

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

Studiu privind situația actuală a profilului lider-ului în administrația publică

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.

Printre alte activități, în cadrul proiectului se vor realiza trei studii privind situația actuală a profilului lider-ului în administrația publică, a imaginii percepute de contribuabil referitor la unitatea administrativ-teritorială și a principalelor cazuri conflictuale, precum și rezolvarea acestora în administrația publică din județul Dâmbovița.

În cadrul proiectului se va acorda importanță deosebită pentru pregătirea personalului cu funcții de conducere pentru a-i transforma în adevărați lideri. Liderii, în cadrul instituțiilor publice, pot ajuta la răspândirea, 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.

2. Studiul privind situația actuală a profilului lider-ului în administrația publică din județul Dâmbovița

2.1. Elaborarea instrumentelor pentru colectarea datelor

Obiectivele cercetării:

- Organizarea și sistematizarea problematicii leadership-ului în corelație cu aportul pe care acesta îl aduce în dezvoltarea sectorului public
- Identificarea percepției angajaților Consiliului Județean Dâmbovița și a funcționarilor publici și personalului contractual din cadrul autorităților locale ale județului Dâmbovița

față de conceptul de leadership și față de situația liderului în administrația publică din județ

- Identificarea și stabilirea standardului de performanță necesar unui lider
- Realizarea unei analize comparative între lider-ului din administrația publică din județul Dâmbovița și lider-ul “european”

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 a două chestionare, unul pentru angajații Consiliului Județean Dâmbovița și al doilea pentru funcționarii publici și personalul contractual din cadrul autorităților locale ale județului Dâmbovița, care să cuprindă întrebări sugestive pentru tematica abordată.

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

2.2. Colectarea datelor privind profilul liderului în administrația publică

Având în vedere grupul țintă ales pentru realizarea acestui studiu – 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 diferite, s-a optat pentru colectarea datelor prin metoda completării a două chestionare. Prin conținutul chestionarului, persoanele chestionate au variante unice de răspuns sau variante multiple. De asemenea au posibilitatea de a insera propriile sugestii și comentarii pentru tematica avută în vedere.

Chestionarul pentru angajații Consiliului Județean Dâmbovița a fost completat de un număr de 40 persoane, iar chestionarul pentru funcționarii publici și personalul contractual din cadrul autorităților locale ale județului Dâmbovița a fost completat de un număr de 60 persoane.

Analiza detaliată a datelor colectate prin chestionare referitoare la situația actuală a profilului liderului în administrația publică este prezentată în Anexa 1 și Anexa 2 a prezentului studiu. Anexa 3 și Anexa 4 conțin cele două tipuri de chestionare.

2.3. Identificarea și stabilirea standardului de performanță necesar unui lider (competențe, aptitudini, abilități, cerințe etc.)

De-a lungul timpului s-a încercat definirea acelor trăsături ce definesc un lider performant; aceste caracteristici s-au plasat la nivele diferite: trăsături fizice, intelectuale (cum ar fi indicele de

intelență) sau de personalitate (precum perseverența, empatia etc.). Chiar dacă în cazul unora se pot realiza relaționări cu eficiența managerială, este practic imposibil să identificăm setul „tip” de caracteristici ce construiesc liderul ideal.

Totodată, efortul de identificare nu s-a limitat doar la caracteristicile generale, ci a vizat și evaluări situaționale precum și stabilirea relațiilor între acestea; chiar dacă în literatura managerială teoriile referitoare la „lideri născuți” nu se mai bucură de un succes deosebit, există unele trăsături ce pot furniza șanse crescute de succes la nivelul leadership-ului:

- Capacitate: inteligență, agilitate, capacități verbale, originalitate, judecată;
- Acumulări: nivel de pregătire, cunoștințe, abilități, progrese fizice;
- Responsabilitate: inițiativă, agresivitate, perseverență, încredere în sine, dorința de a excela;
- Participare: activitatea, sociabilitate, cooperare, adaptabilitate, umor;
- Status: poziție socio-economică, popularitate;
- Situație: nivel mental, abilități, necesități și interese ale subordonaților, obiective de atins etc.

În abordarea practică a relației manager-subordonați se pleacă de la următoarele principii, de primă importanță:

- poziția de lider a managerului poate fi asigurată numai dacă latura formală a puterii (autoritatea) se conjugă cu latura informală a puterii (capacitatea de influență);
- asigurarea unui flux coerent și continuu de informații pe verticală (între diferitele niveluri de decizie) și pe orizontală (pe același palier decizional);
- asigurarea accesului subalternilor la manageri;
- adoptarea deciziilor, în conformitate cu obiectivele organizaționale și cu interesele salariaților;
- după adoptarea deciziilor, toți salariații trebuie să contribuie la aplicarea acestora;
- respectarea principiului echității privind recompensele;
- asumarea responsabilității la toate nivelurile de conducere sau de execuție.

Stilul managerial constituie un ansamblu de calități profesionale, organizatorice, morale și de personalitate care se manifestă mai mult sau mai puțin în activitatea zilnică și în anumite împrejurări relevante (cu caracter repetabil sau nu) și care este caracterizat printr-un înalt grad de stabilitate în timp.

La stabilirea standardului de performanță necesar unui lider, a competențelor necesare, putem apela și la criteriile de evaluare pentru funcționarii publici, însă acestea sunt competențe generale ce trebuie concretizate ca nivel pentru fiecare funcție publică în parte.

Exemple de competențe ce pot fi avute în vedere în definirea standardului de performanță al unui lider de succes:

- Capacitatea de a rezolva eficient problemele;
- Capacitate de implementare a soluțiilor;
- Capacitate de organizare a muncii proprii și de gestionare a timpului;
- Capacitatea de asumare a responsabilităților;
- Capacitatea de autoperfecționare;
- Capacitatea de valorificare într-un context nou a experienței dobândite;

- Capacitatea de analiză;
- Capacitatea de sinteză;
- Capacitatea de a genera idei noi (creativitate);
- Spirit de inițiativă;
- Capacitatea de planificare;
- Capacitatea de a acționa;
- Capacitatea de a lucra independent;
- Capacitatea de a lucra în echipă;
- Capacitatea de gestionare a resurselor alocate;
- Flexibilitate;
- Adaptabilitate la schimbări;
- Capacitatea de a motiva;
- Capacitatea de a influența;
- Competența decizională;
- Capacitatea de a delega;
- Abilități în gestionarea resurselor umane;
- Capacitatea de a dezvolta abilitățile personalului;
- Abilități de mediere și negociere;
- Abilitatea de soluționare/mediere a conflictelor;
- Empatie.

Caracteristicile unui lider

Problematica complexă a leadership-ului reprezintă un punct de interes de câteva decenii, specialiștii fiind interesați să afle cine sunt cei care au capacitatea de a-și imprima viziunea lor organizațiilor și de a influența activități importante ale acestora, și dacă aceste calități sunt naturale sau pot fi dezvoltate.

Urmare a unor cercetări recente la nivel internațional referitoare la caracteristicile liderilor au fost identificate patru competențe comune ale acestora, respectiv:

1. managementul atenției;
2. managementul semnificației;
3. managementul încrederii;
4. managementul propriei persoane.

Managementul atenției se referă la capacitatea liderului de:

- a atrage oamenii prin crearea unei viziuni;
- a comunica această viziune celorlalți;
- a-i determina pe oameni, prin puterea propriului exemplu, să încerce să împlinească împreună această viziune.

Managementul semnificației reprezintă capacitatea liderului de a le comunica celorlalți propria viziune în așa fel încât aceștia să poată înțelege semnificația obiectivelor, direcțiilor sau aspectelor pe care aceasta le implică. Liderii au abilitatea de a integra fapte, concepte și anecdotă în semnificații pe care alții le înțeleg cu ușurință.

Managementul încrederii se referă la capacitatea liderilor de a inspira încredere celorlalți. Un element fundamental al construirii încrederii îl reprezintă soliditatea, trăinicia și consistența acestui sentiment. Oamenilor le place să urmeze lideri pe care se pot baza, chiar dacă nu le împărtășesc punctele de vedere, și nu lideri cu care sunt de acord, dar care își schimbă poziția. Încrederea are în vedere și capacitatea liderului de a-și respecta cuvântul dat, de a păstra secretul confidențelor încredințate și de a menține sistemul de valori instituit.

Managementul propriei persoane pornește de la concepția potrivit căreia liderii eficienți se înțeleg pe ei înșiși (își cunosc punctele tari și punctele slabe) și acționează în limitele capacităților lor. Datorită acestui fapt, liderii au încredere în propria persoană și nu privesc greșelile drept eșecuri.

În prezența liderilor, oamenii:

- se simt importanți;
- se simt competenți și au încredere în ei înșiși;
- se simt parte a unui întreg, a unei echipe;
- consideră munca drept o provocare interesantă.

Abordarea comportamentală a fost des folosită în cercetarea leadership-ului, pornind de la încercarea de a observa:

- ce fac liderii eficienți;
- ce funcții îndeplinesc ei pentru a asigura atingerea obiectivelor;
- cum îi motivează pe ceilalți.

Astfel, accentul nu mai cade pe caracteristicile personale, ci pe comportamentele adoptate de lideri în desfășurarea unor activități, acțiuni sau funcții. Avantajul acestei abordări este acela că sunt considerate drept irelevante caracteristicile înnăscute, fiind în schimb importante comportamentele observabile. Prin urmare, dacă poate fi identificat comportamentul care asigură eficiența în leadership, atunci acesta poate fi învățat, iar dacă este nevoie de calități înnăscute, atunci vor fi selectați oamenii care le posedă, instruirea devenind irelevantă.

Putem afirma că leadership-ul, ca și concept, este caracterizat de următoarele trăsături:

- Este un proces de influență intenționată.
- Este un fenomen de grup – pentru a vorbi despre leadership e nevoie de un grup de „adepti” ai liderului.

- Este un fenomen orientat spre obiective – mai precis, activitatea liderului are în spate un set de obiective care trebuie atinse de „adepti”.
- Este un proces mai degrabă inspirațional, non-material – punând accent pe latura informală a relațiilor interpersonale.

Leadership-ul reprezintă un atribut dorit și cerut de organizații managerilor lor. Liderii au încredere în propriile forțe și generează încredere celorlalți. În preajma adevăraților lideri, angajații se simt mai competenți și găsesc munca mai interesantă. Leadership-ul se află în relație directă cu capacitatea de a influența comportamentul oamenilor.

2.4. Imaginea liderului de succes în Uniunea Europeană

Una din definițiile acceptate la nivel european în privința conceptului de leadership este următoarea: Leadership-ul se concentrează pe problematica viziunii, ideilor, direcției și are de-a face cu inspirarea oamenilor, oferirea sensului, direcției activității lor decât cu activitățile rutiniere de zi cu zi. Un lider de succes trebuie să fie capabil să utilizeze mai mult decât propriile capacități. Un lider trebuie să fie capabil să inspire grupul să realizeze anumite activități fără să facă uz de mijloace formale de control.

Cercetătorii au descoperit că la nivel european, liderii de succes acordă:

- o mai mare importanță anumitor activități de conducere precum planificarea sau instruirea oamenilor;
- mai multă încredere subalternilor, fiind mai puternic orientați către oameni.

Deși unele abilități din leadership pot fi deprinse, este sortită eșecului încercarea de a-i instrui pe cei care nu consideră că au o nevoie de a-și îmbunătăți aceste abilități.

Dezvoltarea leadership-ului nu reprezintă un concept nou sau unic pentru sectorul public din România sau din alte țări europene.

Leadership-ul nu este o noțiune singulară. Chiar și după decenii de cercetare, este relativ dificil să identificăm cu certitudine factorii cauzali specifici care să conducă la un leadership și management de succes în orice timp și spațiu.

În general, România, precum și alte țări au observat că există o diferență foarte mare între cum este perceput sectorul public în prezent și cum ar trebui să fie văzut interesul național în prezent sau în viitor. Un răspuns la principalele probleme cu care se confruntă sectorul public din România la ora actuală ar putea fi dezvoltarea unui anumit tip de leadership care să se muleze cel mai bine pe structurile administrative existente în România. Leadership-ul este practic componenta de bază a unei bune guvernări publice.

La nivel internațional există o dezbatere aprinsă privind noțiunile de lider și manager, noțiuni care adesea se îmbină în înțelesul cotidian. Dintotdeauna au existat lideri. Managerii își doresc să aibă și titlul de lider însă acest lucru nu se întâmplă de foarte multe ori.

Un manager bun știe cum să mănuiască resursele aflate la îndemână pentru a îndeplini obiectivele, însă un lider știe cum să mănuiască și să influențeze oamenii pentru a face același lucru. Abilitățile de comunicare sunt esențiale pentru un lider.

Un manager sau lider de succes este cel care știe să își îndrume echipa în așa fel încât nu ar fi nevoie de prezența lui pentru a o conduce. În momentul în care echipa este în așa mod instruită, încât să gândească eficient singură, atunci managerul sau liderul este unul de succes. Ei știu să nu creeze dependențe între aceștia și echipă, ci să dezvolte și să îndrume echipa să se conducă singură.

2.5. Analiza comparativă între liderul din administrația publică din județul Dâmbovița și liderul “european”

Deși importanța unui leadership eficient este larg recunoscută, trebuie să înțelegem că noțiunea de leadership este dificil de definit și are semnificații diferite în țări diferite.

Conceptul de leadership nu este nou și nici străin sectorului public. Totuși, în România, problema dezvoltării leadership-ului nu a fost pusă în evidență pe larg. Pe de altă parte, alte țări precum Germania, Islanda, Olanda, Norvegia, Marea Britanie și S.U.A., pentru a da numai câteva exemple, au acordat o prioritate ridicată acestui subiect pe parcursul ultimilor ani.

În prezent, în toate țările din lume, inclusiv în România, apar din ce în ce mai multe motive în scopul dezvoltării și aplicării științei leadership-ului, aceasta și pentru că de liderul organizațiilor publice depinde formularea unor viziuni privind modul de activitate al acestora în viitor. Liderul, care este îndrăzneț, plin de discernământ, deschis la idei noi și intuiții, este esențial pentru un progres constant și realizări superioare.

Deținerea poziției de lider presupune ocuparea unui loc distinct în arhitectura organizațională și oferă accesul la un tip de comportamente și abordări diferite de cele ale majorității membrilor (evident, atâta timp cât sunt justificate de dorința conducătorului de a satisface interese comune); această poziție presupune responsabilități și oferă oportunități și beneficii; de aici sensibilitatea crescută a acestei arii și presiunile permanente exercitate în cadrul ei.

Trebuie să se înțeleagă că liderii pot apărea și sunt necesari la toate nivelurile de conducere din cadrul unei instituții a administrației publice locale.

Obținerea performanței instituției publice reclamă o preocupare accentuată pentru inovație, creativitate, schimbare. Liderii de succes în instituția publică vor avea responsabilitatea de a crea o cultură instituțională, angajații fiind încurajați să caute idei noi, să construiască relații de încredere reciprocă, să creeze un climat în care să învețe unii de la alții. Eficiența unui lider nu depinde numai de propriile capacități, ci și de implicarea, sprijinul și participarea întregului

colectiv. Tocmai din acest considerent, liderul din administrația publică locală trebuie să se afle într-un dialog permanent cu oamenii, să le comunice propria viziune, pentru ca ei să sesizeze oportunitățile și să-și formeze o imagine despre viitor. Această nouă perspectivă asupra comportamentului uman accentuează importanța necesităților sociale, a atitudinilor și semnificațiilor care orientează acțiunile oamenilor, cu atât mai mult în cadrul instituțiilor publice.

În administrația publică din alte țări europene leadership-ul reprezintă o modalitate de mobilizare a celor care lucrează în instituții publice să fie mai receptivi către public, deci către cetățeni, și mai intens implicați în proiectarea și furnizarea de servicii publicului. Prin urmare, în concepția acestora, leadership-ul reprezintă un mijloc de revigorare a serviciilor publice.

Liderului i se cere să se concentreze asupra implicațiilor de organizare, asupra potențialului său de a motiva întreaga forță de muncă, toți angajații. Astfel, rolul liderului în formarea culturii organizaționale este major, el fiind cel care promovează valorile în colectiv, și nu la nivel individual.

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 importanță deosebită, întocmai pentru a se reuși atingerea tuturor obiectivelor în cadrul sectorului public.

În acest sens au fost înființate noi instituții ce au ca obiective identificarea viitorilor lideri în cadrul sectorului administrativ și în scopul dezvoltării profesionale a acestora.

Liderii, în cadrul instituțiilor publice, pot ajuta la răspândirea, promovarea și menținerea noilor valori ce sunt necesare pentru o reformă a sectorului public de succes.

În timp ce leadership-ul public include în mod clar conducătorii administrației centrale și locale, ca și liderii politici, viziunea leadership-ului în viitor tinde să devină mai largă. Acesta include lideri ca agenți de schimbare răspândiți în cadrul organizațiilor publice pentru a continua procesul reformei. Liderii se dovedesc a fi eficienți prin abilitatea lor de a convinge, de a motiva angajații publici și de a le orienta eforturile pentru o cauză comună.

Cum putem dezvolta viitori lideri în administrația publică din România?

Dezvoltarea viitorilor lideri în administrația publică românească are un accentuat caracter practic și de mare interes în continuarea procesului de reformă. Principalii pași care ar putea fi urmați sunt:

- **Identificarea potențialilor lideri.** Pentru aceasta, instituțiile publice ar trebui să definească și să măsoare competențele leadership-ului. În interiorul personalului deja existent. Alt mod este de a recruta acești viitori lideri din rândul absolvenților universităților de profil din țară.
- **Încurajarea, motivarea și pregătirea** este o măsură la fel de importantă pentru dezvoltarea leadership-ului, o dată ce au fost găsite persoanele sau candidații potriviți. Un sistem de monitorizare și de pregătire a liderilor trebuie să asigure responsabilități crescute pentru cei ce se

ocupă de dezvoltarea noilor generații de lideri. Nu trebuie subestimată importanța pregătirii continue a viitorilor lideri.

• **Alocarea unui timp mai îndelungat de către conducătorii instituțiilor publice pentru dezvoltarea liderilor** din subordine este crucială pentru programul de dezvoltare a leadership-ului.

• **Crearea corespondenței între performanțe și recompense** pentru că un leadership mai eficient încurajează funcționarii publici să își îndeplinească mai bine sarcinile și atribuțiile și să își atingă potențialul maxim, contribuind la eforturile durabile ale instituției de a dezvolta viitorii lideri.

2.6. Principiile dezvoltării durabile și egalității de șanse

2.6.1. Dezvoltarea durabilă

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.

În vederea respectării principiilor dezvoltării durabile în activitatea implicată de realizarea prezentului studiu 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 și de resurse este și în avantajul bunăstării angajaților.

2.6.2. Egalitatea de șanse

Pe toată durata de desfășurare a activităților în vederea realizării studiului 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.

Anexe:

Anexa 1. Interpretare date colectate prin chestionare - Chestionar pentru angajați ai Consiliului Județean Dâmbovița

Anexa 2. Interpretare date colectate prin chestionare - Chestionar pentru funcționari publici și personal contractual din cadrul autorităților locale ale județului Dâmbovița

Anexa 3. Chestionar privind situația actuală a profilului leader-ului în administrația publică, a imaginii percepute de contribuabil referitor la unitatea administrativ-teritorială și a principalelor cazuri conflictuale, precum și rezolvarea acestora în administrația publică din județul Dâmbovița. Chestionar pentru angajați ai Consiliului Județean Dâmbovița

Anexa 4. Chestionar privind situația actuală a profilului leader-ului în administrația publică, a imaginii percepute de contribuabil referitor la unitatea administrativ-teritorială și a principalelor cazuri conflictuale, precum și rezolvarea acestora în administrația publică din județul Dâmbovița. Chestionar pentru funcționari publici și personal contractual din cadrul autorităților locale ale județului Dâmbovița

Interpretare date colectate prin chestionare

Chestionar privind situația actuală a profilului leader-ului în administrația publică, a imaginii percepute de contribuabil referitor la unitatea administrativ-teritorială și a principalelor cazuri conflictuale, precum și rezolvarea acestora în administrația publică din județul Dâmbovița

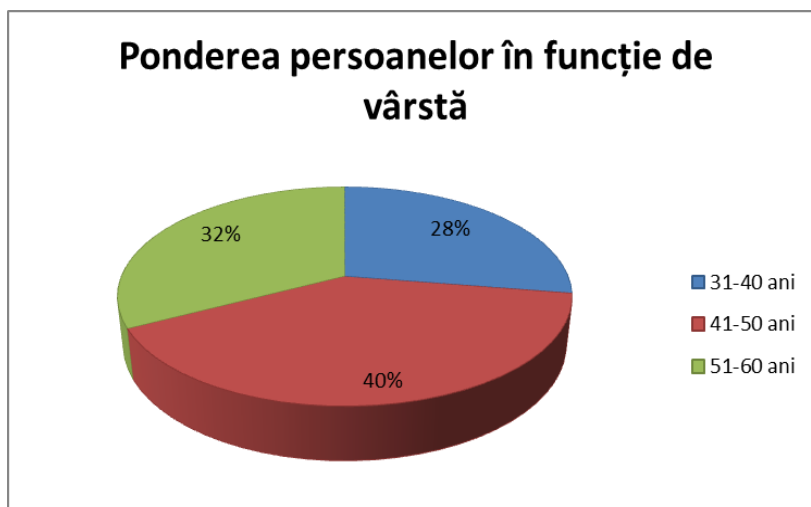
Chestionar pentru angajați ai Consiliului Județean Dâmbovița

1. Definirea eșantionului

Populația-țintă este constituită din angajați ai Consiliului Județean Dâmbovița. Pentru asigurarea reprezentativității, numărul de angajați ai Consiliului Județean Dâmbovița pentru care a fost aplicat acest tip de chestionar statistic a fost de 40.

✚ În funcție de vârstă, angajații Consiliului Județean Dâmbovița, sunt divizați în următoarele categorii:

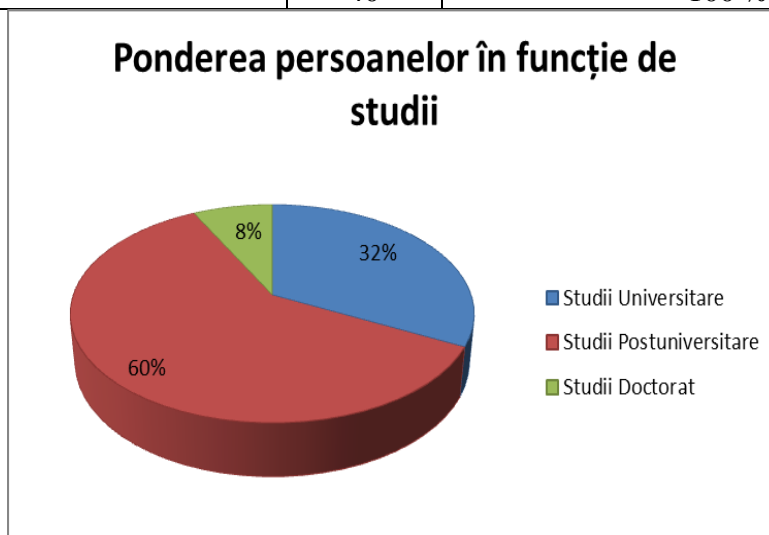
Grupa de vârstă	Nr. persoane	Ponderea persoanelor în funcție de vârstă
31 – 40 ani	11	27,50 %
41 – 50 ani	16	40 %
51 – 60 ani	13	32,5 %
Total	40	100 %



Conform categoriei de vârstă, un număr de 16 respondenți au vârsta cuprinsă între 41 - 50 ani.

În funcție de studii, grupul țintă se împarte în următoarele categorii:

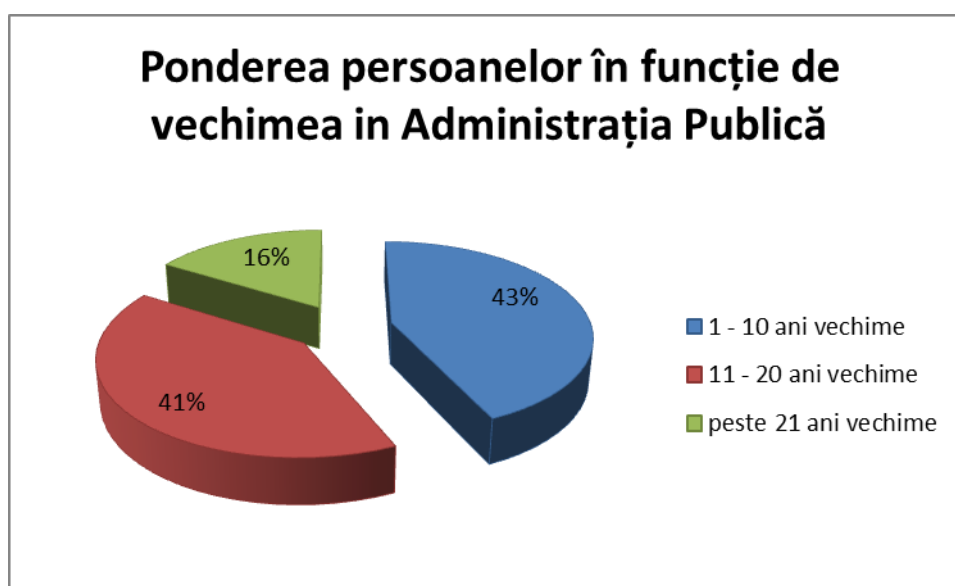
Studii	Nr. persoane	Ponderea persoanelor în funcție de studii
Studii Universitare	13	32,50 %
Studii Postuniversitare	24	60 %
Studii Doctorat	3	7,50 %
Total	40	100 %



Un procent semnificativ dintre persoanele interviuate, respectiv 60 %, au studii postuniversitare.

✚ În funcție de vechimea în administrația publică, situația respondenților este următoarea:

Vechimea în administrația publică	Nr. persoane	Ponderea persoanelor în funcție de vechime
1 – 10 ani	16	43,24 %
11 – 20 ani	15	40,54 %
Peste 21 ani	6	16,22 %
Total	37	100 %

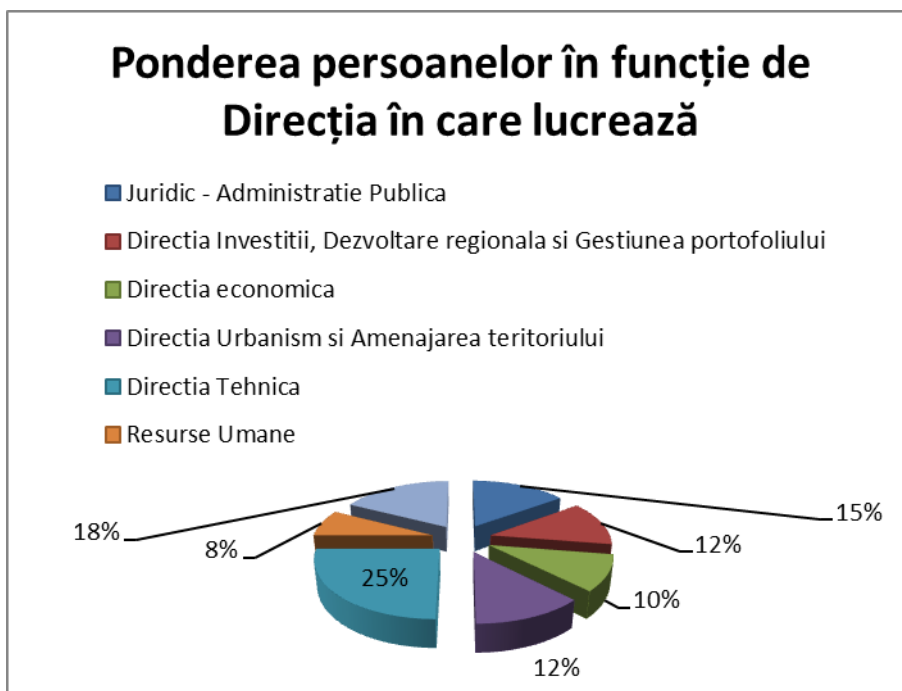


Majoritatea persoanelor chestionate lucrează în domeniul administrației publice de mai puțin de 10 ani, respectiv 43% dintre respondenți. 41 % dintre persoanele intervievate, lucrează au o vechime de 11 – 20 ani și 16 % au peste 21 de ani vechime.

✚ În funcție de direcția în care lucrează, situația este următoarea:

Direcția în care lucrează:	Nr. persoane	Ponderea persoanelor în funcție de direcția în care lucrează
Juridic	6	15 %
Direcția Investiții, Dezvoltare regională și Gestiunea portofoliului	5	12,50 %
Direcția economică	4	10 %
Direcția Urbanism și Amenajarea teritoriului	5	12,50 %

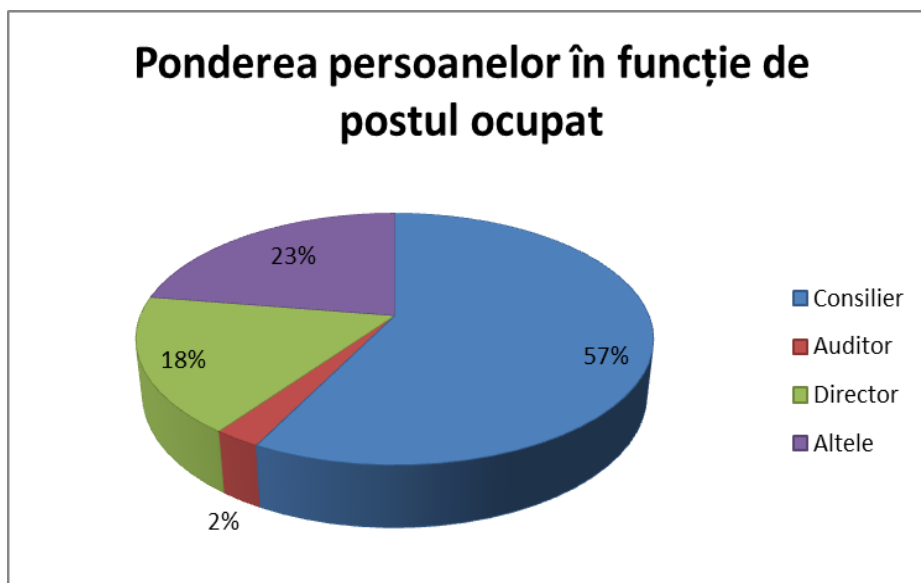
Direcția Tehnică	10	25 %
Resurse Umane	3	7,50 %
Altele	7	17,50 %
Total	40	100 %



Majoritatea persoanelor intervievate lucrează în cadrul Direcției Tehnice (18 %), aceștia fiind urmași de către cei din cadrul Departamentului Juridic.

✚ În funcție de postul ocupat în cadrul departamentului, situația este următoarea:

Postul ocupat	Nr. persoane	Ponderea persoanelor în funcție de postul ocupat
Consilier	23	57,50 %
Auditor	1	2,50 %
Director	7	17,50 %
Altele	9	22,50 %
Total	40	100 %

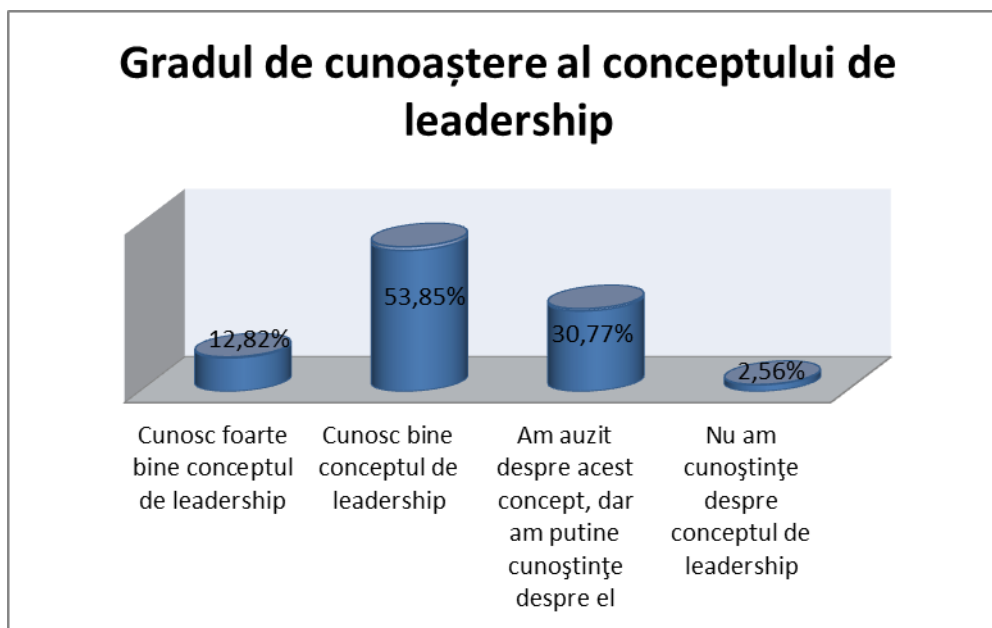


Majoritatea persoanelor intervievate, au funcția de Consilier (57%).

2. Situația actuală a profilului leader-ului în administrația publică

✚ Rugați să aprecieze nivelul de cunoștințe despre conceptul de leadership, răspunsurile au fost următoarele:

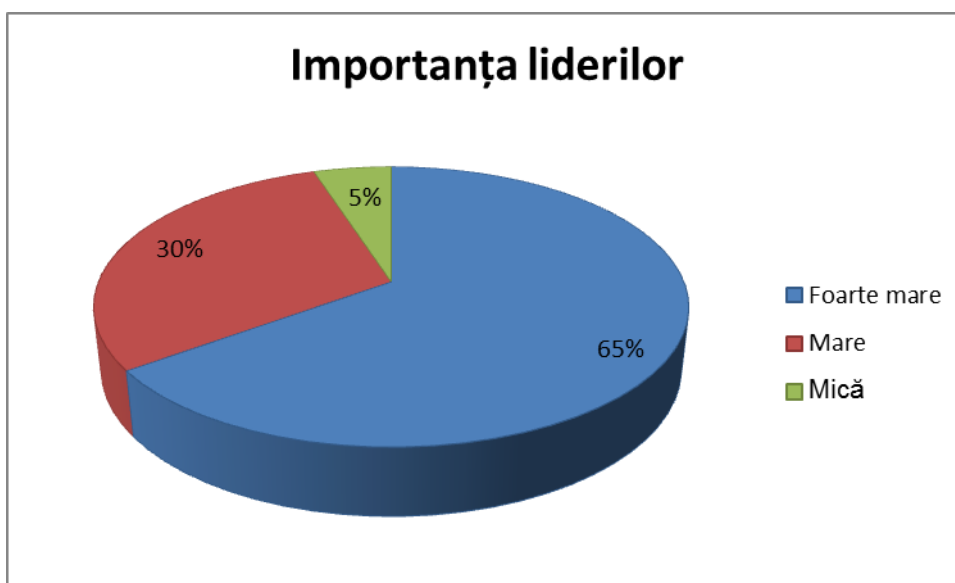
În ce măsură apreciați că aveți cunoștințe despre conceptul de leadership?	Nr persoane
Cunosc foarte bine conceptul de leadership	5
Cunosc bine conceptul de leadership	21
Am auzit despre acest concept, dar am puține cunoștințe despre el	12
Nu am cunoștințe despre conceptul de leadership	1
Total	39



Angajații chestionați declară în procent de 53,85% faptul că stăpânesc bine conceptul de leadership și doar 2,56% susțin că nu au cunoștințe despre acest concept.

✚ Rugați să aprecieze importanța liderilor în ansamblul administrației publice din România și în administrația publică din județul Dâmbovița, răspunsurile primite au fost următoarele:

Apreciați că în ansamblul administrației publice din România și în administrația publică din județul Dâmbovița importanța liderilor este:	Nr. persoane
Foarte mare	26
Mare	12
Mică	2
Foarte mică	0
Total	40



Importanța liderilor în ansamblul administrației publice din România și în administrația publică din județul Dâmbovița este apreciată ca fiind foarte mare de către 65% dintre respondenți.

✚ Întrebați în ce măsură există o strategie de leadership la nivelul instituției în care lucrează, răspunsurile au fost astfel:

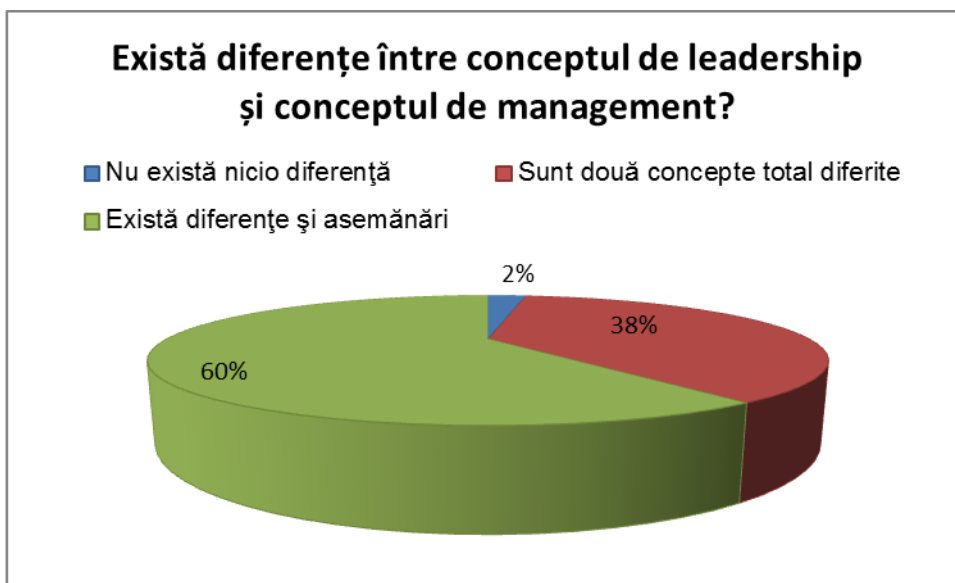
Apreciați că în cadrul instituției în care lucrați există preocupări la nivelul structurilor de conducere pentru dezvoltarea unei strategii de leadership	Nr. persoane
Da, în mare măsură	15
Există, dar în mică măsură	12
Nu există asemenea preocupări	2
Nu cunosc	11
Total	40



În ceea ce privește preocuparea la nivelul structurilor de conducere pentru dezvoltarea unei strategii de leadership, părerile variază, astfel: 37,5% consideră că există în mare măsură, pe când 30% consideră că există în mică măsură, iar restul consideră că nu există (5%) sau nu au cunoștință de acestea (27,5%).

✚ Rugați să aprecieze dacă există diferențe între conceptul de leadership și cel de management, răspunsurile au fost următoarele:

Apreciați că există diferențe între conceptul de leadership și conceptul de management?	Nr. persoane
Nu există nicio diferență	1
Sunt două concepte total diferite	15
Există diferențe și asemănări	24
Total	40



Majoritatea persoanelor intervievate (60%) consideră că există atât asemănări, cât și deosebiri între conceptul de leadership și conceptul de management, 38% susțin că sunt două concepte total diferite și doar 2% sunt de părere că nu există nicio diferență. Întrebați dacă au de adăugat comentarii privind diferențele între cele două concepte, persoanele intervievate au completat că există diferențe clare între manager și lider, managerul având o viziune pe termen scurt, pe când liderul are o viziune pe termen lung; un lider poate să coordoneze mai mulți manageri; liderul trebuie să fie și manager, pe când managerul nu are abilități de a influența și de a conduce.

✚ Rugați să acorde note de la 4 (nota minimă) la 10 (nota maximă), pentru cele 7 tipuri de strategii de influențare a persoanelor, rezultatele au fost următoarele:

<p>Conceptul de Leadership poate fi definit și ca abilitatea unei persoane de a exercita un tip de influență prin intermediul comunicării asupra altor persoane, orientându-le spre îndeplinirea anumitor obiective. Conform unor studii recente, au fost identificate 7 tipuri de strategii de influențare a persoanelor. Vă rugăm să dați note de la 4 (nota minimă) la 10 (nota maximă) pentru strategiile pe care Dumneavoastră le considerați cele mai</p>	<p>Nota medie acordată</p>
--	-----------------------------------



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



INOVAȚIE ÎN ADMINISTRAȚIE

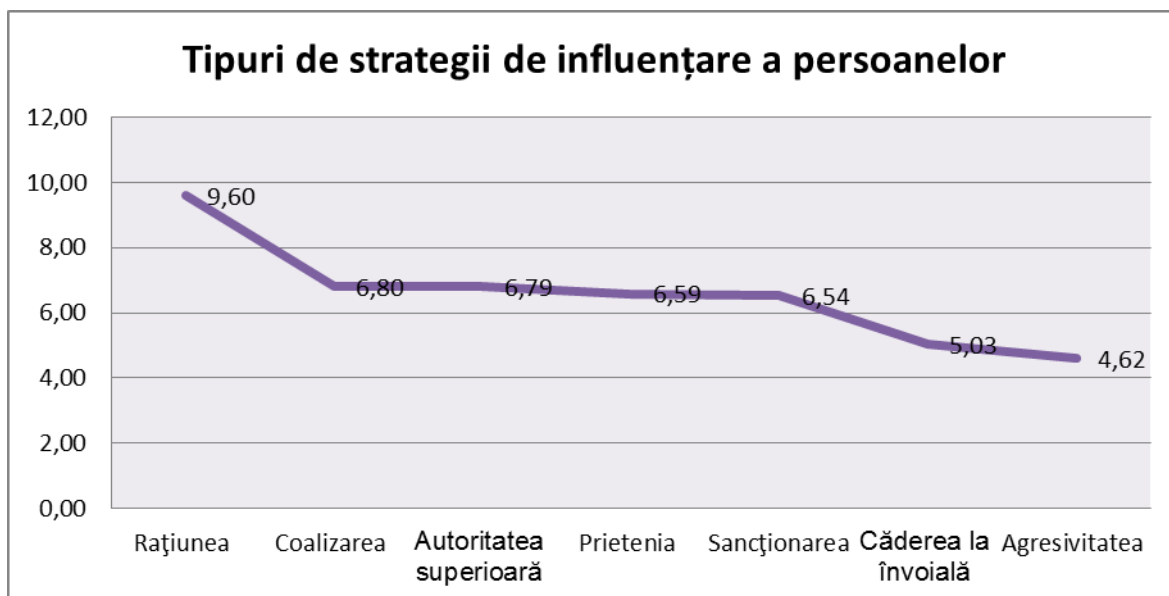


Instrumente Structurale
2007-2013

eficiente:	
Rațiunea – ca metodă de persuasiune ce implică folosirea tuturor informațiilor, situațiilor, evenimentelor sau a altor mijloace de evidențiere pentru formularea unor argumente logice care să sprijine liderul în procesul de influențare	9,60
Prietenia – pentru a influența o persoană să facă ceva liderul apelează la sprijinul și bunăvoința persoanei respective; sau folosește măgulirea	6,80
Coalizarea – este o tactică prin care liderul mobilizează celelalte persoane din cadrul organizației pentru a convinge o persoană să facă ceva	6,79
Căderea la învoială – se referă la negocierea pe baza folosirii recompenselor materiale sau pe baza unui schimb de favoruri	6,59
Agresivitatea – folosirea abordării directe și în forță pentru a determina o persoană să facă ceva	6,54
Autoritatea superioară – această tactică se referă la câștigarea sprijinului autorității(lor) superioare din punct de vedere ierarhic pentru legitimarea cererilor	5,03
Sanționarea – prevederea unor sancțiuni (scăderea salariului), pentru persoanele care nu-și fac treaba așa cum li s-a spus	4,62



CONSILIUL JUDEȚEAN
DĂMBOVIȚA



În viziunea angajaților Consiliului Județean Dâmbovița, rațiunea este cea mai eficientă strategie de influențare a persoanelor, iar cea mai puțin eficientă este agresivitatea. 80% dintre persoanele intervievate sunt de părere că rațiunea este cea mai importantă metodă de influențare, acordând acesteia nota maximă.

🚩 Rugați să acorde note de la 1 (nota minimă) la 10 (nota maximă) în funcție de preferințe pentru calitățile unui lider de succes, răspunsurile au fost următoarele:

Vă rugăm să dați note de la 1 (nota minimă) la 10 (nota maximă), în funcție de preferințele Dumneavoastră, pentru următoarele calități ale unui lider de succes:	Nota medie acordată
Viziune	9,75
Integritate	9,42
Devotament	8,5
Aprecierea meritelor	8,35
Modestie	7,35
Deschidere pentru lucruri noi	8,94



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice

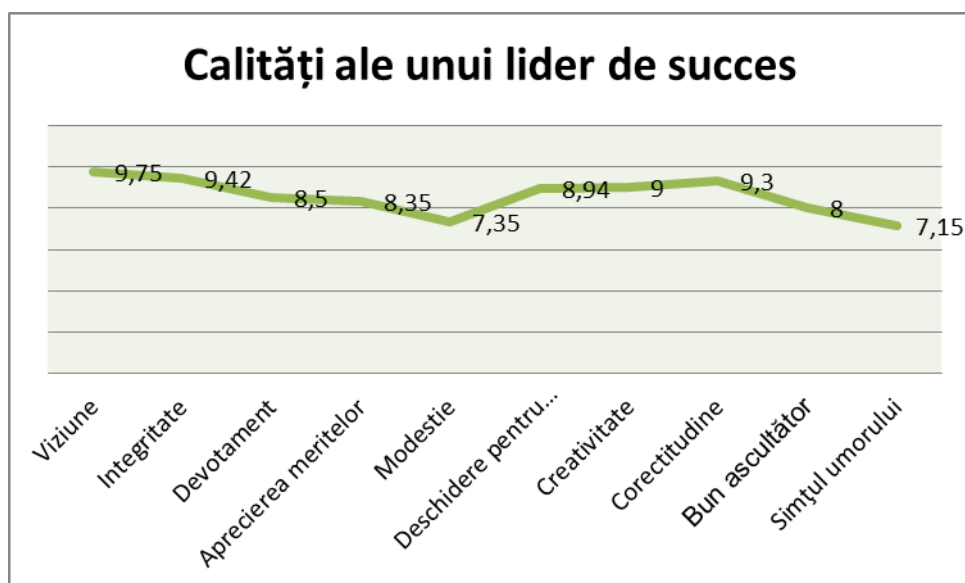


INOVAȚIE ÎN ADMINISTRAȚIE



Instrumente Structurale
2007-2013

Creativitate	9
Corectitudine	9,3
Bun ascultător	8
Simțul umorului	7,15



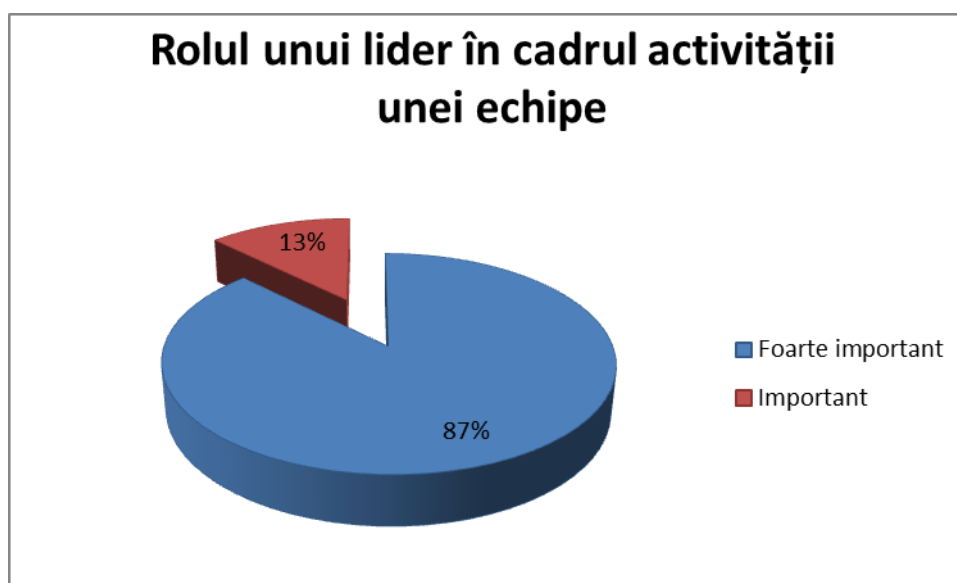
Respondenții au adăugat și alte calități ale unui lider de succes, precum: spontaneitatea, echilibrul, autenticitatea, puterea de a solicita opinia celorlalți, responsabilitate, încredere, carismă, bun comunicator. Persoanele intervievate susțin că principalele calități ale unui lider sunt: viziunea, integritatea, corectitudinea, creativitatea.

🚩 Rugați să aprecieze rolul unui lider în cadrul activității unei echipe, răspunsurile au fost:



CONSILIUL JUDEȚEAN
DĂMBOVIȚA

Vă rugăm să apreciați rolul unui lider în cadrul activității unei echipe:	Nr. persoane
Foarte important	35
Important	5
De mică importanță	0
O echipă poate lucra eficient și fără prezența unui lider	0
Total	40



Conform răspunsurilor, majoritatea persoanelor intervievate (87%) consideră că liderul are un rol foarte important în cadrul activității unei echipe.

Anexa 2.

Interpretare date colectate prin chestionare

Chestionar privind situația actuală a profilului leader-ului în administrația publică, a imaginii percepute de contribuabil referitor la unitatea administrativ-teritorială și a principalelor cazuri conflictuale, precum și rezolvarea acestora în administrația publică din județul Dâmbovița

Chestionar pentru funcționari publici și personal contractual din cadrul autorităților locale ale județului Dâmbovița

1. Definirea eșantionului

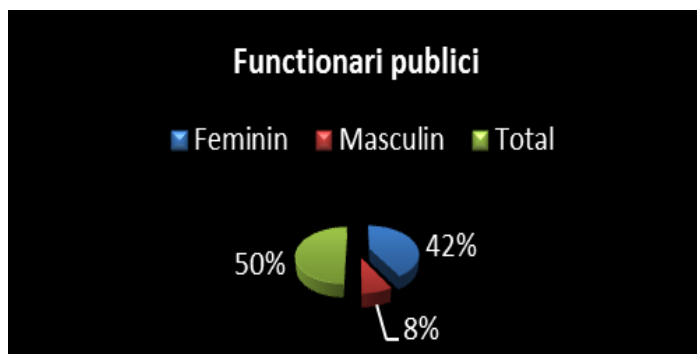
Populația-țintă este constituită din funcționari publici și personal contractual din cadrul autorităților locale ale județului Dâmbovița, din localitățile: Pietroșița, Fieni, Cobia, Voinești, Dobra, Comișani, Aninoasa, Găești, Tătărani, Buciumeni, I.L. Caragiale, Șotânga, Titu, Mănești, Tărtășești, Moreni, Băleni, Târgoviște, Răcari, Doicești, Răzvad, Malu cu Flori, Runcu, Văcărești, Dragodana, Corbii Mari, Ulmi, Cornățelu, Braniștea.

Pentru asigurarea reprezentativității, numărul de funcționari publici și personal contractual din cadrul autorităților locale ale județului Dâmbovița pentru care a fost aplicat acest tip de chestionar statistic a fost de 60.

În funcție de gen, funcționarii publici și personalul contractual din cadrul autorităților locale ale județului Dâmbovița se împart astfel:

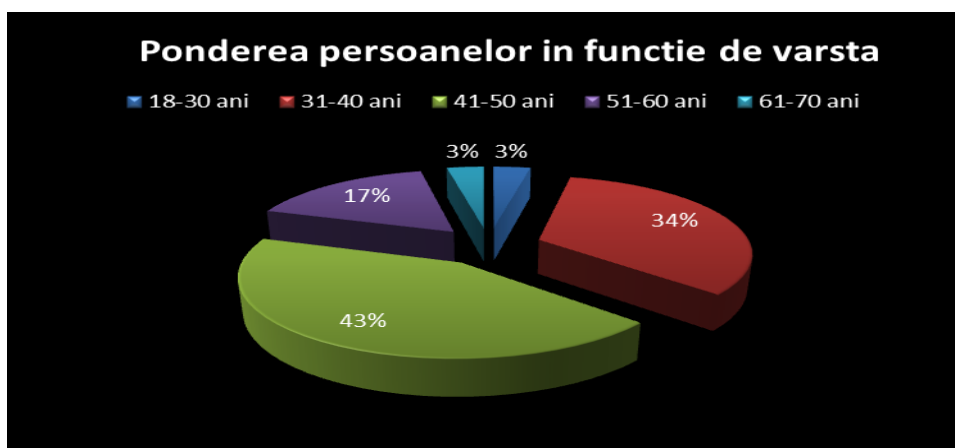
Gen	Nr. persoane	Ponderea persoanelor în funcție de gen
Feminin	50	83,33%
Masculin	10	16,67%
Total	60	100,00%

Se observă o pondere mai mare a persoanelor de sex feminin (83,33%).



În funcție de vârstă, funcționarii publici și personalul contractual din cadrul autorităților locale ale județului Dâmbovița, sunt divizați în următoarele categorii:

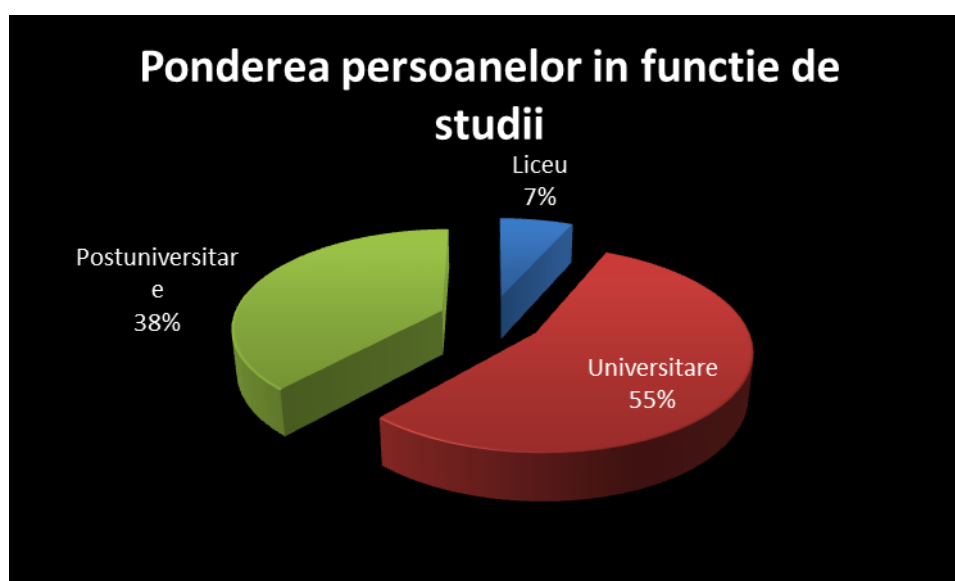
Grupa de vârstă	Nr. persoane	Ponderea persoanelor în funcție de vârstă
18-30 ani	2	3,33%
31-40 ani	20	33,33%
41-50 ani	26	43,33%
51-60 ani	10	16,67%
61-70 ani	2	3,33%
peste 70 ani	0	0,00%
Total	60	100,00%



În funcție de categoria de vârstă, predominante sunt persoanele cu vârste cuprinse între 41-50 ani, în procent de 43,33 % dintre respondenți.

În funcție de studii, aceștia se împart în următoarele categorii:

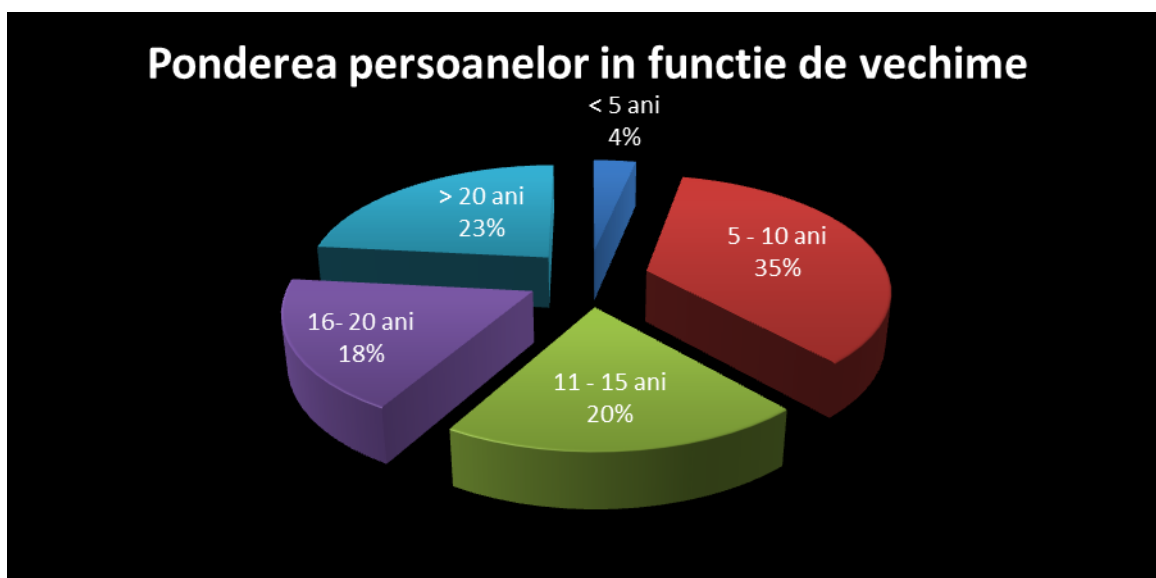
Studii	Nr. persoane	Ponderea persoanelor în funcție de studii
Liceu	4	6,67%
Universitare	33	55,00%
Postuniversitare	23	38,33%
Doctorat	0	0,00%
Total	60	100,00%



Mai mult de 50% dintre persoanele intervievate au studii universitare. Un procent semnificativ îl reprezintă și numărul persoanelor cu studii postuniversitare (38%).

În funcție de vechimea în administrația publică, situația respondenților este următoarea:

Vechimea în administrația publică	Nr. persoane	Ponderea persoanelor în funcție de vechime
< 5 ani	2	3,33%
5 - 10 ani	21	35,00%
11 - 15 ani	12	20,00%
16- 20 ani	11	18,33%
> 20 ani	14	23,33%
Total	60	100,00%



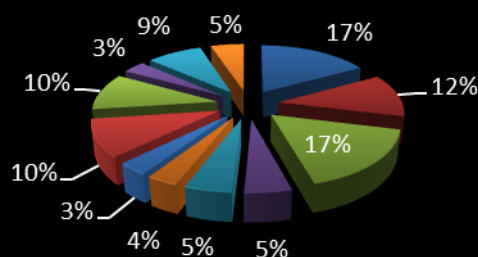
Majoritatea persoanelor chestionate lucrează în domeniul administrației publice de mai mult de 5 ani. Cei mai mulți au o vechime cuprinsă între 5 – 10 ani. 23% dintre respondenți au o vechime mai mare de 20 ani în domeniu.

În funcție de direcția/compartimentul în care lucrează, situația este următoarea:

Direcția/Compartimentul în care lucreați:	Nr. persoane	Ponderea persoanelor în funcție de direcția/compartimentul în care lucrează
Agricultură/Registrul Agricol	10	16,95%
Asistență Socială	7	11,86%
Contabilitate	10	16,95%
Audit Public Intern	3	5,08%
Urbanism	3	5,08%
Integrare Europeană	2	3,39%
Aparat Specialitate Primar	2	3,39%
Cultură	1	1,69%
Stare Civilă	6	10,17%
Resurse Umane	6	10,17%
Achiziții Publice	2	3,39%
Administrație	5	8,47%
Tehnică	1	1,69%
Impozite și Taxe	1	1,69%
Total	59	100,00%

Ponderea persoanelor in functie de directia/compartimentul in care lucreaza

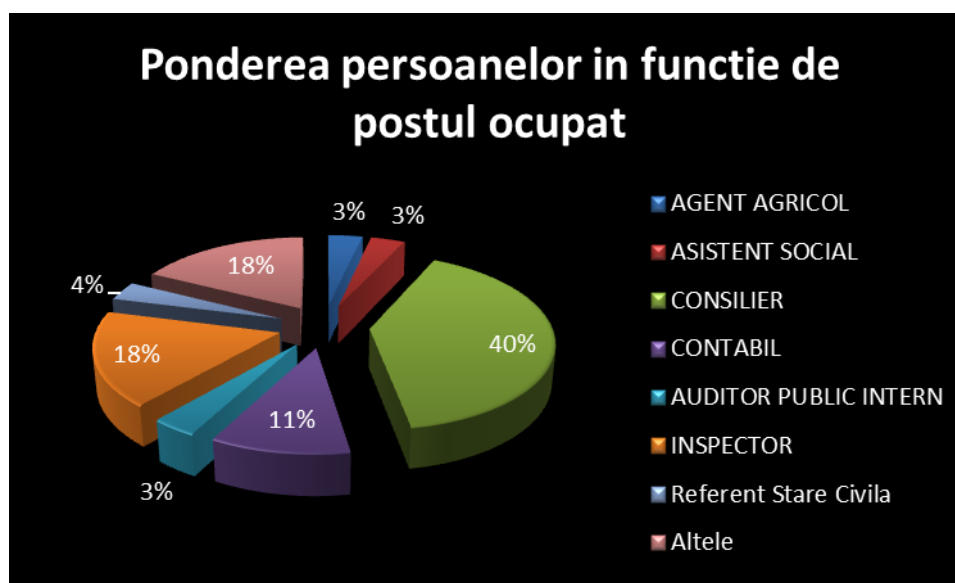
- AGRICULTURA/REGISTRUL AGRICOL
- ASISTENTA SOCIALA
- CONTABILITATE
- AUDIT PUBLIC INTERN
- URBANISM
- INTEGRARE EUROPEANA
- APARAT SPECIALITATE PRIMAR
- STARE CIVILA
- RESURSE UMANE
- ACHIZITII PUBLICE
- ADMINISTRATIE
- Altele



În funcție de postul ocupat în cadrul departamentului, situația este următoarea:

Postul ocupat	Nr. persoane	Ponderea persoanelor în funcție de postul ocupat
Agent Agricol	2	3,51%
Inspector Asistență Socială	2	3,51%
Consilier	18	31,58%
Contabil	6	10,53%
Auditor Public Intern	2	3,51%
Consilier Urbanism	1	1,75%
Inspector Integrare Europeană	1	1,75%
Bibliotecar	1	1,75%
Inspector	6	10,53%
Inspector Agricol	2	3,51%
Asistent Social	2	3,51%
Șef Birou	1	1,75%
Șef Serviciu	1	1,75%
Consilier Principal	3	5,26%
Inspector Specialitate	1	1,75%

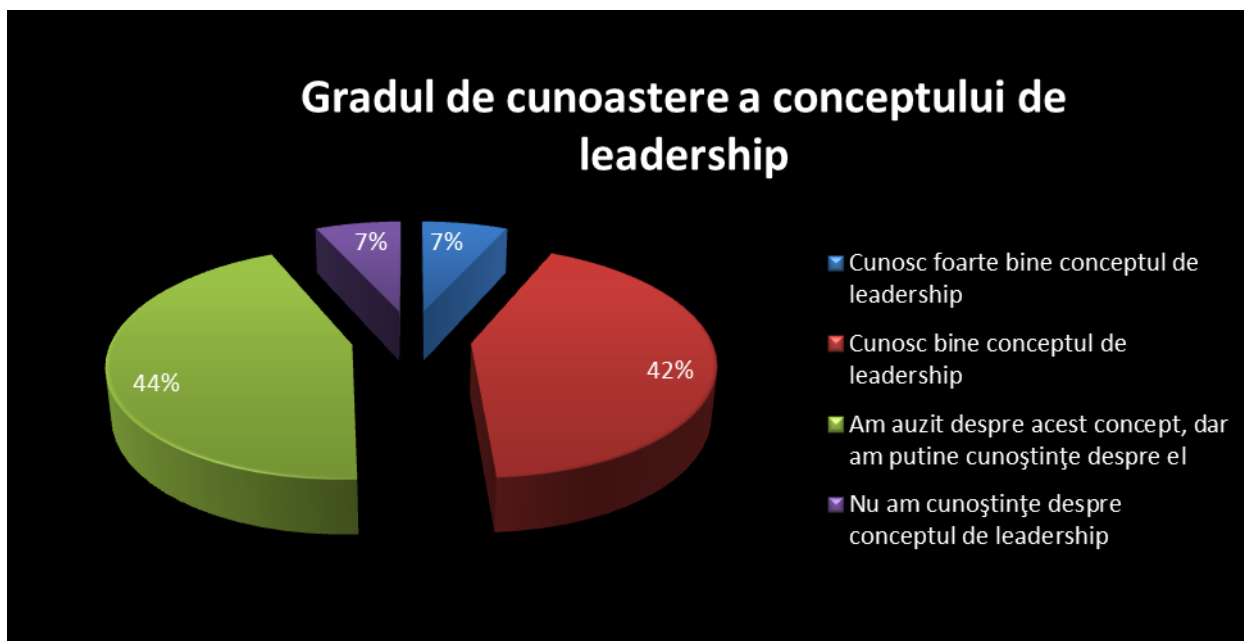
Consilier Asistență Socială	2	3,51%
Consilier Impozite și Taxe	1	1,75%
Inspector Stare Civilă	1	1,75%
Inspector Urbanism	1	1,75%
Director	1	1,75%
Referent Stare Civilă	2	3,51%
Total	57	100,00%



2. Situația actuală a profilului leader-ului în administrația publică

Rugați să aprecieze nivelul de cunoștințe despre conceptul de leadership, răspunsurile au fost următoarele:

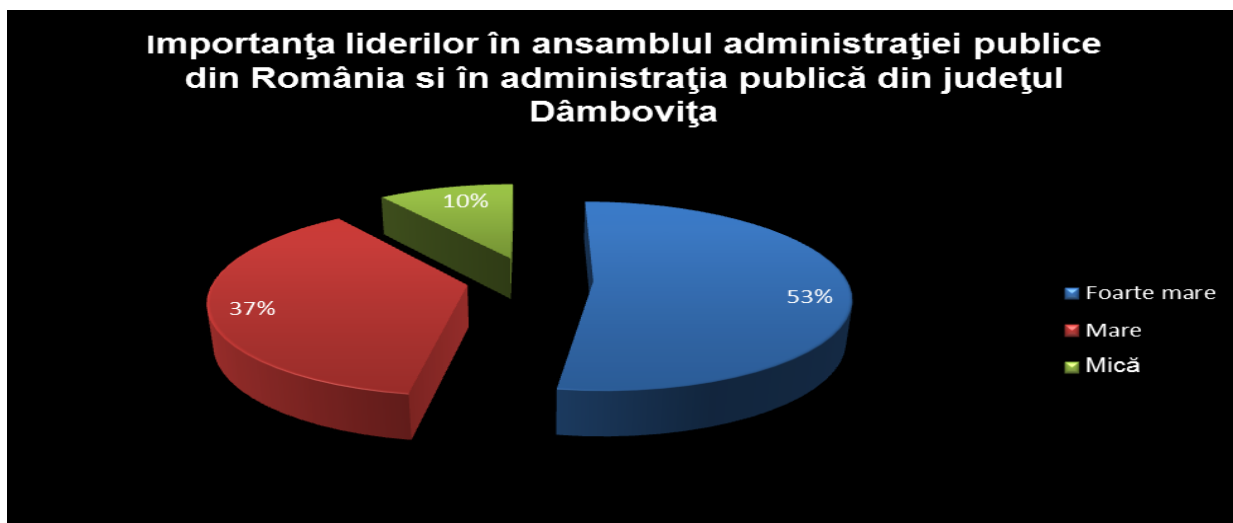
În ce măsură apreciați că aveți cunoștințe despre conceptul de leadership?	Nr. persoane
Cunosc foarte bine conceptul de leadership	4
Cunosc bine conceptul de leadership	25
Am auzit despre acest concept, dar am puține cunoștințe despre el	26
Nu am cunoștințe despre conceptul de leadership	4
Total	59



Angajații chestionați declară în procent de 44% faptul că au auzit despre acest concept, dar au puține cunoștințe despre el și în procent de 42% că stăpânesc bine conceptul de leadership.

Rugați să aprecieze importanța liderilor în ansamblul administrației publice din România și în administrația publică din județul Dâmbovița, răspunsurile primite au fost următoarele:

Apreciați că în ansamblul administrației publice din România și în administrația publică din județul Dâmbovița importanța liderilor este:	Nr. persoane
Foarte mare	31
Mare	22
Mică	6
Foarte mică	0
Total	59



Importanța liderilor în ansamblul administrației publice din România și în administrația publică din județul Dâmbovița este apreciată ca fiind foarte mare de către 53% dintre respondenți.

Întrebați în ce măsură există o strategie de leadership la nivelul instituției în care lucrează, răspunsurile au fost astfel:

Apreciați că în cadrul instituției în care lucrați există preocupări la nivelul structurilor de conducere pentru dezvoltarea unei strategii de leadership	Nr. persoane
Da, în mare măsură	25
Există, dar în mică măsură	13
Nu există asemenea preocupări	7
Nu cunosc	14
Total	59



În ceea ce privește preocuparea la nivelul structurilor de conducere pentru dezvoltarea unei strategii de leadership, părerile variază astfel: 42% consideră că există în mare măsură, 22% consideră că există în mică măsură, iar restul consideră că nu există sau nu au cunoștință de acestea.

Rugați să aprecieze dacă există diferențe între conceptul de leadership și cel de management, respondenții au afirmat următoarele:

Apreciați că există diferențe între conceptul de leadership și conceptul de management?	Nr. persoane
Nu există nicio diferență	5
Sunt două concepte total diferite	15
Există diferențe și asemănări	38
Total	58

Întrebați dacă au de adăugat comentarii privind diferențele între cele două concepte, respondenții au scris:

- leadership-influențarea unui grup în atingerea unui scop, management – acțiuni executive, administrative, supraveghere
- management afaceri, lider oameni și relații interumane
- manager este și lider bun, dar un lider nu este neapărat un manager



Rugați să acorde note de la 4 (nota minimă) la 10 (nota maximă), pentru cele 7 tipuri de strategii de influențare a persoanelor, rezultatele au fost următoarele:

Conceptul de Leadership poate fi definit și ca abilitatea unei persoane de a exercita un tip de influență prin intermediul comunicării asupra altor persoane, orientându-le spre îndeplinirea anumitor obiective. Conform unor studii recente, au fost identificate 7 tipuri de strategii de influențare a persoanelor. Vă rugăm să dați note de la 4 (nota minimă) la 10 (nota maximă) pentru strategiile pe care Dumneavoastră le considerați cele mai eficiente:	Eficiența strategiilor de influențare a persoanelor în urma notării respondenților (%)
Rățiunea – ca metodă de persuasiune ce implică folosirea tuturor informațiilor, situațiilor, evenimentelor sau a altor mijloace de evidențiere pentru formularea unor argumente logice care să sprijine liderul în procesul de influențare	92%
Prietenia – pentru a influența o persoană să facă ceva liderul apelează la sprijinul și bunăvoința persoanei respective; sau folosește măgulirea	70%
Coalizarea – este o tactică prin care liderul mobilizează celelalte persoane din cadrul organizației pentru a convinge o persoană să facă ceva	72%
Căderea la învoială – se referă la negocierea pe baza folosirii recompenselor materiale sau pe baza unui schimb de favoruri	53%
Agresivitatea – folosirea abordării directe și în forță pentru a determina o persoană să facă ceva	44%
Autoritatea superioară – această tactică se referă la câștigarea sprijinului autorității(ilor) superioare din punct de vedere ierarhic pentru legitimarea cererilor	66%
Sanționarea – prevederea unor sancțiuni (scăderea salariului), pentru persoanele care nu-și fac treaba așa cum li s-a spus	61%



În viziunea angajaților administrației publice rațiunea este cea mai eficientă strategie de influențare a persoanelor, iar cea mai puțin eficientă este agresivitatea.

Rugați să acorde note de 1 (nota minimă) la 10 (nota maximă) în funcție de preferințe pentru calitățile unui lider de succes, rezultatele au fost următoarele:

Vă rugăm să dați note de la 1 (nota minimă) la 10 (nota maximă), în funcție de preferințele Dumneavoastră, pentru următoarele calități ale unui lider de succes:	Importanța calităților unui lider de succes (%)
Viziune	89%
Integritate	92%
Devotament	84%
Aprecierea meritelor	84%
Modestie	76%
Deschidere pentru lucruri noi	85%
Creativitate	79%
Corectitudine	93%

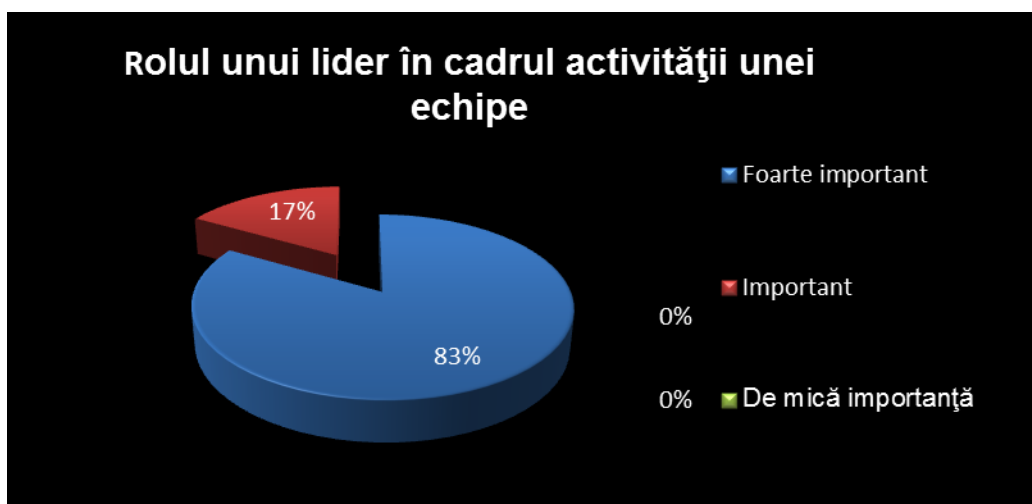
Bun ascultător	77%
Simțul umorului	67%

Respondenții au fost rugați să completeze lista calităților dată în tabel cu altele pe care ei le consideră relevante. Răspunsurile acestora au fost următoarele: capacitate de asumare a riscurilor, încredere în sine, pătrundere psihologică, perseverență, responsabilitate, precizie, spontaneitate, responsabilitate, inspirație, comunicare, pregătire profesională.



Rolul unui lider în cadrul activității unei echipe a fost apreciat astfel:

Vă rugăm să apreciați rolul unui lider în cadrul activității unei echipe:	Nr. persoane
Foarte important	50
Important	10
De mică importanță	0
O echipă poate lucra eficient și fără prezența unui lider	0
Total	60



5. Vă rugăm să ne transmiteți orice alte idei, sugestii, propuneri privind crearea unui sistem eficient și performant al Administrației publice locale în folosul cetățenilor.

La aceasta întrebare funcționarii publici și personalul contractual din cadrul autorităților locale ale județului Dâmbovița au adăugat următoarele:

- generație nouă de manageri publici - management modern
- investiție în resurse
- implementarea de proiecte pentru satisfacerea nevoilor cetățenilor
- implementarea standardelor de control intern
- implementarea sistemului unic de salarizare
- implicarea activă a societății civile în activitatea administrației publice locale
- diminuarea birocrăției

Anexa 3.

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 situația actuală a profilului leader-ului în administrația publică, a imaginii percepute de contribuabil referitor la unitatea administrativ-teritorială și a principalelor cazuri conflictuale, precum și rezolvarea acestora în administrația publică din județul Dâmbovița

Chestionar pentru angajați ai Consiliului Județean Dâmbovița

Printre alte activități, în cadrul proiectului se vor realiza trei studii privind situația actuală a profilului lider-ului în administrația publică, a imaginii percepute de contribuabil referitor la unitatea administrativ-teritorială și a principalelor cazuri conflictuale, precum și rezolvarea acestora în administrația publică din județul Dâmbovița.

În vederea realizării acestor studii vă rugăm să alocați câteva minute pentru a răspunde la următoarele întrebări.

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. Direcția în care lucrați:

1.6. Postul ocupat:

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

2. Situația actuală a profilului leader-ului în administrația publică

2.1. În ce măsură apreciați că aveți cunoștințe despre conceptul de leadership?

Cunosc foarte bine conceptul de leadership	
Cunosc bine conceptul de leadership	
Am auzit despre acest concept, dar am puține cunoștințe despre el	
Nu am cunoștințe despre conceptul de leadership	

2.2. Apreciați că în ansamblul administrației publice din România și în administrația publică din județul Dâmbovița importanța liderilor este:

Foarte mare	
Mare	
Mică	
Foarte mică	

Dacă aveți comentarii referitor la acest subiect:

.....

.....

2.3. Apreciați că în cadrul instituției în care lucrați există preocupări la nivelul structurilor de conducere pentru dezvoltarea unei strategii de leadership

Da, în mare măsură	
Există, dar în mică măsură	
Nu există asemenea preocupări	
Nu cunosc	

Dacă aveți comentarii referitor la acest subiect:

.....

.....

2.4. Apreciați că există diferențe între conceptul de leadership și conceptul de management?

Nu există nicio diferență	
Sunt două concepte total diferite	
Există diferențe și asemănări	

Dacă aveți comentarii referitor la acest subiect:

.....

.....

2.5. Conceptul de Leadership poate fi definit și ca abilitatea unei persoane de a exercita un tip de influență prin intermediul comunicării asupra altor persoane, orientându-le spre îndeplinirea anumitor obiective. Conform unor studii recente, au fost identificate 7 tipuri de strategii de

influențare a persoanelor. Vă rugăm să dați note de la 4 (nota minimă) la 10 (nota maximă) pentru strategiile pe care Dumneavoastră le considerați cele mai eficiente:

Strategia	Nota
Rațiunea – ca metodă de persuasiune ce implică folosirea tuturor informațiilor, situațiilor, evenimentelor sau a altor mijloace de evidențiere pentru formularea unor argumente logice care să sprijine liderul în procesul de influențare	
Prietenia – pentru a influența o persoană să facă ceva liderul apelează la sprijinul și bunăvoința persoanei respective; sau folosește măgulirea	
Coalizarea – este o tactică prin care liderul mobilizează celelalte persoane din cadrul organizației pentru a convinge o persoană să facă ceva	
Căderea la învoială – se referă la negocierea pe baza folosirii recompenselor materiale sau pe baza unui schimb de favoruri	
Agresivitatea – folosirea abordării directe și în forță pentru a determina o persoană să facă ceva	
Autoritatea superioară – această tactică se referă la câștigarea sprijinului autorității(lor) superioare din punct de vedere ierarhic pentru legitimarea cererilor	
Sanționarea – prevederea unor sancțiuni (scăderea salariului), pentru persoanele care nu-și fac treaba așa cum li s-a spus	

Dacă aveți comentarii la acest subiect:

.....

.....

2.6. Vă rugăm să dați note de la 1 (nota minimă) la 10 (nota maximă), în funcție de preferințele Dumneavoastră, pentru următoarele calități ale unui lider de succes:

Calitate lider	Nota de la 1 la 10
Viziune	
Integritate	
Devotament	
Aprecierea meritelor	
Modestie	
Deschidere pentru lucruri noi	
Creativitate	
Corectitudine	
Bun ascultător	
Simțul umorului	

Vă rugăm să notați și alte calități ale unui lider, dacă nu sunt menționate mai sus:

.....

.....

2.7. Vă rugăm să apreciați rolul unui lider în cadrul activității unei echipe:

Foarte important	
------------------	--

Important	
De mică importanță	
O echipă poate lucra eficient și fără prezența unui lider	

Dacă aveți comentarii la acest subiect:

.....

.....

3. Imaginea percepută de contribuabil referitor la unitatea administrativ-teritorială

3.1. Cum evaluați preocuparea în cadrul instituției Dvs. pentru crearea unei imagini cât mai bune la nivelul percepției cetățeanului/contribuabilului:

Foarte importantă	
Importantă	
Puțin importantă	
Nu există astfel de preocupări	
Nu cunosc	

3.2. Cum apreciați conceptul: Satisfacerea nevoilor cetățenilor – obiectiv prioritar al reformei administrației publice în România:

Reprezintă o prioritate maximă a activității administrației publice din România	
Nu reprezintă cel mai important obiectiv	
Nu cunosc	

3.3. Apreciați că angajații instituției cu atribuții în acest sens îi informează pe cetățeni în mod activ despre serviciile oferite acestora?

Da, cu mare promptitudine și cu suficiente informații	
Din când în când	
Nu	
Nu știu	

Dacă aveți comentarii la acest subiect:

.....

.....

3.4. Cunoașteți dacă la nivelul instituției există chestionare pentru identificarea satisfacției cetățeanului și dacă acestea sunt utilizate eficient?

Există și sunt utilizate eficient	
Există, dar fără un rezultat concret	
Nu există	
Nu cunosc	

Dacă aveți comentarii la acest subiect:

.....

.....

3.5. Din punctul Dvs. de vedere cum apreciați că este percepută imaginea instituției în care lucrați de către cetățeni?

Cetățenii au o imagine foarte bună despre CJD	
Cetățenii au o imagine bună despre CJD	
Cetățenii au o imagine nu foarte bună despre CJD	
Nu pot aprecia	

Dacă aveți comentarii la acest subiect:

.....

.....

3.6. Cum apreciați preocupările în cadrul instituției referitoare la utilizarea eficientă a comunicării instituționale și a mijloacelor de comunicare cu exteriorul: cu cetățenii și cu mass-media:

Preocupările și rezultatele sunt deosebite	
Există preocupări, dar rezultatele ar putea fi mult mai bune	
Este un domeniu în care trebuie acționat mult mai mult	

Dacă aveți comentarii la acest subiect:

.....

.....

3.7. Cum apreciați spațiile în care se desfășoară relațiile angajat administrație - contribuabil?

Corespunzătoare, foarte curate și bine dotate	
Corespunzătoare	
Insuficient corespunzătoare	
Necorespunzătoare	

Dacă aveți comentarii referitoare la acest subiect:

.....

.....

3.8. Aveți cunoștință despre activități de responsabilitate socială în județ organizate și coordonate de instituția Dvs.?

Da – vă rugăm dați câteva detalii	
Nu	
Nu am cunoștință despre conceptul de	

responsabilitate socială

Dacă aveți comentarii la acest subiect:

.....

.....

3.9. Vă rugăm să dați note de la 1 (nota minimă) la 10 (nota maximă), în funcție de preferințele Dumneavoastră, pentru următoarele aspecte/obstacole care pot afecta serios implementarea unui Sistem eficient de măsurare a performanțelor în sectorul public:

Obstacol	Nota
Fixarea nesatisfăcătoare a obiectivelor (neacoperirea tuturor criteriilor SMART)	
Management ineficient	
Competențe inadecvate și insuficiente – la nivelul personalului propriu sau al colaboratorilor	
Sistemul de măsurare a rezultatelor neconform	
Lipsa informațiilor	
Probleme de personal	
Atitudini negative din partea managerilor publici	
Lipsa unei planificări eficiente	
Rigiditate structurală	
Lipsa sau aplicarea greșită a unor proceduri	

Dacă aveți comentarii la acest subiect:

.....

.....

4. Principale cazuri conflictuale și rezolvarea acestora în administrația publică din județul Dâmbovița

4.1. Au existat/Există situații conflictuale între angajații instituției în care lucrați?

Da	
Nu	
Nu cunosc astfel de situații	

Dacă aveți comentarii la acest subiect:

.....

.....

4.2. Care considerați că este motivul principal al apariției unor conflicte între angajați? (pot fi răspunsuri multiple)



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



INOVAȚIE ÎN ADMINISTRAȚIE



Instrumente Structurale
2007-2013

Inexistența unor responsabilități clar definite pentru fiecare post	
Inexistența unor proceduri sau instrucțiuni de lucru	
Necunoașterea de către angajați a procedurilor de lucru	
Modificări dese în ce privește sarcinile și atribuțiile personalului	
Șefii direcți nu au suficiente abilități de a aplana conflictele între subordonați în faza incipientă a apariției acestora	
Alte motive. Vă rugăm detaliați la comentarii.	

Dacă aveți comentarii la acest subiect:

.....

.....

4.3. Au existat/Există situații conflictuale între angajații instituției și contribuabili?

Da	
Nu	
Nu cunosc astfel de situații	

Dacă aveți comentarii la acest subiect:

.....

.....

4.4. Care considerați ca este motivul principal al apariției unor conflicte între angajați și contribuabili? (*pot fi răspunsuri multiple*)

Insuficiente abilități de comunicare la nivelul angajaților care lucrează direct cu cetățenii	
Insuficiența unor dotări: calculatoare, programe, legături rapide la Internet etc	
Cunoașterea insuficientă de către angajați a capabilităților programelor utilizate	
Inexistența unei proceduri de comunicare externă în cadrul instituției	
Număr redus de personal față de necesități	
Interes scăzut din partea șefilor față de relația angajat-cetățean	
Alte motive. Vă rugăm detaliați la comentarii.	

Dacă aveți comentarii la acest subiect:

.....

.....

4.5. Comunicarea conflictuală presupune, printre altele, lipsa unor calități (*vă rugăm să vă exprimați acordul sau dezacordul*):



CONSILIUL JUDEȚEAN
DĂMBOVIȚA



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Instrumente Structurale
2007-2013

Calitate	Sunt de acord	Nu sunt de acord
Interesul pentru celălalt		
Înțelegerea		
Mintea deschisă		
Compasiunea		
Respectul		
Onestitatea		

Dacă aveți comentarii la acest subiect:

.....

5. Vă rugăm să ne transmiteți orice alte idei, sugestii, propuneri privind crearea unui sistem eficient și performant al Administrației publice locale în folosul cetățenilor:

.....

.....

.....

Vă mulțumim pentru timpul acordat completării acestui chestionar!

Semnătura

.....



CONSILIUL JUDEȚEAN
DĂMBOVIȚA

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 situația actuală a profilului leader-ului în administrația publică, a imaginii percepute de contribuabil referitor la unitatea administrativ-teritorială și a principalelor cazuri conflictuale, precum și rezolvarea acestora în administrația publică din județul Dâmbovița

Chestionar pentru funcționari publici și personal contractual din cadrul autorităților locale ale județului Dâmbovița

Printre alte activități, în cadrul proiectului se vor realiza trei studii privind situația actuală a profilului lider-ului în administrația publică, a imaginii percepute de contribuabil referitor la unitatea administrativ-teritorială și a principalelor cazuri conflictuale, precum și rezolvarea acestora în administrația publică din județul Dâmbovița.

În vederea realizării acestor studii vă rugăm să alocați câteva minute pentru a răspunde la următoarele întrebări.

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:

1.5. Direcția/Compartimentul în care lucrați:

1.6. Postul ocupat:

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

2. Situația actuală a profilului leader-ului în administrația publică

2.1. În ce măsură apreciați că aveți cunoștințe despre conceptul de leadership?

Cunosc foarte bine conceptul de leadership	
Cunosc bine conceptul de leadership	
Am auzit despre acest concept, dar am puține cunoștințe despre el	
Nu am cunoștințe despre conceptul de leadership	

2.2. Apreciați că în ansamblul administrației publice din România și în administrația publică din județul Dâmbovița importanța liderilor este:

Foarte mare	
Mare	
Mică	
Foarte mică	

Dacă aveți comentarii referitor la acest subiect:

.....
.....

2.3. Apreciați că în cadrul instituției în care lucrați există preocupări la nivelul structurilor de conducere pentru dezvoltarea unei strategii de leadership

Da, în mare măsură	
Există, dar în mică măsură	
Nu există asemenea preocupări	
Nu cunosc	

Dacă aveți comentarii referitor la acest subiect:

.....
.....

2.4. Apreciați că există diferențe între conceptul de leadership și conceptul de management?

Nu există nicio diferență	
Sunt două concepte total diferite	
Există diferențe și asemănări	

Dacă aveți comentarii referitor la acest subiect:

.....
.....

2.5. Conceptul de Leadership poate fi definit și ca abilitatea unei persoane de a exercita un tip de influență prin intermediul comunicării asupra altor persoane, orientându-le spre îndeplinirea

anumitor obiective. Conform unor studii recente, au fost identificate 7 tipuri de strategii de influențare a persoanelor. Vă rugăm să dați note de la 4 (nota minimă) la 10 (nota maximă) pentru strategiile pe care Dumneavoastră le considerați cele mai eficiente:

Strategia	Nota
Rațiunea – ca metodă de persuasiune ce implică folosirea tuturor informațiilor, situațiilor, evenimentelor sau a altor mijloace de evidențiere pentru formularea unor argumente logice care să sprijine liderul în procesul de influențare	
Prietenia – pentru a influența o persoană să facă ceva liderul apelează la sprijinul și bunăvoința persoanei respective; sau folosește măgulirea	
Coalizarea – este o tactică prin care liderul mobilizează celelalte persoane din cadrul organizației pentru a convinge o persoană să facă ceva	
Căderea la învoială – se referă la negocierea pe baza folosirii recompenselor materiale sau pe baza unui schimb de favoruri	
Agresivitatea – folosirea abordării directe și în forță pentru a determina o persoană să facă ceva	
Autoritatea superioară – această tactică se referă la câștigarea sprijinului autorității(ilor) superioare din punct de vedere ierarhic pentru legitimarea cererilor	
Sanționarea – prevederea unor sancțiuni (scăderea salariului), pentru persoanele care nu-și fac treaba așa cum li s-a spus	

Dacă aveți comentarii la acest subiect:

.....

.....

2.6. Vă rugăm să dați note de la 1 (nota minimă) la 10 (nota maximă), în funcție de preferințele Dumneavoastră, pentru următoarele calități ale unui lider de succes:

Calitate lider	Nota de la 1 la 10
Viziune	
Integritate	
Devotament	
Aprecierea meritelor	
Modestie	
Deschidere pentru lucruri noi	
Creativitate	
Corectitudine	
Bun ascultător	
Simțul umorului	

Vă rugăm să notați și alte calități ale unui lider, dacă nu sunt menționate mai sus:

.....

.....

2.7. Vă rugăm să apreciați rolul unui lider în cadrul activității unei echipe:

Foarte important	
Important	
De mică importanță	
O echipă poate lucra eficient și fără prezența unui lider	

Dacă aveți comentarii la acest subiect:

.....

.....

3. Imaginea percepută de contribuabil referitor la unitatea administrativ-teritorială

3.1. Cum evaluați preocuparea în cadrul instituției Dvs. pentru crearea unei imagini cât mai bune la nivelul percepției cetățeanului/contribuabilului:

Foarte importantă	
Importantă	
Puțin importantă	
Nu există astfel de preocupări	
Nu cunosc	

3.2. Cum apreciați conceptul: Satisfacerea nevoilor cetățenilor – obiectiv prioritar al reformei administrației publice în România:

Reprezintă o prioritate maximă a activității administrației publice din România	
Nu reprezintă cel mai important obiectiv	
Nu cunosc	

3.3. Apreciați că angajații instituției cu atribuții în acest sens îi informează pe cetățeni în mod activ despre serviciile oferite acestora?

Da, cu mare promptitudine și cu suficiente informații	
Din când în când	
Nu	
Nu știu	

Dacă aveți comentarii la acest subiect:

.....

.....

3.4. Cunoașteți dacă la nivelul instituției există chestionare pentru identificarea satisfacției cetățeanului și dacă acestea sunt utilizate eficient?

Există și sunt utilizate eficient	
Există, dar fără un rezultat concret	
Nu există	
Nu cunosc	

Dacă aveți comentarii la acest subiect:

.....

.....

3.5. Din punctul Dvs. de vedere cum apreciați că este percepută imaginea instituției în care lucrați de către cetățeni?

Cetățenii au o imagine foarte bună despre instituție	
Cetățenii au o imagine bună despre instituție	
Cetățenii au o imagine nu foarte bună despre instituție	
Nu pot aprecia	

Dacă aveți comentarii la acest subiect:

.....

.....

3.6. Cum apreciați preocupările în cadrul instituției referitoare la utilizarea eficientă a comunicării instituționale și a mijloacelor de comunicare cu exteriorul: cu cetățenii și cu mass-media:

Preocupările și rezultatele sunt deosebite	
Există preocupări, dar rezultatele ar putea fi mult mai bune	
Este un domeniu în care trebuie acționat mult mai mult	

Dacă aveți comentarii la acest subiect:

.....

.....

3.7. Cum apreciați spațiile în care se desfășoară relațiile angajat administrație - contribuabil?

Corespunzătoare, foarte curate și bine dotate	
Corespunzătoare	
Insuficient corespunzătoare	
Necorespunzătoare	

Dacă aveți comentarii referitoare la acest subiect:

.....

.....

3.8. Aveți cunoștință despre activități de responsabilitate socială în județ în care instituția Dvs. a fost sau este implicată?

Da – vă rugăm dați câteva detalii	
Nu	
Nu am cunoștință despre conceptul de responsabilitate socială	

Dacă aveți comentarii la acest subiect:

.....

.....

3.9. Vă rugăm să dați note de la 1 (nota minimă) la 10 (nota maximă), în funcție de preferințele Dumneavoastră, pentru următoarele aspecte/obstacole care pot afecta serios implementarea unui Sistem eficient de măsurare a performanțelor în sectorul public:

Obstacol	Nota
Fixarea nesatisfăcătoare a obiectivelor (neacoperirea tuturor criteriilor SMART)	
Management ineficient	
Competențe inadecvate și insuficiente – la nivelul personalului propriu sau al colaboratorilor	
Sistemul de măsurare a rezultatelor neconform	
Lipsa informațiilor	
Probleme de personal	
Atitudini negative din partea managerilor publici	
Lipsa unei planificări eficiente	
Rigiditate structurală	
Lipsa sau aplicarea greșită a unor proceduri	

Dacă aveți comentarii la acest subiect:

.....

.....

4. Principale cazuri conflictuale și rezolvarea acestora în administrația publică din județul Dâmbovița

4.1. Au existat/Există situații conflictuale între angajații instituției în care lucrați?

Da	
Nu	
Nu cunosc astfel de situații	

Dacă aveți comentarii la acest subiect:

.....

.....

4.2. Care considerați că este motivul principal al apariției unor conflicte între angajați? (*pot fi răspunsuri multiple*)



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



INOVAȚIE ÎN ADMINISTRAȚIE



Instrumente Structurale
2007-2013

Inexistența unor responsabilități clar definite pentru fiecare post	
Inexistența unor proceduri sau instrucțiuni de lucru	
Necunoașterea de către angajați a procedurilor de lucru	
Modificări dese în ce privește sarcinile și atribuțiile personalului	
Șefii direcți nu au suficiente abilități de a aplana conflictele între subordonați în faza incipientă a apariției acestora	
Alte motive. Vă rugăm detaliați la comentarii.	

Dacă aveți comentarii la acest subiect:

.....

.....

4.3. Au existat/Există situații conflictuale între angajații instituției și contribuabili?

Da	
Nu	
Nu cunosc astfel de situații	

Dacă aveți comentarii la acest subiect:

.....

.....

4.4. Care considerați ca este motivul principal al apariției unor conflicte între angajați și contribuabili? (*pot fi răspunsuri multiple*)

Insuficiente abilități de comunicare la nivelul angajaților care lucrează direct cu cetățenii	
Insuficiența unor dotări: calculatoare, programe, legături rapide la Internet etc	
Cunoașterea insuficientă de către angajați a capabilităților programelor utilizate	
Inexistența unei proceduri de comunicare externă în cadrul instituției	
Număr redus de personal față de necesități	
Interes scăzut din partea șefilor față de relația angajat-cetățean	
Alte motive. Vă rugăm detaliați la comentarii.	

Dacă aveți comentarii la acest subiect:

.....

.....

4.5. Comunicarea conflictuală presupune, printre altele, lipsa unor calități (*vă rugăm să vă exprimați acordul sau dezacordul*):



CONSILIUL JUDEȚEAN
DĂMBOVIȚA



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Instrumente Structurale
2007-2013

Calitate	Sunt de acord	Nu sunt de acord
Interesul pentru celalalt		
Întelegerea		
Mintea deschisă		
Compașiunea		
Respectul		
Onestitatea		

Dacă aveți comentarii la acest subiect:

.....

.....

5. Vă rugăm să ne transmiteți orice alte idei, sugestii, propuneri privind crearea unui sistem eficient și performant al Administrației publice locale în folosul cetățenilor:

.....

.....

.....

Vă mulțumim pentru timpul acordat completării acestui chestionar!

Semnătura

.....



CONSILIUL JUDEȚEAN
DĂMBOVIȚA