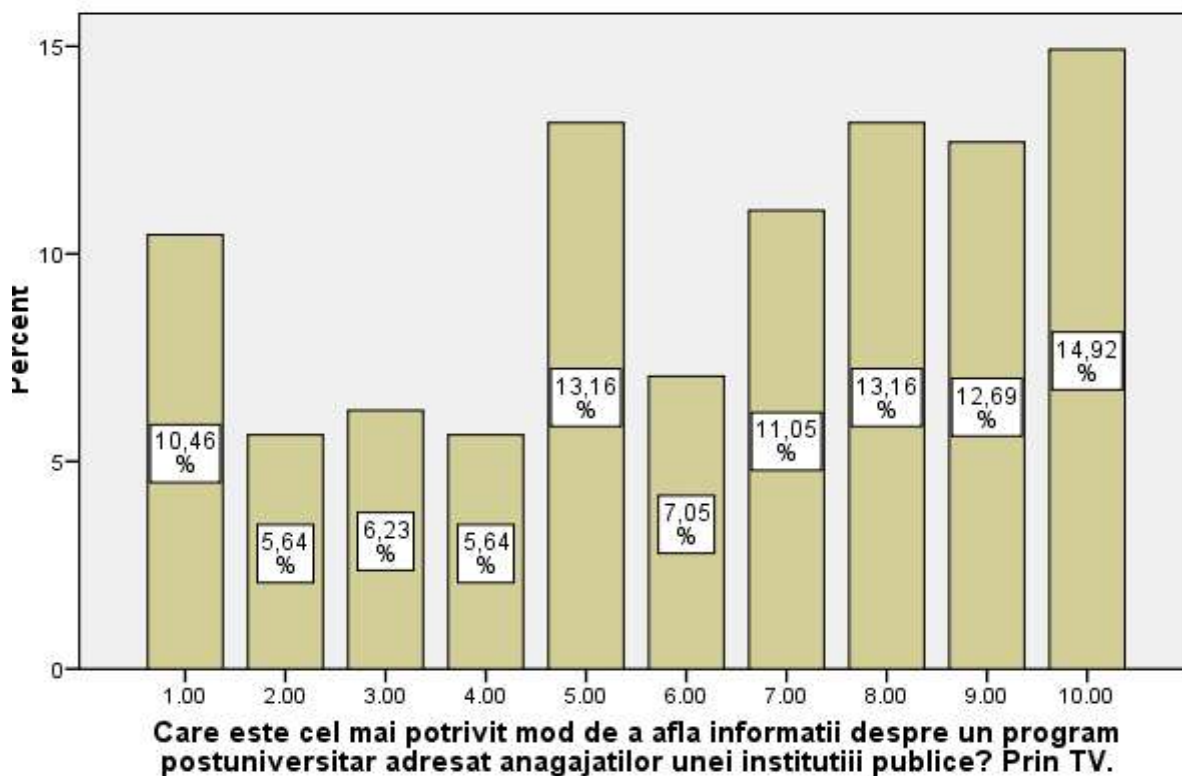
PUB. Aspectele legate de modul de informare și promovare a programelor postuniversitare

Setul următor de întrebări, setul PUB, încearcă să sondeze și să evidențieze care sunt cele mai eficiente canale de promovare și informare care trebuie folosite pentru cursurile postuniversitare în administrația publică. Prin acest set de întrebări am dorit să identificăm, care sunt, după părerea funcționarilor publici, principalele modalități de promovare a acestor tipuri de cursuri.

PUB.1. Aspectele legate de modul de informare și promovare a programelor postuniversitare prin intermediul canalelor TV

La această întrebare cei chestionați au trebuit să acorde note de la 1 la 10 în vederea stabilirii celui mai bun mod de a afla de un program postuniversitar adresat angajaților unei instituții publice, în acest caz fiind vorba de TV. Nota 1 semnificând “deloc important”, iar nota 10 “foarte important”.

Figura 79. Modul de promovare a cursurilor post universitare prin canale TV



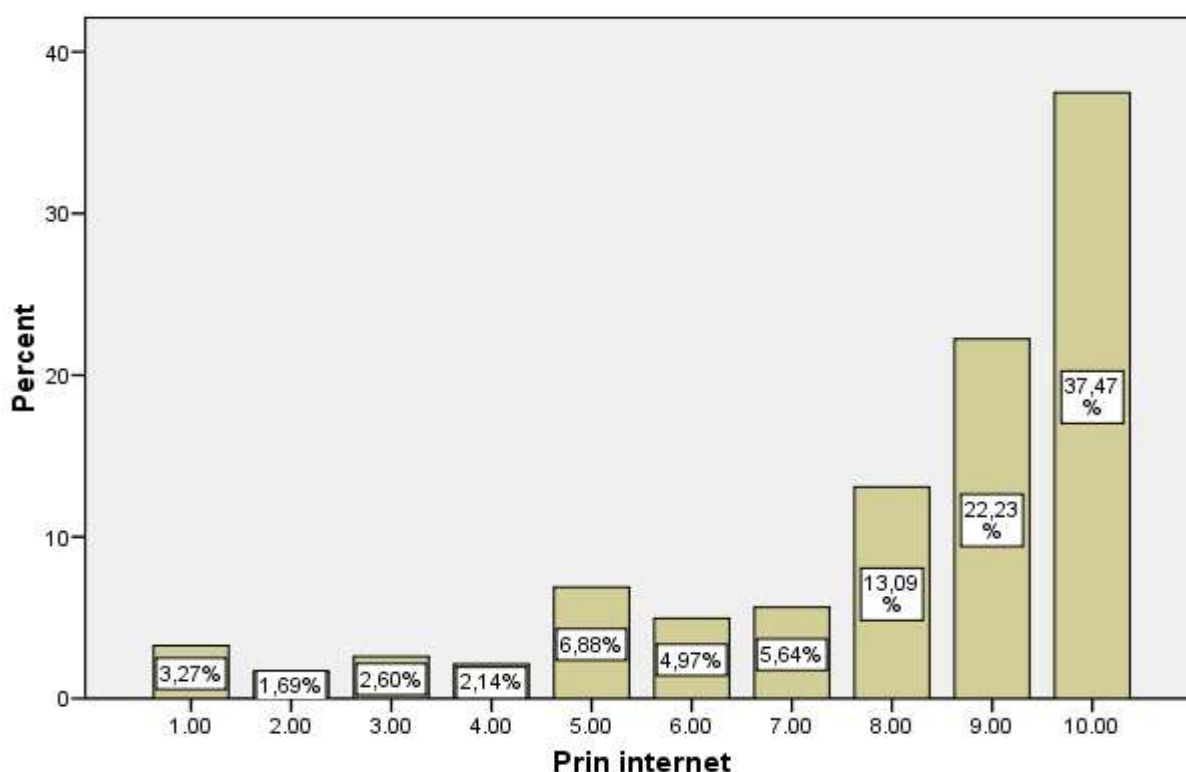
Dintre cei chestionați (982 de persoane) 86,6% au răspuns la această întrebare. Dintre cei care au răspuns 41,13% au acordat note între 1-5, iar restul de 58,87% au acordat note între 6-10 demonstrându-se că promovarea prin utilizarea canalului TV ar putea fi o

modalitate bună de a afla despre un program postuniversitar adresat angajaților unei instituții publice. De altfel, dacă se ia în calcul media răspunsurilor pe această dimensiune, se poate observa faptul că promovarea și informarea prin intermediul TV este o modalitate de informare bună, cu toate că din punctul de vedere al eficienței, acest canal nu este extrem de eficient (media pentru această întrebare este 6,17).

PUB.2. Aspectele legate de modul de informare și promovare a programelor postuniversitare prin intermediul canalelor de Internet

La întrebarea dacă internetul este o modalitate bună de a înștiința angajații unei instituții publice despre un program postuniversitar cei chestionați au fost rugați să acorde note de la 1 la 10 (1-deloc important, 10 - foarte important). Dintre cei chestionați (982 de persoane) 90% au răspuns la această întrebare acordând o nota de la 1-10. Dintre cei care au răspuns 16,58% au acordat note între 1-5, iar 83,4% au acordat note de la 6-10, arătând astfel că internetul este o modalitate foarte bună de a afla despre un program postuniversitar adresat angajaților unei instituții publice.

Figura 80. Modul de promovare a cursurilor post universitare prin canalele de Internet



Dacă se ia în calcul media răspunsurilor pe această dimensiune, se poate observa faptul că promovarea și informarea prin intermediul canalelor de Internet este o modalitate de informare, care din punctul de vedere al practicității, este eficientă (media pentru această întrebare este 8,06).

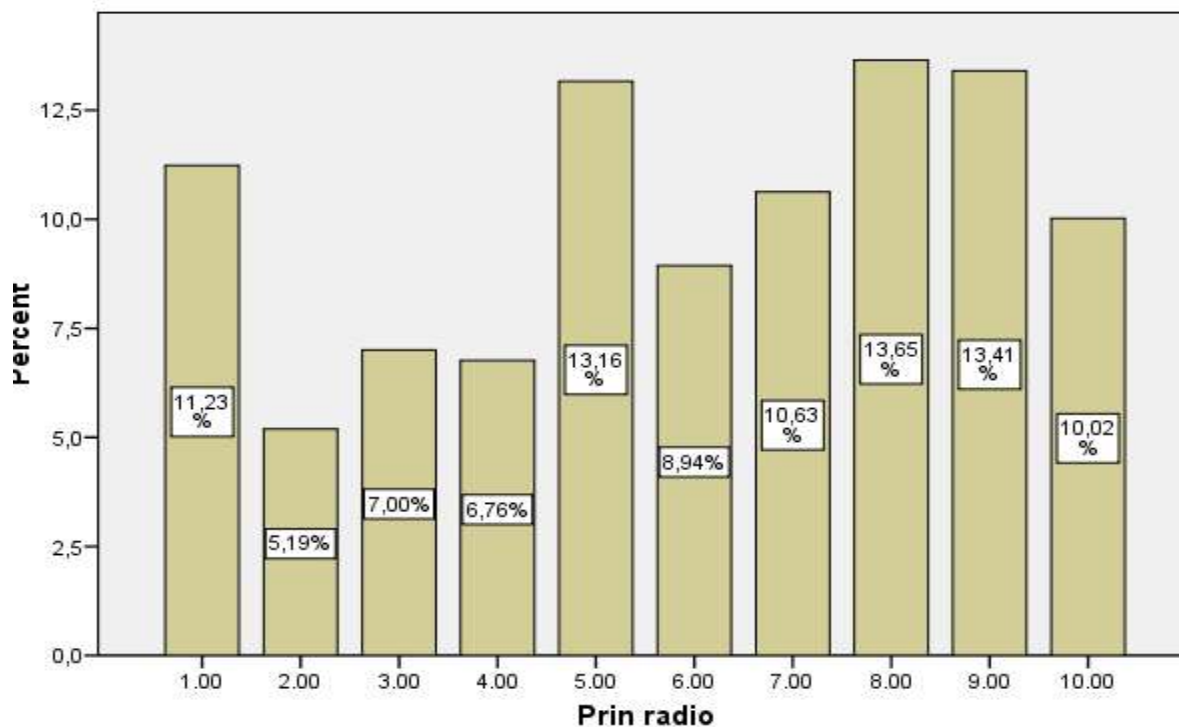
PUB.2.1. Aspectele legate de modul de informare și promovare a programelor postuniversitare prin intermediul canalelor radio

La întrebarea dacă radioul este o modalitate bună de a afla despre un program postuniversitar adresat angajaților unei instituții publice au răspuns aproximativ 85% dintre cei chestionați.

Dintre aceștia 43,34% au acordat note de la 1-5, iar restul de 56,66% au acordat note între 6-10, arătând faptul că părerile sunt aproximativ împărțite în vederea folosirii radioului ca modalitate de informare despre un program postuniversitar adresat angajaților unei instituții publice.

De altfel, dacă se ia în calcul media răspunsurilor pe această dimensiune, se poate observa faptul că promovarea și informarea prin intermediul radioului reprezintă modalități de informare, cu toate că din punct de vedere al rezultatelor, acest canal nu este extrem de eficient (media pentru această întrebare este 5,93)

Figura 81. Modul de promovare a cursurilor postuniversitare prin canalele de Radio



PUB.3. Aspectele legate de modul de informare și promovare a programelor postuniversitare prin intermediul canalelor de tip ziare și reviste

La întrebarea dacă ziarele și revistele sunt o modalitate bună de a afla despre un program postuniversitar adresat angajaților unei instituții publice au răspuns aproximativ 86% dintre cei chestionați. Dintre aceștia aproximativ 29% au acordat note între 1-5, iar restul de 71% au acordat note între 6-10 crezând că aceasta este o bună modalitate de informare despre un program postuniversitar adresat angajaților unei instituții publice.

Prin urmare, legat de acest canal de informare, dacă se ia în calcul media răspunsurilor pe această dimensiune, se poate observa faptul că promovarea și informarea prin intermediul ziarelor și revistelor este o modalitate bună de informare, dar nu extrem de eficientă (media pentru această întrebare este 6,86).

PUB.4. Aspectele legate de modul de informare și promovare a programelor postuniversitare prin intermediul pliantelor distribuite la instituții

La întrebarea dacă pliantele distribuite la instituții sunt o bună modalitate de a afla despre un program postuniversitar adresat angajaților unei instituții publice au răspuns aproximativ 91% dintre cei chestionați.

Dintre cei care au răspuns la întrebare, 7,6% au acordat note de la 1 la 5, iar restul de 92,4% au acordat note mari de la 6 la 10, considerând ca această metoda este una foarte eficientă.

Figura 82. Modul de promovare a cursurilor postuniversitare prin ziare și reviste

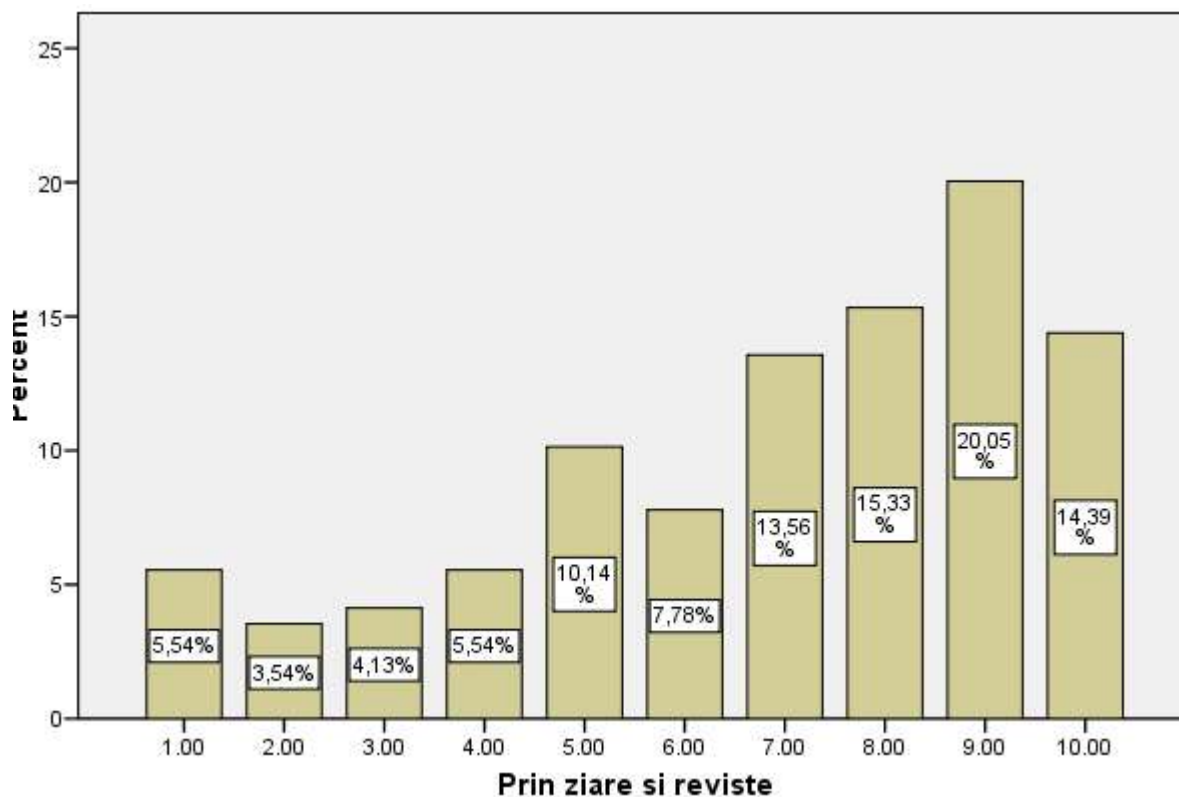
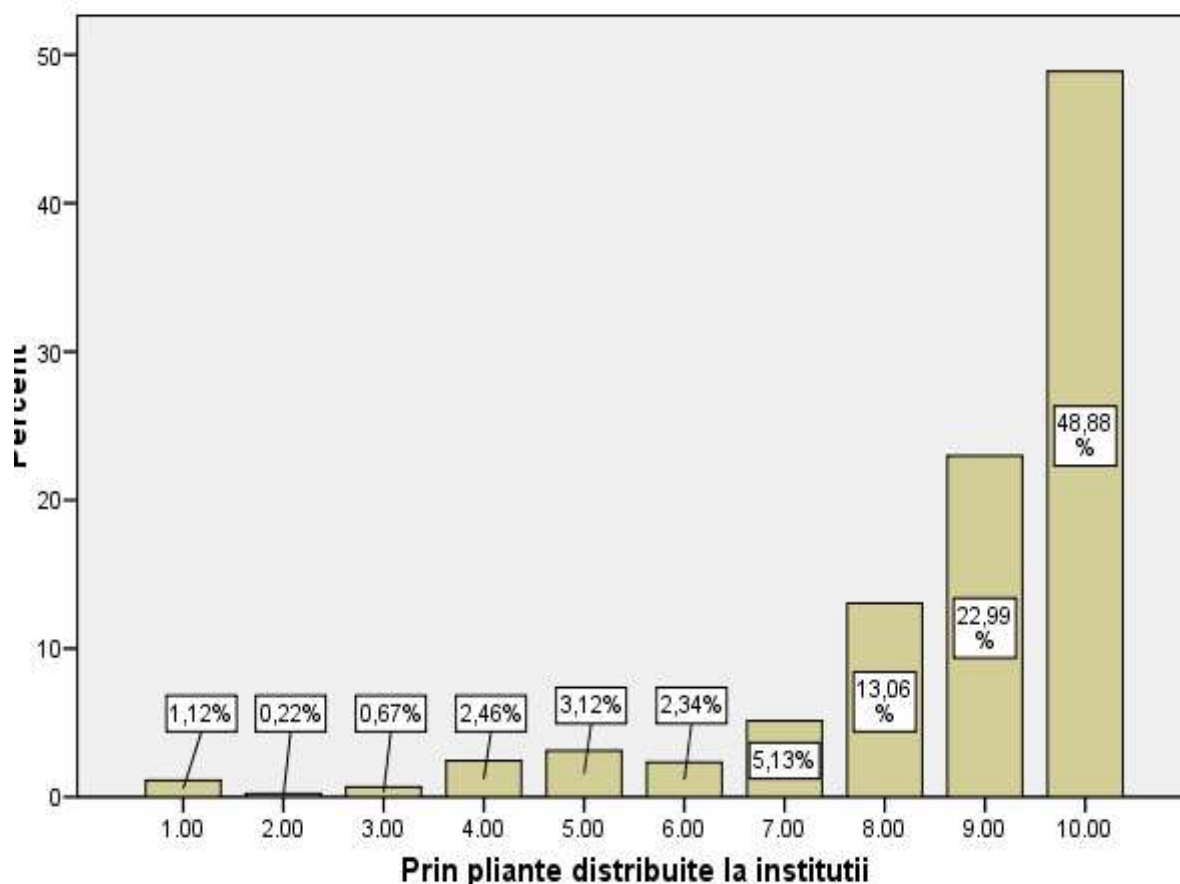


Figura 83. Modul de promovare a cursurilor prin pliante distribuite la instituții



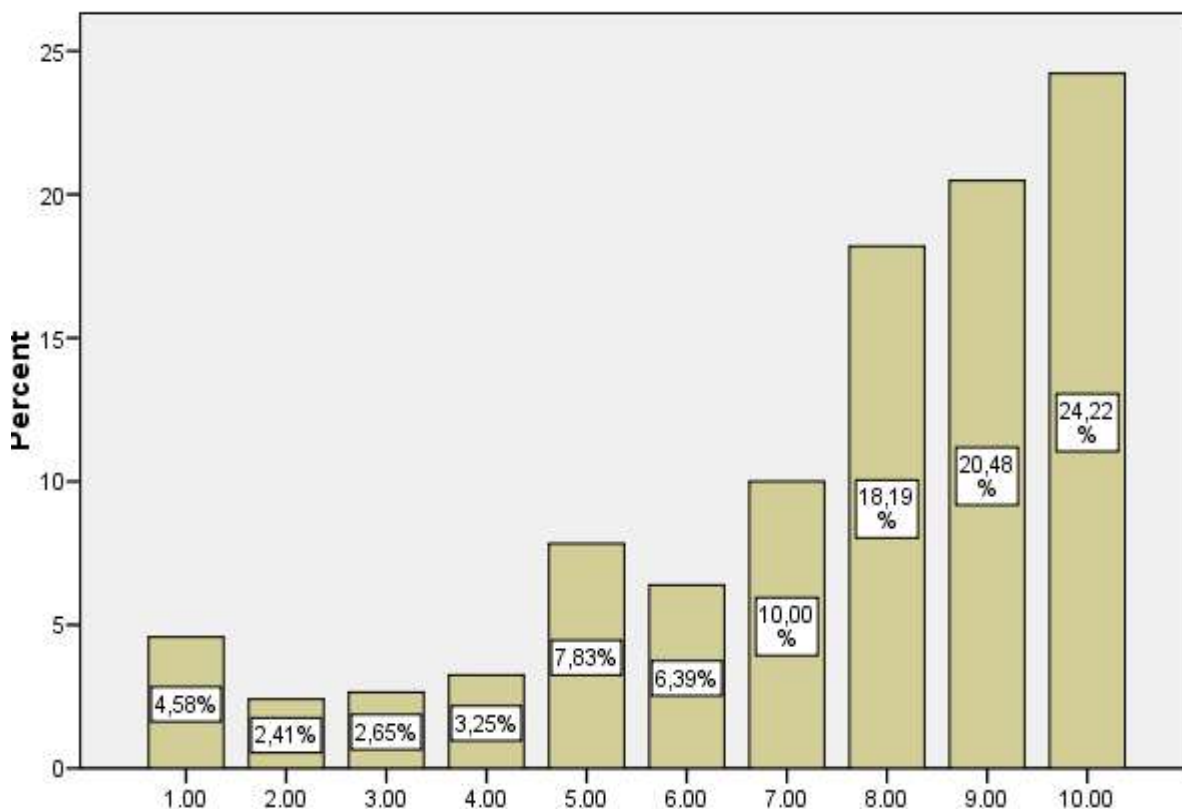
Prin urmare, legat de promovarea și informarea cu privire la programele postuniversitare prin intermediul pliantelor distribuite la instituții, datele sondajului relevă faptul că acest canal de promovare și informare este cel mai eficient. De altfel, media răspunsurilor pe această întrebare este de 8,79.

PUB 5. Aspectele legate de modul de informare și promovare a programelor postuniversitare prin intermediul altor persoane care au participat la un astfel de program

La această întrebare cei chestionați au fost rugați să stabilească cât de important este să afli despre un program postuniversitar adresat angajaților unei instituții publice de la alte persoane care au participat la un astfel de program. Dintre cei chestionați aproximativ 85% au ales să răspundă la această întrebare. Dintre aceștia aproximativ 20% au acordat note între 1-5, considerând că nu este o modalitate foarte importantă, iar restul de 80% au acordat note de la 6 la 10, arătând faptul că această modalitate este o modalitate eficientă de promovare și informare. În acest sens, media răspunsurilor pentru această dimensiune este 7,49, lucru care

evidențiază faptul că oamenii care termină o formă de cursuri postuniversitare pot fi considerați unul dintre principalele canale de promovare și informare pentru viitorii candidați.

Figura 84. Modul de promovare a cursurilor postuniversitare prin intermediul altor persoane care au participat la un astfel de program



Prin intermediul altor persoane care au participat la un astfel de program.

PUB.6. Aspectele legate de alte moduri de informare și promovare a programelor postuniversitare

La această întrebare cei chestionați au fost rugați să aleagă o altă modalitate de informare a angajaților unei instituții publice cu privire la programele postuniversitare ce le sunt adresate. Au răspuns la această întrebare aproximativ 14% dintre cei chestionați. Prin urmare legat de canale de informare și promovare a cursurilor postuniversitare, datele sondajului relevă următoarele:

Cele mai eficiente și eficace canale de informare și promovare a cursurilor postuniversitare sunt:

- (1) canalele privind distribuirea de pliante în instituții;**
- (2) canalele legate de informarea prin internet;**
- (2) prin intermediul altor persoane care au participat la un astfel de program.**

Tabelul 14. Media răspunsurilor legate de importanța (eficiența și eficacitatea) canalelor de informare și distribuire

	N	Minimum	Maximum	Mean
Care este cel mai potrivit mod de a afla informații despre un program postuniversitar adresat angajaților unei instituții publice? Prin TV	851	1.00	10.00	6.1716
Prin internet	886	1.00	10.00	8.0632
Prin radio	828	1.00	10.00	5.9360
Prin ziare și reviste	848	1.00	10.00	6.8644
Prin pliante distribuite la instituții	896	1.00	10.00	8.7924
Prin intermediul altor persoane care au participat la un astfel de program	830	1.00	10.00	7.4988

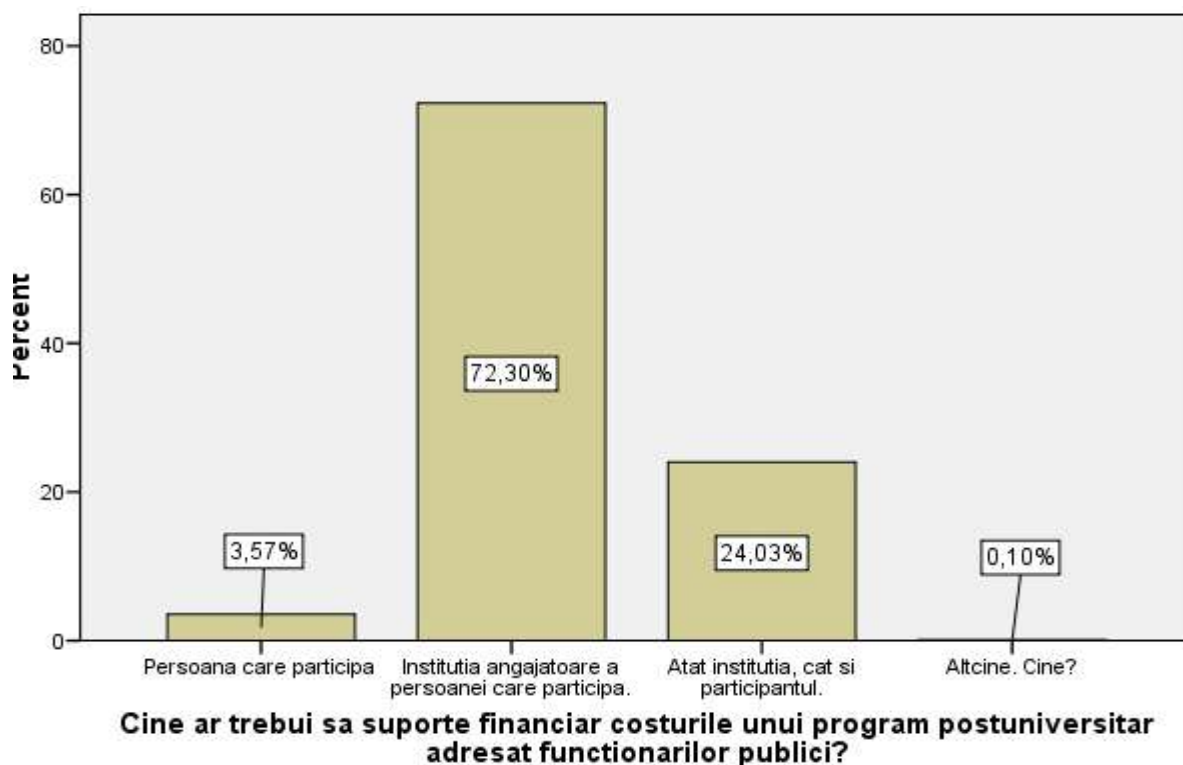
COST. Responsabilitatea legată de suportarea costurilor participării la cursurile postuniversitare de administrație publică

La această întrebare au răspuns 97% dintre cei chestionați. Dintre aceștia 72,3% au considerat că instituția angajatoare (instituția unde lucrează) ar trebui să suporte financiar costurile unui program postuniversitar adresat angajaților (funcționarilor publici).

Numai 3,57% din totalul celor care au răspuns la această întrebare consideră că aceste costuri ar trebui suportate de persoanele care participă la aceste programe.

Aproximativ 24% au considerat că aceste costuri ar trebui suportate atât de către instituție cât și de cel care participă la aceste programe, iar un mic procent de 0,10% au adus alte propuneri în vederea suportării acestor costuri.

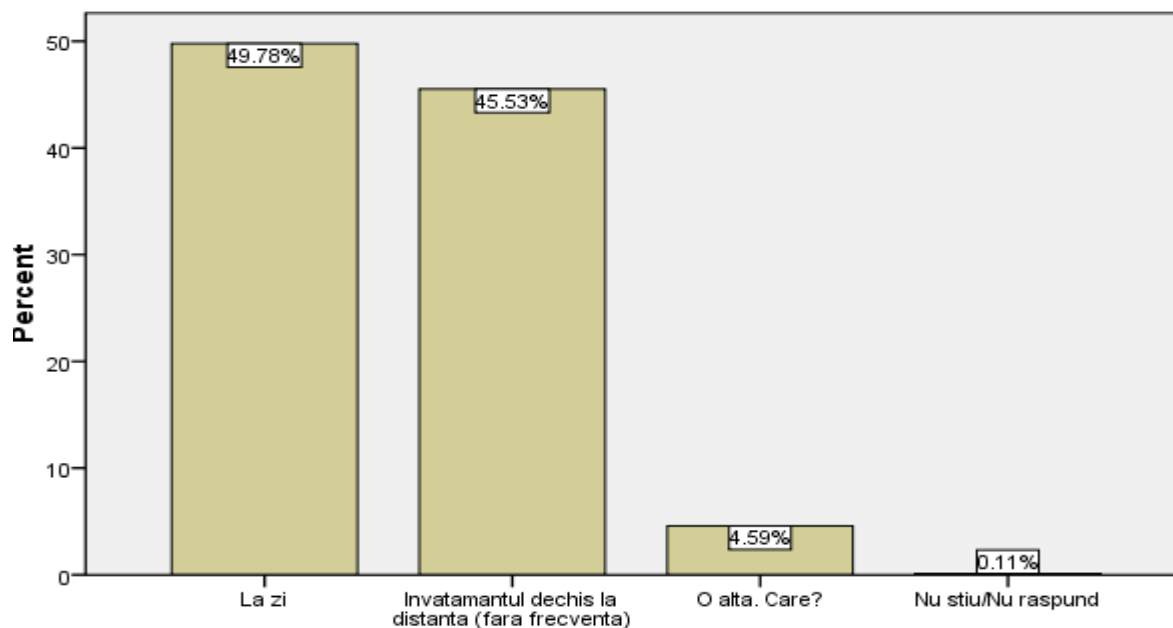
Figura 86. Finanțarea și acoperirea costurilor de participare la cursurile postuniversitare



F. ÎNV. Forma de învățământ

Legat de forma de învățământ, datele sondajului relevă faptul că majoritatea celor intervievați preferă cursuri postuniversitare în administrația publică la zi. În acest sens, 49,78% din totalul celor chestionați preferă ca aceste cursuri să aibă ca formă de învățământ forma de „zi”.

Figura 87. Forma de învățământ pentru cursurile postuniversitare



Care este, in opinia dvs. forma de invatamant preferabila pentru un program postuniversitar.

De asemenea, datele sondajului relevă că un procent relativ ridicat de funcționari publici preferă totuși forma de învățământ la distanță, aproximativ 45,5% din totalul celor chestionați.

În schimb 4,59% din totalul celor chestionați preferă o altă formă de învățământ. În acest sens, legat de alte forme de învățământ, în tabelul de mai jos sunt sintetizate principalele „alte forme de învățământ” preferate de cei intervievați.

Tabel 15. Sintetizarea altor forme de susținere a cursurilor postuniversitare preferate de cei intervievați

Nr. crt.	Forma de învățământ	Procentul
1	Frecvență redusă (cursuri seral)	30 %
2	Frecvență redusă (ținute la sfârșit de săptămână)	35 %
3	Ținute în timpul programului de lucru la sediul instituției	20 %
4	Cursuri ținute on-line folosind internetul	15 %

FORM. ANT.

Acest set de întrebări dorește să determine care sunt tipurile de cursuri la care au participat sau participă, în general, funcționarii publici sau angajații din administrația publică.

Pe de altă parte, acest set de întrebări încearcă să evidențieze măsura în care cunoștințele dobândite în urma formării sunt aplicate în activitatea curentă, dacă în urma participării la cursurile de formare, munca de funcționar public s-a îmbunătățit.

FORM. ANT.1. Tipuri de cursuri de formare absolvite

La această întrebare cei chestionați au fost rugați să spună ce cursuri de formare au urmat în ultimii 3 ani având posibilitatea să numească o singură variantă sau mai multe.

Dintre cele 982 de persoane chestionate aproximativ 64% au răspuns cu o singură variantă, adică au urmat un singur curs de formare în ultimii 3 ani, răspunsurile acestora fiind împărțite astfel: (1) Legislația specifică, (2) Operare PC, (3) Comunicare și relații publice, (4) Contabilitate, Achiziții Publice și Finanțe Publice, și nu în ultimul rând domeniul (5) Managementului (Management general și Management de proiect).

La polul opus, respectiv cursurile de formare profesională cel mai puțin căutate sau absolvite sunt cele legate de (1) Marketing și (2) Afaceri.

Din cele 982 de persoane chestionate aproximativ 25% au ales două variante, adică au urmat două cursuri de formare în ultimii 3 ani.

Figura 88. Tipurile de cursuri de formare absolvite (varianta cu un singur curs absolvit)

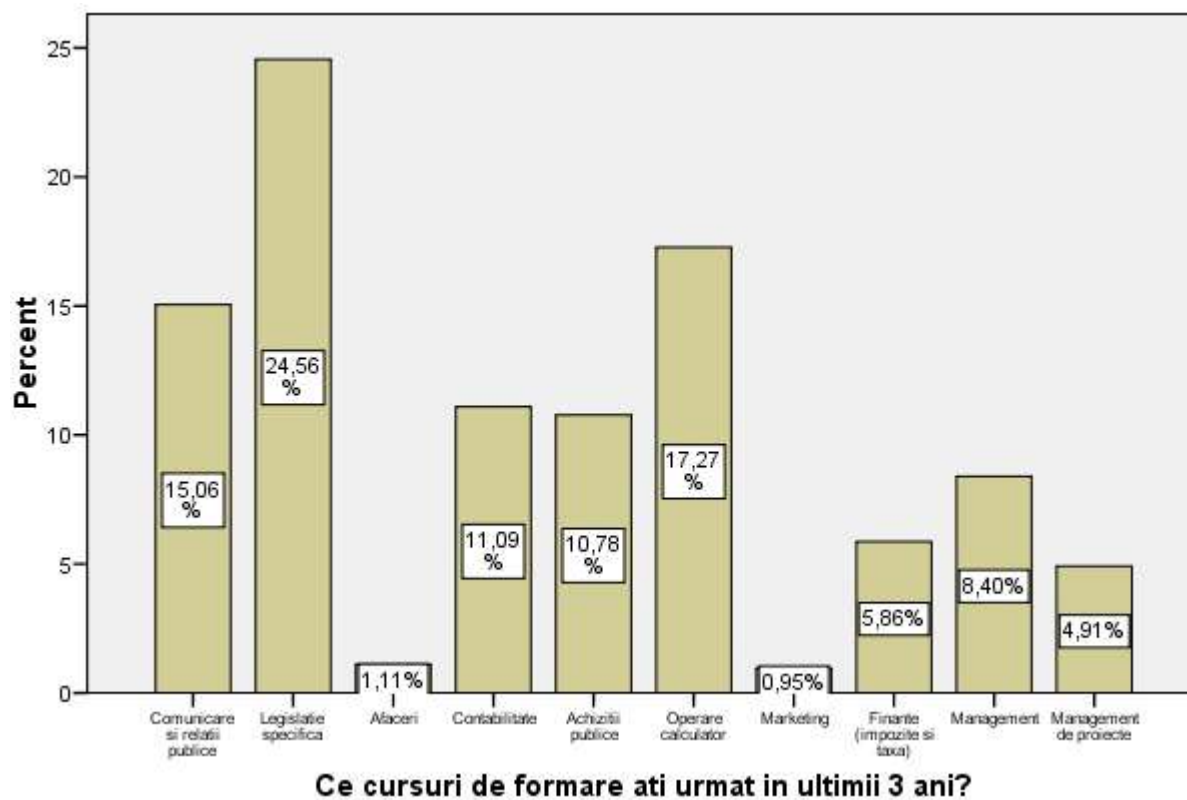
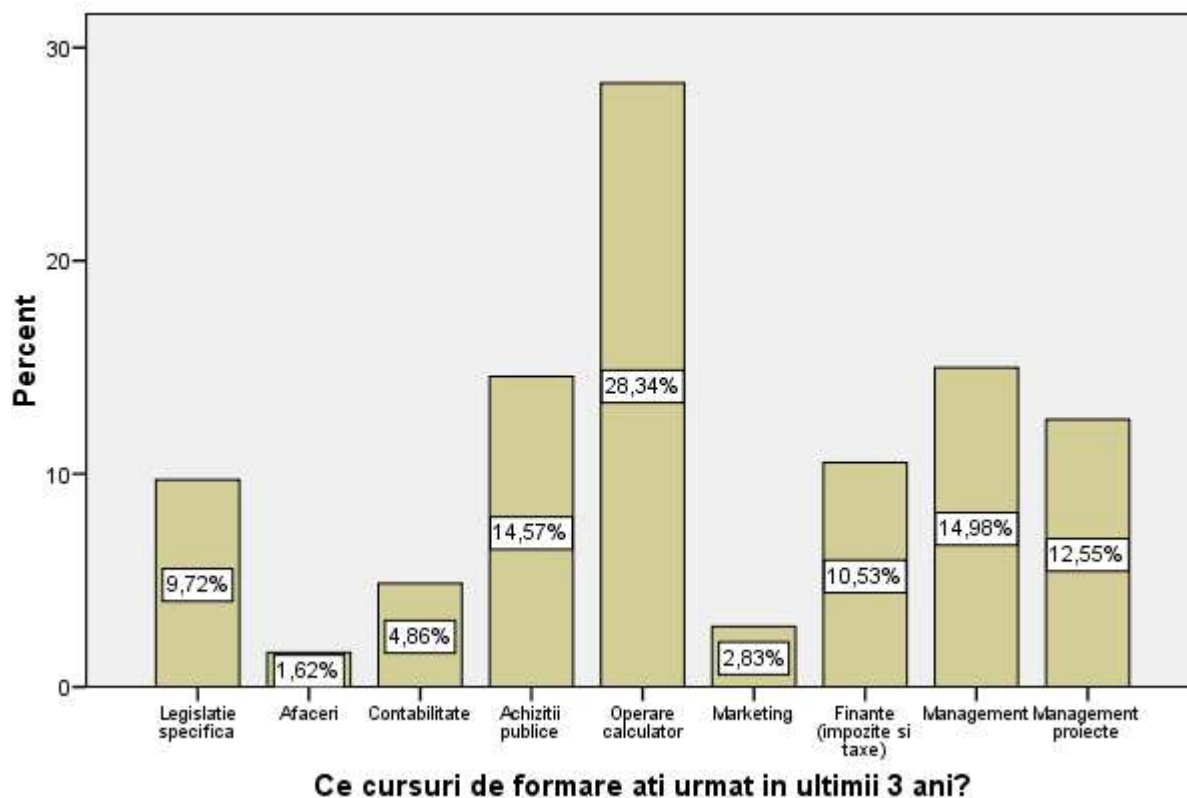


Figura 89. Tipurile de cursuri de formare absolvite (varianta cu 2 cursuri absolvite - al 2-lea curs)



Astfel, legat de cel de al 2-lea curs de formare absolvit, datele sondajului relevă faptul că un procent relativ ridicat de funcționari publici au absolvit un curs complementar primului curs de formare. În acest sens, datele sondajului indică că al 2-lea curs de formare absolvit, cel mai des sau cel mai căutat, este „Operare PC”, urmat de cursurile de „Achiziții Publice”, „Management”, „Finanțe” și „Legislație specifică”. Prin urmare, legat de cursurile de formare profesională absolvite, luând în calcul atât primul curs cât și cel de al 2-lea curs absolvit, se poate observa că cele mai frecvente cursuri absolvite privesc, în general, domeniul:

- (1) Economic - Finanțe/Contabilitate Publică (aproximativ 58% din totalul cursurilor sunt in domeniile Achiziții Publice, Contabilitate, Finanțe Publice);
- (2) Management (management general și de proiect - aproximativ 62% din totalul cursurilor);
- (3) Operare PC (aproximativ 45,61% din totalul cursurilor);
- (4) Legislație specifică (10,80 % din totalul cursurilor de formare profesională absolvite).

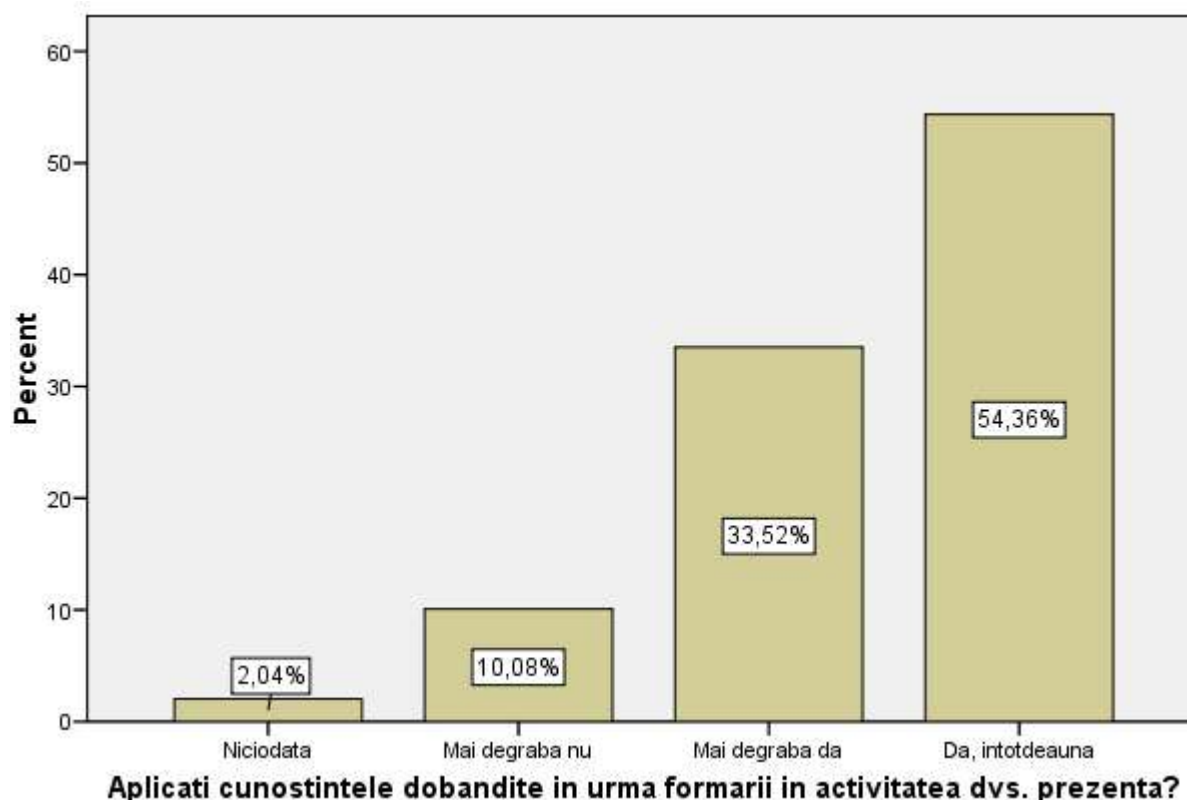
La aceeași întrebare cei chestionați au avut posibilitatea de a da un alt răspuns, de a răspunde cu un altfel de curs pe care l-au urmat. Dintre cei chestionați, 77,6% nu au dat un astfel de răspuns. Ceilalți au răspuns în funcție de cursurile de formare pe care le-au urmat în ultimii 3 ani:

Administrație publică și relații de muncă în dreptul intern și comunitar. Cursuri de formare agenți comunitari, Cursuri formare evaluatori imobiliari, Integritatea în administrația publică, Management proiecte, Resurse umane, Relații internaționale, Instituții europene, Dezvoltare regională, mediu.

FORM. ANT. 2. Modul de aplicare a cunoștințelor dobândite în urma cursurilor de formare

La această întrebare cei chestionați au fost rugați să răspundă dacă aplică în activitatea lor prezentă cunoștințele dobândite în urma formării. Dintre cei chestionați aproximativ 90% au ales să răspundă la această întrebare.

Figura 90. Modul de aplicare a cunoștințelor dobândite în urma cursurilor de formare



Dintre cei care au răspuns la această întrebare 54,36% au răspuns că aplică întotdeauna cunoștințele dobândite în urma cursurilor de formare, iar 33,52% au dat un răspuns aproximativ similar (aproape întotdeauna).

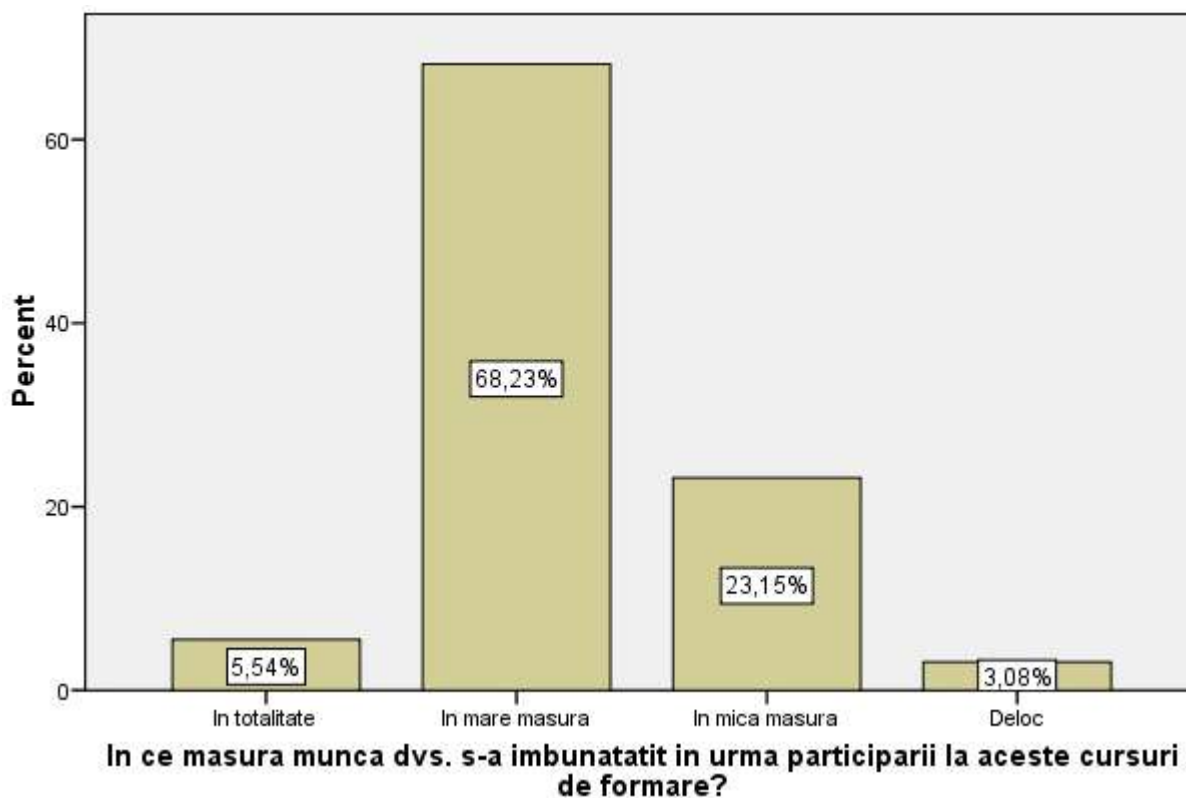
Totodată, un procent de 2,04% din totalul funcționarilor publici chestionați au răspuns că nu aplică niciodată cele dobândite în urma cursurilor de formare, iar un procent de 10,08% din totalul celor chestionați înclină în aceeași direcție (mai degrabă nu aplică cunoștințele dobândite în urma cursurilor de formare). Prin urmare, din punctul de vedere al

funcționarilor publici, datele sondajului relevă că majoritatea dintre aceștia aplică în munca lor, cunoștințele dobândite la cursurile de formare profesională.

FORM. ANT. 3. Îmbunătățirea muncii în urma participării la cursurile de formare

La această întrebare cei chestionați au fost rugați să spună în ce măsură munca lor s-a îmbunătățit în urmă participării la aceste cursuri de formare. Dintre cei chestionați aproximativ 83% au ales să răspundă la această întrebare.

Figura 91. Impactul cursurilor de formare asupra îmbunătățirii muncii funcționarilor publici



La această întrebare 68,23% dintre funcționari au răspuns că aceste cursuri de formare le-au îmbunătățit munca într-o mare măsură, iar 5,54% dintre aceștia au răspuns că le-au ajutat în totalitate.

La polul opus se află un procent de 23,15% de funcționari publici chestionați care au spus că aceste cursuri le-au ajutat în mică măsură la locul de muncă, iar 3,08% din totalul celor intervievați au răspuns că nu le-au ajutat deloc.

Prin urmare, putem concluziona că din punctul de vedere al funcționarilor publici de conducere sau susceptibili de a ocupa funcții de conducere, cursurile de formare profesională conduc, într-o relativ mare măsură, la îmbunătățirea muncii funcționarilor publici.

PLAN.FORM. Ce cursuri de formare și dezvoltare profesională ați dori să urmați în următoarele 12 luni?

La această întrebare cei chestionați au fost rugați să menționeze ce cursuri de formare și dezvoltare profesională ar dori să urmeze în următoarele 12 luni. Din cauza numărului mare de subiecți chestionați, răspunsurile au fost foarte diverse și am recurs la codarea și împărțirea acestora pe categorii.

Trebuie să menționăm faptul că aproximativ 31% dintre cei chestionați nu au răspuns la această întrebare.

Răspunsurile valide le-am centralizat în tabelul de mai jos:

Tabelul 16. Principalele cursuri de formare și dezvoltare profesională

Nr. crt.	Cursurile de formare și dezvoltare profesională dorite a fi urmate în următoarele 12 luni	Procentul %	Procentul cumulativ %
1.	Management	20%	20%
2.	Economie și finanțe publice	16,5%	36,5%
3.	Drept și legislație în vigoare	15%	51,5%
4.	Resurse umane	14%	65,5%
5.	Comunicare și relații publice	9%	74,5%
6.	Administrație Publică	8,5%	83%
7.	Instituții și mecanisme ale Uniunii Europene	7,5%	90,5%
8.	Achiziții publice	5%	95,5%
9.	Operare P.C.	4,5%	100%

Prin urmare, având în vedere datele rezultate în urma prelucrării răspunsurilor pentru această întrebare, putem concluziona faptul că principalele cursuri pentru care ar opta funcționarii publici pentru îmbunătățirea productivității muncii (creșterea capacității manageriale) sunt legate de: (1) Management (inclusiv „resurse umane” și „administrație publică”); (2) Economie și finanțe publice (inclusiv „achiziții publice”); (3) Drept și legislație în vigoare (inclusiv „instituții și mecanisme ale Uniunii Europene”); (4) Comunicare și relații publice; (5) Operare PC.

CAR. 1. Poziția dorită a fi ocupată de cei din funcțiile de conducere peste 3 ani

Această întrebare a fost adresată exclusiv celor care ocupă în prezent o funcție de conducere. Aceștia au fost rugați să răspundă ce poziție doresc să ocupe peste 3 ani, gândindu-se la aspirațiile ce le au în ceea ce privește cariera. Dintre cei chestionați numai 42,5% au răspuns la această întrebare.

Cei mai mulți dintre aceștia își doresc să ocupe aceeași funcție (de conducere) și peste 3 ani având o pondere de 62,68%. Un procent de 30,86% au spus că își doresc o altă funcție de conducere la un alt nivel în timp ce 6,46% dintre ei își doresc să ocupe o funcție de execuție în dauna celei de conducere. Prin urmare, pe baza datelor sondajului putem concluziona că funcționarii publici nu au aspirații mari de a ajunge să facă o carieră pe posturi înalte de conducere.

CAR.2. Poziția dorită a fi ocupată de cei din funcțiile de execuție peste 3 ani

Această întrebare a fost adresată exclusiv celor care ocupă în prezent o funcție de execuție. Aceștia au fost rugați să răspundă ce poziție doresc să ocupe peste 3 ani, gândindu-se la aspirațiile ce le au în ceea ce privește cariera. Dintre cei chestionați numai 51,2% au răspuns la întrebare.

Figura 92. Poziția dorită a fi ocupată de cei din funcțiile de conducere peste 3 ani

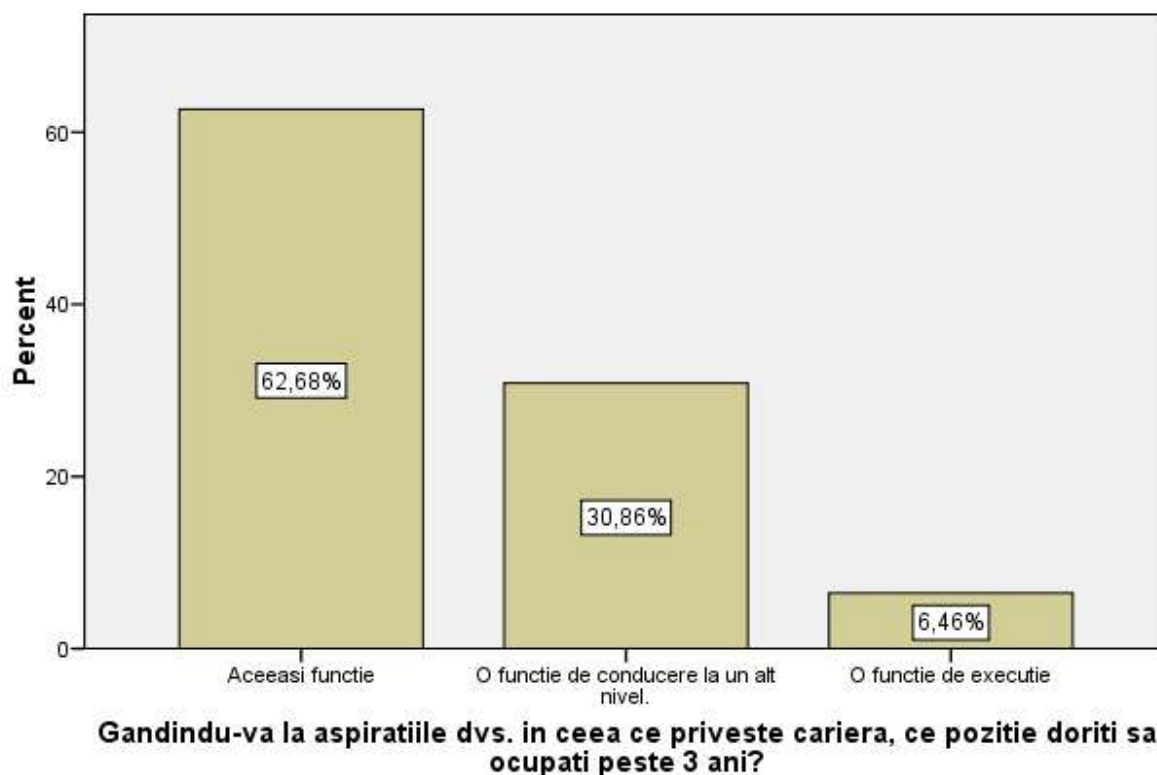
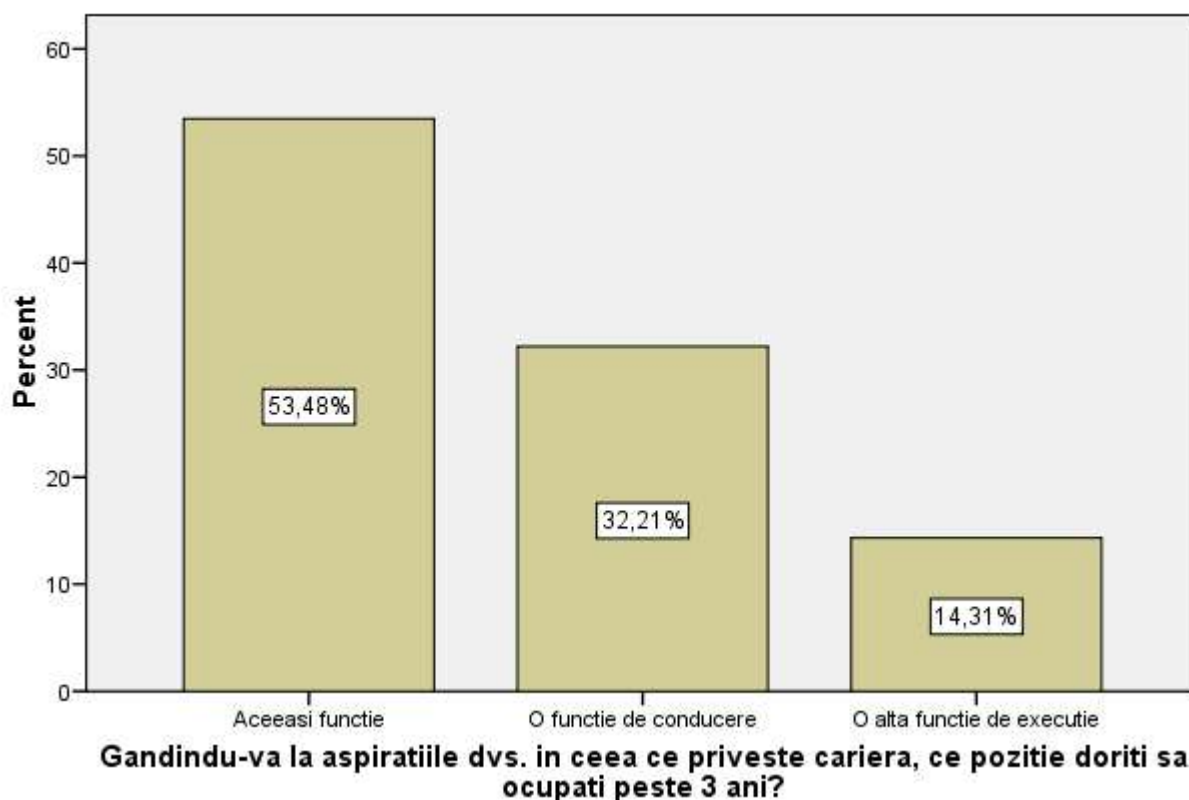


Figura 93. Poziția dorită a fi ocupată de cei din funcțiile de execuție peste 3 ani



Majoritatea dintre funcționarii publici de execuție își doresc să ocupe aceeași funcție (de execuție) și peste 3 ani, având o pondere de 53,48%, aceștia neavând nici o altă aspirație și fiind mulțumiți de locul de muncă pe care îl ocupă în prezent.

Un procent de 32,21% își doresc să avanseze de la un post de execuție la unul de conducere, în timp ce 14,31% își doresc să ocupe peste 3 ani o funcție de execuție diferită, nefiind mulțumiți de postul actual. Prin urmare, datele sondajului, relevă că și în ceea ce privește funcționarii publici aflați pe posturile de execuție, nici aceștia nu prea au aspirații mari de a face o carieră pe un post de conducere.

TIP.FORM. De ce tip de formare aveți nevoie pentru a putea ocupa poziția dorită?

La această întrebare cei chestionați au fost rugați să consemneze de ce fel de cursuri au nevoie pentru a ocupa poziția pe care și-o doresc. Trebuie să menționăm că aproximativ 25% dintre cei chestionați nu au răspuns la aceasta întrebare.

Din cauza faptului că domeniile de activitate ale celor care au răspuns la această întrebare sunt foarte diferite, răspunsurile acestora au fost și ele foarte diversificate și am recurs, și în acest caz, la codarea, gruparea și împărțirea acestora pe categorii.

Tabelul 17. Principalele tipuri de formare considerate importante pentru ocuparea unei funcții de conducere în administrația publică

Nr. crt.	Tipul de formare necesar pentru a ocupa funcția dorită	Procentul %	Procentul cumulativ %
1.	Management	52%	52%
2.	Economie și finanțe publice	25%	77%
3.	Drept și legislație în vigoare	10%	87%
4.	Comunicare și relații publice	7%	94%
5.	Achiziții publice	3%	97%
6.	Asistență socială	3%	100%

Astfel, în urma prelucrării datelor sondajului, putem concluziona că după părerea funcționarilor publici, principalele tipuri de formare (pregătire) de care un funcționar public având funcția de conducere are nevoie, sunt cele legate de pregătirea în următoarele domenii:

- 1) Management**
- 2) Economie și finanțe publice (inclusiv achiziții publice)**
- 3) Drept și legislație în vigoare**
- 4) Comunicare și Relații Publice**

Datele Socio-demografice ale sondajului. SD1. Vârsta participanților la sondaj

Din punctul de vedere al vârstei, participanții au vârstele cuprinse între 22-64 de ani (Tabelul 18). De asemenea, dacă se ia în calcul media vârstei celor participanți, de 42 de ani, putem deduce că funcționarii publici chestionați se încadrează în categoria persoanelor trecute de prima tinerețe, respectiv în categoria persoanelor adulte.

Tabelul 18. Vârstele participanților la sondaj

	N	Minimum	Maximum	Media
Vârsta	809	22.00	64.00	42.1211
Valid N (listwise)	809			

SD2. Genul

Legat de genul respondenților, datele sondajului relevă faptul că majoritatea celor intervievați sunt femei. În acest sens, un procent de 40.3% sunt femei, în timp ce procentul de bărbați intervievați este de 25,5%. De remarcat faptul că procentul celor care nu și-au declarat genul este relativ mare, de circa 34,1%.

Tabelul 19. Genul celor intervievați

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculin	250	25.5	38.6	38.6
	Feminin	396	40.3	61.2	99.8
	4	1	.1	.2	100.0
	Total	647	65.9	100.0	
Missing	System	335	34.1		
Total		982	100.0		

SD3. Etnia celor intervievați

Conform datelor sondajului, majoritatea funcționarilor publici intervievați sunt de etnie română. În acest sens, un procent de 81,0% din totalul celor chestionați s-au declarat de etnie română, procentul celor de etnie maghiară fiind de 7,0%. De asemenea, procentul celor de etnie rromă este doar de 0,3 %, iar a celor de etnie germană de 0,2 %.

Tabelul 20. Etnia funcționarilor publici intervievați

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Română	795	81.0	91.1	91.1
	Maghiară	69	7.0	7.9	99.0
	Rromă	3	.3	.3	99.3
	Germană	2	.2	.2	99.5
	Altă	4	.4	.5	100.0
	Total	873	88.9	100.0	
Missing	Nu răspund	8	.8		
	System	101	10.3		
	Total	109	11.1		
Total		982	100.0		

SD4. Apartenența religioasă

Legat de apartenența la diferite culturi, majoritatea funcționarilor publici intervievați s-au declarat că aparțin cultului religios ortodox.

Tabelul 21. Apartenența religioasă a funcționarilor publici intervievați

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ortodoxă	742	75.6	83.0	83.0
	Romano-catolică	38	3.9	4.3	87.2
	Protestantă (calvină, evanghelică, luterană, reformată)	45	4.6	5.0	92.3
	Neo-protestantă (pentecostală, adventistă, baptistă, evanghelică)	18	1.8	2.0	94.3
	Greco-catolică	40	4.1	4.5	98.8
	Altă	7	.7	.8	99.6
	Nu sunt religios	3	.3	.3	99.9
	Religie nedeclarată	1	.1	.1	100.0
	Total	894	91.0	100.0	
Missing	Nu răspund	18	1.8		
	System	70	7.1		
	Total	88	9.0		
Total		982	100.0		

Astfel, un procent de 75,6% din totalul celor intervievați au declarat că aparțin cultului religios ortodox, urmat de procentul celor care aparțin cultului religios protestant. De asemenea, procentul celor care aparțin cultului neoprotestant sau nu aparțin niciunui cult este relativ mic, doar un procent de 1,8% din totalul celor intervievați fiind neoprotestanți, respectiv 0,3% din totalul celor intervievați declarând că nu aparțin niciunui cult. Procentul celor care nu au răspuns la această întrebare este de 8,9% din totalul celor intervievați.

SD5. Percepția nivelului de sărăcie

Privitor la percepția nivelului de sărăcie a funcționarilor publici chestionați, în raport cu clasa socială, bogată și săracă, majoritatea celor chestionați consideră că se situează la mijlocul distanței dintre bogați și săraci.

În acest sens, un procent de 30,9% din totalul celor chestionați (aproximativ 1/3 din totalul acestora) se situează la mijlocul distanței între bogați săraci (nici bogați, nici săraci).

Tabelul 22. Percepția nivelului de sărăcie a funcționarilor publici chestionați

În orice societate, unii oameni se considera bogați, alții se considera săraci. Dvs. unde vă situați pe următoarea scală?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	.7	.8	.8
	2	21	2.1	2.3	3.0
	3	72	7.3	7.8	10.8
	4	142	14.5	15.3	26.1
	5	286	29.1	30.9	57.0
	6	220	22.4	23.8	80.8
	7	128	13.0	13.8	94.6
	8	36	3.7	3.9	98.5
	9	7	.7	.8	99.2
	10	7	.7	.8	100.0
	Total	926	94.3	100.0	
Missing	14	1	.1		
	18	1	.1		
	System	54	5.5		
	Total	56	5.7		
Total		982	100.0		

Conform datelor sondajului, doar un procent de 5,5% din totalul celor chestionați consideră că sunt bogați (nivelul 8, 9, 10), în timp ce 10,9% (nivelul 1, 2,3) din totalul celor intervievați consideră că se încadrează în categoria persoanelor sărace.

SD5. Numărul de ani de studiu

Legat de numărul de ani de studiu absolviți, majoritatea funcționarilor publici chestionați au un număr de ani de studii peste numărul de studii aferent studiilor medii, respectiv numărul de ani se situează preponderent între 16 și 17 ani de studii. Acest lucru sugerează faptul că majoritatea celor intervievați au absolvit pe lângă liceu și facultatea. De altfel, media răspunsurilor la această întrebare este de 17,48 ani.

Tabelul 23. Numărul anilor de studiu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	.2	.2	.2
	3	2	.2	.2	.5
	4	2	.2	.2	.7
	5	3	.3	.4	1.1
	7	1	.1	.1	1.2

Program Postuniversitar în Managementul Administrației Publice, Cod SMIS 1566
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea
Capacității Administrative

	8	2	.2	.2	1.4
	9	1	.1	.1	1.6
	10	1	.1	.1	1.7
	11	1	.1	.1	1.8
	12	27	2.7	3.2	5.0
	13	4	.4	.5	5.5
	14	14	1.4	1.7	7.2
	15	40	4.1	4.8	12.0
	16	106	10.8	12.7	24.7
	17	229	23.3	27.4	52.1
	18	183	18.6	21.9	74.0
	18.5	2	.2	.2	74.3
	19	85	8.7	10.2	84.4
	19.5	1	.1	.1	84.6
	20	55	5.6	6.6	91.1
	21	21	2.1	2.5	93.7
	22	17	1.7	2.0	95.7
	23	11	1.1	1.3	97.0
	24	13	1.3	1.6	98.6
	25	5	.5	.6	99.2
	26	6	.6	.7	99.9
	27	1	.1	.1	100.0
	Total	835	85.0	100.0	
Missing	System	147	15.0		
Total		982	100.0		

DOMST 1. Domeniul principal al studiilor de licență

Legat de domeniul principal al studiilor de licență, majoritatea funcționarilor publici chestionați au absolvit nivelul de licență în domeniul economic, urmat de domeniul tehnic.

În acest sens, procentul celor care au absolvit licența în domeniul economic este de 43,3% din totalul celor intervievați, în timp ce procentul celor care au terminat profilul tehnic este de 17,0%. De menționat faptul că procentul celor care au absolvit facultatea în domeniul administrației publice este relativ mic, 13,3% din totalul celor intervievați.

Tabelul 24. Principalele domenii de studii la nivel de licență ale celor chestionați

Care este domeniul principal al studiilor pe care le-ați realizat la nivel de licență?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Administrație publică	115	11.7	13.3	13.3
	Economie	425	43.3	49.1	62.4
	Drept	113	11.5	13.0	75.4
	Tehnic	152	15.5	17.6	93.0
	Filologie	12	1.2	1.4	94.3
	Sociologie	12	1.2	1.4	95.7
	Psihologie	1	.1	.1	95.8
	Filosofie	3	.3	.3	96.2
	Știința mediului	6	.6	.7	96.9
	Altul	27	2.7	3.1	100.0
	Total	866	88.2	100.0	
Missing	System	116	11.8		
Total		982	100.0		

DOMS 2. Domeniul principal al studiilor la nivel de masterat

Legat de studiile de masterat, datele sondajului sugerează că doar aproximativ 60% din totalul funcționarilor publici aflați în funcțiile de conducere sau susceptibili de a ocupa funcții de conducere au absolvit un program de masterat.

Dintre totalul celor care au absolvit un program de masterat, 53,3% au absolvit un program de masterat în domeniul administrației publice, urmat de masteratul în domeniul economic.

Tabelul 25. Domeniile principale ale studiilor de masterat absolvite

Care este domeniul principal al studiilor pe care l-ați absolvit la nivel de masterat?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Administrație publică	310	31.6	53.3	53.3
	Economie	144	14.7	24.7	78.0
	Drept	77	7.8	13.2	91.2
	Tehnic	27	2.7	4.6	95.9

	Sociologie	5	.5	.9	96.7
	Psihologie	3	.3	.5	97.3
	Știința mediului	3	.3	.5	97.8
	Altul	13	1.3	2.2	100.0
	Total	582	59.3	100.0	
Missing	13	1	.1		
	System	399	40.6		
	Total	400	40.7		
Total		982	100.0		

FUNCȚIA. Tipul de funcție deținut

Din punctul de vedere al funcției deținute, majoritatea celor intervievați ocupă o funcție de execuție, fiind totuși eligibili pentru a ocupa funcții de conducere.

**Tabelul 26. Tipul de funcție deținut
În prezent ocupați o funcție:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De conducere	296	30.1	31.8	31.8
	De execuție	635	64.7	68.2	100.0
	Total	931	94.8	100.0	
Missing	System	51	5.2		
Total		982	100.0		

VEC1. Vechimea în funcția publică ocupată

Legat de vechimea ca și funcționari publici, majoritatea respondenților au o vechime de peste 5 ani. În acest sens, un procent de circa 72% din totalul celor chestionați au declarat că lucrează în administrația publică de peste 5 ani. Doar un procent de 4% din totalul celor chestionați lucrează în administrația publică de mai puțin de un an.

Tabelul 27. Vechimea în funcția publică a celor intervievați

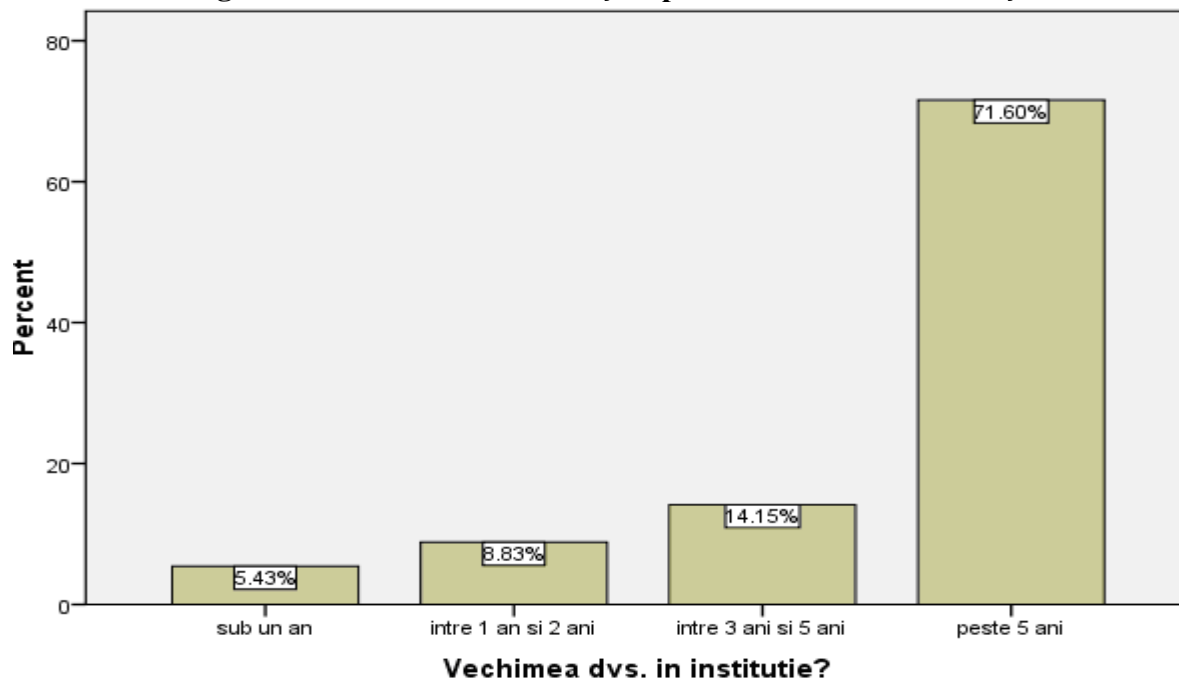
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sub un an	39	4.0	4.2	4.2
	Între un an și 2 ani	71	7.2	7.6	11.8

Între 3 ani și 5 ani	117	11.9	12.5	24.3
Peste 5 ani	707	72.0	75.7	100.0
Total	934	95.1	100.0	
Missing System	48	4.9		
Total	982	100.0		

VEC2. Vechimea în instituție

Legat de vechimea în instituțiile publice a celor chestionați, majoritatea lucrează în instituțiile lor de peste 5 ani.

Figura 94. Vechimea în instituțiile publice a celor intervievați



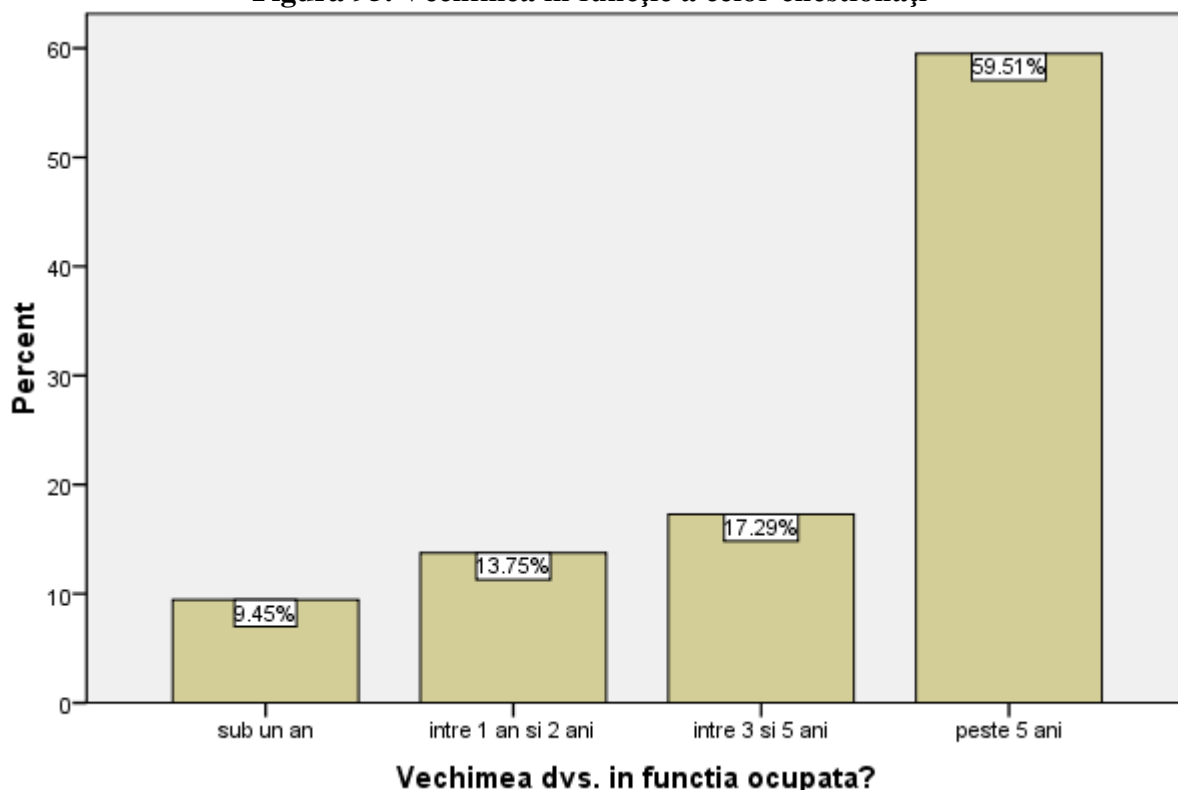
Astfel, un procent de 71,6% din totalul celor intervievați lucrează de peste 5 ani în instituțiile publice, în timp ce un procent relativ mic de funcționari lucrează de puțin timp la actualul loc de muncă, doar 14,26% din totalul celor chestionați lucrează la actualele instituții de aproximativ 2 ani.

VEC3. Vechimea în funcția ocupată

Legat de vechimea în funcția ocupată a celor chestionați, majoritatea celor intervievați sunt pe actualele lor funcții de peste 5 ani. În acest sens, 59,51 % din totalul celor

chestionați au o vechime în funcție de peste 5 ani, în timp ce doar 9,45 % din totalul intervievaților au o vechime în funcție de mai puțin de un an.

Figura 95. Vechimea în funcție a celor chestionați



VEC4. Vechimea în funcția de conducere a celor chestionați

Legat de vechimea în funcție a celor chestionați, datele sondajului relevă că aproximativ jumătate dintre cei chestionați nu sunt în funcții de conducere. În acest sens, 50,1% ocupă posturi de conducere, în timp ce restul funcționarilor, deși îndeplinesc condițiile de a ocupa funcții de conducere nu sunt pe posturi de conducere.

De asemenea, din categoria celor aflați pe posturi de conducere, majoritatea sunt pe posturi de conducere de peste 5 ani (56,9% din totalul funcționarilor intervievați aflați pe posturi de conducere). Doar un procent de 14,2% din totalul celor aflați pe posturile de conducere ocupă aceste posturi mai puțin de un an.

Tabelul 28. Vechimea dvs. într-o funcție de conducere

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Sub un an	70	7.1	14.2	14.2
	Între 1 an și 2 ani	62	6.3	12.6	26.8
	Între 3 și 5 ani	80	8.1	16.3	43.1
	Peste 5 ani	280	28.5	56.9	100.0
	Total	492	50.1	100.0	
Missing	System	490	49.9		
Total		982	100.0		

SCHIMB1. Intenția de a schimba funcția

Referitor la intenția funcționarilor publici de a-și schimba actuala funcție, datele sondajului indică un răspuns efectiv de 62,4%, restul neputând sau nedorind să răspundă.

Astfel, datele sondajului relevă că din totalul intervievaților care au răspuns efectiv la această întrebare, 85,3 % nu doresc să își schimbe funcția în viitorul apropiat.

Tabelul 29. Intenția de schimbare a funcției

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	90	9.2	14.7	14.7
	Nu	523	53.3	85.3	100.0
	Total	613	62.4	100.0	
Missing	22	1	.1		
	Nu știu	255	26.0		
	Nu răspund	74	7.5		
	System	39	4.0		
	Total	369	37.6		
Total		982	100.0		

SCHIMB2. Intenția de schimbare a locului de muncă

Legat de intenția schimbării locului de muncă, a fost obținut un procent de 67,3% de răspunsuri valide

Tabelul 30. Intenția de schimbare a locului de muncă

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	36	3.7	5.4	5.4
	Nu	625	63.6	94.6	100.0
	Total	661	67.3	100.0	
Missing	Nu știu	215	21.9		
	Nu răspund	71	7.2		

Program Postuniversitar în Managementul Administrației Publice, Cod SMIS 1566
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea
Capacității Administrative

	System	35	3.6		
	Total	321	32.7		
Total		982	100.0		

Astfel, datele sondajului relevă că din totalul celor care au răspuns efectiv la această întrebare, 94,6% nu au intenția de a-și schimba locul de muncă. Doar un procent relativ mic de chestionați, 5,4%, doresc și au intenția de a părăsi instituția în viitorul apropiat (în următorul an).

IV. CONCLUZII

Se impune să menționăm că datele obținute prin cercetarea calitativă confirmă aspectele relevate prin cercetarea cantitativă. Având în vedere atât cercetarea calitativă, cât și cea cantitativă, putem afirma următoarele aspecte relevante vis-a-vis de scopul cercetării și de cele trei dimensiuni ale investigației.

Întrebările au detaliat trei dimensiuni distincte care considerăm că sunt importante în legătură cu formarea continuă a funcționarilor care dețin funcții de conducere în administrația publică locală.

Prima dimensiune se referă la **capacitatea managerială** – cum este definită, evaluată și mai ales cum ar putea fi îmbunătățită prin intermediul unor programe de formare. S-a putut observa că majoritatea celor intervievați au oferit definiții corecte și detaliate ale capacității manageriale. Mulți funcționari și-au amintit chiar definiții din literatura de specialitate, afirmând chiar în cadrul interviurilor de grup că au rămas cu cunoștințe semnificative ca urmare a participării la programe de master și cursuri post-universitare de scurtă durată. Dintre cuvintele cheie folosite de funcționari amintim: conducere, planificare strategică, evaluare, coordonare, leadership, atingerea misiunii și obiectivelor organizației, managementul resurselor umane, etc. Atunci când au fost rugați să evalueze capacitatea managerială la nivelul instituției în care lucrează, majoritatea au afirmat că ea este bună sau foarte bună. Totuși, există numeroase cercetări care arată că atât cetățenii cât și funcționarii au nemulțumiri față de modul în care funcționează instituțiile administrative. În cadrul interviurilor de grup, funcționarii au răspuns mai nuanțat. Mulți au afirmat că în general șefii de servicii sunt oameni competenți dar, cu toate acestea, apar disfuncționalități datorită unor constrângeri pe care nu le pot controla: mediu politizat, lipsa resurselor financiare, cadru legislativ rigid. S-a mai afirmat de asemenea că există diferențe semnificative între diferite instituții publice în privința capacității manageriale sau chiar în interiorul aceleiași instituții între diferite servicii/direcții. În cadrul interviurilor de grup au existat câțiva funcționari care au afirmat că nu pot să evalueze capacitatea managerială a instituției din care provin ca fiind slabă pentru că ar însemna să se descalifice pe ei ca șefi/lideri. S-au exprimat și păreri de genul – „aceasta e o problemă care trebuie rezolvată în interiorul instituției” sau „nu ar trebui făcute publice astfel de evaluări”. Principalele aspecte care pot caracteriza capacitatea/abilitatea managerială din cadrul instituțiilor publice din regiunea Nord-Vest a

României au fost grupate în cadrul chestionarului aplicat într-un set de 29 de afirmații vis-a-vis de care indivizii puteau să evalueze componentele capacității manageriale în instituția în care activează (Estimați existența următoarelor capacități/abilități manageriale în instituția din care faceți parte, prin acordarea unei note de la 1 la 10 (1=total absentă, 10= existență într-o măsură foarte ridicată; 99=nu știu/nu răspund).

În acest sens, peste 50% din totalul celor intervievați sunt de părere că atât capacitățile, cât și abilitățile menționate se regăsesc la nivelul instituțiilor investigate într-o măsură mare și foarte mare (nivelul 8, 9, 10).

S-a remarcat în majoritatea cazurilor, datorită interviurilor aplicate, că se face confuzie între abilități, competențe și cunoștințe. În cadrul interviurilor funcționari au afirmat că granița între competențe și abilități este una foarte fină și greu de surprins într-o simplă enumerare. S-a putut remarca insistența cu care funcționarii au menționat responsabilitatea, simțul etic și non-coruptibilitatea ca abilități/competențe esențiale. Este interesant de văzut modul în care funcționarii insistă asupra acestei teme care se regăsește la nivelul discursului din mass-media, în contextul în care există o percepție ridicată la nivelul populației că instituțiile statului sunt corupte.

Cea de a doua dimensiune se referă la **formarea profesională** continuă pentru cei care dețin funcții de conducere. În ceea ce privește tipul de cursuri urmate în ultimii ani, funcționarii sau instituțiile din care aceștia fac parte par să prefere cursurile de scurtă durată, specializate pe un domeniu care este în strânsă legătură cu domeniul în care funcționarii activează. Acest lucru este întărit și de faptul că în multe situații funcționarii au urmat în paralel un program de master de doi ani și cursuri postuniversitare de scurtă durată. Domeniile în care funcționarii au urmat cursuri sunt extrem de variate, existând însă câteva constante: cursurile de operare PC (ECDL), cursuri de limbi străine, comunicare și PR, finanțe/contabilitate, resurse umane, drept și legislație, managementul proiectelor, achiziții publice, etc. Apar de foarte multe ori domenii extrem de specializate care sunt greu de încadrat într-o categorie mai generală. S-a putut observa și faptul că funcționarii nu definesc întotdeauna corect domeniul de studiu. Au existat situații în care au spus achiziții publice sau comunicare, pentru ca apoi în cadrul interviurilor de grup să reiasă că era vorba de fapt despre legislație în aceste domenii, ceea ce este oarecum diferit dacă vorbim despre structurarea unui curriculum.

Se observă similarități între tipul și numărul de cursuri urmate de funcționarii intervievați în funcție de instituția în care lucrează, ceea ce ne poate conduce la concluzia că există la nivelul unora dintre instituții o politică în ceea ce privește activitatea de formare și perfecționare a funcționarilor publici.

Toți funcționarii intervievați afirmă că aplică în mare măsură în practică cunoștințele și abilitățile dobândite. În cadrul interviurilor de grup moderatorii au menționat cursurile foarte scurte, de două sau trei zile ținute în locații atrăgătoare din punct de vedere turistic. Funcționarii au afirmat că în situațiile când cursurile nu au o calitate foarte bună pentru ei este de mare folos interacțiunea cu alți colegi din țară din instituții similare. Faptul că pot discuta cu colegii lor despre problemele cu care se confruntă este benefic, oferindu-le uneori soluții creative.

În ceea ce privește dorința de a participa la noi cursuri de formare în viitor, funcționarii sunt împărțiți în două mari grupuri. Cei care consideră că o funcție de conducere necesită formare continuă și perfecționare pe tot parcursul carierei – aceștia afirmă că ar dori să urmeze cursuri postuniversitare de scurtă durată pe domeniul profesiei lor sau în domeniul managementului. Cei care consideră că formarea profesională se încheie odată cu îndeplinirea cerințelor stabilite de lege pentru ocuparea unei funcții de conducere – aceștia nu doresc în mod neapărat să mai urmeze astfel de programe în viitorul apropiat.

Cea de a treia dimensiune se referă la **profilul unui program de studii post-universitar** pentru funcționarii care dețin funcții de conducere. Întrebările au încercat să determine structura ideală a programei de studiu, durata optimă, forma de învățământ, costurile, etc. În general, și vis-a-vis de această dimensiune cercetarea calitativă confirmă datele furnizate prin cercetarea cantitativă.

În ceea ce privește cursurile care nu ar trebui să lipsească, în cadrul interviurilor, sugestiile au fost destul de variate depinzând de situația specifică a fiecărui intervievat. S-au regăsit însă câteva constante: **economie/finanțe/contabilitate, legislație/drept administrativ, comunicare și PR, management, resurse umane** etc. În cadrul interviurilor de grup s-a putut observa că funcționarii nu au o viziune foarte clară asupra modului în care aceste domenii ar trebui să se îmbine sau care este ponderea fiecărui domeniu în cadrul programei.

Din ancheta sociologică reies, în plus, următoarele: 55,1% din totalul celor chestionați sunt de părere într-un program postuniversitar accentul trebuie pus pe pregătirea practică și nu pe cea teoretică. Pe baza mediilor răspunsurilor la întrebările legate de importanța diferitelor capacități/abilități pe care un conducător dintr-o instituție publică trebuie să o dețină, putem concluziona că cele mai importante abilități pe care un funcționar public ar trebui să le dețină privesc:

1. Analiza perspectivelor și metodelor de dezvoltare comunitară;
2. Înțelegerea și aplicarea unor norme și proceduri privind desfășurarea auditului intern;
3. Înțelegerea și interpretarea textelor legale;
4. Capacitatea de a implementa un proiect;
5. Capacitatea de a analiza modalitățile de combatere a comportamentelor neetice și a corupției în administrația publică;
6. Dezvoltarea unor strategii de planificare, selectare, evaluare, motivare și formare a personalului;
7. Capacitatea de a participa la elaborarea unei strategii de dezvoltare locală/urbanism.

În opinia funcționarilor intervievați, toate materiile la care se referă întrebările N31-N68 (din chestionar-Anexa 3), sunt importante și utile pentru munca unui funcționar cu funcție de conducere (sau pentru creșterea capacității manageriale), și prin urmare propuse a fi incluse într-un program postuniversitar de formare.

Având în vedere faptul că un program postuniversitar de formare eficient și eficace ar trebui să se axeze pe 8-10 materii importante, în urma prelucrării datelor sondajului putem concluziona faptul că un program postuniversitar de formare pentru funcționarii publici axat pe creșterea și dezvoltarea capacității manageriale ar trebui să includă următoarele cursuri:

1. Bugete locale
2. Leadership în organizații publice
3. Analiza politicilor publice
4. Etica în administrație publică
5. Management financiar
6. Managementul proiectelor
7. Managementul resurselor umane
8. Economie și finanțe publice
9. Management public

10. Monitorizarea și evaluarea programelor, proiectelor și activităților.

Prin urmare, legat de evidențierea principalelor domenii de studii pentru un program postuniversitar de formare, în urma prelucrării datelor sondajului, putem afirma că principalele 3 domenii de studii ar trebui să se axeze pe următoarele: **(1) Economie și finanțe publice; (2) Administrație publică; (3) Management.**

În ceea ce privește durata optimă, aceasta este cuprinsă între șase luni și un an. Funcționarii au afirmat că acele cursuri care depășesc ca durată un an nu sunt stimulative pentru ei deoarece presupun un angajament pe termen lung care uneori îi face să nu poată accepta alte oferte de formare care apar ulterior.

În ceea ce privește modul de a afla despre un nou program, majoritatea funcționarilor au menționat două metode – internetul și compartimentul de resurse umane care primește oferta de formare și o distribuie apoi angajaților prin anunțuri la afișier, note interne, fluturași, etc. În cadrul interviurilor de grup funcționarii au afirmat că internetul rămâne cea mai bună metodă. Au fost funcționari care au spus că uneori departamentul de resurse umane nu anunță funcționarii despre posibilele programe de formare de teamă ca aceștia să nu ceară instituției să suporte costurile aferente formării.

În ceea ce privește costurile aferente formării, majoritatea funcționarilor au spus că ele ar trebui suportate de instituție. Argumentul oferit de mulți dintre cei intervievați a fost că dacă instituția dorește să aibă angajați performanți și instruiți, atunci ea trebuie să plătească. Foarte puțini funcționari au văzut formarea profesională ca pe o responsabilitate partajată între angajat și angajator. Cazurile în care funcționarii au răspuns că ar fi de acord cu coplata costurilor de formare au fost reduse ca număr. În cadrul interviurilor de grup funcționarii au mai afirmat că la nivelul instituțiilor publice trimiterea la cursurile de formare nu este folosită ca un instrument de motivare a funcționarilor. De multe ori ei sunt trimiși în bloc, indiferent de performanțele profesionale.

Un ultim aspect legat de profilul ideal al unui program post-universitar s-a referit la forma de învățământ. Contrar așteptărilor, în numeroase cazuri funcționarii au spus că ar prefera un program la zi, argumentul oferit fiind calitatea sporită a interacțiunii cu cei care predau, posibilitatea de a pune întrebări și de a-și clarifica anumite concepte, etc. În cadrul interviurilor de grup a reieșit însă o altă motivație. Mulți funcționari au spus că o diplomă la zi le oferă o credibilitate/legitimitate mai mare. Au fost funcționari care au afirmat că prin cursurile la zi se deosebesc de toate universitățile neacreditate/particulare care nu le inspiră

Program Postuniversitar în Managementul Administrației Publice, Cod SMIS 1566
**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea
Capacității Administrative**

încredere și care ar putea să nu mai fie recunoscute în viitor. A devenit astfel evident că și cei care afirmă că vor cursuri la zi sunt interesați de fapt de cursuri modulare, ținute la sfârșit de săptămână, care să le permită să își continue activitatea profesională.

Anexa 1

Ghid de interviu
-interviu individual-

Judetul:

Localitatea:

Instituția:

Funcția ocupată (de conducere/de execuție, dar cu îndeplinirea condițiilor de studii și vechime pentru ocuparea unei funcții de conducere):

Vechimea în instituție:

Vechimea în administrația publică:

Varsta:

Sex:

1. Ce cursuri de formare ați urmat în ultimii 3 ani?
2. Aplicați cunoștințele dobândite în urma participării la cursurile de formare în activitatea dumneavoastră prezentă?
3. Ce cursuri de formare și dezvoltare profesională ați dori să urmați în următoarele 12 luni?
4. Ce înțelegeți prin capacitatea managerială?
5. Cum apreciați capacitatea managerială în instituția din care faceți parte?
6. Care sunt cele mai importante abilități pentru un angajat care ocupă o funcție de conducere într-o instituție publică ?
7. Gândindu-vă la nevoile din instituția din care faceți parte, care sunt cele mai importante 3 competențe care ar trebui însușite în urma frecventării unui program postuniversitar de formare în domeniul administrației publice?
8. Menționați, în ordinea importanței, trei domenii care nu ar trebui să lipsească dintr-un program postuniversitar în administrația publică ?
9. Care ar trebui să fie durata optimă a unui program postuniversitar în administrația publică?
10. Care este cel mai potrivit mod de a afla informații despre un program postuniversitar adresat angajaților unei instituții publice?
11. Cine ar trebui să suporte financiar costurile unui program postuniversitar adresat funcționarilor publici?
12. Care este, în opinia dumneavoastră, forma de învățământ preferabilă pentru un program postuniversitar? (zi/id)

Anexa 2

**Ghid de interviu
-interviu de grup-**

Institutiă:

Localitatea:

Judetul:

Nr. participanti:

Data, ora si locul desfasurarii:

1. Ce cursuri de formare ați urmat în ultimii 3 ani?
2. Aplicați cunoștințele dobândite în urma participării la cursurile de formare în activitatea dumneavoastră prezentă?
3. Ce înțelegeți prin capacitatea managerială?
4. Cum apreciați capacitatea managerială în instituția din care faceți parte?
5. Care sunt cele mai importante abilitati pentru un angajat care ocupă o funcție de conducere într-o instituție publică ?
6. Gândindu-vă la nevoile din instituția din care faceți parte, care sunt cele mai importante 3 competențe care ar trebui însușite în urma frecventării unui program postuniversitar de formare în domeniul administrației publice?
7. Menționați, în ordinea importanței, trei domenii care nu ar trebui să lipsească dintr-un program postuniversitar în administrația publică ?
8. Care ar trebui să fie durata optimă a unui program postuniversitar în administrația publică?
9. Care este cel mai potrivit mod de a afla informații despre un program postuniversitar adresat angajaților unei instituții publice?
10. Cine ar trebui să suporte financiar costurile unui program postuniversitar adresat funcționarilor publici?
11. Care este, în opinia dumneavoastră, forma de învățământ preferabilă pentru un program postuniversitar?
12. Ce cursuri de formare și dezvoltare profesională ați dori să urmați în următoarele 12 luni?

Anexa 3

COD DOSAR

UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI
 FACULTATEA DE ȘTIINȚE POLITICE, ADMINISTRATIVE ȘI ALE COMUNICĂRII
 CENTRUL DE CERCETARE ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ (CCAP)
 str. Gen. Traian Moșoiu nr. 71, Cluj-Napoca
 Tel: 0264-431361, www.apubb.ro

**Cercetare privind nevoile de formare ale funcționarilor publici din
 instituțiile de la nivel local și județean, din regiunea de Nord-Vest**

Chestionar

CENTRUL DE CERCETARE ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ (CCAP) organizează o cercetare prin care se dorește cunoașterea opiniilor funcționarilor publici de conducere și a celor care îndeplinesc condițiile de studii și vechime pentru a ocupa o funcție de conducere, în legătură cu capacitatea managerială din instituția din care fac parte și cu nevoile lor de formare. Dacă sunteți de acord să ne răspundeți la întrebări, sperăm să nu vă răpim mai mult de 20 de minute. Răspunsurile pe care le vom obține nu le vom comunica nimănui în această formă. Ne interesează doar numărarea persoanelor care au o părere sau alta.

Vă rugăm să completați chestionarul prin încercuirea variantei care corespunde opiniei dumneavoastră sau prin completarea explicită a răspunsului acolo unde este cazul.

SECȚIUNEA 1 - DESCHIDERE

D1. Credeți că în țara noastră lucrurile merg într-o direcție bună sau într-o direcție greșită?

1. direcția este bună	2. direcția este greșită	7. Nu știu	9. Nu răspund
-----------------------	--------------------------	------------	---------------

D2. Cât de mulțumit(ă) sunteți în general de felul în care trăiți?

4. Foarte mulțumit	3. Destul de mulțumit	2. Nu prea mulțumit	1. Foarte nemulțumit	7. Nu știu	9. Nu răspund
--------------------	-----------------------	---------------------	----------------------	------------	---------------

SAT1. Cât de mulțumit(ă) sunteți de ...?

	Foarte mulțumit	Destul de mulțumit	Nu prea mulțumit	Foarte nemulțumit	Nu știu	Nu răspund
D3. sănătatea dvs.	4	3	2	1	7	9
D4. serviciul pe care îl aveți	4	3	2	1	7	9
D5. banii pe care îi aveți	4	3	2	1	7	9
D6. familia dvs.	4	3	2	1	7	9
D7. prietenii dvs.	4	3	2	1	7	9

SAT2. Cum este în prezent

Mult	Mai	Aprox	Mai	Mult
------	-----	-------	-----	------

comparativ cu cea de acum un an?	mai bună	bună	imativ la fel	proastă	mai proastă
D8. viața dvs.	1	2	3	4	5
D9. viața oamenilor din localitatea dvs.	1	2	3	4	5
D10. viața oamenilor din țară	1	2	3	4	5

D11. Cum credeți că veți trăi peste un an?						
1. Mult mai bine	2. Mai bine	3. Aproximativ la fel	4. Mai prost	5. Mult mai prost	7. Nu știu	9. Nu răspund

SECȚIUNEA 2 – CAPACITATE MANAGERIALĂ

CM.1. Cum apreciați capacitatea managerială în instituția din care faceți parte?

5. Foarte dezvoltată
4. Dezvoltată
3. Nici dezvoltată, nici nedezvoltată
2. Nedezvoltată
1. Inexistentă

77. Nu știu
99. Nu răspund

CM. 2. Ce înțelegeți prin capacitatea managerială?

.....

.....

.....

.....

.....

CM.3. Estimați existența următoarelor capacități/abilități manageriale în instituția din care faceți parte, prin acordarea unei note de la 1 la 10 (1=total absentă, 10= existență într-o măsură foarte ridicată; 99=nu știu/nu răspund):

CM3.1	Conducerea cu succes a acțiunilor și activităților instituției	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CM3.2	Administrarea eficientă și eficace a instituției	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CM3.3	Capacitate de comunicare	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CM3.4	Spirit de echipă	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CM3.5	Încrederea în sine a celor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Program Postuniversitar în Managementul Administrației Publice, Cod SMIS 1566
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea
Capacității Administrative

	care ocupă o funcție de conducere											
CM3.6	Încrederea în angajați a celor care ocupă o funcție de conducere	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CM3.7	Motivarea personalului	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CM3.8	Asigurarea echității legate de efortul și remunerarea primită	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CM3.9	Asigurarea unui climat de muncă fără conflicte, fără resentimente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CM3.10	Capacitatea de a prognoza problemele cu care se va confrunta în viitor instituția	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CM3.10.1	Capacitatea de a prognoza problemele cu care se vor confrunta în viitor grupurile de angajați	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CM3.10.2	Capacitatea de a pregăti soluții pentru problemele anticipate	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CM3.10.3	Capacitatea de a face posibilă corectarea acțiunii pe măsura realizării ei	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CM3.11	Capacitatea de a gândi strategic	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CM3.12	Capacitatea de organizare a activităților	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CM3.13	Capacitatea de a antrena personalul instituției să contribuie la stabilirea și realizarea obiectivelor prevăzute, pe baza luării în considerare a factorilor care îl motivează	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CM3.14	Capacitatea de a coordona	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CM3.14.1	Capacitatea de a evalua activitățile	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CM3.14.2	Capacitatea de a monitoriza activitățile	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CM3.14.3	Capacitatea de a colecta și interpreta date privind desfășurarea activităților	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CM3.14.4	Capacitatea de a măsura performanțele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Program Postuniversitar în Managementul Administrației Publice, Cod SMIS 1566
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea
Capacității Administrative

CM3.15	Capacitatea de a armoniza și sincroniza activitățile și operațiunile interne dintr-o instituție	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CM3.16	Capacitatea de a direcționa uniform eforturile și acțiunile	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CM3.17	Abilitatea de a corela activitățile grupurilor de angajați	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CM3.18	Verificarea permanentă, completă și cu frecvență constantă, a modului în care se desfășoară activitățile	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CM3.19	Precizarea cauzelor problemelor apărute în desfășurarea activității și a măsurilor corective necesare rezolvării problemelor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CM3.19.1	Precizarea a măsurilor corective necesare rezolvării problemelor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CM3.20	Capacitatea de a repartiza sarcinile și responsabilitățile în funcție de competențele personalului	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CM3.21	Capacitatea de a lua decizii optime, la momentul oportun	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

CM.4. Care dintre următoarele elemente sunt cele mai importante pentru un angajat al unei instituții publice care ocupă o funcție de conducere? Acordați câte o notă de la 1 la 10 (1=deloc important, 10= foarte important; 99=nu știu/nu răspund):

CM4.1	Experiența în funcții de conducere	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CM4.2	Formarea inițială (Facultatea)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CM4.3	Aprofundarea formării inițiale prin participarea la un program de masterat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CM4.4	Participarea la cursuri postuniversitare de formare continuă de lungă durată	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CM4.5	Participarea la programe de mobilități, schimb de experiență	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CM4.6	Participarea la cursuri de perfecționare de scurtă durată	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
CM4.7	Altceva:..... (vă rugăm să precizați)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

SECȚIUNEA 3 – Nevoia de formare

ID.NEV. În ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații ?
(Încercuiți una dintre cifrele de la 1 la 5 pentru afirmațiile următoare, în funcție de
măsura în care sunteți de acord cu acestea)

		Dezacord total	Dezacord	Nici acord, nici dezacord	Acord	Acord total	nu știu/nu răspund
IDN.1	Unul dintre principalele obiective ale evaluării anuale a performanțelor profesionale în administrația publică românească trebuie să fie identificarea nevoilor de formare profesională.	1	2	3	4	5	99
IDN.2	Evaluarea anuală a performanțelor profesionale identifică foarte bine/corect nevoile mele de formare profesională.	1	2	3	4	5	99
IDN.3	Există și alte modalități decât evaluarea anuală a performanțelor profesionale prin care ar trebui să se identifice nevoile de formare profesională. Vă rugăm exemplificați:	1	2	3	4	5	99
IDN.4	La noi în instituție se utilizează și alte modalități de identificare a nevoilor de formare profesională decât evaluarea anuală a performanțelor profesionale. Vă rugăm exemplificați:	1	2	3	4	5	99

NEV.I. În ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații ?
(Încercuiți una dintre cifrele de la 1 la 5 pentru afirmațiile următoare, în funcție de
măsura în care sunteți de acord cu acestea)

		Dezacord total	Dezacord	Nici acord,	Acord	Acord total	nu știu/nu
--	--	----------------	----------	-------------	-------	-------------	------------

Program Postuniversitar în Managementul Administrației Publice, Cod SMIS 1566
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea
Capacității Administrative

				nici dezacord			răspund
N1	Nevoia de formare în administrația publică românească în general este foarte ridicată	1	2	3	4	5	99
N2	Nevoia de formare în instituția din care fac parte este foarte ridicată	1	2	3	4	5	99
N3	În opinia mea, ar fi foarte util un program postuniversitar axat pe creșterea capacității manageriale din instituțiile publice locale	1	2	3	4	5	99
N4	Într-un program postuniversitar ar trebui să se pună accent în egală măsură pe pregătirea teoretică și pe pregătirea practică	1	2	3	4	5	99
N4.1	Într-un program postuniversitar ar trebui să se pună accent mai degrabă pe pregătirea teoretică	1	2	3	4	5	99
N4.2	Într-un program postuniversitar ar trebui să se pună accent mai degrabă pe pregătirea practică	1	2	3	4	5	99

NEV.II. Cât de importantă este pentru un angajat care ocupă o funcție de conducere într-o instituție publică dobândirea următoarelor abilități/capacități:

Acordați, prin încercuire, câte o notă de la 1 la 10 (1=deloc important, 10= foarte important; 99=nu știu/nu răspund).

N5	Capacitatea de a analiza structura și mediul unei organizații/instituții	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N6	Capacitatea de a analiza abordările și aspectele de ordin financiar și economic care au o legătură cu instituțiile publice și intervin în activitatea acestora	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N7	Capacitatea de a utiliza metodele și instrumentele de colectare și analiză a datelor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N8	Înțelegerea și interpretarea textelor legale	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N9	Capacitatea de a realiza designul, monitorizarea și evaluarea unei strategii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N10	Înțelegerea proceselor bugetare, a metodelor de elaborare și construcție a bugetelor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N11	Analiza perspectivelor și metodelor de dezvoltare comunitară	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Program Postuniversitar în Managementul Administrației Publice, Cod SMIS 1566
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea
Capacității Administrative

N12	Înțelegerea particularităților sectorului non-guvernamental și a raporturilor dintre acesta și instituțiile administrației publice	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N13	Capacitatea de analiză a importanței și a rolului managementului în organizațiile publice	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N14	Descrierea și analiza legată de actori și instituții implicate în procesele de politici publice	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N15	Capacitatea de a analiza modalitățile de combatere a comportamentelor neetice și a corupției în administrația publică	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N16	Capacitatea de a implementa un proiect	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N17	Capacitatea de a participa la elaborarea unei strategii de dezvoltare locală/urbanism	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N18	Capacitatea de a analiza principalele probleme legate de leadership, identificarea factorilor contextuali și conjuncturali care influențează leadership-ul și stilurile de conducere	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N19	Capacitatea de a analiza aspectele comune și diferențele legate de administrația publică din România și alte state	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N20	Realizarea unor analize din perspectivă comparată a modelelor de organizare administrativă locală și regională	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N21	Capacitatea de a înțelege rolul instituțiilor UE, mecanismele și relațiile sistemelor instituționale ale UE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N22	Dezvoltarea unor strategii de planificare, recrutare, selectare, evaluare, motivare și formare a personalului	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N23	Capacitatea de a aplica metode și instrumente ale managementului financiar în instituțiile publice	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N24	Înțelegerea și aplicarea unor norme și proceduri privind desfășurarea auditului intern	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N25	Capacitatea de a realiza designul unui proiect (de a scrie un proiect) prin care	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Program Postuniversitar în Managementul Administrației Publice, Cod SMIS 1566
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea
Capacității Administrative

	să fie atrase finanțări											
N25.1	Capacitatea de a monitoriza și de a evalua programe, proiecte și activități implementate de instituția publică	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N26	Capacitatea de a realiza diferite tipuri de diagnoză organizațională și de a planifica și coordona intervenții în cadrul programelor de schimbare /dezvoltare organizațională	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N27	O altă capacitate(1):.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N28	O altă capacitate(2):.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N29	O altă capacitate(3):.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

N.30. Gândindu-vă la nevoile din instituția din care faceți parte, care sunt cele mai importante 3 competențe care ar trebui însușite în urma frecventării unui program postuniversitar de formare în domeniul administrației publice? (Răspuns liber) Vă rugăm să argumentați.

N30.1 _____

N30.2 _____

N30.3 _____

Program Postuniversitar în Managementul Administrației Publice, Cod SMIS 1566
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea
Capacității Administrative

**NEV.III. Cât de importantă este abordarea într-un program postuniversitar de formare în administrația publică a următoarelor domenii:
 Acordați, prin încercuire, câte o notă de la 1 la 10 (1=deloc important, 10= foarte important; 99=nu știu/nu răspund)**

N31	Economie și finanțe publice	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N32	Teorii organizaționale	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N33	Metode de cercetare în administrația publică	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N34	Drept administrativ avansat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N35	Planificare strategica	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N36	Bugete Locale	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N37	Dezvoltare comunitara	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N38	Managementul ONG-urilor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N39	Management public	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N40	Analiza Politicilor Publice	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N40	etică in administrația publica	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N41	Managementul proiectelor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N42	Planificare urbană	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N43	Leadership in organizații publice	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N44	Administrație publica comparata	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N45	Politici de dezvoltare regionala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N46	Instituții și mecanisme ale Uniunii Europene	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N47	Managementul resurselor umane	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N48	Management financiar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N49	Audit in institutiile publice	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N50	Designul (scrierea) proiectelor de finanțare	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N50.1	Monitorizarea și evaluarea programelor, proiectelor și activităților	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N51	Managementul schimbării și dezvoltare organizațională	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N52	Dezvoltare economică locală	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N53	Politici de mediu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N54	Planificare urbană	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N55	Dezvoltare urbană aplicată	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N56	Dreptul urbanismului	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N57	Dezvoltare regională și planificare urbană	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N58	Dezvoltare durabilă	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N59	Bugete locale	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N60	Metode si tehnici fiscale	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N61	Trezorerie publică	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Program Postuniversitar în Managementul Administrației Publice, Cod SMIS 1566
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea
Capacității Administrative

N62	Audit intern	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N63	Norme și standarde în contabilitatea bugetelor locale	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N64	Managementul investițiilor publice locale	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N65	Creditare locală	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N66	Drept bugetar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N67	Strategii și politici financiare locale	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
N68	Descentralizare și autonomie locală	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

NEV.IV.Menționați, în ordinea importanței, trei domenii care nu ar trebui să lipsească dintr-un program postuniversitar în administrația publică ?

N 69	
N 70	
N 71	

N 72. Care ar trebui să fie durata optimă a unui program postuniversitar în administrația publică?

1. mai puțin de o lună
2. între o lună și trei luni
3. între patru luni și șase luni
4. mai mult de șase luni

PUB. Care este cel mai potrivit mod de a afla informații despre un program postuniversitar adresat angajaților unei instituții publice? Acordați, prin încercuire, câte o notă de la 1 la 10 (1=deloc important, 10= foarte important; 99=nu știu/nu răspund)

PUB.1	Prin TV	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
PUB.2	Prin internet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
PUB.2	Prin radio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
PUB.3	Prin ziare și reviste	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
PUB.4	Prin pliante distribuite la instituții	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
PUB.5	Prin intermediul altor persoane care au participat la un astfel de program	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
PUB.6	Altfel. Cum?.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

COST. Cine ar trebui să suporte financiar costurile unui program postuniversitar adresat funcționarilor publici?

1. persoana care participă
2. instituția angajatoare a persoanei care participă

3. atât instituția, cât și participantul
4. altcineva. Cine?.....

F. ÎNV. Care este, în opinia dumneavoastră, forma de învățământ preferabilă pentru un program postuniversitar:

1. la zi
2. învățământul deschis la distanță (fără frecvență)
3. o alta: Care?.....
99. Nu știu/ Nu răspund

FORM. ANT. 1 Ce cursuri de formare ați urmat în ultimii 3 ani?

1. Comunicare și relații publice
2. Legislație specifică
3. Afaceri
4. Contabilitate
5. Achiziții publice
6. Operare calculator
7. Marketing
8. Finanțe (impozite și taxe)
9. Management
10. Management proiecte
11. Designul și evaluarea proiectelor
12. Resurse umane
13. Asigurarea calității
14. Relații internaționale
15. Altele
(care).....
.....

FORM. ANT. 2 Aplicați cunoștințele dobândite în urma formării în activitatea dumneavoastră prezentă?

1. Niciodată
2. Mai degrabă nu
3. Mai degrabă da
4. Da, întotdeauna

FORM. ANT. 3 În ce măsură munca dumneavoastră s-a îmbunătățit în urma participării la aceste cursuri de formare?

1. În totalitate
2. În mare măsură
3. În mică măsură
4. Deloc
99. Nu știu/Nu răspund

PLAN. FORM. Ce cursuri de formare și dezvoltare profesională ați dori să urmați în următoarele 12 luni?

(menționați trei dintre acestea)

1.....

2.....
 3.....

99. Nu știu/Nu răspund

CAR.1 (Pentru cei care ocupă în prezent o funcție de conducere)

Gândindu-vă la aspirațiile dvs. în ceea ce privește cariera, ce poziție doriți să ocupați peste 3 ani?

- 1. aceeași funcție
- 2. o funcție de conducere la un alt nivel
- 3. o funcție de execuție
- 77. Nu știu
- 99. Nu răspund

CAR.2 (Pentru cei care ocupă în prezent o funcție de execuție)

Gândindu-vă la aspirațiile dvs. în ceea ce privește cariera, ce poziție doriți să ocupați peste 3 ani?

- 1. aceeași funcție
- 2. o funcție de conducere
- 3. o altă funcție de execuție
- 77. Nu știu
- 99. Nu răspund

TIP FORM. De ce tip de formare aveți nevoie pentru a putea ocupa poziția dorită? (EX. studii, dezvoltare managerială, team-building, etc.). Vă rugăm să motivați.

.....

SECȚIUNEA 6 - ÎNTREBĂRI SOCIO-DEMOGRAFICE

SD1. Vârsta dumneavoastră		<i>ANI</i>
----------------------------------	--	------------

SD2. SEX: 1. Masculin

2. Feminin

<p>SD3. Care este etnia dvs.?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. română 2. maghiară 3. romă 4. germană 5. alta CARE?..... 77. Nu știu 99. Nu răspund 	<p>SD4. Care este religia dvs.?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ortodoxă 2. romano-catolică 3. protestantă (calvină, evanghelică, luterană, reformată) 4. neo-protestantă (pentecostală, adventistă, baptistă, evanghelistă) 5. greco-catolică 6. alta. Care?..... 7. nu sunt religios 8. religie nedeclarată 77. Nu știu 99. Nu răspund
--	--

SD5. În orice societate, unii oameni se consideră bogați, alții se consideră săraci. Dvs. unde vă situați pe următoarea scală? (indicați prin încercuirea unei valori între 1 și 10).

SĂRAC			BOGAT						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

STUD. Care este numărul total de ani de școală pe care i-ați absolvit?		A N I
---	--	----------------------

DOMST.1. Care este domeniul principal al studiilor pe care le-ați realizat la nivel de licență?

1. Administrație publică
2. Economie
3. Drept
4. Tehnic
5. Filologie
6. Sociologie
7. Psihologie
8. Filosofie
9. Știința mediului
10. Altul. Care?.....

DOMST.2. Care este domeniul principal al studiilor pe care le-ați realizat la nivel de masterat?

11. Administrație publică
12. Economie
13. Drept
14. Tehnic
15. Filologie
16. Sociologie
17. Psihologie
18. Filosofie

19. Știința mediului
 Altul. Care?.....

FUNCTIA. În prezent ocupați o funcție:

1. de conducere
2. de execuție

VEC.1 Vechimea dumneavoastră în administrația publică

1. sub un an
2. între 1 an și 2 ani
3. între 3 ani și 5 ani
4. peste 5 ani

VEC.2 Vechimea dumneavoastră în instituție

1. sub un an
2. între 1 an și 2 ani
3. între 3 ani și 5 ani
4. peste 5 ani

VEC.3 Vechimea dumneavoastră în funcția ocupată:

1. sub un an
2. între 1 an și 2 ani
3. între 3 ani și 5 ani
4. peste 5 ani

VEC.4 Vechimea dumneavoastră într-o funcție de conducere (într-o organizație publică sau privată):

1. sub un an
2. între 1 an și 2 ani
3. între 3 ani și 5 ani
4. peste 5 ani

SCHIMB.1 În următorul an aveți intenția să vă schimbați funcția?

1. Da	2. Nu	77. Nu știu	99. Nu
răspund			

SCHIMB.2 În următorul an aveți intenția să vă schimbați locul de muncă?

1. Da	2. Nu	77. Nu știu	99. Nu
răspund			

SD6. Venitul dvs. personal în luna trecută a fost aproximativ de ...?

	R O
--	--------

Program Postuniversitar în Managementul Administrației Publice, Cod SMIS 1566
**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea
Capacității Administrative**

			N
0. nici un venit	77. Nu știu răspund	99. Nu	

SD7. Cum apreciați veniturile actuale ale gospodăriei dumneavoastră?

1. Nu ne ajung nici pentru strictul necesar
 2. Ne ajung numai pentru strictul necesar
 3. Ne ajung pentru un trai decent, dar nu ne permitem cumpărarea unor bunuri mai scumpe
 4. Reușim să cumpărăm și unele bunuri mai scumpe, dar cu restrângeri în alte domenii
 5. Reușim să avem tot ce ne trebuie, fără să ne restrângem de la ceva
77. Nu știu
99. Nu răspund

VĂ MULȚUMIM !

„Conținutul acestui material
nu reprezintă în mod obligatoriu
poziția oficială a Uniunii Europene
sau a Guvernului României”