



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



INOVAȚIE ÎN ADMINISTRAȚIE



Instrumente Structurale
2007-2013

Beneficiar: Consiliul Județean Dâmbovița

Titlul proiectului: “Standarde înalte de cunoștințe și expertiză pentru funcționarii publici, instrument strategic de îmbunătățire durabilă a eficacității organizatorice a administrațiilor locale în județul Dâmbovița”

Cod SMIS: 21890

Finanțat prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative din Fondul Social European în perioada 27.09.2013 - 27.11.2014

Analiza necesităților de formare a personalului implicat în studiile de caz efectuate

CUPRINS:

1.	Introducere	3
1.1.	Contextul actual	3
1.2.	Scop, obiective, structura, grup țintă	5
1.3.	Ce este nevoia de formare și cum poate fi aceasta identificată	6
1.4.	Beneficiile procesului de analiză a necesităților de formare: întărirea dezvoltării resursei umane	7
2.	Cercetare la birou și cercetare în teritoriu	8
2.1.	Instrumente utilizate pentru colectarea datelor	8
2.2.	Participanții selectați pentru realizarea analizei	8
2.3.	Colectarea datelor despre posturile grupului țintă și alte informații relevante	10
2.4.	Colectarea datelor utilizând instrumentele create	11
3.	Procesarea, analizarea și raportarea datelor	12
3.1.	Procesarea și centralizarea datelor colectate	12
3.2.	Măsurarea performanței curente a grupului țintă (nivelul acestora)	12
3.3.	Stabilirea standardului de performanță	30
3.4.	Analizarea discrepanței între performanța curentă și standardul de performanță	31
3.5.	Analizarea și interpretarea datelor finale	33
3.6.	Întocmirea raportului	37
3.7.	Principiile dezvoltării durabile și egalității de șanse	38
4.	Concluzii	40
5.	Anexe	41

1. Introducere

Consiliul Județean Dâmbovița este beneficiarul proiectului "Standarde înalte de cunoștințe și expertiză pentru funcționarii publici, instrument strategic de îmbunătățire durabilă a eficacității organizatorice a administrațiilor locale în județul Dâmbovița", cod SMIS – 21890, proiect finanțat prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative 2007-2013.

Conform proiectului, o importanță deosebită se acordă pregătirii personalului cu funcții de conducere pentru a-i transforma în adevărați lideri. Liderii, în cadrul instituțiilor publice, pot ajuta la diseminarea, promovarea și menținerea noilor valori ce sunt necesare pentru o reformă reală a sectorului public.

O guvernare eficientă ajută la întărirea democrației și a drepturilor omului, promovarea prosperității economice și a coeziunii sociale, scăderea sărăciei, protejarea mediului, utilizarea rațională a resurselor naturale și o mare încredere în guvern și administrația publică.

Eficiența serviciilor publice din administrația de stat este determinată și de calitatea personalului. Un sistem al administrației publice, încadrat cu suficiente resurse materiale și financiare, dar cu funcționari nepregătiți profesional și managerial, nu obține rezultatele propuse.

Orice funcționar public trebuie să aibă o pregătire generală, specifică domeniului în care lucrează. Atingerea unor performanțe de către funcționarii publici poate fi rezultatul unui proces permanent care conduce la competență profesională. Competența, respectiv performanța, marchează momentul final al unui proces permanent de pregătire și perfecționare a pregătirii funcționarilor publici în domeniul de specialitate și al managementului, în special.

În România, ca țară membră a Uniunii Europene, administrația publică reprezintă un factor determinant într-o serie de activități specifice: implementarea și monitorizarea implementării acquis-ului comunitar în diferite domenii, atragerea și gestionarea eficientă a fondurilor provenite de la Uniunea Europeană sau alți donatori internaționali, ceea ce necesită și existența unui corp de funcționari publici specializați în gestionarea afacerilor europene.

1.1. Contextul actual

Obiectivul general al proiectului îl constituie îmbunătățirea durabilă a eficacității organizatorice a administrațiilor locale în județul Dâmbovița, prin furnizarea unor înalte standarde de cunoștințe și expertiză pentru funcționarii publici cu funcții de conducere, în crearea imaginii unităților administrativ-teritoriale și în medierea și negocierea disputelor și conflictelor în administrația publică.

Pregătirea corespunzătoare a grupului țintă va sprijini activitățile de reorganizare, prin dezvoltarea practicilor de management și prin consolidarea unei capacități susținute de formare pentru administrația publică din județul Dâmbovița.

Scopul proiectului este de sprijinire a îmbunătățirilor de structură și proces ale managementului, care contribuie la dezvoltarea organizațională, prin crearea unor importante instrumente ce vor sta la baza procesului de formare continuă a administrației publice, precum pachete de formare destinate

principalilor actori ai administrației publice: personalul de conducere, personalul care se ocupă de imaginea unității administrativ-teritoriale și de medierea și negocierea disputelor și conflictelor în administrația publică.

Proiectul pune accent pe pregătirea la nivel european a administrației din județul Dâmbovița, pentru a deveni mai transparentă, mai credibilă, mai eficientă și orientată spre cetățean. Perfecționarea acestui grup țintă va fi în beneficiul socio-economic al locuitorilor județului Dâmbovița.

În cadrul diverselor analize efectuate la nivel național și local privind problemele din administrația publică, a rezultat că în ultimii ani au avut loc schimbări semnificative în structurile administrației centrale și locale – mai ales în ceea ce privește crearea de noi funcții și structuri, introducerea tehnologiei informației și a câtorva elemente de reformă a funcției publice. Pentru a răspunde nevoilor actuale ale administrației este nevoie de funcționari publici care să dețină expertiza necesară. Pentru aceasta trebuie urmărită ridicarea standardelor generale de cunoștințe și expertiză la nivelul funcționarilor publici.

Județul Dâmbovița are o populație de aprox. 502.000 locuitori (la nivelul anului 2012), fiind compus din 89 unități administrativ-teritoriale, din care 82 comune, 2 municipii și 5 orașe.

Numărul total de funcționari publici din cadrul Consiliului Județean Dâmbovița, instituții publice subordonate Consiliului Județean Dâmbovița, consilii locale și instituții publice subordonate consiliilor locale din județ este de aproximativ 1900. Dintre aceștia un procent de aproximativ 50% îl formează personalul care are legatură cu crearea imaginii unității administrativ-teritoriale (serviciile integrare, marketing, de relații cu mass-media) și cei implicați în medierea și negocierea disputelor și conflictelor în administrația publică: serviciile juridice, serviciile cu publicul.

Numărul total al funcționarilor publici de conducere din cadrul Consiliului Județean Dâmbovița, instituții publice subordonate Consiliului Județean Dâmbovița, consilii locale și instituții publice subordonate consiliilor locale din județ este de **197**. O investiție în capacitatea administrativă la acest nivel este considerată foarte importantă pentru a dezvolta calitățile de leadership și de management în administrația publică.

Conform Legii nr. 188/1999 actualizată, art. 50, alin. 1, funcționarii publici au dreptul și obligația de a-și îmbunătăți în mod continuu abilitățile și pregătirea profesională, prin procesul de formare continuă.

Prin urmare, este evident că în România există o nevoie neacoperită în domeniul „profesionalizării” funcționarilor publici, începând cu cei cu funcții de conducere, cei care se ocupă de imaginea administrației publice și a celor care trebuie să rezolve conflicte și să vină în întâmpinarea cerințelor și nevoilor cetățenilor.

Având în vedere aceste statistici, este considerată de mare importanță întreprinderea de acțiuni în sensul instruirii personalului din Administrația Publică și a dezvoltării capacității sale manageriale.

Proiectul se va derula pe întreg teritoriul județului Dâmbovița, cuprinzând administrații locale atât din mediul urban, cât și din mediul rural. Se preconizează că vor participa 175 persoane pe fiecare tip de curs: “Leadership în administrația publică”; “Crearea imaginii unității administrativ-teritoriale”; “Medierea și negocierea disputelor și conflictelor în administrația publică”.

Materialele de curs vor putea fi utilizate și pentru pregătirea ulterioară a funcționarilor publici și a altor persoane care doresc să intre în administrația publică în posturile care sunt vizate ca grup țintă ale

proiectului. Ele vor ajuta și la formarea unor noi lideri, capabili să participe eficient la dezvoltarea organizațională.

1.2. Scop, obiective, structură, grup țintă

Obiectivele analizei nevoilor de instruire

La nivel european, formarea profesională continuă reprezintă o prioritate strategică, fiind una dintre acțiunile care fac obiectul dimensiunii sociale a strategiei “Europa 2020”.

În contextul european, nu mai este nevoie doar de pregătirea funcționarilor publici, ci și de asigurarea unei continuități a pregătirii profesionale în acord cu principiul european al învățării pe parcursul întregii vieți. Din păcate, analiza nevoilor de instruire a personalului din autoritățile publice locale reprezintă un instrument mai rar folosit pentru dezvoltarea organizațională și creșterea calității serviciilor publice.

Analiza nevoilor de instruire a funcționarilor publici și a personalului contractual din cadrul instituțiilor administrației publice de la nivel județean permite identificarea modalităților prin care nivelul de pregătire a funcționarilor publici poate contribui la creșterea performanței instituției în care aceștia își desfășoară activitatea.

Analiza își propune să identifice discrepanțele dintre necesarul de calificări pentru îndeplinirea obiectivelor operaționale ale instituției și nivelul real de pregătire al funcționarilor publici. Se va identifica modul în care calificările necesare atingerii acestor obiective precum și a profilului activităților corespunzătoare sunt corelate cu nivelul de pregătire și competențele funcționarilor publici.

Obiectivele cercetării

- Identificarea situației instruirii precum și a modului în care aceasta este corelată cu necesarul de pregătire a resurselor umane impus de atingerea obiectivelor strategice și operaționale ale instituției.
- Identificarea percepției funcționarilor publici de conducere din cadrul Consiliului Județean și a administrațiilor locale în ceea ce privește domeniile și nivelul de instruire necesar pentru îndeplinirea obiectivelor operaționale, respectiv calificările necesare creșterii performanței direcțiilor pe care le conduc.
- Identificarea percepției funcționarilor publici de execuție din cadrul diverselor departamente ale instituțiilor administrației publice locale din județ privind domeniile de instruire necesare creșterii performanței direcțiilor în care își desfășoară activitatea.
- Identificarea percepției funcționarilor publici asupra problemelor de la nivel operațional.
- Identificarea aspectelor de interes pentru cele trei tipuri de cursuri propuse în vederea realizării curriculumelor de curs, a suporturilor, materialelor, studiilor de caz, exercițiilor etc.

Grupul țintă

Activitatea principală a proiectului o reprezintă organizarea și participarea grupurilor țintă la cele trei cursuri de instruire. Se preconizează participarea a 175 de persoane la fiecare tip de curs.

- Pentru cursul **Leadership în administrația publică**, grupul țintă este format în principal din persoane cu funcții de conducere: directori, șefi servicii.
- Pentru cursul **Crearea « imaginii » unității administrativ-teritoriale**, grupul țintă îl reprezintă angajați din serviciile integrare, marketing, relații cu mass-media și clienți, persoane cu funcții de conducere
- Pentru cursul **Medierea și negocierea disputelor și conflictelor în administrația publică**, grupul țintă este format în principal din angajați ai serviciilor juridice și serviciilor cu publicul.

Participanții la analiză/cercetare au fost selectați cu respectarea prevederilor legislației în vigoare cu privire la egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați în domeniul muncii, egalitate de șanse și nediscriminare și s-au luat în considerare toate politicile și practicile prin care să nu se realizeze nicio deosebire, excludere, restricție sau preferință, indiferent de: rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, gen, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenență la o categorie defavorizată, precum și orice alt criteriu care are ca scop sau efect restrângerea, înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării, în condiții de egalitate, a drepturilor omului și a libertăților fundamentale sau a drepturilor recunoscute de lege, în domeniul politic, economic, social și cultural sau în orice alte domenii ale vieții publice.

Selecția participanților la cele trei cursuri se va face pe baza priorităților la nivel județean, cu condiția reprezentării unui număr cât mai mare de administrații locale și de asemenea cu respectarea principiului egalității de șanse.

Aceste persoane vor avea rolul și de a promova proiectul și de a disemina unele dintre rezultate către alți angajați ai instituțiilor din care provin.

1.3. Ce este nevoia de formare și cum poate fi aceasta identificată

În ce privește administrația publică, formarea profesională continuă este reglementată de Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, HG nr. 1066/2008 pentru aprobarea normelor privind formarea profesională a funcționarilor publici și HG nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici. Alte prevederi legislative importante sunt Codul Muncii, OG nr. 129/2000 privind formarea profesională a adulților.

Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare reprezintă cadrul normativ general aplicabil funcției publice și funcționarilor publici, perfecționarea profesională a funcționarilor publici reprezentând o secțiune importantă a acesteia, instituind totodată atât dreptul cât și obligația funcționarilor publici de a-și îmbunătăți continuu pregătirea profesională și de a dobândi noi abilități și competențe.

Analiza de față își propune de asemenea să evalueze, prin instrumente specifice de colectare a datelor, nevoile de formare exprimate de funcționarii publici și să evidențieze modalitățile prin care oferta de formare existentă sau dezvoltată în cadrul programelor/proiectelor în curs, se poate integra într-un mod flexibil și coerent în acest demers.

Principiile care guvernează sistemul de formare profesională a funcționarilor publici sunt:

- **Principiul eficienței** - principiul potrivit căruia autoritățile și instituțiile publice au obligația de a asigura atingerea obiectivelor formării cu un consum rațional de resurse;

- **Principiul eficacității** - principiul potrivit căruia beneficiarii de formare au dreptul de a obține rezultate superioare resurselor alocate;
- **Principiul coerenței** - principiul potrivit căruia regulile instituite prin H.G. nr. 1066/ 2008 sunt general aplicabile în cadrul procesului de asigurare a respectării dreptului și îndeplinirii obligației de formare și perfecționare profesională a funcționarilor publici;
- **Principiul egalității de tratament** - principiul potrivit căruia, în contractarea serviciilor de formare, părțile contractante au obligația de a nu face discriminări între categoriile de beneficiari, respectiv între categoriile de furnizori de formare;
- **Principiul gestionării descentralizate a procesului de formare** - principiul potrivit căruia autoritățile și instituțiile publice au deplină competență în planificarea formării, achiziționarea serviciilor de formare, monitorizarea și evaluarea formării funcționarilor publici;
- **Principiul liberului acces la servicii de formare** - principiul potrivit căruia furnizorii de formare au acces liber în procedura de achiziție a serviciilor de formare, în condiții de concurență și egalitate de tratament în relația cu beneficiarii de formare;
- **Principiul planificării** - principiul potrivit căruia autoritățile și instituțiile publice au obligația de a iniția anual procesul de identificare a nevoilor de formare a funcționarilor publici și de a stabili prioritățile în achiziționarea serviciilor de formare, pe baza nevoilor de formare identificate și a resurselor disponibile;
- **Principiul transparenței** - principiul potrivit căruia autoritățile și instituțiile publice au obligația de a pune la dispoziția tuturor celor interesați informațiile de interes public referitoare la formarea profesională a funcționarilor publici.

La nivelul instituțiilor publice se realizează identificarea nevoilor de instruire a funcționarilor publici, în urma procesului de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale acestora, pentru activitatea anului.

De asemenea, în analiza nevoilor de instruire este necesar să se pună accentul și pe aspectele care au impact asupra nevoii de instruire, cum ar fi următoarele:

- identificarea necesarului de formare profesională rezultat din modificările legislative în domeniile de competență ale funcționarului public;
- identificarea necesarului de formare profesională prin raportare la modificările relevante ale fișei postului.

1.4. Beneficiile procesului de analiză a necesităților de formare: întărirea dezvoltării resursei umane

Analiza nevoilor de formare, răspunde nevoilor unei game largi de factori interesați, dintr-o multitudine de perspective și se integrează în cadrul mai larg al programelor de dezvoltare continuă și de management specifice sistemului educațional din România.

Din punctul de vedere al scopului urmărit, pentru instituțiile publice considerăm că beneficiile procesului de analiza a procesului de formare sunt următoarele:

- Conduce la identificarea domeniilor în care este necesară dezvoltarea abilităților, cunoștințelor și deprinderilor individuale;
- Contribuie la satisfacerea necesităților curente și viitoare ale organizației în domeniul resurselor umane și de personal;
- Contribuie la creșterea eficienței și eficacității activităților din cadrul instituțiilor publice și implicit la creșterea performanțelor instituției.

Analiza este parte integrantă a eforturilor de îmbunătățire continuă a calității serviciilor oferite de către administrația publică, luând în considerare nevoile reale care sunt atent identificate, analizate și evaluate.

Nevoile de formare și de dezvoltare pot fi identificate la diferite niveluri, după cum urmează:

- ✓ nevoile individuale
- ✓ nevoile organizaționale
- ✓ nevoile comunitare
- ✓ nevoile sistemului administrației publice

Astfel, legat de scopul formării profesionale, putem afirma faptul că formarea funcționarilor publici are ca și obiective principale creșterea performanțelor în munca a acestor angajați, respectiv eliminarea deficiențelor cu privire la activitatea lor.

2. Cercetare la birou și cercetare în teritoriu

2.1. Instrumente utilizate pentru colectarea datelor

Documentarea studiului s-a realizat trecând prin etapele de proiectare a cercetării, prin alegerea metodei și elaborarea instrumentelor de colectare a datelor și informațiilor, administrarea chestionarelor, colectarea răspunsurilor, analizarea și formularea concluziilor relevante pentru proiect.

S-a urmărit asigurarea condiției ca prin numărul respondenților să se genereze condițiile de credibilitate a concluziilor privind corectitudinea rezultatelor obținute.

În vederea colectării unor date și informații edificatoare pentru realizarea obiectivelor cercetării s-a propus realizarea unui “Chestionar privind necesitățile de formare a personalului din cadrul administrațiilor locale din județul Dâmbovița”, ce conține întrebări relevante pentru tematica analizei.

De asemenea, în elaborarea prezentei Analize s-au mai utilizat și informații publice din mass-media, din articole publicate pe Internet, din observarea directă a situațiilor.

2.2. Participanții selectați pentru realizarea analizei

Având în vedere că prin conținutul cererii de finanțare au fost stabilite tematicile celor trei cursuri, numărul de 175 de cursanți la fiecare tip de curs, precum și grupul țintă, participanții la analiza nevoilor de formare au fost persoane din aceste categorii de grupuri țintă, anume:

- persoane cu funcții de conducere: directori, șefi servicii;

- angajați din serviciile integrare, marketing, relații cu mass-media și clienți, persoane cu funcții de conducere;
- angajați ai serviciilor juridice, serviciile cu publicul.

Definirea eșantionului

Grupul țintă este constituit din persoane de conducere, personal implicat în crearea imaginii și în rezolvarea conflictelor în administrația publică (șefi ai diferitelor compartimente, directori executivi, consilieri) ale Consiliului Județean Dâmbovița, precum și secretari din unitățile administrativ-teritoriale din județul Dâmbovița: Primăria Aninoasa, Primăria Băleni, Primăria Braniștea, Primăria Buciumeni, Primăria Cobia, Primăria Comișani, Primăria Corbii Mari, Primăria Cornățelu, Primăria Dobra, Primăria Doicești, Primăria Dragodana, Primăria Fieni, Primăria Găești, Primăria I.L. Caragiale, Primăria Malu cu Flori, Primăria Mănești, Primăria Moreni, Primăria Moroeni, Primăria Pietroșita, Primăria Răcari, Primăria Răzvad, Primăria Runcu, Primăria Șotânga, Primăria Tărtășești, Primăria Tătărani, Primăria Târgoviște, Primăria Titu, Primăria Ulmi, Primăria Văcărești, Primăria Voinești.

Pentru asigurarea reprezentativității, numărul de persoane de conducere ale unităților administrativ-teritoriale din județul Dâmbovița pentru care a fost aplicat acest tip de chestionar statistic a fost de 40.

În funcție de grupa de vârstă, persoanele de conducere sunt divizate în următoarele categorii:

Tabel nr. 1. Distribuția persoanelor de conducere din unitățile administrativ-teritoriale din județul Dâmbovița pe grupe de vârstă

Grupa de vârstă	Nr. persoane	Ponderea persoanelor în funcție de vârstă
25-45 ani	14	35.00%
46-54 ani	18	45.00%
55-64 ani	8	20.00%
Total	40	100.00%

Vârsta medie a persoanelor de conducere din unitățile administrativ-teritoriale din județul Dâmbovița este de 48.5 ani.

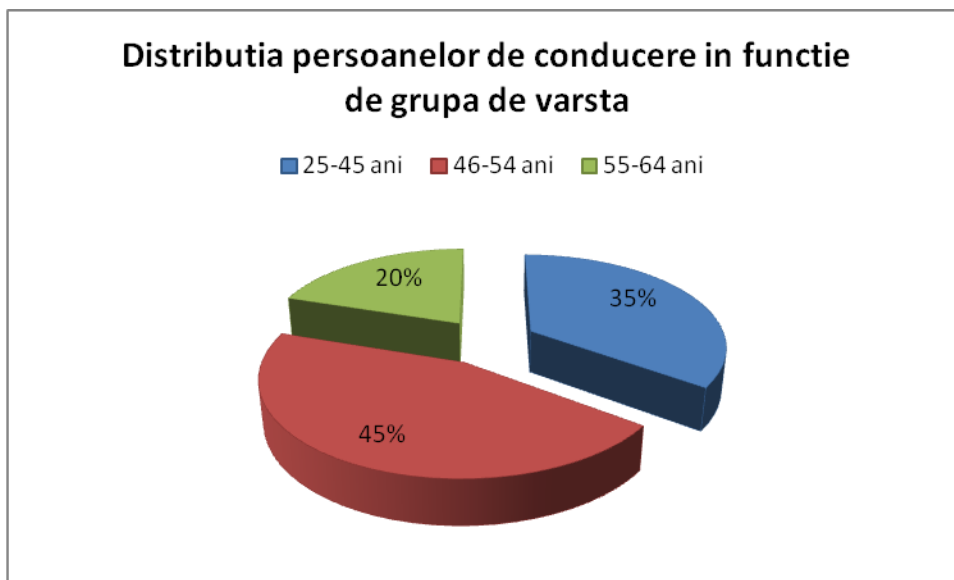


Figura nr. 1. Distribuția grafică a persoanelor de conducere din unitățile administrativ-teritoriale din județul Dâmbovița în funcție de grupa de vârstă

2.3. Colectarea datelor despre posturile grupului țintă și alte informații relevante

Metode utilizate

Datele necesare desfășurării acestei analize au fost obținute prin aplicarea mai multor metode de cercetare. Acestea sunt:

- Chestionare tip
- Observație
- Date statistice
- Analiză legislativă și de documente
- Informații din diverse surse, în special publicate în Internet
- Cercetarea documentelor programatice și a actelor normative precum și a ordinelor emise în cadrul instituțiilor care fac obiectul cercetării referitoare la pregătirea funcționarilor publici din cadrul acestor direcții.

La elaborarea chestionarelor s-a ținut cont și de faptul că necesitățile de formare apar din patru direcții principale:

- problemele noilor angajați;
- deficiențele din activitatea angajaților
- schimbarea organizațională
- cerințele exprimate la nivel individual.

Pentru a satisface în mod eficient aceste cerințe, este nevoie de o abordare sistematică, parcurgând: evaluarea performanței, teoria învățării, principalele diferențe între cum sunt instruiți oamenii și modul în care învață fiecare, elementele fundamentale ale instruirii sistematice, identificarea necesităților de instruire (de învățare), proiectarea și implementarea activităților de instruire și a instruirii pe bază de competență, evaluarea acestora, principalele elemente ale sistemelor de dezvoltare managerială.

Completarea chestionarelor de către funcționarii de conducere au ca scop printre altele, obținerea de informații privind gradul de corelare între obiectivele operaționale ale departamentului, nivelul de performanță și profilul general al pregătirii funcționarilor publici aflați în subordine. Informațiile obținute vor fi corelate cu datele furnizate de analiza altor documentelor ale instituțiilor din grupul țintă.

Pentru realizarea analizei de formare au fost parcurse următoarele etape:

- elaborarea de instrumente specifice pentru colectarea datelor privind variabilele de cercetare selectate în vederea investigării problematicii formării continue a funcționarilor publici;
- analiza datelor și rezultatelor colectate care vor deveni bază a abordărilor teoretice utilizate în elaborarea analizei;
- elaborarea analizei necesităților de formare.

2.4. Colectarea datelor utilizând instrumentele create

Chestionarele au fost distribuite și completate de către persoane de conducere, personal implicat în crearea imaginii și în rezolvarea conflictelor în administrația publică (șefi ai diferitelor compartimente, directori executivi, consilieri) ale Consiliului Județean Dâmbovița, precum și secretari din unitățile administrativ-teritoriale din județul Dâmbovița: Primăria Aninoasa, Primăria Băleni, Primăria Braniștea, Primăria Buciumeni, Primăria Cobia, Primăria Comișani, Primăria Corbii Mari, Primăria Cornățelu, Primăria Dobra, Primăria Doicești, Primăria Dragodana, Primăria Fieni, Primăria Găești, Primăria I.L. Caragiale, Primăria Malu cu Flori, Primăria Mănești, Primăria Moreni, Primăria Moroeni, Primăria Pietroșita, Primăria Răcari, Primăria Răzvad, Primăria Runcu, Primăria Șotânga, Primăria Tărtășești, Primăria Tătărani, Primăria Târgoviște, Primăria Titu, Primăria Ulmi, Primăria Văcărești, Primăria Voinești.

3. Procesarea, analizarea și raportarea datelor

3.1. Procesarea și centralizarea datelor colectate

Având în vedere grupul țintă ales pentru realizarea acestei analize – și anume angajați ai Consiliului Județean Dâmbovița și funcționari publici și personal contractual din cadrul autorităților locale ale județului Dâmbovița, persoane cu nivel de pregătire diferite, experiență în domeniul administrației publice diferită, s-a optat pentru colectarea datelor prin metoda completării unor chestionare tip. Prin conținutul chestionarului, persoanele chestionate au avut variante unice de răspuns sau variante multiple. De asemenea, au avut posibilitatea de a insera propriile sugestii și comentarii pentru tematica avută în vedere.

Au fost completate un număr de 40 de chestionare.

Anexa 1 conține chestionarul utilizat pentru cercetare.

3.2. Măsurarea performanței curente a grupului țintă (nivelul acestora)

În funcție de nivelul de studii, personalul de conducere este împărțit astfel:

Tabel nr. 2. Ponderea personalului de conducere din unitățile administrativ-teritoriale din județul Dâmbovița în funcție de nivelul de studii

Nivelul de studii	Ponderea persoanelor în funcție de studii
Liceu	0.00%
Universitate	35.90%
Postuniversitare	58.97%
Doctorat	5.13%
Total	100.00%

Un procent de 94.87% dintre persoanele de conducere ale unităților administrativ-teritoriale din județul Dâmbovița au studii superioare (universitare și postuniversitare), iar restul de 5.13% au studii de doctorat.

76.92% din persoanele intervievate au studii în domenii pentru posturile ocupate și anume: Administrație publică, Administrație publică europeană, Relații publice și comunicare, Servicii publice, Guvernare modernă și dezvoltare locală, Management, Drept, Științe juridice.

De asemenea, se poate observa din Figura nr. 2 că nici unul dintre respondenți nu are doar studii medii (studii liceale).

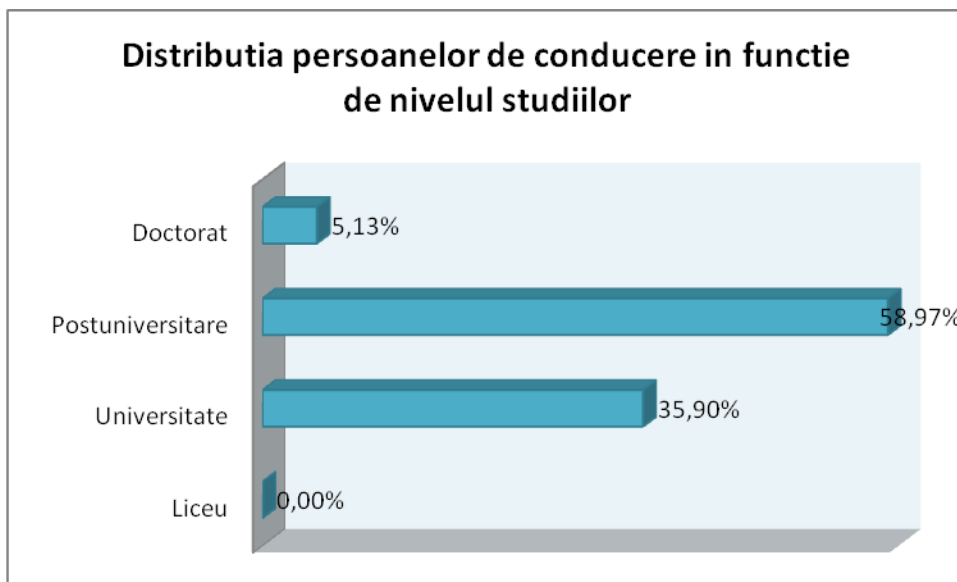


Figura nr. 2. Distribuția grafică a personalului de conducere din unitățile administrativ-teritoriale din județul Dâmbovița pe nivele de studii

Vechimea medie a respondenților în administrația publică este de 20 ani, vechimea minimă fiind de 6 ani, iar cea maximă de 38 ani (Figura nr. 3).

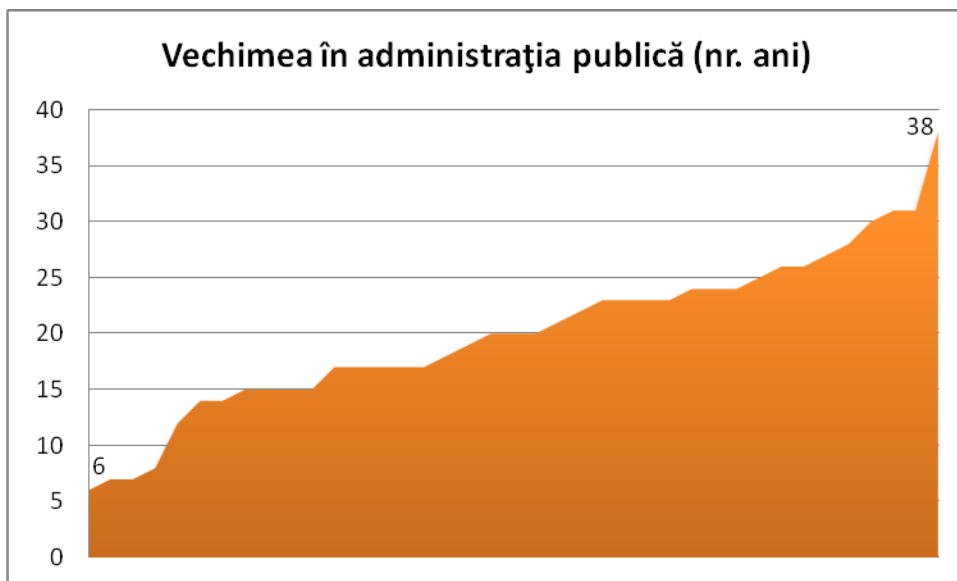


Figura nr. 3. Distribuția grafică a vechimii în administrația publică a personalului de conducere din unitățile administrativ-teritoriale din județul Dâmbovița

Interpretarea datelor colectate despre formarea profesională

Conform datelor statistice colectate, 62.5% dintre persoanele intervievate au absolvit un curs de formare profesională continuă, și anume:

- Manager de proiect
- Inspector SSM
- Inovație în administrație
- Leadership
- Stare civilă
- Managementul funcției publice
- Managementul situațiilor de urgență
- Administrație și contencios administrativ
- Auditor în domeniul calității
- Legalitatea actelor administrative
- Standard de control intern
- Comunicare în limba oficială

Dintre aceștia, 84% au absolvit cursul de formare profesională în ultimii 4 ani, în perioada 2010 – 2013 (Figura nr. 4).

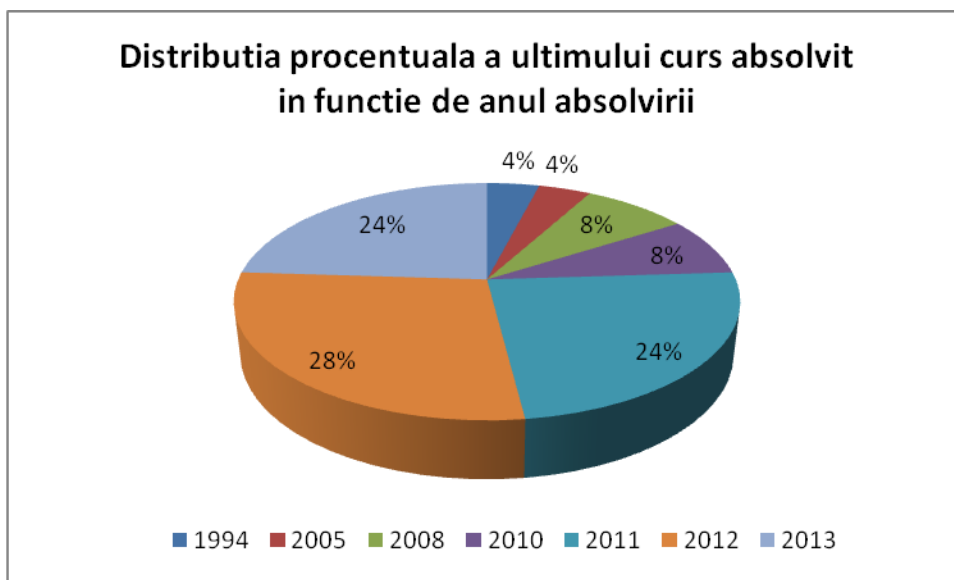


Figura nr. 4. Distribuția grafică a ultimului curs absolvit în funcție de anul absolvirii a personalului de conducere din unitățile administrativ-teritoriale din județul Dâmbovița

73.68% dintre persoanele de conducere din unitățile administrativ-teritoriale din județul Dâmbovița și-au exprimat dorința de a participa la un curs de formare profesională în anul 2014.

Tabel nr. 3. Ponderea persoanelor care și-au exprimat dorința de a participa la un curs de formare profesională în anul 2014

V-ați exprimat dorința de a participa în anul 2014 la un curs de formare profesională?	Ponderea persoanelor care și-au exprimat dorința de a participa la un curs de formare profesională în anul 2014
Da	73.68%
Nu	26.32%
Total	100.00%

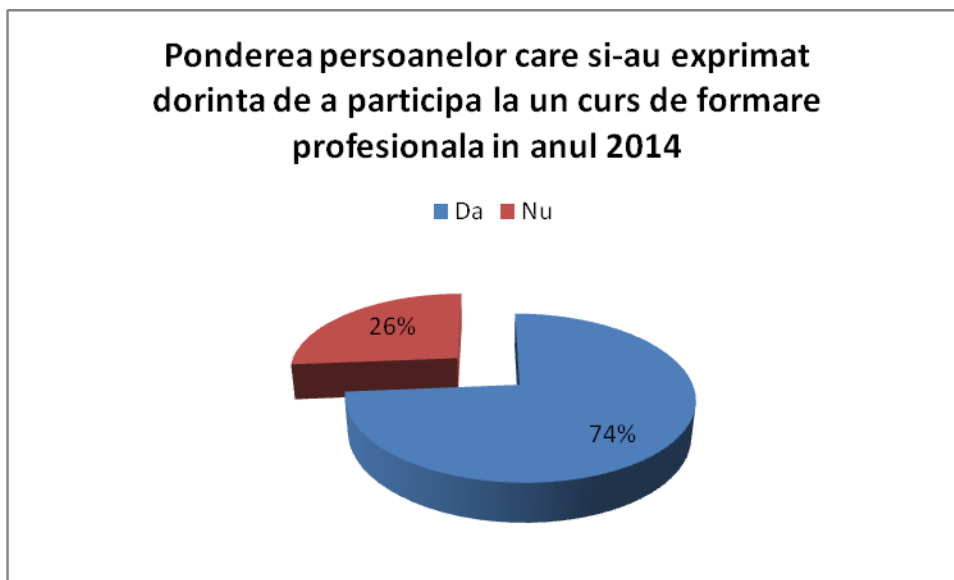


Figura nr. 5. Distribuția grafică a persoanelor care și-au exprimat dorința de a participa la un curs de formare profesională în anul 2014

65% dintre respondenți consideră că participarea la programe de mobilități și schimburi de experiență este cea mai eficientă formă de pregătire profesională pentru un funcționar public.

60% dintre aceștia consideră că participarea la cursuri de perfecționare de scurtă durată ocupă locul al doilea în topul celor mai eficiente forme de pregătire.

Formarea inițială este a treia modalitate de pregătire profesională din punctul de vedere al 45% dintre persoanele intervievate, iar 40% dintre aceștia consideră că experiența informală este o metodă eficientă de formare profesională.

Cursurile postuniversitare, precum și participarea la programe de masterat se clasează pe ultimul loc al modalităților de pregătire, din perspectiva personalului de conducere al unităților administrativ-teritoriale din județul Dâmbovița.

Tabel nr. 4. Ponderea principalelor forme de pregătire profesională considerate a fi eficiente pentru un funcționar public

Nr. Crt.	Care apreciați că sunt principalele forme de pregătire profesională considerate a fi eficiente pentru un funcționar public din cadrul unei instituții publice locale?	Ponderea principalelor forme de pregătire profesională considerate a fi eficiente pentru un functionar public
1	Formarea inițială (Facultatea)	45.00%
2	Participarea la programe de mobilități, schimb de experiență	65.00%
3	Participarea la cursuri de perfecționare de scurtă durată	60.00%
4	Participarea la cursuri postuniversitare de formare continuă de lungă durată	15.00%
5	Aprofundarea formării inițiale prin participarea la un program de masterat	17.50%
6	Experiența câștigată informal (discuții și dezbateri informale)	40.00%

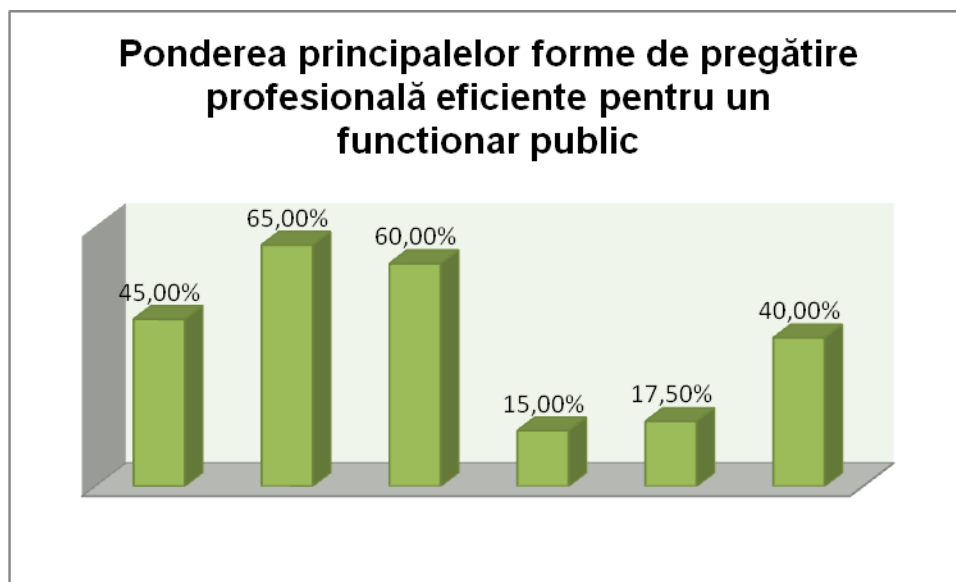


Figura nr. 6. Distribuția grafică a principalelor forme de pregătire profesională considerate a fi eficiente pentru un funcționar public

100% dintre persoanele respondente consideră că formarea profesională continuă este importantă, pentru 67.5% dintre aceștia fiind foarte importantă, după cum se observă în Tabelul nr. 5.

Tabel nr. 5. Ponderea importanței formării profesionale continue din punctul de vedere al personalului de conducere din unitățile administrativ-teritoriale din județul Dâmbovița

Formarea continuă este pentru dumneavoastră	Nr. persoane	Ponderea importanței formării profesionale continue
Foarte importantă	27	67.50%
Importantă	13	32.50%
De importanță medie	0	0.00%
Puțin importantă	0	0.00%
Deloc importantă	0	0.00%
Total	40	100.00%

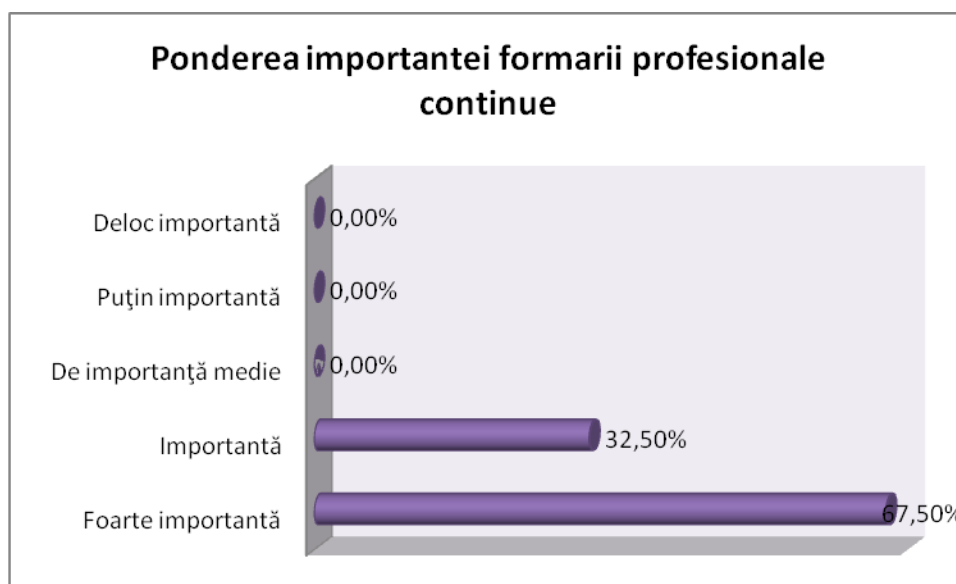


Figura nr. 7. Distribuția grafică a importanței formării profesionale continue din punctul de vedere al personalului de conducere din unitățile administrativ-teritoriale din județul Dâmbovița

78.38% dintre persoanele intervievate au declarat că activitatea desfășurată s-a îmbunătățit în mare măsură, în urma participării la cursuri de formare profesională, dintre aceștia 13.52% consideră că activitatea desfășurată s-a îmbunătățit foarte mult.

Tabel nr. 6. Ponderea îmbunătățirii activității desfășurate ale persoanelor de conducere în funcție de cursurile anterioare

Vă rugăm să apreciați modul în care cursurile care ați participat anterior au condus la îmbunătățirea activității dumneavoastră:	Ponderea îmbunătățirii activității desfășurate în funcție de cursurile anterioare
În mică măsură	2.70%
Într-o oarecare măsură	13.51%
În mare măsură	64.86%
În foarte mare măsură	13.52%
Nu am participat la niciun curs	5.41%
Total	100.00%

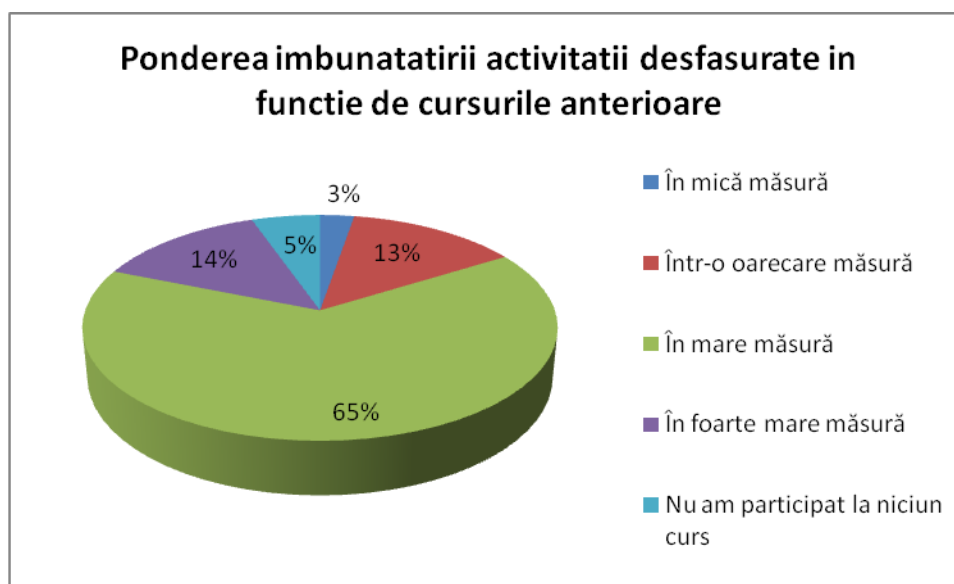


Figura nr. 8. Distribuția grafică a îmbunătățirii activității desfășurate în funcție de cursurile anterioare

58.97% dintre respondenți subliniază lipsa timpului ca fiind principalul obstacol în participarea la cursuri de formare profesională continuă, restul de 41.03% nu află la timp despre perioada de susținere a acestor sau cursurile au un număr limitat de locuri și nu pot participa toate persoanele interesate.

Tabel nr. 7. Ponderea obstacolelor în vederea participării la cursurile de formare profesională continuă

Ce vă împiedică să participați la cursurile de formare continuă:	Ponderea obstacolelor în vederea participării la cursurile de formare profesională continuă
Lipsa timpului	58.97%
Nu aflu la timp de susținerea lor	20.51%
Număr limitat de locuri	20.51%
Total	100.00%

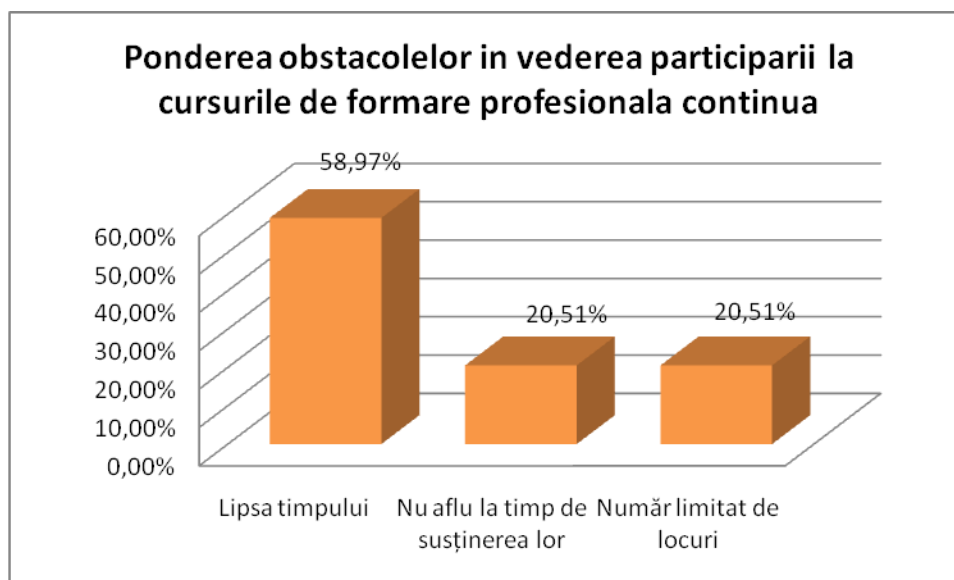


Figura nr. 9. Distribuția grafică a obstacolelor în vederea participării la cursurile de formare profesională continuă

Așteptările persoanelor intervievate privind programul de formare profesională continuă sunt clasate în funcție de importanța acestora pentru respondenți în Tabelul nr. 8.

Tabel nr. 8. Ponderea așteptărilor privind programul de formare profesională continuă

Nr. Crt.	Ce așteptări aveți de la un program de formare continuă	Ponderea așteptărilor privind programul de formare profesională continuă
1	Noi modalități practice de exercitare a profesiei	69.23%
2	Schimb de experiență	17.95%
3	Noi informații teoretice	10.26%
4	Diplomă	2.56%
	Total	100.00%

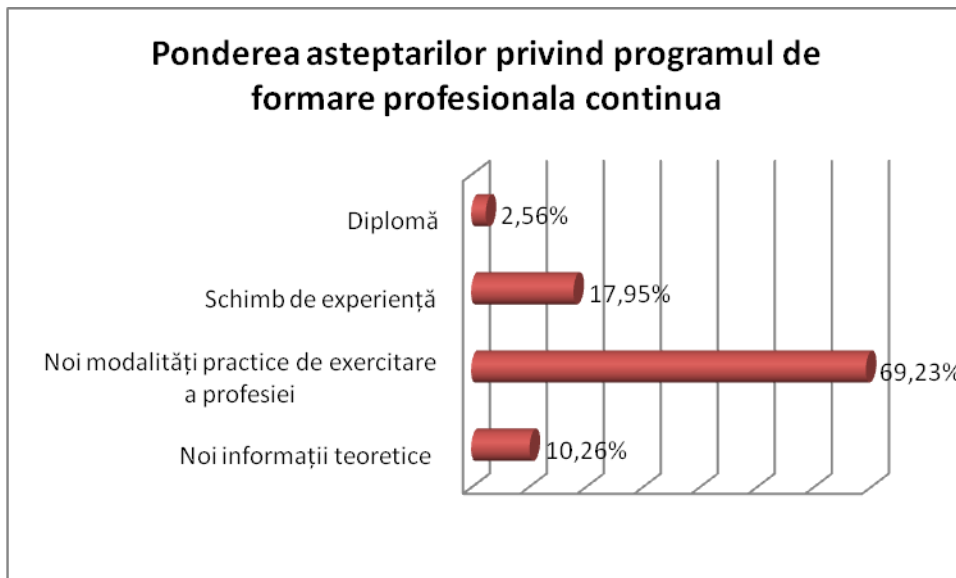


Figura nr. 10. Distribuția grafică a așteptărilor privind programul de formare profesională continuă

74.36% din personalul de conducere din unitățile administrativ-teritoriale din județul Dâmbovița consideră că participarea la programe de formare continuă va asigura în primul rând un plus de profesionalism la locul de muncă.

De asemenea, 23.08% dintre aceștia consideră că programul de formare profesională va reprezenta un suport în exercitarea profesiei lor, iar 2.56% dintre aceștia evidențiază faptul că participarea la un curs de formare profesională se află în strânsă legătură cu recunoașterea competențelor profesionale la locul de muncă.

Tabel nr. 9. Ponderea beneficiilor obținute în urma participării la programele de formare continuă

Participarea la programele de formare continuă va asigura în primul rând:	Ponderea beneficiilor obținute în urma participării la programele de formare continuă
Un plus de profesionalism	74.36%
Un suport în exercitarea profesiei	23.08%
Recunoașterea competențelor profesionale la locul de muncă	2.56%
Total	100.00%

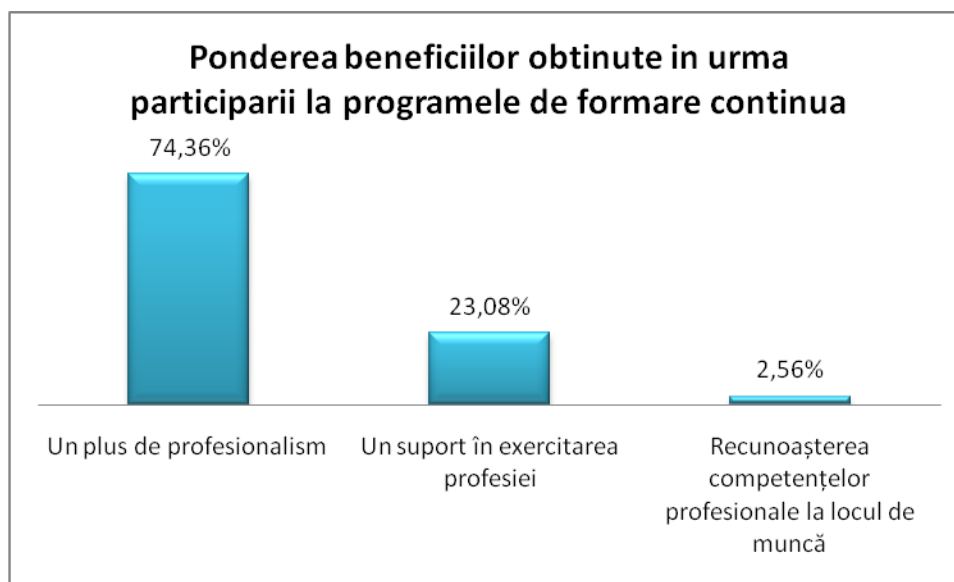


Figura nr. 10. Distribuția grafică a beneficiilor obținute în urma participării la programele de formare continuă

În medie, 96.76% dintre persoanele intervievate sunt mulțumite privind ultimul curs de formare profesională la care au participat, iar 3.24% dintre respondenți nu au evaluat aceste criterii deoarece nu au participat niciodată la un program de formare profesională.

Tabel nr. 10. Gradul de satisfacție a ultimului curs de formare profesională

Elemente care influențează gradul de satisfacție a ultimului curs de formare profesională	Satisfăcător	Bun	Foarte bun	Total
Lectorii care au ținut aceste cursuri	0.00%	42.86%	51.43%	94.29%
Materialele primite în cadrul cursului	0.00%	52.78%	44.44%	97.22%
Tematica prezentată	2.78%	47.22%	47.22%	97.22%
Locul în care s-au ținut cursurile	2.86%	40.00%	54.29%	97.14%
Aplicabilitatea acestor cursuri la locul de muncă	2.78%	55.56%	38.89%	97.22%
Studiile de caz și aplicațiile practice	5.71%	45.71%	45.71%	97.14%
Perioada în care s-au desfășurat și orarul	2.94%	58.82%	35.29%	97.06%

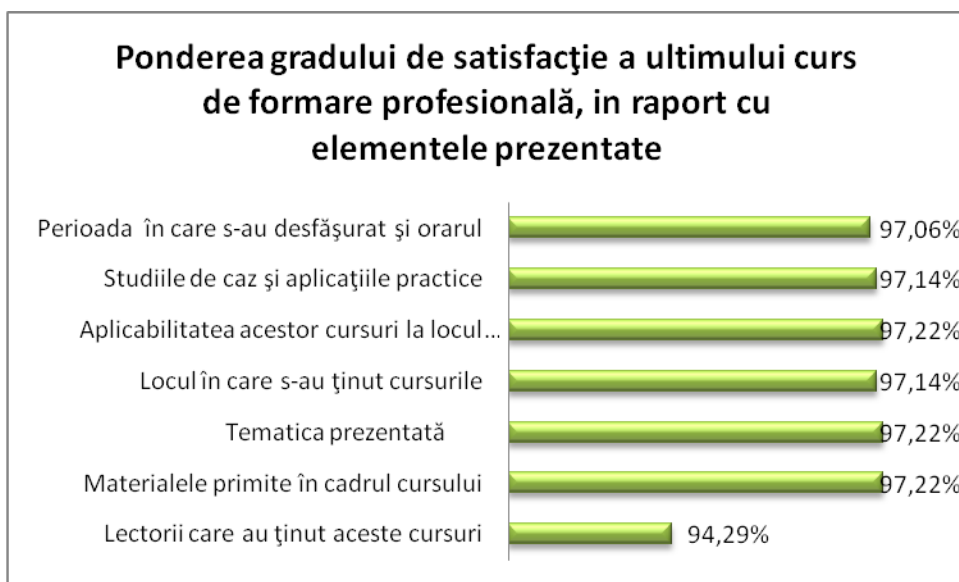


Figura nr. 11. Distribuția grafică a gradului de satisfacție a ultimului curs de formare profesională

Principalele 3 motive evidențiate de către respondenți pentru participarea la cursurile de formare profesională continuă viitoare sunt: modificările cadrului legislativ, dorința de perfecționare profesională și adaptarea la cerințele cetățenilor.

88.24% dintre persoanele intervievate au considerat că cunoașterea cadrului legislativ actual este foarte importantă.

Tabel nr. 11. Motivele principale pentru participarea la cursurile de formare profesională continuă viitoare (nota 1 – motivul este puțin important, nota 4 – motivul este foarte important)

Motive pentru participarea la cursurile de formare profesională continuă viitoare	Nota medie acordată
Cadrul legislativ	3.82
Dorința de perfecționare	3.78
Adaptarea la cerințele cetățenilor	3.72
Adaptarea la cerințele spațiului administrativ european	3.50
Cerințele de la locul de muncă	3.29
Adaptarea la cerințele mediului economic	3.17
Avansarea în carieră	2.79
Rezistența la presiunile politice	2.22

Din punctul de vedere al persoanelor respondente, cele mai importante cunoștințe necesare pentru munca desfășurată de acestea sunt: legislație, comunicare, relații publice.

Relațiile publice și legislația sunt de asemenea considerate puncte forte pe care personalul de conducere le deține.

Cele mai puțin importante cunoștințe necesare unei persoane de conducere, deduse în urma cercetării sunt următoarele: cunoștințe economico-financiare, de managementul riscului, de logistică-administrație. De asemenea, cunoștințele economico-financiare, precum și cele de logistică și administrație sunt în cea mai mică proporție deținute de persoanele intervievate.

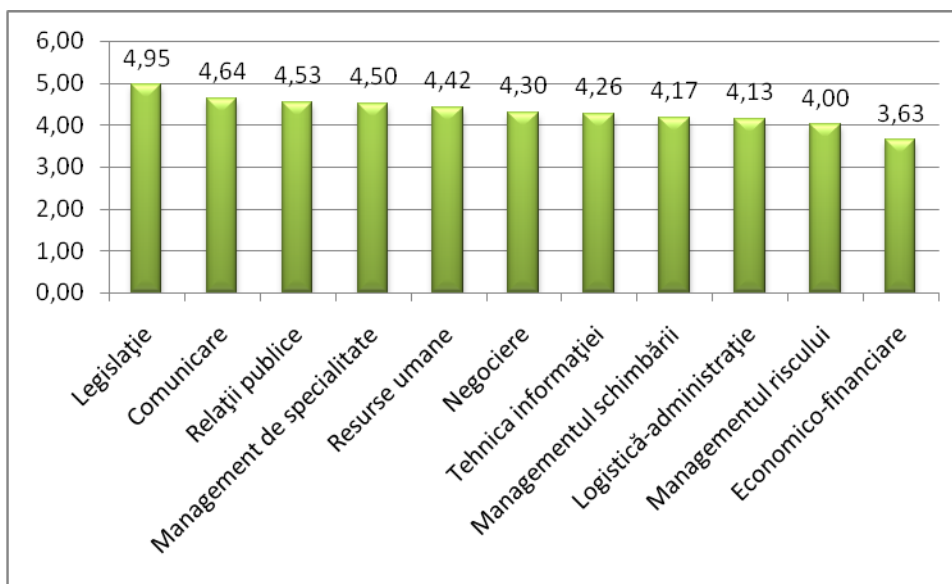


Figura nr. 12. Nivelul de importanță al cunoștințelor necesare pentru munca desfășurată de personalul de conducere din unitățile administrativ-teritoriale din județul Dâmbovița, în funcție de nota medie acordată (1 – foarte puțin important, 5 – foarte important)

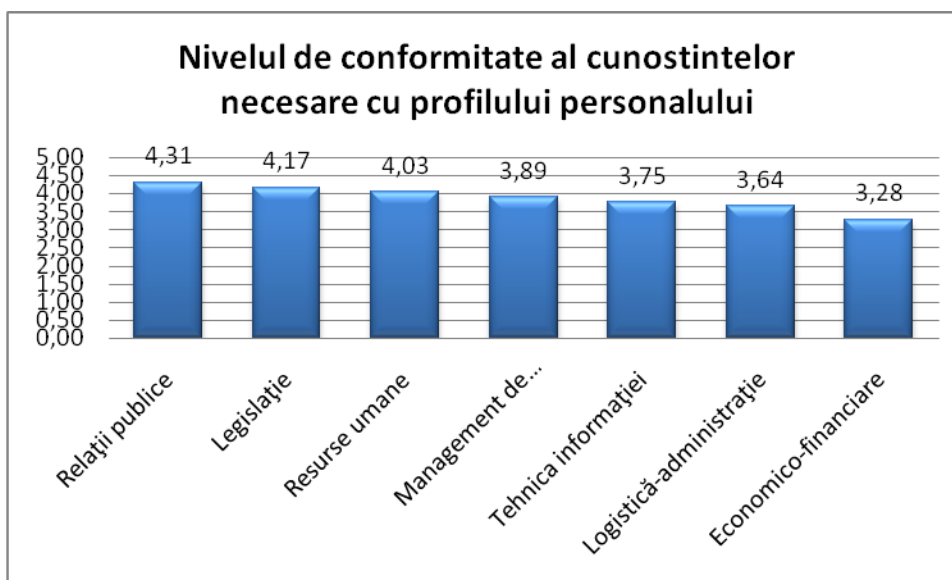


Figura nr. 13. Nivelul de conformitate al cunoștințelor necesare cu profilul persoanelor de conducere din unitățile administrativ-teritoriale din județul Dâmbovița, în funcție de nota medie acordată (1 – foarte puțin important, 5 – foarte important)

În urma realizării unei analize comparative între nivelul de importanță a aptitudinilor necesare pentru munca desfășurată și nivelul de conformitate a acestora cu profilul personalului, cele mai importante aptitudini/abilități necesare unei persoane de conducere din administrația publică, care sunt și deținute de aceasta sunt: responsabilitate, lucru în echipă, inițiativă și creativitate.

Empatia și autoritatea sunt abilitățile cele mai puțin necesare și care se regăsesc în cel mai mic procent printre aptitudinile personalului de conducere din unitățile administrativ-teritoriale din județul Dâmbovița.

Tabel nr. 12. Nivelul de importanță al aptitudinilor/abilităților necesare pentru munca desfășurată și nivelul de conformitate a acestora cu profilul personalului de conducere din unitățile administrativ-teritoriale din județul Dâmbovița, în funcție de nota medie acordată (1 – foarte puțin important, 5 – foarte important)

Aptitudini/abilități necesare	Nivelul de importanță al aptitudinilor/abilităților necesare pentru munca desfășurată	Nivelul de conformitate a aptitudinilor/abilităților necesare cu profilului personalului
Responsabilitate	4.97	4.46
Lucru în echipa	4.86	4.44
Inițiativă	4.76	4.19
Creativitate	4.66	4.24
Flexibilitate	4.58	4.19
Relații interumane	4.53	4.11
Autoritate	4.42	4.08
Empatie	4.24	3.79

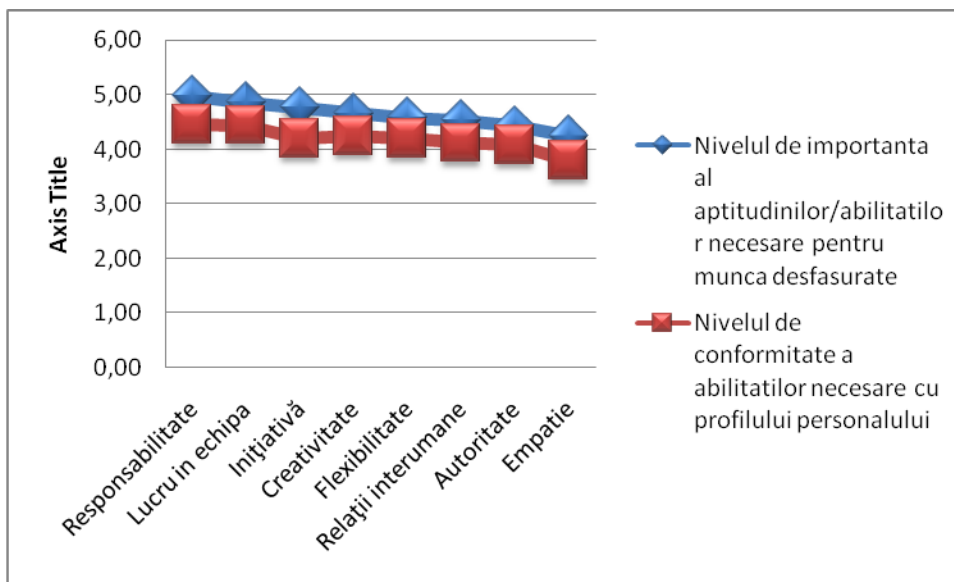


Figura nr. 14. Analiză comparativă între nivelul de importanță a aptitudinilor necesare pentru munca desfășurată și nivelul de conformitate a acestora cu profilul personalului

Din perspectiva respondenților, pentru dezvoltarea cunoștințelor, aptitudinilor, atitudinilor și creșterea performanțelor acestora în îndeplinirea sarcinilor și responsabilităților specifice postului, trebuie imbunătățite următoarele aspecte:

- Participarea la cursuri de formare profesională (conduită în comunicare, comunicare, limbi străine, evaluator proiecte, achiziții publice, legislație, managementul relațiilor interpersonale, managementul timpului, medierea conflictelor, procesul decizional, conceperea documentelor, ș.a)
- Acumularea noțiunilor despre fonduri europene
- Accesul la informații
- Organizarea și desfășurarea schimburilor de experiență

19.35% dintre participanții la cercetare consideră ca fiind cel mai necesar un curs de formare profesională despre legislație, în timp ce 12.9% dintre respondenți nu au suficient acces la informațiile necesare.

Interpretarea datelor colectate despre organizarea programelor de formare profesională

Conform datelor colectate, 64.10% dintre unitățile administrativ-teritoriale din județul Dâmbovița nu au în prezent un program de instruire adresat posturilor de conducere și de execuție. 100% dintre respondenți consideră necesară și utilă existența unui astfel de program, dintre aceștia 21.21% consideră ca fiind necesar un curs de perfecționare și adaptare la legislație.

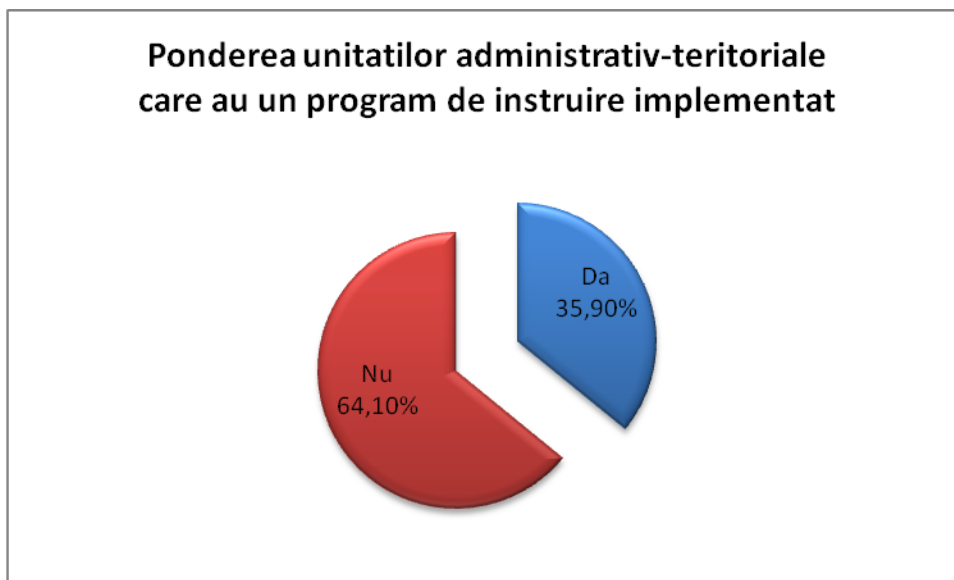


Figura nr. 15. Distribuția grafică a unităților administrativ-teritoriale care au un program de instruire implementat

Persoanele intervievate consideră că formarea profesională continuă este un mijloc de a actualiza și a îmbogăți cunoștințele, abilitățile și competențele acestora, acordând acestor opțiuni nota medie de 4.53, respectiv 4.44 (Figura nr. 16).

Formarea profesională continuă este în cea mai mică măsură considerată ca un bonus oferit de instituție, acest criteriu obținând nota medie de 2.14.

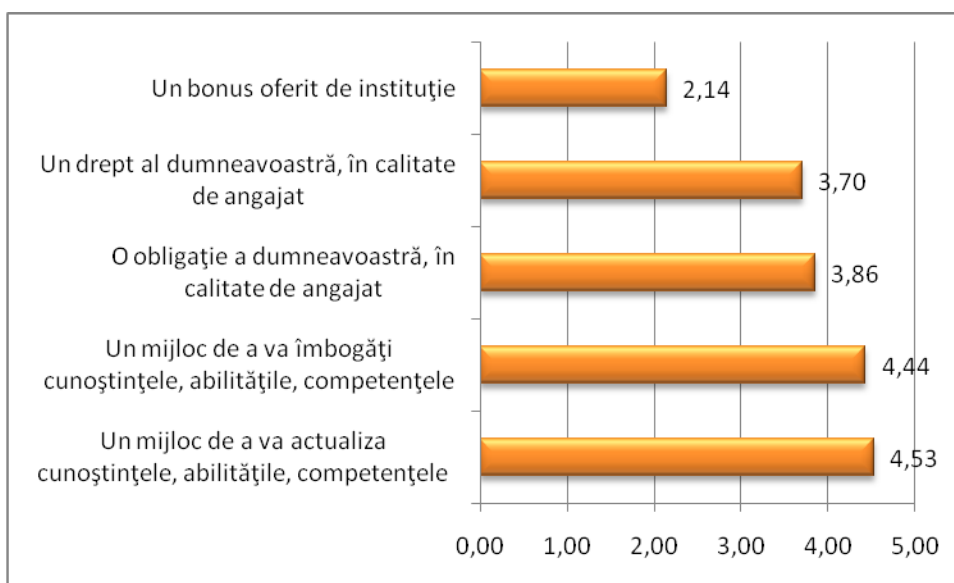


Figura nr. 16. Ierarhizarea definiției formării profesionale continue, în funcție de nota medie acordată (1 - cel mai puțin important, 5 - cel mai important)

53.66% dintre participanții la cercetare consideră că cea mai bună locație pentru desfășurarea unui curs de formare profesională este într-o locație dotată corespunzător, în afara localității în care vă desfășurați activitatea, în timp ce 43.90% dintre aceștia ar dori să participe la un curs în cadrul unei instituții specializate de formare profesională.

Doar 2.44% dintre aceștia exprimându-și interesul de a participa la un curs de formare profesională la sediul instituției în care își desfășoară activitatea.

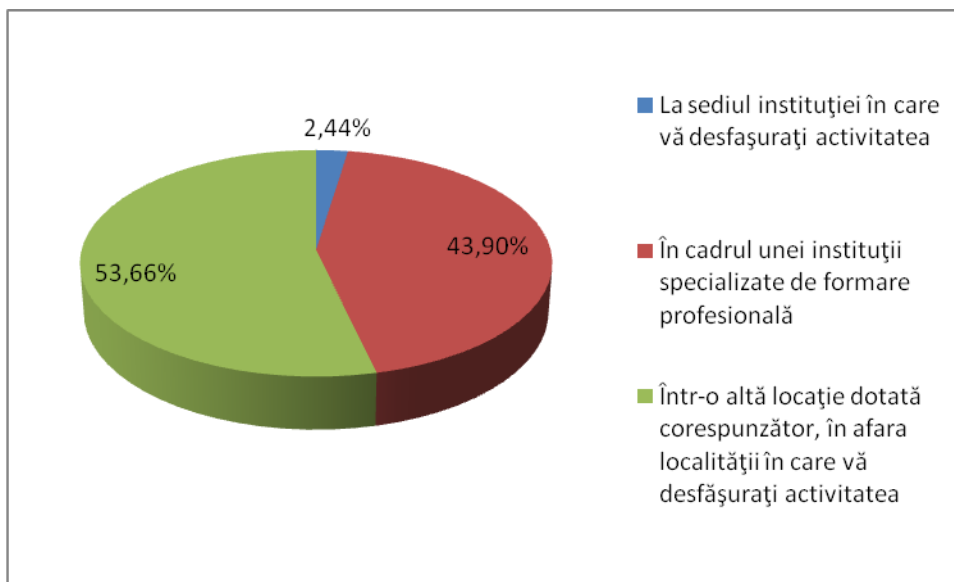


Figura nr. 17. Distribuția grafică a opțiunii respondenților în ceea ce privește locația de desfășurare a unui curs de formare profesională

57.50% dintre persoanele respondente consideră ca fiind cele mai utile programele de formare profesională cu durată de 5-10 zile.

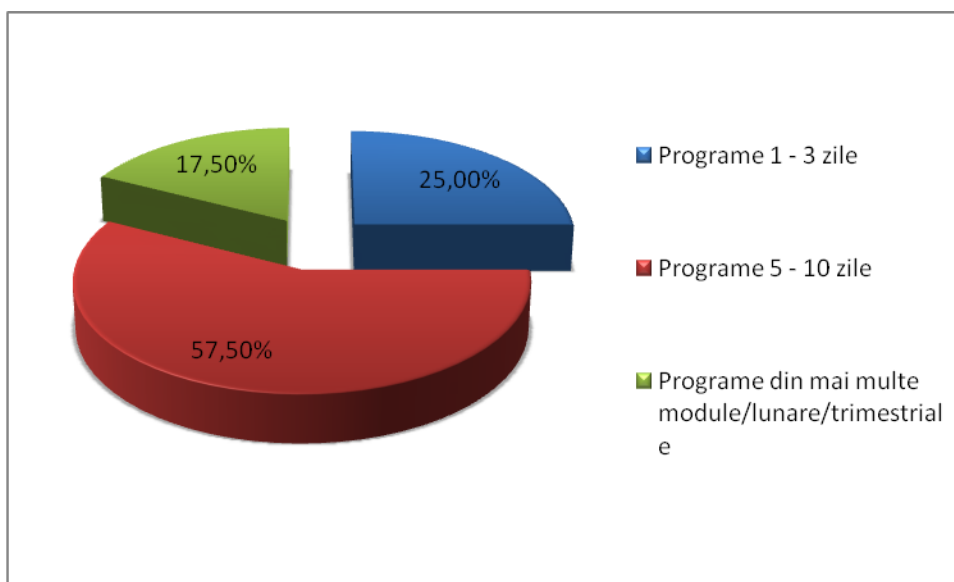


Figura nr. 18. Distribuția grafică a opțiunii respondenților în ceea ce privește forma de organizare a programelor de formare profesională

Schimbările de experiență cu profesioniști din instituții similare sau conexe sunt considerate de către respondenți ca fiind modalitatea de formare cea mai adecvată obiectivelor acestora de formare profesională continuă, urmată de participarea la conferințe de specialitate, seminarii, workshop-uri, evenimente etc. și de forma de instruire combinată (tradițională și online).

Tabel nr. 13. Modalități de formare adecvate obiectivelor de formare profesională continuă ale personalului de conducere din unitățile administrativ-teritoriale din județul Dâmbovița

Modalități de formare adecvate obiectivelor de formare profesională continuă	Nr. de opțiuni selectate
Schimburi de experiență cu profesioniști din instituții similare sau conexe	32
Participare la conferințe de specialitate, seminarii, workshop-uri, evenimente etc.	21
Formă combinată de instruire (tradițională și online)	16
Instruire tradițională – prezentare/prelegere	10
E-learning (online, prin Internet)	5
Studiu individual	5

54.43% dintre respondenți consideră că poziția instituției publice este bună în raport cu următoarele elemente specifice legate de derularea procesului de formare profesională, în timp ce 25.46% dintre intervievați consideră că aceasta ar putea fi îmbunătățită, fiind doar satisfactoare, iar 4%

dintre aceștia nu sunt deloc mulțumiți de abordarea instituției față de programele de formare profesională:

- Planificarea și asigurarea participării personalului la programe de formare profesională
- Formarea echitabilă, prioritar, în conformitate cu obiectivele postului și activitățile din fișa postului, dar și cu luarea în considerare a opiniilor exprimate de angajat la momentul evaluării performanțelor profesionale individuale
- Aducerea la cunoștință personalului a informațiilor relevante privind formarea profesională individuală
- Informarea prealabilă a personalului care participă la un program de formare cu privire la condițiile de desfășurare și obligațiile furnizorului de formare.

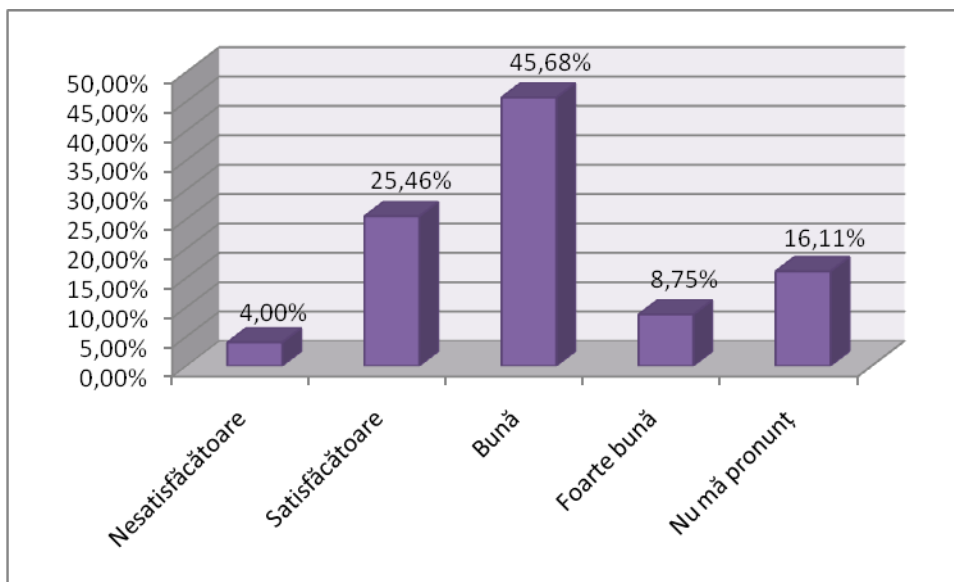


Figura nr. 19. Distribuția grafică a poziției instituției publice în raport cu elementele specifice legate de derularea procesului de formare profesională

60.21% dintre participanții la cercetare sunt mulțumiți de aspectele legate de organizarea formării profesionale de la nivelul unității administrativ-teritoriale în care își desfășoară activitatea, în timp ce 15.68% fiind foarte mulțumiți.

20.90% dintre respondenți se declară satisfăcuți de următoarele aspecte referitoare la procesul de organizare a formării profesionale:

- Consultarea în stabilirea domeniilor programelor de formare profesională individuală
- Diminuarea volumului de muncă pe parcursul participării la cursuri
- Recunoașterea competențelor și abilităților obținute
- Atestarea cursurilor prin documente.

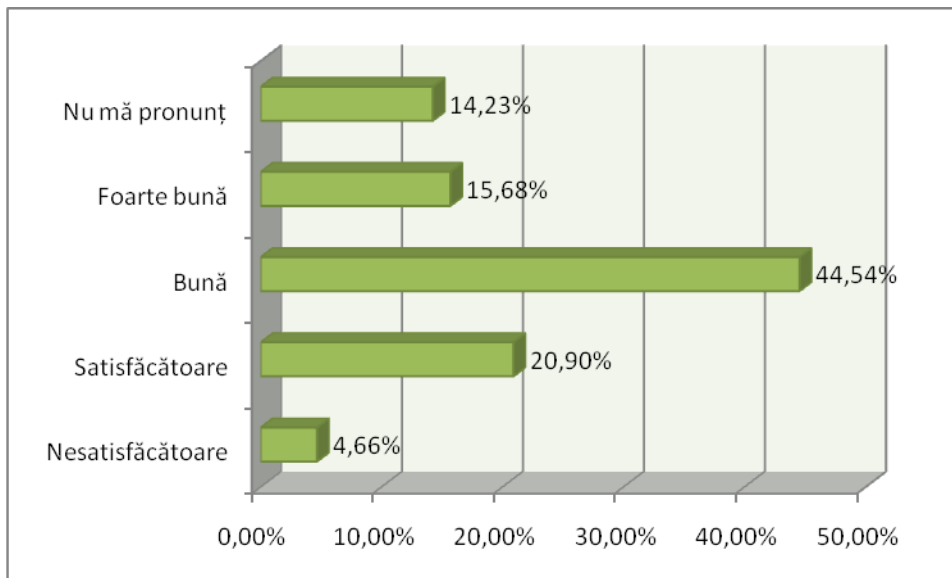


Figura nr. 20. Distribuția grafică a gradului de satisfacție a respondenților privind aspectele legate de organizarea formării profesionale de la nivelul instituției

3.3. Stabilirea standardului de performanță

Administrația publică locală are unul dintre cele mai importante roluri în dezvoltarea regiunilor României. Prin funcția lor de coordonare și gestiune și prin continuitatea pe care o oferă, autoritățile publice se află în cea mai bună poziție, atât în raport cu nevoile de schimbare, cât și cu restul actorilor implicați în astfel de procese, pentru a asigura eficiența și calitatea rezultatelor.

Implicarea autorităților locale, în calitatea lor de furnizori de servicii publice, este esențială pentru implementarea unor strategii valabile pe termen lung pentru bunuri și servicii publice, precum cele legate de dezvoltarea infrastructurii TIC și a platformelor de tip e-Guvernare, resurse regenerabile, sisteme de management adecvate pentru protejarea naturii, cultură sau turism.

În conformitate cu tipurile de personal de conducere identificate în Europa, aceștia trebuie să aibă viziune și strategie, competențe puternice de conducere și abilități de management al resurselor umane, precum și conștientizare politică și de mediu. În funcție de nivelul și rolul lor, diferite competențe și abilități sunt necesare pentru posturi specifice. Persoanele de conducere din administrația publică trebuie să fie din ce în ce mai orientate spre rezultate, cu scopul de a asigura organizarea efectivă și eficientă a proceselor în administrația publică și de a implica toate părțile interesate.

Conform tendinței europene, unitățile administrativ-teritoriale pun foarte mare accent pe imagine, personalul de conducere și în ultimii ani, pe medierea și negocierea disputelor și conflictelor atât în relația angajat-angajat, cât și în relația angajat-contribuabil/cetățean.

De aceea, în administrațiile publice din statele membre ale Uniunii Europene se pune foarte mare accent pe următoarele: leadership, viziune strategică, comunicare, managementul resurselor umane, orientarea către rezultate, management general, conștientizare și imaginea publică, integritate, etică, inovare, uniformizarea cu standardele UE, diversitate, formare profesională continuă, etc.

Tendențele europene arată că valorile tradiționale, cum ar fi ierarhii de control, autoritate prin poziție, conformitate și paradigma comandă-control vor fi transformate încet-încet în valori culturale noi în cadrul administrației publice, precum: deschidere, transparență, eficiență, eficacitate, autoritatea prin leadership și cultură managerială.

Noile valori culturale sunt asociate pozitiv cu abilități multiculturale, abilități în lucrul cu oamenii, de înțelegere, de inovare și de schimbare a organizației, inteligență emoțională și controlul de sine.

3.4. Analizarea discrepanței între performanța curentă și standardul de performanță

Conform studiului realizat la nivel european de către Institutul European al Administrației Publice „Manageri de top în administrația publică din Europa”, unitățile administrativ-teritoriale din România fac notă discordantă cu alte Administrații Publice din Uniunea Europeană, în ceea ce privește următoarele noțiuni: leadership, viziune strategică, imagine publică, inovare, integritate, etică, formare profesională continuă.

În conformitate cu datele statistice colectate în cadrul cercetării realizate, se remarcă faptul că, deși în Administrația Publică formării profesionale continue nu i se acordă încă o importanță deosebită, 100% din participanții la cercetare consideră că acest tip de formare este important pentru dezvoltarea personală și profesională (Figura nr. 7).

Astfel, personalul de conducere din Administrația Publică își exprimă interesul pentru participarea la programe de formare, precum: leadership, crearea imaginii unității administrativ-teritoriale și managementul situațiilor conflictuale.

Printre alte aspecte identificate în urma cercetării efectuate, se regăsesc și următoarele: necesitatea unui mai bun acces la informații; mai bună coordonare a aparatelor proprii în cadrul instituțiilor; necesitatea organizării cursurilor de formare profesională referitoare la etica în administrația publică, conduită în comunicare, limbi străine, managementul relațiilor interpersonale, managementul timpului, medierea conflictelor; mai buna pregătire referitoare la accesarea și implementarea fondurilor europene; desfășurarea schimburilor de experiență cu parteneri europeni.

De asemenea, în opinia persoanelor intervievate sunt necesare organizarea unor seminarii cu privire la stările conflictuale între angajații unei instituții publice, precum și îmbunătățirea climatului de

muncă și existența unei salarizări corespunzătoare prin aplicarea unui sistem de motivare, în funcție de competențele salariaților.

Un alt aspect identificat este și necesitatea cunoașterii modificărilor legislative referitoare la pregătirea profesională necesară pentru o persoană, în vederea ocupării unei funcții publice. Totodată, conform opiniei unor persoane intervievate, implementarea unor proceduri de lucru unitare și coerente ar conduce la îmbunătățirea sistemului administrativ.

Așa cum rezultă din Strategia de Formare a Funcționarilor Publici, în țările europene se acordă un rol important dezvoltării resurselor umane și promovării procesului de formare continuă a acestora. În acest sens se remarcă 3 modele de organizare a formării continue a funcționarilor publici: centralizată, descentralizată și semi-descentralizată. Pentru modelul centralizat, luarea deciziilor și stabilirea orientărilor strategice au loc la nivel central, iar pentru modelul descentralizat sunt atribuite competențe fiecărei autorități. Caracteristicile modelului semi-descentralizat este modul de determinare a nevoilor de formare, orientările strategice stabilindu-se la nivel central, iar nevoile specifice de formare fiind identificate de către beneficiar în parte. Având în vedere faptul că România se află în plin proces de reformă a Administrației Publice, este indicat a fi abordat un model semi-descentralizat de organizare a formării continue. În acest sens, chiar dacă nivelului individual trebuie să i se acorde o atenție deosebită, definirea și prioritizarea nevoilor de formare trebuie să se realizeze în mod centralizat.

La nivel European, leadership-ul se concentrează pe problematica viziunii, ideilor, oferirii direcției și sensului în activitatea de zi cu zi a personalului și nu pe activitățile care implică rutina. Un lider de succes trebuie să fie capabil să utilizeze mai mult decât propriile capacități, să fie în dialog permanent cu oamenii și să le comunice propria viziune. Acesta trebuie să inspire grupul în realizarea anumitor activități, fără să facă uz de mijloace formale de control.

În alte țări europene se pune un accent deosebit pe responsabilizare și cooperare în interiorul administrației publice, motiv pentru care și leadership-ului i se acordă o atenție deosebită, în așa fel încât să se atingă toate obiectivele propuse în cadrul instituției. Rolul liderului în formarea culturii organizaționale este major, el fiind cel care promovează valorile în colectiv, și nu la nivel individual.

Procesul de reformă a administrației publice impune introducerea și utilizarea conceptelor moderne, caracteristice managementului public, folosite în administrațiile țărilor membre ale Uniunii Europene. Această abordare va conduce la o mai eficientă gestionare a fondurilor publice și va îmbunătăți implementarea standardelor europene. O administrație publică modernă trebuie să fie caracterizată de o funcționare eficientă și eficace, de transparență, adaptabilitate și predictibilitate. Utilizarea noilor tehnologii ale informației și comunicării constituie mijloacele principale de punere în practică a acestor concepte, promițând reducerea costurilor de funcționare a administrației, raționalizarea procesului decizional și o creștere a implicării cetățeanului în actul administrativ. Toate acestea presupun, pe lângă asigurarea unei dotări tehnice corespunzătoare, existența unui personal capabil să utilizeze aceste tehnologii.

Potrivit Institutului Internațional de Management, care a acordat servicii administrațiilor publice europene, inclusiv Comisiei Europene, cursurile de formare pentru administrația publică sunt destinate administratorilor publici și liderilor civici. Programul constă în cursuri modulare pentru administrația publică care dezvoltă performanța managerială în toate cele zece funcții administrative. Subiectele programului acoperă leadership public și organizațional, formularea de strategii, administrarea resurselor umane, advocacy, administrarea bugetului, legile civice și internațional, drepturile omului, democrația, studii dezvoltarea socio-economică. Conform studiului realizat, astfel de programe, nu au fost încă abordate.

Conform practicilor europene, pe baza nevoilor de formare ale instituțiilor, se întocmește un plan de formare, prioritățile și orientările strategice constituind subiectul unei abordări descendente – organizaționale.

Studiul realizat conduce la concluzia că uniformizarea competențelor funcționarilor publici, și în special ale personalului de conducere din unitățile administrativ-teritoriale din Romania cu standardele Uniunii Europene se poate realiza prin:

- Evaluarea angajaților pentru evidențierea curențelor acestora, în vederea îmbunătățirii lor;
- Integrarea acestora în cursuri de formare profesională continuă cel puțin o dată/an;
- Îmbunătățirea relațiilor angajat-angajat și angajat-contribuabil/cetățean și prin instruirea acestora;
- Construirea unei imagini publice corecte, în vederea îmbunătățirii relațiilor cu cetățenii.

Procesul complex de formare continuă în Administrația Publică nu trebuie să fie o acțiune de etapă izolată, ci un demers continuu cu un caracter pregnant de adaptabilitate și flexibilitate.

În acest sens, strategia de formare continuă a funcționarilor publici trebuie să joace un rol important și reprezintă un ansamblu coerent și ordonat al diferitelor tipuri de acțiuni de formare necesare administrației centrale și locale.

3.5. Analizarea și interpretarea datelor finale

Interpretarea datelor colectate despre cursurile propuse în cadrul proiectului

92.31% dintre participanții la cercetare consideră ca fiind utilă tematica propusă pentru cursul de Crearea imaginii unității administrativ-teritoriale, iar 84.62% dintre persoanele intervievate consideră ca fiind utilă tematica propusă pentru cursurile de Leadership în administrația publică și Medierea și negocierea disputelor și conflictelor în administrația publică, aceștia acordând numai note de 4 și 5 (pe o scară de la 1 la 5: 1 – nu este utilă, 5 – foarte utilă). Ceilalți intervievați au notat utilitatea acestor cursuri cu 3, nicio persoana neacordând nota 1 sau 2.

Nota medie acordată pentru cursurile propuse în cadrul proiectului a fost de 4.36, 4.46 și 4.31 conform Figurii nr. 21, astfel demonstrându-se utilitatea acestor cursuri din punctul de vedere al respondenților.

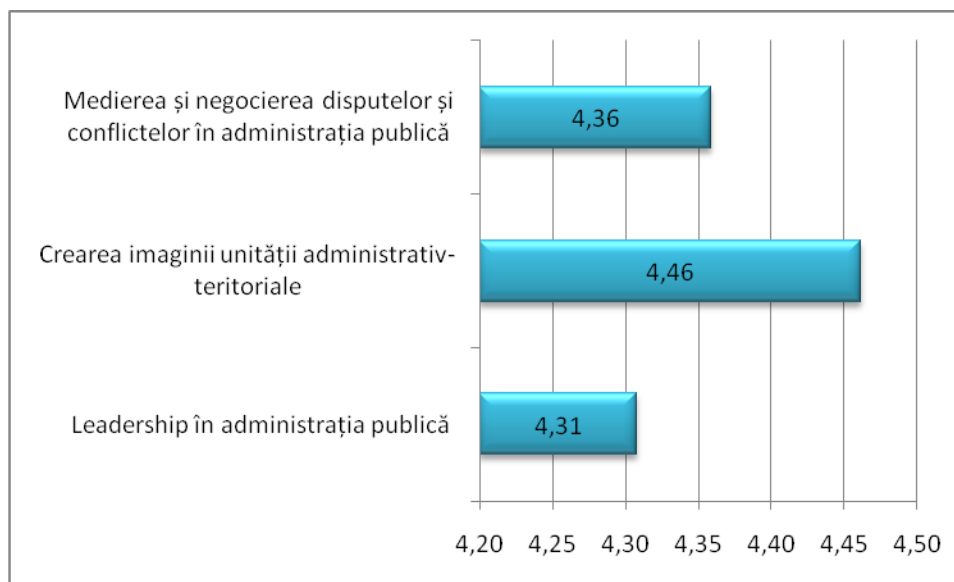


Figura nr. 21. Distribuția grafică a utilității tematicii propuse pentru fiecare curs, având în vedere activitatea desfășurată de personalul de conducere din unitățile administrativ-teritoriale din județul Dâmbovița

84.39% dintre respondenți consideră că este utilă tematica prezentată aferentă cursului de Leadership în administrația publică, 52.59% acordând nota maxima de 5 (pe o scară de la 1 la 5: 1 – nu este utilă, 5 – foarte utilă), doar 2.14% dintre persoanele intervievate acordând note de 1 și 2.

Nota medie pentru fiecare secțiunea depășește nota 4, ceea ce demonstrează faptul că fiecare dintre acestea este considerată ca fiind importantă.

În urma colectării datelor, respondenții doresc ca în cadrul cursului de Leadership în administrația publică să se pună accent pe următoarele secțiuni, acordând acestora cele mai mari note:

- Lucrul în echipă și eficiența organizațională. Managementul echipei;
- Leadership și comunicare eficientă;
- Procesul decizional. Managementul luării deciziei. Rolul liderului.

Tabel nr. 14. Utilitatea tematicii cursului de Leadership în administrația publică având în vedere activitatea desfășurată a personalului de conducere din unitățile administrativ-teritoriale din județul Dâmbovița (pe o scară de la 1 la 5: 1 – nu este utilă, 5 – foarte utilă)

Tematica propusă pentru cursul de Leadership în administrația publică	Utilitatea tematicii cursului de Leadership în administrația publică având în vedere activitatea desfășurată
Lucrul în echipă și eficiența organizațională. Managementul echipei	4.75
Leadership și comunicare eficientă	4.57
Procesul decizional. Managementul luării deciziei. Rolul liderului	4.54
Managementul timpului. Prioritizarea sarcinilor	4.43
Motivarea și motivația - cum se utilizează ca instrumente în procesul de conducere	4.41
Modele de leadership. Rolul liderului. Profilul unui lider	4.33
Liderul ca factor de schimbare	4.29
Importanța liderilor în administrația publică	4.23
Leadership-ul ca stil de management	4.23
Funcțiile leadershipului	4.19
Conceptul de leadership	4.11
Leadership-ul în administrația publică din România comparativ cu leadership-ul administrației publice din alte țări	4.00

92.16% dintre intervievați consideră că este utilă tematica prezentată aferentă cursului de “Crearea imaginii unității administrativ-teritoriale”, 60.37% acordând nota maximă de 5 (pe o scară de la 1 la 5: 1 – nu este utilă, 5 – foarte utilă), doar 1.87% dintre participanții la cercetare acordând note de 1 și 2.

În urma colectării datelor, persoanele respondente doresc ca în cadrul cursului de Crearea imaginii unității administrativ-teritoriale să se pună accent pe următoarele secțiuni, acordând acestora cele mai mari note:

- Comunicare și responsabilitate în administrația publică;
- Satisfacerea nevoilor cetățenilor – obiectiv prioritar al reformei administrației publice în România;
- Conceptul de responsabilitate publică.

Tabel nr. 15. Utilitatea tematicii cursului de Crearea imaginii unității administrativ-teritoriale având în vedere activitatea desfășurată a personalului de conducere din unitățile administrativ-teritoriale din județul Dâmbovița (pe o scară de la 1 la 5: 1 – nu este utilă, 5 – foarte utilă)

Tematica propusă pentru cursul de Crearea imaginii unității administrativ-teritoriale	Utilitatea tematicii cursului de Crearea imaginii unității administrativ-teritoriale având în vedere activitatea desfășurată
Comunicare și responsabilitate în administrația publică	4.76
Satisfacerea nevoilor cetățenilor – obiectiv prioritar al reformei administrației publice în România	4.73
Conceptul de responsabilitate publică	4.65
Conceptul de responsabilitate socială pentru autoritățile publice	4.57
Priorități actuale ale reformei administrației publice	4.55
Consultarea și atragerea cetățenilor în procesul decizional la nivelul instituției publice. Transparența decizională în administrația publică	4.51
Evaluarea percepției cetățenilor privind eficiența activității instituției publice. Imaginea instituțională.	4.51
Soluții IT în sistemul administrației locale în vederea creșterii eficienței și calității serviciilor prestate către populație	4.49
Marketingul serviciilor publice	4.49
Implementarea sistemului de control intern/managerial, factor determinant în crearea imaginii unității administrativ teritoriale	4.47
Managementul schimbării în instituția publică	4.30
Preocupări internaționale în ce privește reforma administrației publice	3.97

97.03% dintre participanții la cercetare consideră că este utilă tematica prezentată aferentă cursului de “Medierea și negocierea disputelor și conflictelor în administrația publică”, aceștia acordând note de 3, 4 și 5 (pe o scară de la 1 la 5: 1 – nu este utilă, 5 – foarte utilă), nici unul dintre participanți neacordând nota 1.

Nota medie pentru fiecare secțiune depășește nota 4, ceea ce înseamnă că secțiunile prezentate sunt utile din punctul de vedere al respondenților.

În urma colectării datelor, persoanele intervievate doresc ca în cadrul cursului de “Medierea și negocierea disputelor și conflictelor în administrația publică” să se pună accent pe următoarele secțiuni, acordând acestora cele mai mari note:

- Negocierea și medierea conflictelor;
- Modalități de comunicare și tipuri de negociere în cazul conflictelor;
- Stiluri, strategii, tactici, metode și tehnici de abordare și rezolvare a conflictului.

Tabel nr. 16. Utilitatea tematicii cursului de “Medierea și negocierea disputelor și conflictelor în administrația publică” având în vedere activitatea desfășurată a personalului de conducere din unitățile administrativ-teritoriale din județul Dâmbovița (pe o scară de la 1 la 5: 1 – nu este utilă, 5 – foarte utilă)

Tematica propusă pentru cursul de Medierea și negocierea disputelor și conflictelor în administrația publică	Utilitatea tematicii cursului de Medierea și negocierea disputelor și conflictelor în administrația publică având în vedere activitatea desfășurată
Negocierea și medierea conflictelor	4.44
Modalități de comunicare și tipuri de negociere în cazul conflictelor	4.41
Stiluri, strategii, tactici, metode și tehnici de abordare și rezolvare a conflictului	4.32
Procesul medierii și rolul mediatorului	4.30
Etapele rezolvării conflictelor	4.27
Sisteme alternative de soluționare a disputelor	4.27
Sursele psihologice, sociale și organizaționale ale conflictelor	4.22
Analiza conflictelor, tipologii și niveluri de conflict	4.21
Evoluția și efectele conflictului	4.08
Conflictul - Definiție, caracteristici, modele, efecte și teorii specifice	4.03

3.6. Întocmirea raportului

Interpretarea datelor despre necesitățile de formare ale personalului de conducere

65% dintre persoanele respondente doresc să participe la un curs de “etică în administrație publică”, 62.50% dintre aceștia ar participa la programul de formare profesională de Concepte și metode moderne de management al administrației publice, iar 60% la cursuri de Managementul administrației publice locale și/sau Aspecte legislative.

Tabel nr. 17. Programele de formare profesională care prezintă interes și la care respondenții ar dori să participe

Programe de formare profesională	Nr. de opțiuni selectate
Etica în administrație publică	26
Concepte și metode moderne de management al administrației publice	25
Managementul administrației publice locale	24
Aspecte legislative	24
Managementul resurselor umane în administrația publică	20
Managementul calității	19
Managementul proiectelor	18
Management financiar & achiziții publice	14
Finanțări europene. Accesarea instrumentelor structurale	14
Protecția mediului și managementul deșeurilor	9
Limbi străine	9
Management de mediu. Managementul dezvoltării durabile	8
Cursuri ECDL	7
Management financiar	3
Economie și finanțe publice	2

3.7. Principiile dezvoltării durabile și egalității de șanse

Dezvoltarea durabilă este un concept foarte complex, care a pornit de la preocuparea față de mediu, ideea fiind îmbogățită în timp cu o dimensiune economică și una socială.

„Dezvoltarea durabilă urmărește satisfacerea nevoilor prezentului, fără a compromite posibilitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi” așa cum este menționat în Raportul Brundtland al Comisiei Mondiale pentru Mediu și Dezvoltare.

Obiectivele Strategiei Naționale pentru Dezvoltare Durabilă a României, obiective însușite și de Autoritățile locale ale județului Dâmbovița îndeosebi de Consiliul Județean, urmăresc restabilirea și menținerea unui echilibru rațional, pe termen lung, între dezvoltarea economică și integritatea mediului natural în forme înțelese și acceptate de societate.

Dezvoltarea durabilă nu este un concept nou. Este cea mai recentă exprimare a unei etici foarte vechi, care implică relațiile oamenilor cu mediul înconjurător și responsabilitățile generațiilor actuale față de generațiile viitoare. Ca o comunitate să fie într-adevăr durabilă, trebuie să adopte o abordare în trei direcții care ia în considerare resursele economice, ale mediului înconjurător și cele culturale.

“Strategia Europa 2020” continuă preocupările stabilite în Noua Strategie de Dezvoltare Durabilă a UE (2006) și de Strategia de la Lisabona pentru creștere economică și locuri de muncă, pentru a contribui la o Europă mai prosperă, mai curată și mai corectă.

În vederea respectării principiilor dezvoltării durabile în activitatea implicată de realizare a prezentei analize au fost luate și respectate următoarele măsuri:

- Mesajele de e-mail legate de această activitate au fost tipărite numai în măsura în care a fost strict necesar, făcându-se astfel economie de hârtie, toner, curent electric, spațiu îndosariere și arhivare. De asemenea mesajele de e-mail conțin și o notificare privind tipărirea mesajului numai dacă este strict necesar;
- Toate documentele create în vederea elaborării studiului: chestionare, analize, foi excel, studiul final au fost realizate în variantă electronică, și doar după o verificare atentă au fost tipărite în varianta finală, făcându-se de asemenea economie de hârtie, toner, curent electric, spațiu îndosariere și arhivare;
- În situația în care totuși a fost necesară imprimarea unor documente de lucru s-a utilizat hârtia față-verso, în vederea economiei de hârtie;
- Se utilizează imprimante cu reîncărcare toner sau cerneală în vederea reducerii poluării cu cartușe, care se pot reutiliza;
- Orice baterie electrică de la echipamentele IT ale firmei, după descărcarea completă, este depusă în spațiile de colectare special amenajate la multe magazine de profil din București;
- În activitatea de cercetare au fost utilizate echipamente IT moderne: laptop-uri, imprimante, cu consum redus de energie, nepoluante fonic sau în orice alt fel. De asemenea se are în vedere procurarea altor echipamente numai de la furnizori autorizați, care respectă principiile dezvoltării durabile;
- Angajații sunt în permanență sensibilizați în vederea respectării tuturor principiilor dezvoltării durabile, chiar într-o activitate de birou, prin: utilizarea energiei electrice - iluminare birouri doar când este necesar, echipamentele pornite doar atunci când se lucrează cu ele, utilizarea autoturismelor firmei doar în scopul activităților firmei și cu maximă eficiență a traseului;
- Angajații sunt sfătuiți și mobilizați să vină și cu alte inițiative în sprijinul respectării acestor principii. Orice economie de energie electrică și de resurse este și în avantajul bunăstării angajaților.

Pe toată durata de desfășurare a activităților în vederea realizării analizei s-a ținut cont de respectarea principiilor egalității de șanse:

- Niciun fel de discriminare în activitatea de birou între angajați și colaboratori pe criterii de gen, rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, orientare sexuală, vârstă,

handicap, boală cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenență la o categorie defavorizată, precum și orice alt criteriu care are ca scop sau efect restrângerea, înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării, în condiții de egalitate, a drepturilor omului și a libertăților fundamentale sau a drepturilor recunoscute de lege, în domeniul politic, economic, social și cultural sau în orice alte domenii ale vieții publice;

- În modul de concepere a întrebărilor s-a avut de asemenea în vedere ca absolut nicio întrebare să nu creeze senzația sau să conducă chiar la convingerea că se face vreo discriminare de genul celor menționate la paragraful anterior;
- La cercetarea în teritoriu prin interviu, la selectarea localităților și a persoanelor respondente s-a avut de asemenea în vedere respectarea principiilor egalității de șanse;
- La cercetarea prin chestionare unul dintre aspectele avute în vedere a fost și respectarea principiilor egalității de șanse.

Toate materialele conțin referiri la importanța respectării principiului egalității de șanse.

4. Concluzii

La nivelul statelor membre ale Uniunii Europene există stabilite sisteme menite să asigure perfecționarea funcționarilor publici, existând concepția că un sistem puternic de perfecționare a funcționarilor publici este deosebit de important în asigurarea dezvoltării unor înalte standarde profesionale și de performanță, precum și a păstrării personalului din serviciul public la același nivel cu schimbările care au loc frecvent în mediul înconjurător.

Din punct de vedere al planificării procesului de formare profesională, autoritățile și instituțiile publice de la nivel local se confruntă încă cu probleme legate de lipsa fondurilor care pot fi alocate acestui proces, lipsa unei experiențe concrete de identificare a nevoilor de formare precum și de fundamentare a cerințelor de instruire.

Oferirea unor cursuri de formare și perfecționare profesională a personalului din administrația publică, la un standard competitiv pe piața de formare, având la bază un proces de planificare riguros, un cadru normativ coerent și fundamentat pe nevoile beneficiarilor precum și un set de metodologii complexe reprezintă premisele dezvoltării procesului de formare și perfecționare profesională, la nivelul cerințelor și așteptărilor cetățenilor.

Propuneri și recomandări

20% dintre respondenți consideră că pentru crearea unui sistem eficient și performant pentru instruirea funcționarilor publici din Administrația publică locală, ar trebui să se pună accent pe următoarele:

- Urmărirea tendințelor europene pentru perfecționarea personalului;
- Dezvoltarea de strategii sectoriale pentru îndeplinirea eficientă și eficientă a atribuțiilor funcționarilor;

- Organizarea de team-training-uri;
- Organizarea și desfășurarea schimburilor de experiență;
- Organizarea a cel puțin unui program de formare pe an;
- Clarificarea aspectelor din unitățile administrativ-teritoriale;
- Stabilizarea legislației.

Anexe:

Anexa 1. Chestionar privind necesitățile de formare a personalului din cadrul administrațiilor locale din județul Dâmbovița

Anexa 1.

Beneficiar: Consiliul Județean Dâmbovița

Titlul proiectului: “Standarde înalte de cunoștințe și expertiză pentru funcționarii publici, instrument strategic de îmbunătățire durabilă a eficacității organizatorice a administrațiilor locale în județul Dâmbovița”

Cod SMIS: 21890

Finanțat prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative din Fondul Social European în perioada 27.09.2013 - 27.11.2014

Chestionar privind necesitățile de formare a personalului din cadrul administrațiilor locale din județul Dâmbovița

Operator de date cu caracter personal nr. 20028

Printre alte activități, în cadrul proiectului se vor furniza către grupurile țintă trei tipuri de cursuri:

- **Leadership în administrația publică**
- **Crearea imaginii unității administrativ-teritoriale**
- **Medierea și negocierea disputelor și conflictelor în administrația publică**

Scopul acestui chestionar este de a identifica necesitățile de formare pentru persoanele din grupurile țintă ale proiectului, informații necesare pentru elaborarea și finalizarea curriculumelor celor trei cursuri ce vor fi furnizate în cadrul proiectului.

1. Date privind persoana respondentă:

1.1. Numele și prenumele:

1.2. Vârsta:

1.3. Studii (vă rugăm menționați domeniul):

Liceu	
Universitare	
Postuniversitare	
Doctorat	

1.4. Vechimea în administrația publică:

1.5. Instituția în care lucrați:

1.6. Postul ocupat:

1.7. Telefon:..... Mobil:..... E-mail:.....

2. Formare profesională

2.1. Ultimul curs de formare continuă pe care l-ați absolvit:

.....
.....
.....

2.2. Anul absolvirii acestui curs:

2.3. V-ați exprimat dorința de a participa în anul 2014 la un curs de formare profesională?

Da Nu

2.4. Care apreciați că sunt principalele forme de pregătire profesională considerate a fi eficiente pentru un funcționar public din cadrul unei instituții publice locale

Formarea inițială (Facultatea)	
Participarea la programe de mobilități, schimb de experiență	
Participarea la cursuri de perfecționare de scurtă durată	
Participarea la cursuri postuniversitare de formare continuă de lungă durată	
Aprofundarea formării inițiale prin participarea la un program de masterat	
Experiența câștigată informal (discuții și dezbateri informale)	

2.5. Formarea continuă este pentru dumneavoastră:

Foarte importantă	
Importantă	
De importanță medie	
Puțin importantă	
Deloc importantă	

2.6. Vă rugăm să apreciați modul în care cursurile care ați participat anterior au condus la îmbunătățirea activității dumneavoastră:

În mică măsură	
Într-o oarecare măsură	
În mare măsură	
În foarte mare măsură	
Nu știu/ Nu pot aprecia	
Nu am participat la niciun curs	

2.7. Ce vă împiedică să participați la cursurile de formare continuă (*puteți bifa mai multe opțiuni*):

Lipsa timpului	
Nu corespund nevoilor mele de dezvoltare	
Nu știu unde să mă adresez	
Nu aflu la timp de susținerea lor	
Număr limitat de locuri	

2.8. Ce așteptări aveți de la un program de formare continuă (alegeți o singură variantă)

Noi informații teoretice	
Noi modalități practice de exercitare a profesiei	
Schimb de experiență	

Diplomă	
Altceva (specificați)	
.....	

2.9. Participarea la programele de formare continuă va asigura în primul rând (alegeți o singură variantă):

Un plus de profesionalism	
Un suport în exercitarea profesiei	
Recunoașterea competențelor profesionale la locul de muncă	
Completarea portofoliului de activitate	
Siguranța locului de muncă	

2.10. Apreciați gradul de satisfacție a ultimului curs de formare profesională pe care l-ați urmat, în raport cu următoarele elemente:

	Nesatisfăcător	Satisfăcător	Bun	Foarte bun	Nu cunosc
1. Lectorii care au ținut aceste cursuri					
2. Materialele primite în cadrul cursului					
3. Tematica prezentată					
4. Locul în care s-au ținut cursurile					
5. Aplicabilitatea acestor cursuri la locul de muncă					
6. Studiile de caz și aplicațiile practice					
7. Perioada în care s-au desfășurat și orarul					

2.11. Care este principalul motiv pentru care doriți să participați la cursurile de formare continuă? Acordați o notă de la 1 – dacă motivul este puțin important, la 4 – dacă motivul este foarte important.

	Nota acordată
1. Cerințele de la locul de muncă	
2. Dorința de perfecționare	
3. Avansarea în carieră	
4. Adaptarea la cerințele spațiului administrativ european	

5. Cadrul legislativ	
6. Adaptarea la cerințele mediului economic	
7. Adaptarea la cerințele cetățenilor	
8. Rezistența la presiunile politice	
9. Altele (precizați)	

2.12. Vă rugăm să indicați (pe o scară de la 1 la 5: 1 – foarte puțin important, 5 – foarte important) nivelul de importanță, pentru munca D-voastră, a următoarelor categorii de:

Cunoștințe	1	2	3	4	5
Management de specialitate					
Legislație					
Economico-financiare					
Logistică-administrație					
Tehnica informației					
Resurse umane					
Relații publice					
Comunicare					
Negociere					
Managementul riscului					
Managementul schimbării					
Altele (<i>menționați</i>):					

Aptitudini/Abilități	1	2	3	4	5
Responsabilitate					
Autoritate					
Inițiativă					
Creativitate					
Flexibilitate					
Lucru in echipa					
Empatie					
Relații interumane					
Altele (<i>menționați</i>):					

2.13. În ce măsură calificarea/profilul dumneavoastră corespunde cerințelor menționate la punctul anterior?

(Vă rugăm să acordați calificative de la 1 la 5, acestea exprimând gradul de îndeplinire a cerințelor. Calificativele au următoarea semnificație: 1 – nesatisfăcător; 2 – satisfăcător; 3 – bun; 4 – foarte bun; 5 - excepțional)

Cunoștințe	Calificativ	Aptitudini/Abilități	Calificativ
Management de specialitate		Responsabilitate	
Legislație		Autoritate	
Economico-financiare		Inițiativă	
Logistică-administrație		Creativitate	
Tehnica informației		Flexibilitate	
Resurse umane		Lucru în echipa	
Relații publice		Empatie	
		Relații interumane	

2.14. Ce dezvoltări suplimentare de calificare (cunoștințe, aptitudini, atitudini) apreciați că ar putea contribui la creșterea performanțelor Dumneavoastră în îndeplinirea sarcinilor și responsabilităților specifice postului pe care îl ocupați?

.....

.....

.....

.....

3. Organizare programe de formare profesională:

3.1. Există în prezent în organizația Dumneavoastră implementat un program pentru instruire adresat posturilor de conducere și de execuție?

Da Nu

3.2. Considerați necesară și utilă existența unui astfel de program? Va rugăm sa comentați.

.....

.....

3.3. Prin ierarhizarea pe o scara de la 1 la 5 (1 - cel mai puțin important, 5 - cel mai important), vă rugăm să precizați cum considerați formarea continuă.

Un drept al dumneavoastră, în calitate de angajat	O obligație a dumneavoastră, în calitate de angajat	Un bonus oferit de instituție	Un mijloc de a va îmbogăți cunoștințele, abilitățile, competențele	Un mijloc de a va actualiza cunoștințele, abilitățile, competențele

3.4. Unde apreciați că este cea mai bună locație pentru organizarea unui curs de formare profesională?

La sediul instituției în care vă desfășurați activitatea	
În cadrul unei instituții specializate de formare profesională	
Într-o altă locație dotată corespunzător, în afara localității în care vă desfășurați activitatea	

3.5. Având în vedere experiența și posibilitățile organizației dvs. vă rugăm să alegeți cea mai utilă formă de organizare a programelor de formare?

Programe 1 - 3 zile	
Programe 5 - 10 zile	
Programe din mai multe module/lunare/trimestriale	

3.6. Care dintre modalitățile de formare de mai jos vi se par cele mai adecvate obiectivelor dvs. de formare profesională continuă? (*Este posibil un răspuns multiplu – max. 3 opțiuni*)

Instruire tradițională – prezentare/prelegere	
E-learning (online, prin Internet)	
Formă combinată de instruire (tradițională și online)	
Studiu individual	
Participare la conferințe de specialitate, seminarii, workshop-uri, evenimente etc.	
Schimburi de experiență cu profesioniști din instituții similare sau conexe	
Altele: (<i>Vă rugăm să le menționați</i>)	
.....	
...	
.....	
.....	

3.7. Cum apreciați poziția instituției publice în raport cu următoarele elemente specifice legate de derularea procesului de formare profesională?

	Nesatisfăcătoare	Satisfăcătoare	Bună	Foarte bună	Nu mă pronunț
1. Planificarea și asigurarea participării personalului la programe de formare profesională					
2. Formarea echitabilă, prioritar, în conformitate cu obiectivele postului și activitățile din fișa postului, dar și cu					

luarea în considerare a opiniilor exprimate de angajat la momentul evaluării performanțelor profesionale individuale					
3. Aducerea la cunoștința personalului a informațiilor relevante privind formarea profesională individuală					
4. Informarea prealabilă a personalului care participă la un program de formare cu privire la condițiile de desfășurare și obligațiile furnizorului de formare					

3.8. În ce măsură sunteți satisfăcuți de aspectele legate de organizarea formării profesionale de la nivelul instituției în care lucrați?

	Nesatisfăcătoare	Satisfăcătoare	Bună	Foarte bună	Nu mă pronunț
1. Consultarea în stabilirea domeniilor programelor de formare profesională individuală					
2. Diminuarea volumului de muncă pe parcursul participării la cursuri					
3. Recunoașterea competențelor și abilităților obținute					
4. Atestarea cursurilor prin documente					

4. Cursurile propuse în cadrul proiectului

4.1. Având în vedere cele trei tipuri de cursuri propuse în cadrul proiectului menționat, va rugăm să apreciați, pentru fiecare curs, cât de utilă este tematica propusă pentru activitatea Dumneavoastră (pe o scară de la 1 la 5: 1 – nu este utilă, 5 – foarte utilă)

Tip curs	1	2	3	4	5

Leadership în administrația publică					
Crearea imaginii unității administrativ-teritoriale					
Medierea și negocierea disputelor și conflictelor în administrația publică					

4.2. Pentru cursul **Leadership în administrația publică** vă rugăm să apreciați cât de utilă este tematica următoare pentru activitatea Dumneavoastră (pe o scară de la 1 la 5: 1 – nu este utilă, 5 – foarte utilă)

Conceptul de leadership	
Importanța liderilor în administrația publică	
Leadership-ul în administrația publică din România comparativ cu leadership-ul administrației publice din alte țări	
Leadership-ul ca stil de management	
Funcțiile leadershipului	
Modele de leadership. Rolul liderului. Profilul unui lider	
Liderul ca factor de schimbare	
Lucrul în echipă și eficiența organizațională. Managementul echipei	
Procesul decizional. Managementul luării deciziei. Rolul liderului	
Motivarea și motivația - cum se utilizează ca instrumente în procesul de conducere	
Managementul timpului. Prioritizarea sarcinilor	
Leadership și comunicare eficientă	

4.3. Pentru cursul **Crearea imaginii unității administrativ-teritoriale** vă rugăm să apreciați cât de utilă este tematica următoare pentru activitatea Dumneavoastră (pe o scară de la 1 la 5: 1 – nu este utilă, 5 – foarte utilă)

Priorități actuale ale reformei administrației publice	
Satisfacerea nevoilor cetățenilor – obiectiv prioritar al reformei administrației publice în România	
Preocupări internaționale în ce privește reforma administrației publice	
Implementarea sistemului de control intern/managerial, factor determinant în crearea imaginii unității administrativ teritoriale	
Consultarea și atragerea cetățenilor în procesul decizional la nivelul instituției publice. Transparența decizională în administrația publică	
Conceptul de responsabilitate publică	
Conceptul de responsabilitate socială pentru autoritățile publice	
Soluții IT în sistemul administrației locale în vederea creșterii eficienței și calității serviciilor prestate către populație	
Evaluarea percepției cetățenilor privind eficiența activității instituției publice. Imaginea instituțională.	

Marketingul serviciilor publice	
Managementul schimbării în instituția publică	
Comunicare și responsabilitate în administrația publică	

4.4. Pentru cursul **Medierea și negocierea disputelor și conflictelor în administrația publică** vă rugăm să apreciați cât de utilă este tematica următoare pentru activitatea Dumneavoastră (pe o scară de la 1 la 5: 1 – nu este utilă, 5 – foarte utilă)

Conflictul - Definiere, caracteristici, modele, efecte și teorii specifice	
Analiza conflictelor, tipologii și niveluri de conflict	
Evoluția și efectele conflictului	
Etapele rezolvării conflictelor	
Sursele psihologice, sociale și organizaționale ale conflictelor	
Stiluri, strategii, tactici, metode și tehnici de abordare și rezolvare a conflictului	
Negocierea și medierea conflictelor	
Modalități de comunicare și tipuri de negociere în cazul conflictelor	
Procesul medierii și rolul mediatorului	
Sisteme alternative de soluționare a disputelor	

5. Necesități de formare

5.1. Vă rugăm să bifați din lista următoare programele de formare profesională care prezintă interes pentru dumneavoastră și la care ați dori să participați:

Concepte și metode moderne de management al administrației publice	
Managementul administrației publice locale	
Aspecte legislative	
Management financiar & achiziții publice	
Finanțări europene. Accesarea instrumentelor structurale	
Managementul calității	
Management de mediu. Managementul dezvoltării durabile	
Protecția mediului și managementul deșeurilor	
Etica în administrație publică	
Management financiar	
Managementul proiectelor	
Managementul resurselor umane în administrația publică	
Economie și finanțe publice	
Limbi străine	
Cursuri ECDL	

Alte cursuri:

.....

.....

6. Vă rugăm să ne transmiteți orice alte idei, sugestii, propuneri privind crearea unui sistem eficient și performant pentru instruirea funcționarilor publici din Administrația publică locală:

Vă mulțumim pentru timpul acordat completării acestui chestionar!

Îmi exprim consimțământul expres și neechivoc, explicit și informat asupra colectării, prelucrării și utilizării tuturor datelor mele personale, inclusiv a celor cu caracter special prevăzute de art. 7, 8 și 9 din Legea nr. 677/2001 de către S.C. MONDO CONSULTING & TRAINING S.R.L., în scopul implementării activităților proiectului finanțat prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative din Fondul Social European, "Standarde înalte de cunoștințe și expertiză pentru funcționarii publici, instrument strategic de îmbunătățire durabilă a eficacității organizatorice a administrațiilor locale în județul Dâmbovița", cod SMIS 21890 precum și în scop statistic. Am luat la cunoștință că datele personale vor fi tratate confidențial, în conformitate cu prevederile Directivei CE/95/46 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal și libera circulație a acestor date, transpusă prin Legea nr. 677/2001 privind protecția persoanelor la prelucrarea datelor cu caracter personal și libera circulație a acestor date cu modificările și completările ulterioare, precum și prevederile Directivei 2002/58/CE privind prelucrarea datelor cu caracter personal și protecția vieții private în sectorul comunicațiilor electronice, transpuse prin Legea nr. 506/2004. Am luat la cunoștință ca datele personale sunt destinate utilizării de către operator și sunt comunicate următorilor destinatari: Comisia Europeană, Autoritatea de management pentru Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative, autorităților subordonare și reprezentanților acestora, altor instituții ale statului, S.C. MONDO CONSULTING & TRAINING S.R.L., precum și Consiliul Județean Dâmbovița. Conform Legii nr. 677/2001, înțeleg că beneficiaz de dreptul de informare, de acces, de opoziție, de intervenție asupra datelor personale. De asemenea, înțeleg că îmi este recunoscut dreptul de a mă adresa justiției. Înțeleg că am dreptul să mă opun ulterior prelucrării datelor personale care mă privesc și să solicit ștergerea datelor personale furnizate și în acest sens voi adresa o cerere scrisă, datată și semnată către S.C. MONDO CONSULTING & TRAINING S.R.L., Str. Soldat Petre Tina, nr. 5, bl. L41, sc. 2, ap. 45, sector 3, București, România, Operator de date cu caracter personal nr. 20028.

Semnătura