UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European

GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
şi Administraţiei Publice

PODCA
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
Finanţat prin Programul Operaţional Dezvoltarea Capacităţii Administrative din Fondul Social European în perioada 27.09.2013 - 27.11.2014

Studiu privind principalele cazuri conflictuale precum şi rezolvarea acestora în administraţia publică din judeţul Dâmboviţa

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.

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.

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.

2. Studiul privind principalele cazuri conflictuale și rezolvarea acestora în administrația publică din județul Dâmbovița

2.1. Elaborarea instrumentelor pentru colectarea datelor

Obiectivele cercetarii:

- Identificarea principalelor cazuri conflictuale din cadrul administrației publice locale
- Identificarea naturii, originii, părților implicate și modalităților de soluționare utilizate în cazurile conflictuale din administrația publică locală
- Identificarea metodelor și tehnicilor în vederea rezolvării și evitării cazurilor conflictuale din administrația publică locală

Documentarea studiului s-a realizat trecând prin etapele de proiectare a cercetării, prin alegerea metodei şi elaborarea instrumentului de colecare a datelor şi informaţiilor, administrarea chestionarelor, colectarea răspunsurilor, analizarea şi formularea concluziilor relevante pentru proiect.

S-a urmărit asigurarea condiţiei ca prin numărul respondenţilor să se genereze condiţiile de credibilitate a concluziilor privind corectitudinea rezultatelor obţinute.

În vederea colectării unor date şi informaţii edificatoare pentru realizarea obiectivelor cercetării s-a propus realizarea a două chestionare, unul pentru angajaţii Consiliului Judeţean Dâmboviţa şi al doilea pentru funcţionarii publici şi personalul contractual din cadrul autorităţilor locale ale judeţului Dâmboviţa, care să cuprindă întrebări sugestive pentru tematica abordată.

De asemenea, în elaborarea prezentului studiu s-au mai utilizat şi informaţii publice din mass-media, din articole publicate pe Internet, din observarea directă a situaţiilor

2.2. Colectarea datelor privind principale cazuri conflictuale din administrația publică din județul Dâmbovița

Având în vedere grupul ţintă ales pentru realizarea acestui studiu – şi anume angajaţi ai Consiliului Judeţean Dâmboviţa şi funcţionari publici şi personal contractual din cadrul autorităţilor locale ale judeţului Dâmboviţa, persoane cu nivel de pregătire diferite, experienţă în domeniul administraţiei publice diferită, s-a optat pentru colectarea datelor prin metoda completării a două chestionare. Prin conţinutul chestionarului, persoanele chestionate au variante unice de răspuns sau variante multiple. De asemenea au posibilitatea de a însera propriile sugestii şi comentarii pentru tematica avută în vedere.

Chestionarul pentru angajaţii Consiliului Judeţean Dâmboviţa a fost completat de un număr de 40 persoane, iar chestionarul pentru funcţionarii publici şi personalul contractual din cadrul autorităţilor locale ale judeţului Dâmboviţa a fost completat de un număr de 60 persoane.

Analiza detaliată a datelor colectate prin chestionare referitoare la identificarea şi rezolvarea principalelor cazuri conflictuale în administrația publică este prezentată în Anexa 1 şi Anexa 2 a prezentului studiu.
Anexa 3 şi Anexa 4 conţin cele două tipuri de chestionare.

2.3. Identificarea principalelor cazuri conflictuale din administrația publică din județul Dâmbovița

Conflictele sunt prezente inevitabil în toate domeniile activităţii umane supuse schimbării. În consecinţă, este normal să existe o mare diversitate de definiţii a conflictelor şi a naturii acestora. Conflictele au o reputaţie proastă şi presupun în mod tradiţional, la nivelul opiniei comune, o trimitere la violenţă şi deci, o valorizare negativă în definire.

La o analiză mai atentă vom observa că nu toate conflictele presupun o incompatibilitate de scopuri. Conflictele pot să apară însă între părţi care urmăresc acelaşi obiectiv sau între părţi care au interese foarte diferite. Starea conflictuală poate exista şi fără interese mutual exclusive.

Ştiinţa soluţionării conflictelor, un domeniu nou şi extrem de dinamic al ştiinţelor sociale, propune variante alternative de definire. Alături de opoziţie şi de ciocnirea de interese, în definirea conflictului trebuie introdus şi elementul de conştientizare a existenţei conflictului.

Conflictul trebuie perceput ca atare de către părţile implicate.

Dacă un conflict există sau nu, este o problemă de percepţie. Dacă nici una dintre părţi nu este conştientă de existenţa conflictului atunci este evident că nu există niciun conflict.
Persoanele care se află în conflict pot să aibă percepţii foarte diferite. Oamenii pot să considere în mod fals că au motive reale, concrete de a intra în competiţie, deşi conflictul se opreşte la nivelul percepţiei, fără o bază în „realitatea obiectivă”. Acest scenariu duce aproape inevitabil la rezultate de tip *pierd-pierzi*, deoarece ambele părţi doresc acelaşi lucru, dar se mulţumesc cu puţin deoarece cred că se află în conflict.

Conflictul poate fi **real** (conflictul există şi persoanele îl percep ca atare), **latent** (există dar nu este perceput), **fals** (nu există dar este perceput), sau **inexistent** - nici nu există, nici nu este perceput.

Conflictele pot să aibă însă şi aspecte productive, benefice:

• *Discutarea conflictului determină membrii organizaţiei să fie mai conştienţi de problemele interne şi mai capabili să le rezolve.* Cunoaşterea faptului că alţii sunt frustraţi crează motivaţii pentru a încerca să se rezolve problemele profunde.

• *Conflictul promite schimbare organizaţională şi adaptare.* Procedurile, sarcinile, alocaţiile bugetare şi alte practici organizaţionale sunt stimulate. Conflictul atrage atenţia asupra problemelor care frustrează angajaţii.

• *Conflictul întăreşte relaţiile şi ridică moralul*. Angajaţii pot realiza că relaţiile lor sunt suficient de puternice pentru a face faţă testului conflictului, ei nu au nevoie să evite frustrările şi problemele. Membrii grupului pot să-şi elimine tensiunile prin discuţii şi prin încercarea de rezolvare concretă a problemelor.

• *Conflictul promovează conştiinţa de sine şi de ceilalţi.* Prin conflict oamenii învaţă ce îi face furioşi, frustraţi sau înspăimântaţi şi, de asemenea, ce este important pentru ei. În momentul în care ştim pentru ce dorim să luptăm, ne cunoaştem mai bine, ştim mai multe despre noi.

Cunoaşterea problemelor care îi fac pe colegii nostri nefericiţi, ne ajută să-i înţelegem mai bine.

• *Conflictul stimulează evoluţia personală.* Managerii realizeaza prin intermediul conflictului cum îi afectează stilul lor pe subordonaţi. Angajaţii înteleg care sunt abilităţile tehnice şi interpersonale de care au nevoie pentru a-şi îmbunătăţi performanţele.

• *Conflictul stimulează dezvoltarea psihologică personală.* Persoanele devin mai riguroase şi mai realiste în auto-evaluările pe care şi le fac. Prin conflict persoanele sunt capabile să accepte şi perspectivele celorlalţi, devenind astfel mai puţin egocentrice. Conflictul ajută oamenii să creadă că sunt puternici şi capabili să-şi controleze propriile vieţi. Ei nu au nevoie doar să îndure ostilitatea şi frustrarea, ci pot acţiona pentru a-şi îmbunătăţi viaţa.

• *Conflictul poate fi stimulativ şi distractiv*. Persoanele se simt stimulate, implicate în conflict. Chiar şi o pauză dintr-o pace care „funcţioneaza" prea uşor poate să fie stimulativă.

Conflictul invită angajaţii să adopte o altă perspectivă şi să aprecieze complexitatea relaţiilor stabilite între membrii grupului.

Un alt element critic pentru înţelegerea mecanismelor conflictelor şi pentru stabilirea de strategii de soluţionare este evaluarea dificultăţii unei posibile rezolvări. Această parte oferă instrumente pentru o diagnoză a conflictelor.

Punctele opuse de prezentare a consecinţelor conflictelor impun clasificarea acestora în **uşor şi dificil de rezolvat.**

• Primul element de identificare este *tipul obiectivului pentru care au intrat părţile în conflict*.

Este evident că toate conflictele care pun în dispută principii, valori sau continuă o problemă aflată în dispută de multă vreme sunt dificil de rezolvat. Modul de abordare a conflictelor se schimbă şi soluţionarea devine posibilă, când problemele sunt divizibile, când pot fi subîmpărţite în părţi mici, unităţi sau probleme specifice.

• Un alt factor esenţial de diagnosticare a conflictelor este *mărimea, magnitudinea elementelor care pot fi câştigate sau pierdute.* În mod evident, când miza este foarte mare – consecinţele conflictului pot fi dezastruoase. O miză mică duce la consecinţe nesemnificative.

• Trebuie să urmărim, de asemenea, *gradul de interdependenţă a părţilor* şi modul în care rezultatele unuia le influenţează pe celelalte. O interdependenţă care urmăreşte doar împărţirea de resurse limitate (rezultatele nu pot fi decât de sumă zero - ce câştigă unul pierde celălalt) rezultă automat în deficitul părţii adverse. Totuşi conflictele pot fi şi de sumă pozitivă, când ambele părţi consideră că pot să se descurce mai bine împreună decât prin simpla distribuire a rezultatelor curente.

• Un alt element de diagnoză este *continuitatea relaţiilor*. De obicei, o tranzacţie singulară care nu are nici trecut nici viitor face conflictele mai dificil de rezolvat. Acest element totuşi, trebuie analizat cu multă grijă. Acumularea în decursul timpului de sentimente de ură şi neîncredere duce la agravarea şi escaladarea conflictelor. Cu toate acestea, în condiţii normale, o relaţie care este cunoscută ca fiind de lungă durată şi de la care se asteaptă o interacţiune în viitor, poate uşura rezolvarea conflictului.
• Un alt element critic este *structura actorilor*, adică gradul de organizare, de coerenţă şi structurare a părţilor implicate în conflict. **O conducere slabă, incoerentă** îngreunează major soluţionarea conflictelor, în timp ce **o conducere puternică şi riguroasă** poate duce la o soluţionare mai rapidă.

• Şansele de soluţionare sunt mult mai mari când *există un terţ* (mediator-arbitru) care generează încredere, este puternic, prestigios şi este acceptat de ambele părţi din conflict.
• *Evoluţia soluţionării conflictului* poate fi, de asemenea, un indicator cheie. Dacă nu se realizează un echilibru între rezultatele parţiale care sunt obţinute de părţi, când una dintre părţi simte că este nedreptăţită şi suferă, va căuta să se razbune şi să obţină beneficii în timp ce partea favorizată va căuta să-şi menţină poziţia puternică şi să controleze situaţia. Când ambele părţi realizează că suferă în mod egal şi câştigă în mod egal în timpul încercărilor de soluţionare, există şanse mult mai mari de ofertă a "remizei" şi, în consecinţă, de soluţionare rapidă a conflictului.

2.4. Identificarea naturii, originii, părților implicate și modalităților de soluționare utilizate în cazurile conflictuale din administrația publică din județul Dâmbovița

Conflictul există pretutindeni. Unul dintre criteriile posibile de clasificare a conflictelor este nivelul la care se manifestă. Vom avea astfel următoarea tipologie:

Conflict intrapersonal sau intrapsihic

La acest nivel conflictul apare în cadrul personalităţii unui individ. Sursele de conflict pot include idei, gânduri, emoţii, valori, predispoziţii sau obiective care intră în conflict unele cu altele.

Conflict interpersonal

Un al doilea nivel major apare în relaţiile dintre persoane. Conflictul între şefi şi subordonaţi, colegi, angajaţi şi clienţi, soţi, colegi de cameră etc. Conflictul interpersonal este procesul care are loc când o persoană, un grup sau un departament dintr-o organizaţie frustrează pe un altul de atingerea obiectivului propus.

Conflict consensual şi competiţia pentru resursele limitate – două tipuri majore de conflict interpersonal.

Conflictul consensual apare când opiniile, credinţele sau ideile părţilor din conflict sunt incompatibile şi cele două încearcă să ajungă la un acord asupra opiniilor.

Competiţia pentru resurse limitate există când doi actori percep că doresc aceleaşi resurse limitate. Conflictele de interese se referă la preferinţe diferite ale actorilor pentru opţiuni şi variante diferite.

Conflictul intragrup este conflictul care apare în interiorul unui grup. În teoria negocierii se analizează comportamentele grupurilor, dar şi abilitatea grupului de a-şi rezolva conflictele interne, cu scopul de a-şi atinge obiectivele în mod eficient.

Conflictul intergrup – conflictul poate apare simultan în cadrul grupurilor şi între grupuri.

Negocierile la acest nivel devin extrem de complexe.

Conflictul este un proces dinamic. Identificarea stagiilor de evoluţie a acestui proces ne va oferi o înţelegere a mecanismelor conflictuale şi va permite identificarea strategiilor de soluţionare.

Cele cinci stagii majore ale procesului conflictual:

1) opoziţia potenţială sau incompatibilitatea
2) cunoaşterea şi personalizarea
3) intenţiile de abordare a conflictului
4) comportamentul
5) rezultatele

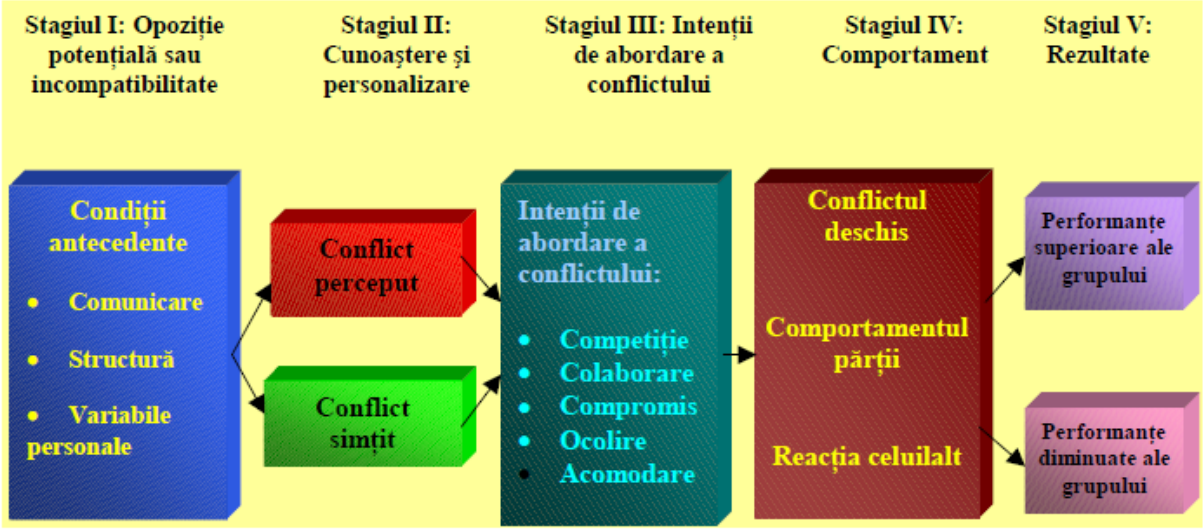


Figura : Cele cinci stagii ale conflictului

Cum pot părţile să-şi reformuleze poziţiile dacă sunt diametral opuse, cum se întâmplă deseori?

Una dintre ideile clasice în soluţionarea conflictelor este distincţia făcută între poziţiile pe care le deţin părţile şi interesele, respectiv nevoile lor profunde.

Părţile care intră în conflict au de obicei tendinţa să-şi evalueze interesele ca fiind diametral opuse. Rezultatele posibile se limitează la o situaţie de tipul câştig-pierdere (câştigul uneia dintre părţi devine în mod automat pierderea celeilalte) sau compromis. In conflictele violente ambele părţi pot pierde.

Dacă nicio parte nu este capabilă să impună un rezultat sau să propună un compromis, ambele părţi pot să genereze costuri ale conflictului atât de mari, încât ambele ar fi ieşit mai bine dacă ar fi fost aprobată o altă strategie.

Analiza soluţionării conflictelor arată că există mult mai multe rezultate comune posibile decât se bănuieşte de către părţi.

De obicei, este prea târziu când părţile realizează că este în interesul propriu să se aleagă alte alternative şi să se conducă negocierea spre strategii de compromis sau de tipul câştig-câştig.

În mod tradiţional sarcina analizei conflictelor a fost să ajute părţile care îşi percep relaţia ca fiind una de ***sumă zero*** sau ***sumă constantă*** (câştigul uneia dintre părţi presupune automat pierderea de către cealaltă parte, respectiv se face inevitabil în dauna celeilate părţi) să îşi reprezinte, re-perceapă conflictul ca fiind unul de sumă non-zero (sumă neconstantă) şi să ajute părţile pentru a se îndrepta spre un joc de sumă pozitivă.

2.5. Metode și tehnici în vederea rezolvării și evitării cazurilor conflictuale din administrația publică din județul Dâmbovița

Strategii în managementul conflictelor

Cunoscând esenţa şi cauzele conflictelor, managerii le pot evita sau, atunci când este necesar, pot să orienteze desfăşurarea conflictelor în cadrul unor limite controlabile.

Indiferent de metoda concretă de soluţionare a conflictelor, trei acţiuni preliminare ar putea să ducă la creşterea şanselor de reuşită:

- definirea precisă a subiectului disputei;
- îngustarea terenului de dispută;
- lărgirea spectrului posibilităţilor de rezolvare.

În anumite situaţii conflictuale este recomandabilă **strategia relaxării limitate;** aceasta constă în realizarea unor înţelegeri asupra unui număr de probleme individuale ce pot fi separate de aspectele mai largi şi mai importante ale disputei, ale căror soluţionări sunt mai dificil de realizat. Se trece astfel de la o situaţie de conflict total, în care singurele alternative de rezolvare sunt victoria sau înfrângerea, la o dispută cu o gamă mai largă de posibilităţi de rezolvare, de pe urma căreia pot beneficia ambele părţi.

Alegerea strategiei optime de management al conflictului trebuie să aibă în vedere următorii factori:

– seriozitatea conflictului;
– chestiunea timpului (dacă trebuie rezolvat urgent sau nu);
– rezultatul considerat adecvat;
– puterea de care beneficiază managerul;
– preferinţele personale;
– atuurile şi slăbiciunile pe care le manifestă în abordarea conflictului.Luând în considerare gradul de satisfacere, atât a propriilor interese cât şi ale grupului advers, putem identifica cîteva metode de soluţionare a conflictelor:

Modalităţi	Situaţii contextuale
Evitare	- Problema este neimportantă sau alte probleme mai importante au devenit mai presante; - Nu există nici o şansă de a-ţi satisface interesele; - Declanşarea unui conflict este mai plauzibilă decât rezolvarea problemei; - Pentru a lăsa oamenii să se calmeze şi a avea o perspectivă asupra desfăşurării evenimentelor; - Sunt necesare informaţii suplimentare; - Alţii pot rezolva conflictul într-o manieră mai eficientă; - Problemele par a fi esenţiale sau simptomatice.
Colaborare	- Găsirea unor soluţii integratoare pentru interese de importanţă majoră; - Când obiectivul propriu este de a învăţa; - Combinarea opiniilor contradictorii; - Câştigarea adeziunii tuturor prin luarea în considerare a mai multor interese şi realizarea unui consens general.
Competiţie	- Când rapiditatea decizională este de o importanţă vitală; - În probleme importante, în care trebuie implementate acţiuni nepopulare; - În problemele vitale pentru instituţie, când managerii sunt convinşi că punctul lor de vedere este corect; - Împotriva celor care profită de atitudinea îngăduitoare.
Compromis	- Obiectivele sunt importante dar riscul declanşării unui conflict este prea mareş - Oponenţii cu putere egală sunt hotărâţi să pună în aplicare idei care se exclud reciprocş - Pentru realizarea temporară a unui echilibruş - Pentru asigurarea unei retrageri "onorabile", atunci când colaborarea sau competiţia nu poate duce la un rezultat pozitiv din punct de vedere al satisfacerii propriilor interese.
Acomodare	- Când se ajunge la concluzia că propriile raţionamente nu sunt corecte; - Pentru a permite ca o altă variantă mai bună să fie aplicată; - Pentru a obţine credit social în perspectiva ivirii unor probleme viitoare mai importante; - Pentru a minimiza pierderile; - Când situaţia este scăpată de sub control; - Când armonia şi stabilitatea sunt esenţiale.

Se apreciază că în managementul conflictelor pot fi utilizate următoarele strategii:

Ignorarea conflictului – dacă există pericolul unui conflict distructiv, incapacitatea managerului de a-l aborda poate fi interpretată drept o eschivare de la responsabilităţile manageriale.

Tolerarea conflictului – dacă conflictul nu este foarte puternic şi se consideră că va duce la creşterea performanţelor organizaţionale el poate fi tolerat; responsabilitatea managerului este de a ţine în permanenţă sub observaţie conflictul pentru ca acesta să nu devină distructiv.

Mai pot fi întâlnite următoarele abordări în vederea soluţionării conflictelor, din perspectiva acţiunii managerului:

Retragerea – managerul nu manifestă interes pentru soluţionarea conflictului şi preferă să nu se implice; această strategie este periculoasă pentru că poate da naştere unor blocaje de comunicare atât pe orizontală cât şi pe verticală în organizaţie.

Aplanarea – reprezintă strategia folosită de acei manageri care caută aprobarea celor din jur, în loc să caute ca obiectivele organizaţionale să fie atinse; el va încerca să împace pe toată lumea.

Forţarea – este abordarea managerului care, spre deosebire de cel de mai înainte, doreşte cu orice preţ să realizeze obiectivele de productivitate şi va apela la constrângere, utilizând exagerat puterea cu care a fost investit.

Compromisul – se află ca atitudine a managerului între cea de a doua şi cea de a treia formă de strategie, adeseori fiind atins prin negocieri.

Confruntarea – este singura abordare care poate duce la rezolvarea definitivă a conflictului, luând în considerare atât nevoia de productivitate cât şi pe aceea de cooperare interumană.

Acţiunea pentru calmarea conflictelor organizaţionale poate fi preventivă sau poate surveni după ce conflictul s-a declanşat. Astfel:

A) Reducerea sau limitarea conflictului

Strategii pe termen scurt:

- ***arbitrarea*** de către o comisie de arbitraj
- ***persuasiune*;**
- încercarea de convingere a unei părţi să renunţe la poziţia sa;
- ***constrângerea*;**
- **"*cumpărarea*"**.

Strategii pe termen lung:

- ***separarea;***
- ***medierea;***
- ***apelul*;**
- ***confruntarea.***

O altă împărţire a formelor de intervenţie a conflictelor propune trei tipuri principale de strategii:

Negocierea – proces de comunicare în scopul ajungerii la o înţelegere între cele două părţi în conflict, prin reducerea diferenţelor dintre punctele de vedere.

Medierea – promovează comunicarea către atingerea unui compromis prin explicarea şi interpretarea punctelor de vedere ale celor două părţi; ea presupune existenţa unei a treia părţi care intermediază comunicarea

Arbitrajul – presupune existenţa unei a treia persoane de specialitate şi care este investită cu autoritate de decizie.

B) Soluţionarea conflictului

Se poate realiza prin:

- fixarea de obiective comune – în condiţiile în care o sursă majoră de conflicte este reprezentată de urmărirea unor obiective diferite, managerul trebuie să încerce să propună obiective acceptate în egală măsură de grupurile aflate în conflict – restructurare;
- îmbunătăţirea proceselor de comunicare – barierele de comunicare existente între manager şi ceilalţi membri ai organizaţiei sau între aceştia din urmă, trebuie reduse, comunicarea dintre membrii organizaţiei trebuie stimulată prin intensificarea schimburilor informaţionale dintre departamente;
- negocierea integrativă – esenţa acestui proces este că nici una din părţi nu trebuie obligată să renunţe la aspectele pe care le consideră vitale; oamenii trebuie încurajaţi să găsească o soluţie creativă în locul compromisului.

C) Prevenirea conflictelor

Prevenirea conflictelor se poate realiza prin dialog social de calitate în cadrul organizaţiei. Aceasta necesită o participare activă a angajaţilor într-o comunicare atât pe orizontală cât şi pe verticală, care presupune mai multe niveluri:

- participarea la locul de muncă;
- participarea în relaţiile umane propriu-zise;
- cointeresarea lor financiară.

În vederea prevenirii unui conflict distructiv, managerul trebuie:

- să ceară părerile oamenilor şi să-i asculte cu atenţie;
- să adreseze criticile într-o manieră constructivă;
- să nu pornească de la premisa că ştie ce gândesc sau ce simt ceilalţi cu privire la anumite subiecte importante;
- înainte de a adopta decizii care ar putea afecta activitatea celorlalţi să-l consulte sau să-l stimuleze să participe la elaborarea lor;
- să încurajeze persoanele şi grupurile care se angajează în dispute constructive;
- să încerce să găsească căi care să le permită ambelor părţi dintr-un conflict să părăsească terenul cu o oarecare demnitate.

D) Concluzii

Din analiza de mai sus se desprind următoarele concluzii:

- conflictul trebuie considerat un aspect inevitabil al vieţii organizaţiilor;
- cei mai mulţi oameni consideră conflictele ca fiind ciocniri distructive, ireconciliabile, în urma cărora unii câştigă în defavoarea altora;
- un conflict de nivel mediu este necesar pentru a permite evoluţia proceselor organizaţionale şi a pregăti terenul pentru schimbare;
- conflictul poate da naştere motivaţiei de a rezolva problemele care altfel trec neobservate, putând duce la un comportament creator;

Negocierea în vederea rezolvării conflictelor

Negocierea este procesul prin care se rezolvă diferenţele de interese între oameni, atunci când nu se poate apela la norme procedurale de rezolvare a acestora. Negocierea apare aproape în toate activităţile cotidiene, având în vedere aceste diferenţe de interese, precum şi cele de experienţă şi expertiză în identificarea căilor de soluţionare a unor situaţii specifice.

A negocia înseamnă a transforma conflictul în cooperare. Costurile negocierii (timp, energie, concesii, schimbarea mentalităţilor etc) nu apar ca fiind superioare costurilor confruntării. Avantajele pe care speră să le aducă negocierea trebuie să fie, pe ansamblu, superioare celor pe care absenţa negocierii le-ar putea obţine.

Deşi unele aspecte specifice negocierii nu pot fi utilizate în totalitatea activităţilor publice, este important ca acestea să fie cunoscute de angajaţii instituţiilor publice, datorită multitudinii de situaţii comunicaţionale în care sunt implicaţi. În aceste situaţii, talentul de a negocia obţinerea unui context mai puţin tensionat sau stresant, sau chiar mai benefic, devine esenţial.

Pentru a negocia cu succes, cea mai importantă condiţie este să ne asumăm procesul de negociere. Altfel zis, să acţionăm voluntar şi concertat în stabilirea unui parteneriat care să ducă la o tranzacţie de succes. O a doua condiţie este să înţelegem şi să controlăm contextul comunicării în toată complexitatea celor trei aspecte - obiectivul personal, oportunităţile situaţionale şi obiectivul interlocutorului.

Sisteme alternative de soluţionare a disputelor

Sistemele alternative de soluționare a litigiilor în afara instanțelor judecătorești, cunoscute sub denumirea de ADR (Alternative Dispute Resolution) sunt mijloace prin care consumatorii și operatorii economici pot ajunge la o înțelegere amiabilă pentru rezolvarea problemelor pe care le întâmpină.

Experiența unor state membre ale Uniunii Europene arată că, dacă sunt respectate anumite reguli de bază, sistemele alternative de soluționare a disputelor pot avea avantaje pentru consumatori și

operatorii economici. Principalele avantaje ale unor asemenea sisteme sunt costurile scăzute și perioada de timp mai scurtă necesară rezolvării litigiilor.

În cadrul sistemelor ADR, procedura implică interventia unei terțe părți, neutre, cum ar fi arbitrul sau mediatorul.

Procedurile de soluționare a litigiilor în afara instanțelor pot constitui o alternativă față de procedurile judecătorești în multe state. De asemenea, acestea pot constitui o procedură suplimentară, anterioară procedurilor judecătorești.

Tipuri de sisteme ADR

Principalele sisteme ADR care pot fi întâlnite în Uniunea Europeană sunt:

1. ***Medierea și concilierea***

Prin intermediul medierii și al concilierii părțile încearcă să ajungă la o înțelegere amiabilă, cu ajutorul unei terțe părți.

Sarcina mediatorului este de a înlesni ajungerea la o soluție care să satisfacă ambele părți. Mediatorul nu impune o soluție, dar are grijă ca părțile să ajungă la un compromis în mod independent. În cadrul concilierii, terța parte poate propune o soluție, dar care nu este obligatorie pentru părți.

În cadrul medierii și al concilierii, părțile nu sunt limitate de prevederile legilor sau de regulile de procedură. Prin urmare, rezolvarea litigiului nu se va baza, în mod necesar, pe dispozițiile unei legi, ci poate face referire la bunele moravuri, loialitate sau legitimitate.

2. ***Arbitrajul***

Arbitrajul reprezintă o metodă de rezolvare a disputelor în afara instanțelor foarte apropiată de procedura judecătorească.

Arbitrajul reprezintă o procedură în cadrul căreia părțile aleg una sau mai multe persoane fizice cărora le prezintă cazul pentru a obține o hotărâre obligatorie. Arbitrajul poate fi individual sau poate fi instituționalizat. În cadrul anumitor modele de arbitraj, pentru punerea în executare a hotărârii, este necesară efectuarea unor proceduri în cadrul instanțelor de judecată.

În România **Legea nr. 192/2006 (Actualizata 2013)** privind **medierea** şi organizarea profesiei de mediator prevede:

Medierea reprezintă o modalitate de soluţionare a conflictelor pe cale amiabilă, cu ajutorul unei terţe persoane specializate în calitate de mediator, în condiţii de neutralitate, imparţialitate, confidenţialitate şi având liberul consimţământ al părţilor.

Medierea se bazează pe încrederea pe care părţile o acordă mediatorului, ca persoană aptă să faciliteze negocierile dintre ele şi să le sprijine pentru soluţionarea conflictului, prin obţinerea unei soluţii reciproc convenabile, eficiente şi durabile.

3. Principiile dezvoltării durabile şi egalităţii de şanse

3.1. Dezvoltarea durabila

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

Dezvoltarea durabilă urmăreşte satisfacerea nevoilor prezentului, fără a compromite posibilitatea generaţiilor viitoare de a-şi satisface propriile nevoi.

În vederea respectării principiilor dezvoltării durabile în activitatea implicată de realizare a prezentului studiu au fost luate si 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, spaţiu îndosariere şi arhivare. De asemenea mesajele de e-mail conţin şi o notificare privind tipărirea mesajului numai dacă este strict necesar;
- Toate documentele create în vederea elaborarii studiului: chestionare, analize, foi excel, studiul final au fost realizate in variantă electronică, şi doar după o verificare atentă au fost tipărite în varianta finală, facându-se de asemenea economie de hârtie, toner, curent electric, spaţiu îndosariere şi arhivare;
- În situaţia în care totuşi a fost necesară imprimarea unor documente de lucru s-a utilizat hârtia faţă-verso, în vederea economiei de hârtie;
- Se utilizează imprimante cu reîncărcare toner sau cerneală în vederea reducerii poluării cu cartuşe, care se pot reutiliza;
- Orice baterie electrică de la echipamentele IT ale firmei, după descărcarea completă, este depusă în spaţiile de colectare special amenajate la multe magazine de profil din Bucureşti;
- 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 autorizaţi, care respectă principiile dezvoltării durabile;
- Angajaţii sunt în permanenţă sensibilizaţi 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 activităţilor firmei şi cu maximă eficienţă a traseului;

- Angajaţii sunt sfătuiţi şi mobilizaţi să vină şi cu alte iniţiative în sprijinul respectării acestor principii. Orice economie de energie şi de resurse este şi în avantajul bunăstării angajaţilor.

3.2. Egalitatea de sanse

Pe toată durata de desfăşurare a activităţilor în vederea realizării Studiului s-a ţinut cont de respectarea principiilor egalităţii de şanse:

- Niciun fel de discriminare în activitatea de birou între angajaţi şi colaboratori pe criterii de gen, rasă, naţionalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenenţă la o categorie defavorizată, precum şi orice alt criteriu care are ca scop sau efect restrângerea, înlăturarea recunoaşterii, folosinţei sau exercitării, în condiţii de egalitate, a drepturilor omului şi a libertăţilor fundamentale sau a drepturilor recunoscute de lege, în domeniul politic, economic, social şi cultural sau în orice alte domenii ale vieţii publice;

- În modul de concepere a întrebărilor s-a avut de asemenea în vedere ca absolut nicio întrebare să nu creeze senzaţia sau să conducă chiar la convingerea că se face vreo discriminare de genul celor menţionate la paragraful anterior;

- La cercetarea în teritoriu prin interviu, la selectarea localităţilor şi a persoanelor respondente s-a avut de asemenea în vedere respectarea principiilor egalităţii de şanse;

- La cercetarea prin chestionare unul dintre aspectele avute în vedere a fost şi respectarea principiilor egalităţii de şanse;

Anexe:

Anexa 1. Interpretare date colectate prin chestionare - Chestionar pentru angajaţi ai Consiliului Judeţean Dâmboviţa

Anexa 2. Interpretare date colectate prin chestionare - Chestionar pentru funcţionari publici şi personal contractual din cadrul autorităţilor locale ale judeţului Dâmboviţa

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 angajaţi ai Consiliului Judeţean Dâmboviţa

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 funcţionari publici şi personal contractual din cadrul autorităţilor locale ale judeţului Dâmboviţa

Anexa 1

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

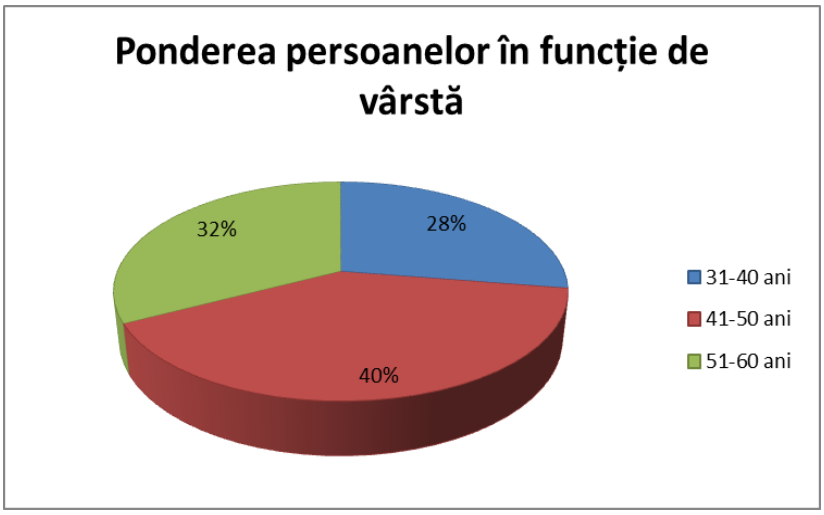
Chestionar pentru angajaţi ai Consiliului Judeţean Dâmboviţa

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 funcţie de vârstă, angajații Consiliului Județean Dâmbovița, sunt divizaţi în următoarele categorii:

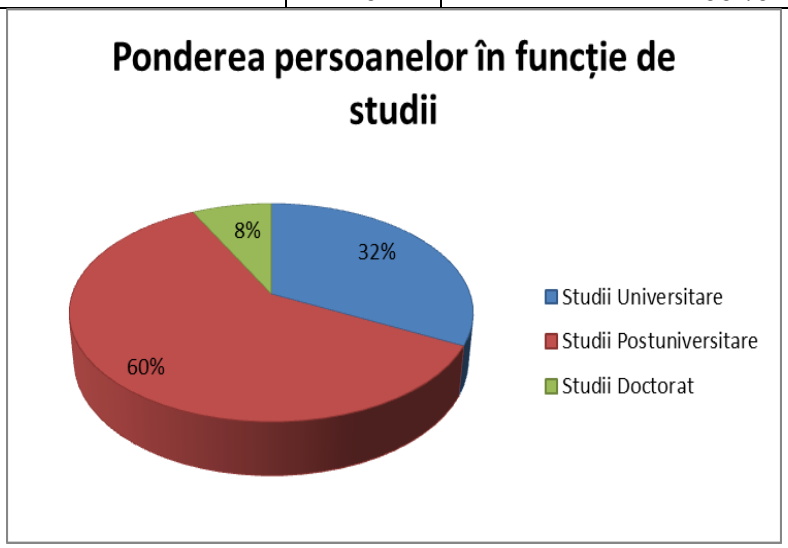
Grupa de vârsta	Nr. persoane	Ponderea persoanelor în funcţie de vârstă
31 – 40 ani	11	27,50 %
41 – 50 ani	16	40 %
51 – 60 ani	13	32, 5 %
Total	40	100 %



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

- În funcţie de studii, grupul ţintă se împarte în următoarele categorii:

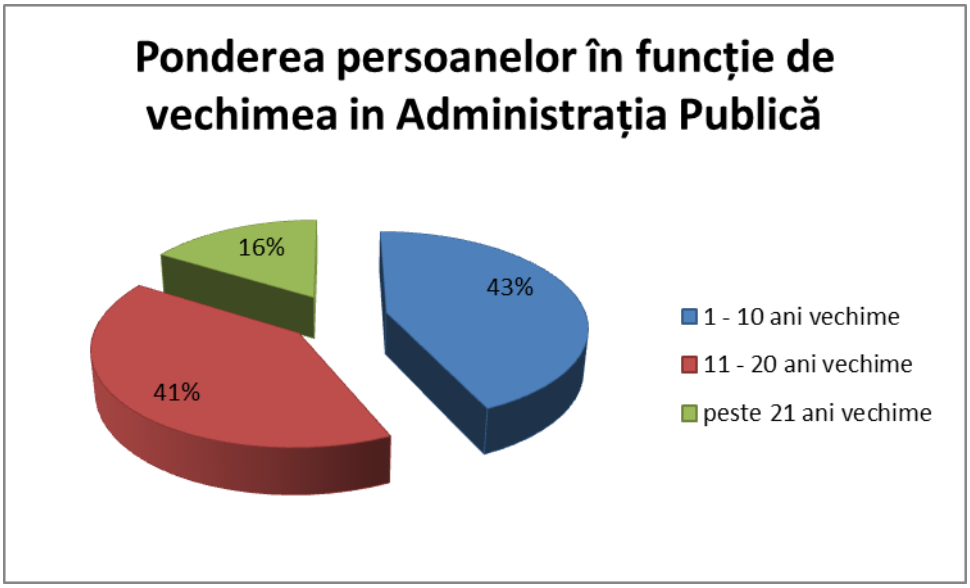
Studii	Nr. persoane	Ponderea persoanelor în funcţie de studii
Studii Universitare	13	32,50 %
Studii Postuniversitare	24	60 %
Studii Doctorat	3	7,50 %
Total	40	100 %



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

- În funcţie de vechimea în administraţia publică, situaţia respondenţilor este următoarea:

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

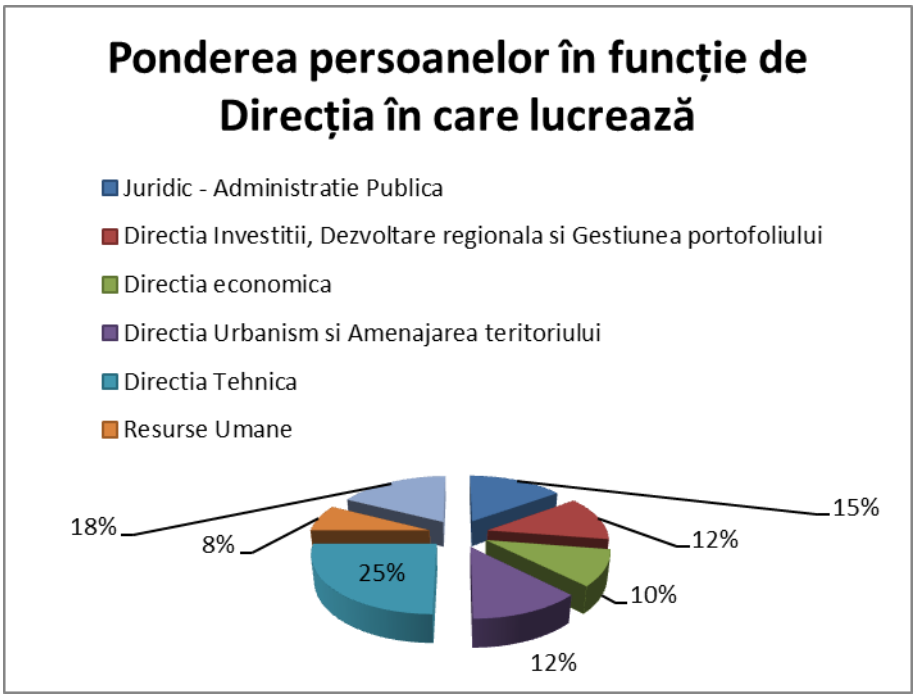


Majoritatea persoanelor chestionate lucrează în domeniul administrației publice de mai puțin de 10 ani, respectiv 43% dintre respondenți. 41 % dintre persoanele intervievate, care lucrează au o vechime de 11 – 20 ani și 16 % au peste 21 de ani vechime.

- In funcție de direcția în care lucrează, situația este următoarea:

Direcţia în care lucrează:	Nr. persoane	Ponderea persoanelor in functie 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 %

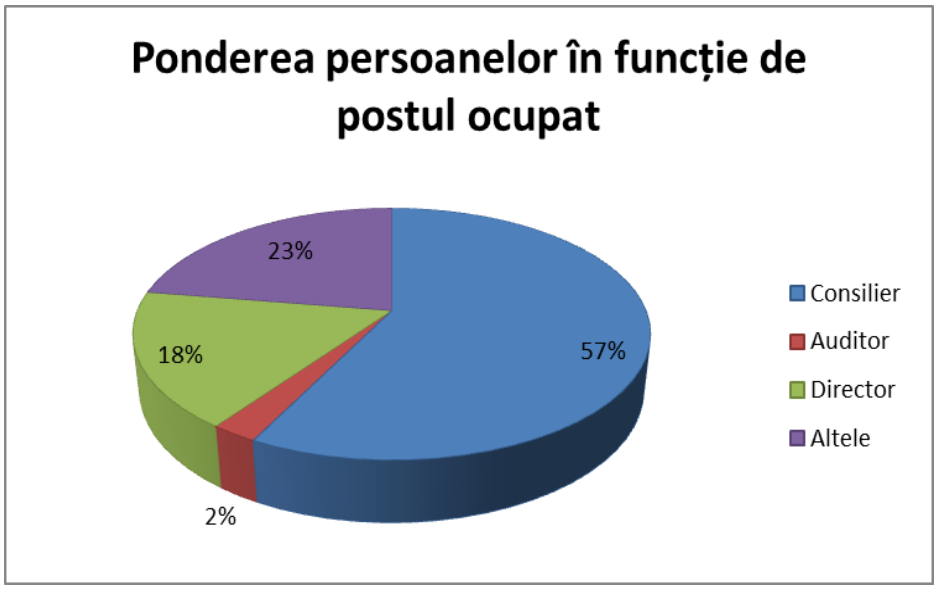
Altele	7	17,50 %
Total	40	100 %



Majoritatea persoanelor intervievate lucrează în cadrul Direcției Tehnice (18 %), aceștia fiind urmați 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 %

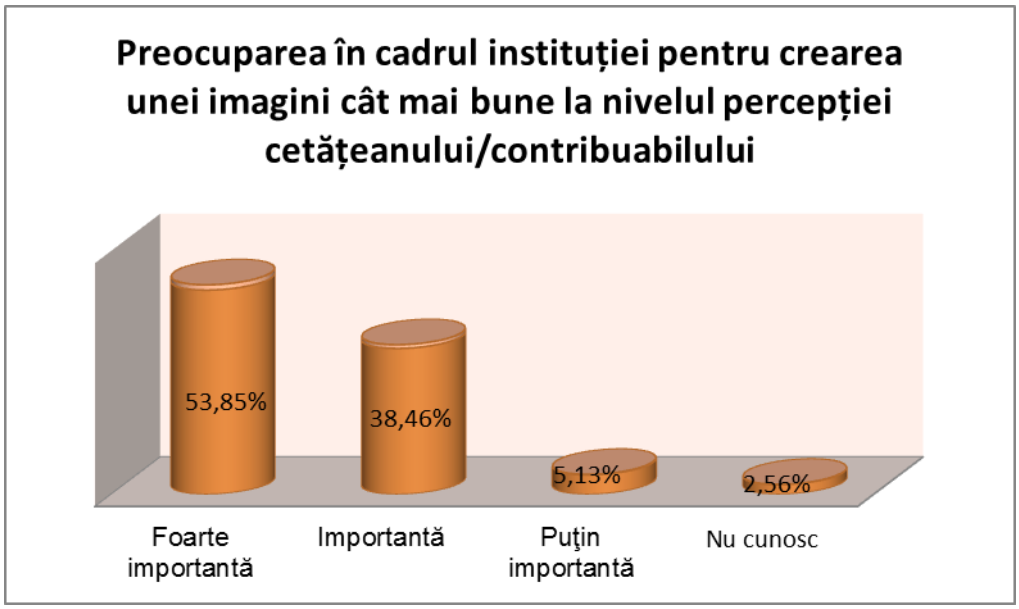


Majoritatea persoanelor intervievate, au funcția de Consilier (57%).

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

Rugaţi să evalueze preocuparea în cadrul instituţiei pentru crearea unei imagini cât mai bune la nivelul percepţiei cetăţeanului/contribuabilului, răspunsurile primite au fost următoarele:

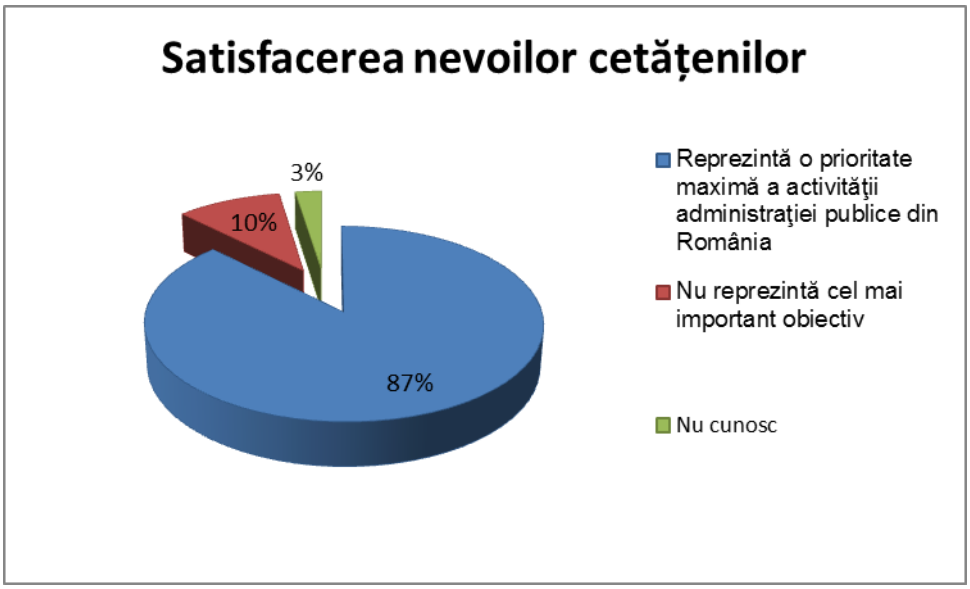
Cum evaluaţi preocuparea în cadrul instituţiei Dvs. pentru crearea unei imagini cât mai bune la nivelul percepţiei cetăţeanului/contribuabilului:	**Nr. persoane**
Foarte importantă	21
Importantă	15
Puţin importantă	2
Nu există astfel de preocupări	0
Nu cunosc	1
Total	39



Potrivit răspunsurilor, 53,85% dintre persoanele intervievate sunt de părere că este foarte importantă crearea unei imagini cât mai bune la nivelul percepției cetățeanului / contribuabilului. Doar 5,13% dintre cei intervievați consideră că este puțin importanță crearea unei imagini pozitive.

- Rugați să aprecieze cât de important este conceptul: Satisfacerea nevoilor cetăţenilor – obiectiv prioritar al reformei administraţiei publice în România, raspunsurile au fost următoarele:

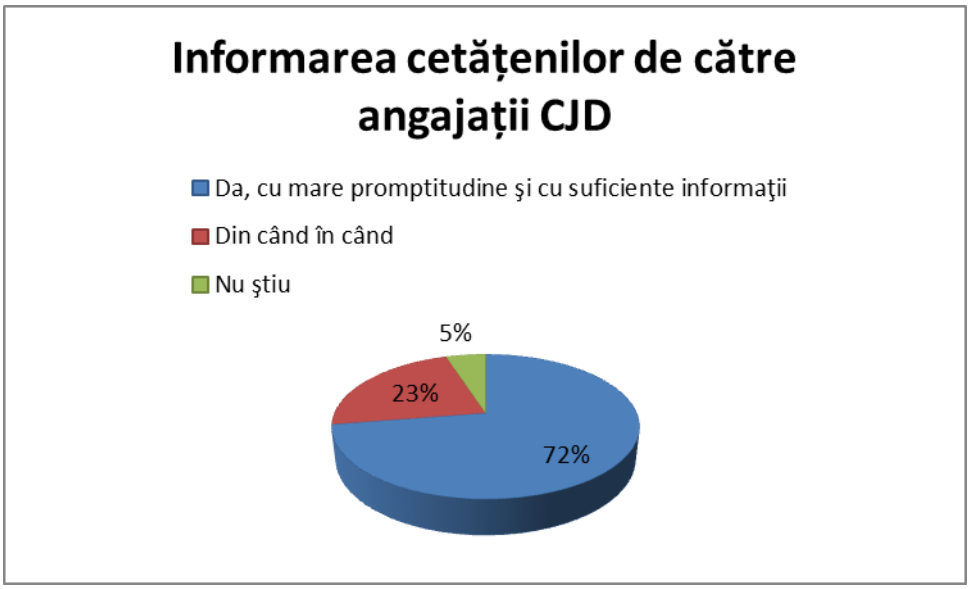
Cum apreciaţi conceptul: Satisfacerea nevoilor cetăţenilor – obiectiv prioritar al reformei administraţiei publice în România:	**Nr. persoane**
Reprezintă o prioritate maximă a activităţii administraţiei publice din România	35
Nu reprezintă cel mai important obiectiv	4
Nu cunosc	1
Total	40



Conform răspunsurilor, 87% dintre persoanele intervievate susţin că satisfacerea nevoilor cetăţenilor reprezintă o prioritate maximă a activităţii administraţiei publice din România. Doar 10% dintre respondenţi consideră că satisfacerea nevoilor cetăţenilor nu reprezintă cel mai important obiectiv.

- Întrebaţi dacă consideră că angajaţii instituţiei îi informează pe cetăţeni în mod activ despre serviciile oferite acestora, respondenţii au afirmat următoarele:

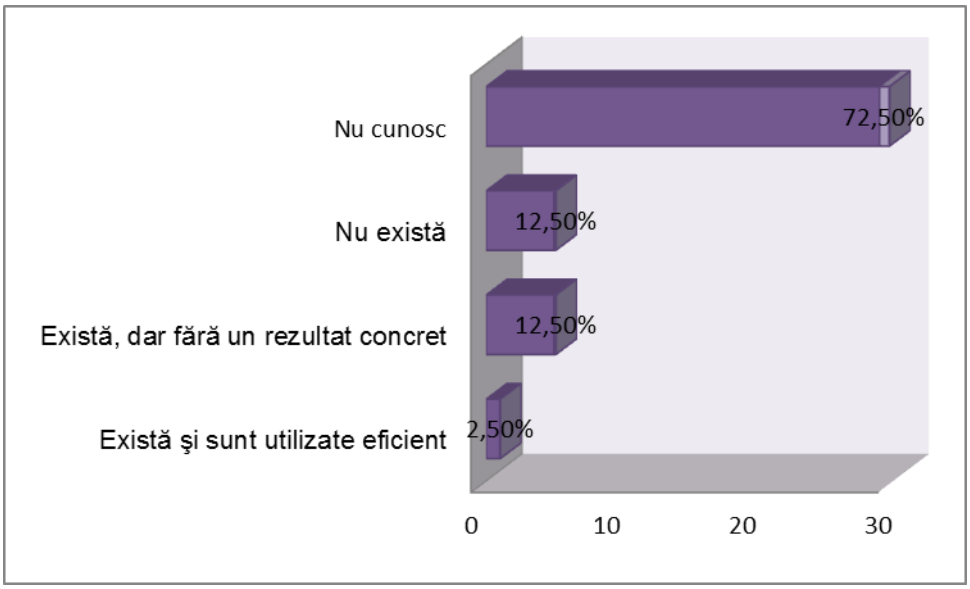
Apreciaţi că angajaţii instituţiei cu atribuţii în acest sens îi informează pe cetăţeni în mod activ despre serviciile oferite acestora?	Nr. persoane
Da, cu mare promptitudine şi cu suficiente informaţii	29
Din când în când	9
Nu	0
Nu ştiu	2
Total	40



Majoritatea persoanelor intervievate (72%) consideră că angajaţii instituţiei îi informează pe cetăţeni în mod activ despre serviciile oferite acestora, cu mare promptitudine şi cu suficiente informaţii.

- Întrebaţi daca la nivelul instituţiei există chestionare pentru identificarea satisfacţiei cetăţeanului şi dacă acestea sunt utilizate eficient, au fost identificate urmatoarele raspunsuri:

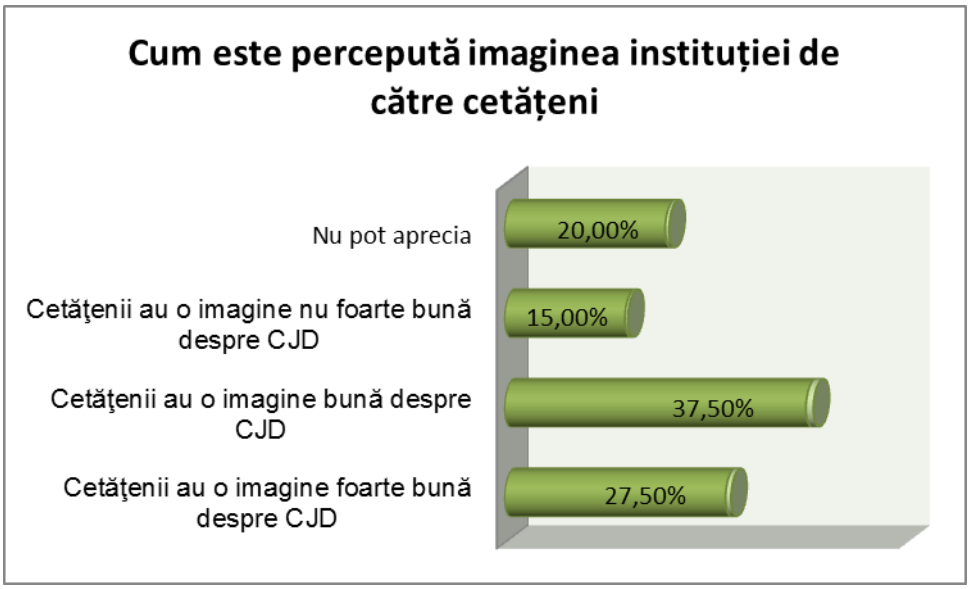
Cunoaşteţi dacă la nivelul instituţiei există chestionare pentru identificarea satisfacţiei cetăţeanului şi dacă acestea sunt utilizate eficient?	Nr. persoane
Există şi sunt utilizate eficient	1
Există, dar fără un rezultat concret	5
Nu există	5
Nu cunosc	29
Total	40



Majoritatea persoanelor intervievate (72,5%) au declarat că nu conosc dacă există chestionare pentru identificarea satisfacției cetațeanului.

- Cum este percepută imaginea instituţiei în care lucrează de către cetăţeni:

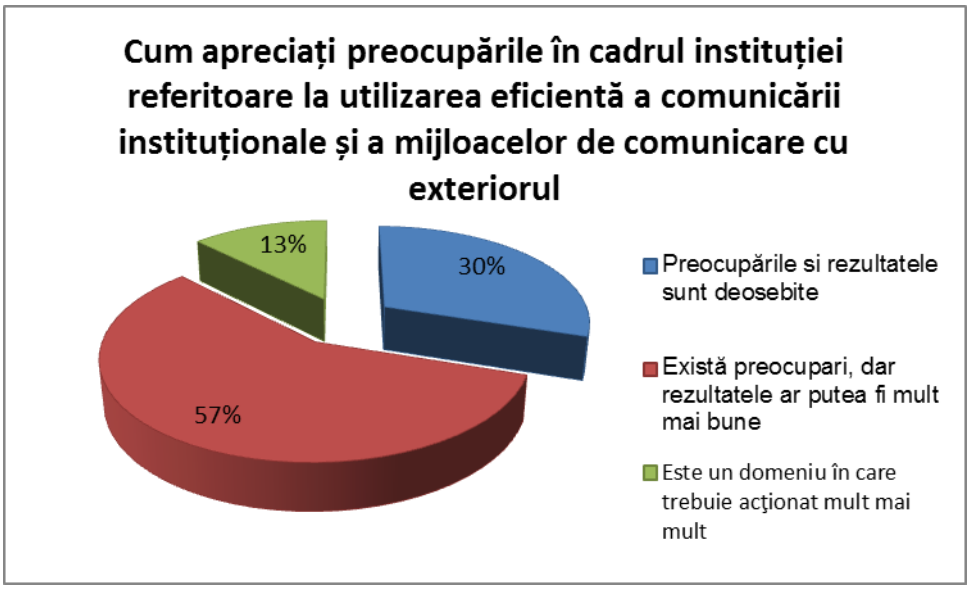
Din punctul Dvs. de vedere cum apreciaţi că este percepută imaginea instituţiei în care lucraţi de către cetăţeni?	Nr. persoane
Cetăţenii au o imagine foarte bună despre institutie	11
Cetăţenii au o imagine bună despre institutie	15
Cetăţenii au o imagine nu foarte bună despre institutie	6
Nu pot aprecia	8
Total	40



Majoritatea persoanelor intervievate, respectiv 37,50% consideră că cetățenii au o imagine bună despre Consiliul Județean Dâmbovița și 27,50% sunt de părere că imaginea este una foarte bună.

- Rugați să aprecieze preocupările în cadrul instituţiei referitoare la utilizarea eficentă a comunicării instituționale și a mijloacelor de comunicare cu exteriorul: cu cetăţenii şi cu mass-media, s-au inregistrat următoarele răspunsuri:

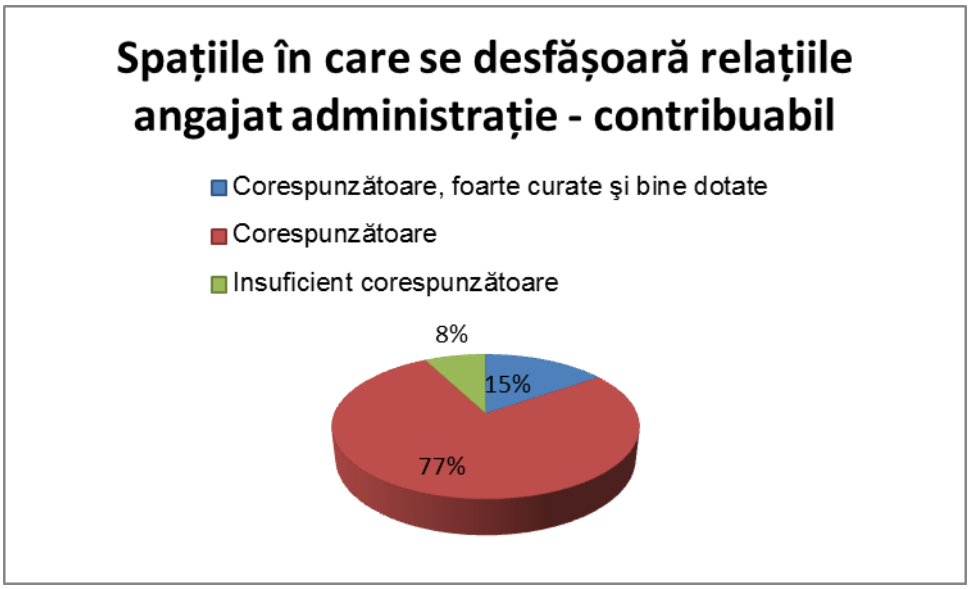
Cum apreciaţi preocupările în cadrul instituţiei referitoare la utilizarea eficentă a comunicării institutionale si a mijloacelor de comunicare cu exteriorul: cu cetăţenii şi cu mass-media:	**Nr. persoane**
Preocupările si rezultatele sunt deosebite	12
Există preocupari, dar rezultatele ar putea fi mult mai bune	23
Este un domeniu în care trebuie acţionat mult mai mult	5
Total	40



57% dintre cei intervievați consideră că există preocupări în cadrul instituției referitoare la utilizarea eficientă a comunicării instituționale și a mijloacelor de comunicare cu exteriorul, respectiv cu cetățenii și cu mass-media, însă rezultatele ar putea fi mult mai bune.

- Intrebaţi cum apreciază spaţiile în care se desfăşoară relaţiile angajat administraţie – contribuabil, răspunsurile au fost următoarele:

Cum apreciaţi spaţiile în care se desfăşoară relaţiile angajat administraţie - contribuabil?	Nr. persoane
Corespunzătoare, foarte curate şi bine dotate	6
Corespunzătoare	30
Insuficient corespunzătoare	3
Necorespunzătoare	0
Total	39



Majoritatea persoanelor intervievate consideră că spațiile în care se desfășoară relațiile angajat administrație – contribuabil sunt corespunzătoare (77%), iar 15% sunt de părere că acestea sunt foarte curate și bine dotate.

Intrebați dacă au cunoştinţă despre activităţi de responsabilitate socială în judeţ organizate şi coordonate de instituţia în care lucrează, răspunsurile au fost urmatoarele:

Aveţi cunoştinţă despre activităţi de responsabilitate socială în judeţ organizate şi coordonate de instituţia Dvs.?	**Nr. persoane**
Da	16
Nu	14
Nu am cunoştinţă despre conceptul de responsabilitate socială	8
Total	38

La această întrebare, respondenții au fost rugați să dea exemple de astfel de responsabilități: adăugat următoarele la sectiunea de comentarii:

- colectarea deșeurilor

- modernizarea drumurilor județene

- organizarea Burselor de locuri de muncă

- Centre de Servicii Sociale

Majoritatea respondenților (42%) declară că au cunoștință despre activităţi de responsabilitate socială în judeţ organizate şi coordonate de instituţia în care lucrează.

Rugați să noteze de la 1 (nota minimă) la 10 (nota maximă), aspecte/obstacole care pot afecta serios implementarea unui Sistem eficient de măsurare a performanțelor în sectorul public, au rezultat următoarele:

Vă rugăm să daţi note de la 1 (nota minimă) la 10 (nota maxină), în funcţie de preferinţele Dumneavoastră, pentru următoarele aspecte/obstacole care pot afecta serios implementarea unui Sistem eficient de măsurare a performanţelor în sectorul public:	**Nota medie acordată**

Fixarea nesatisfăcătoare a obiectivelor (neacoperirea tuturor criteriilor SMART)	7,79
Management ineficient	7,73
Competenţe inadecvate şi insuficiente – la nivelul personalului propriu sau al colaboratorilor	7,34
Sistemul de măsurare a rezultatelor neconform	6,52
Lipsa informaţiilor	7,34
Probleme de personal	7,02
Atitudini negative din partea managerilor publici	6,89
Lipsa unei planificări eficiente	7,5
Rigiditate structurală	6,84
Lipsa sau aplicarea greşită a unor proceduri	6,94

Respondenții consideră că principalele aspectele/obstacole care pot afecta serios implementarea unui Sistem eficient de măsurare a performanțelor în sectorul public sunt:

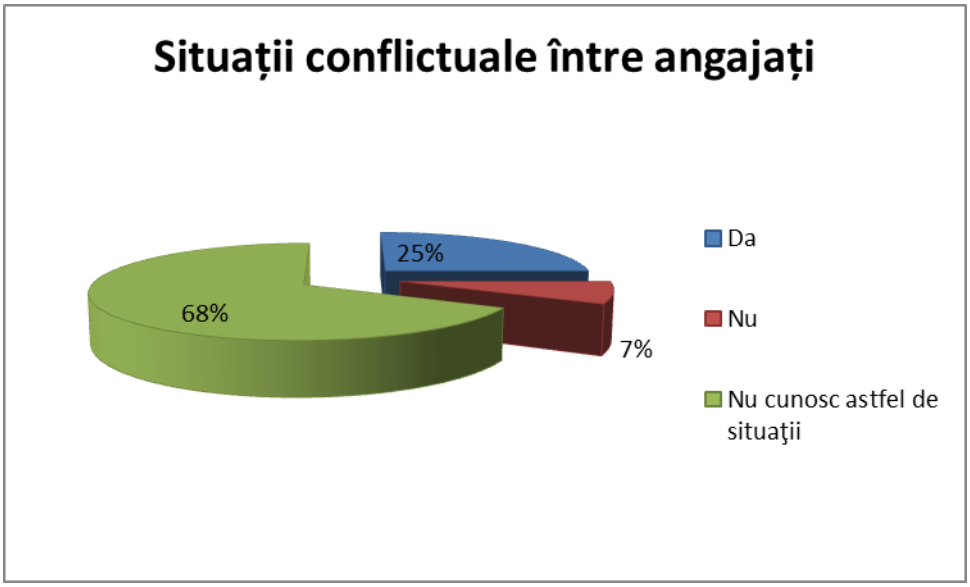
- Fixarea nesatisfăcătoare a obiectivelor (neacoperirea tuturor criteriilor SMART)
- Management ineficient
- Lipsa unei planificări eficiente

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

Intrebați daca au existat/există situaţii conflictuale între angajaţii instituţiei în care lucrează, s-au inregistrat următoarele răspunsuri:

Au existat/Există situaţii conflictuale intre angajaţii instituţiei în care lucraţi?	Nr. persoane
Da	10
Nu	3

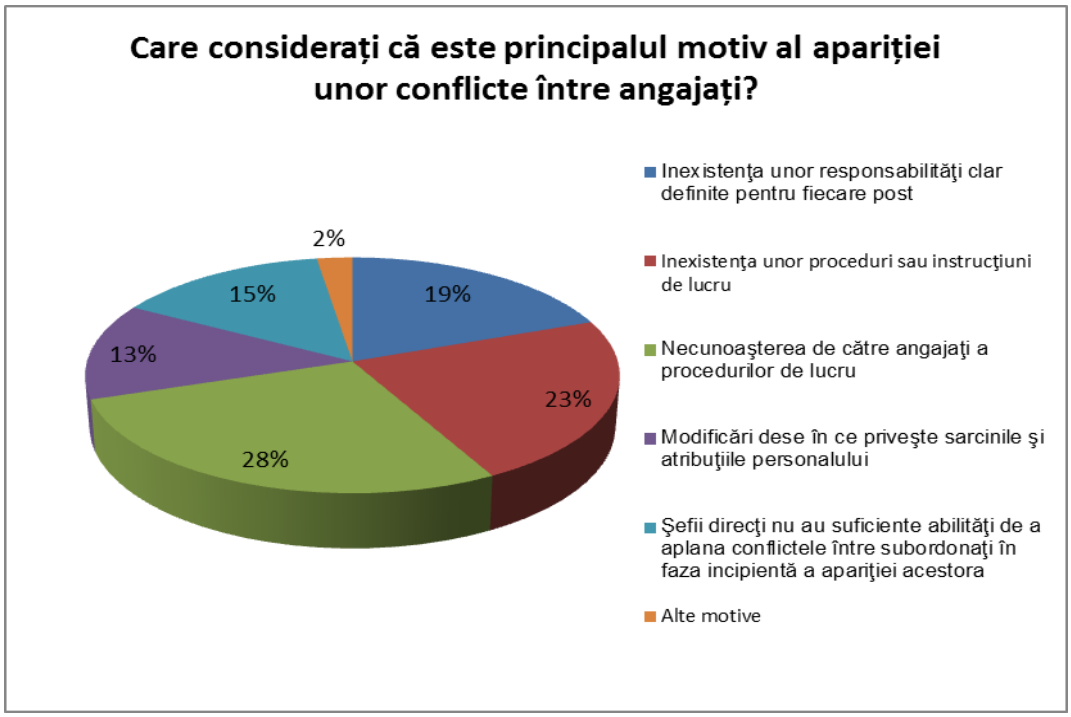
Nu cunosc astfel de situaţii	27
Total	40



Majoritatea persoanelor intervievate (68%) susțin că nu cunosc existența unor situații conflictuale între angajații Consiliului Județean Dâmbovița.

- Intrebați care consideră că este motivul principal al apariţiei unor conflicte între angajaţi, răspunsurile au fost următoarele:

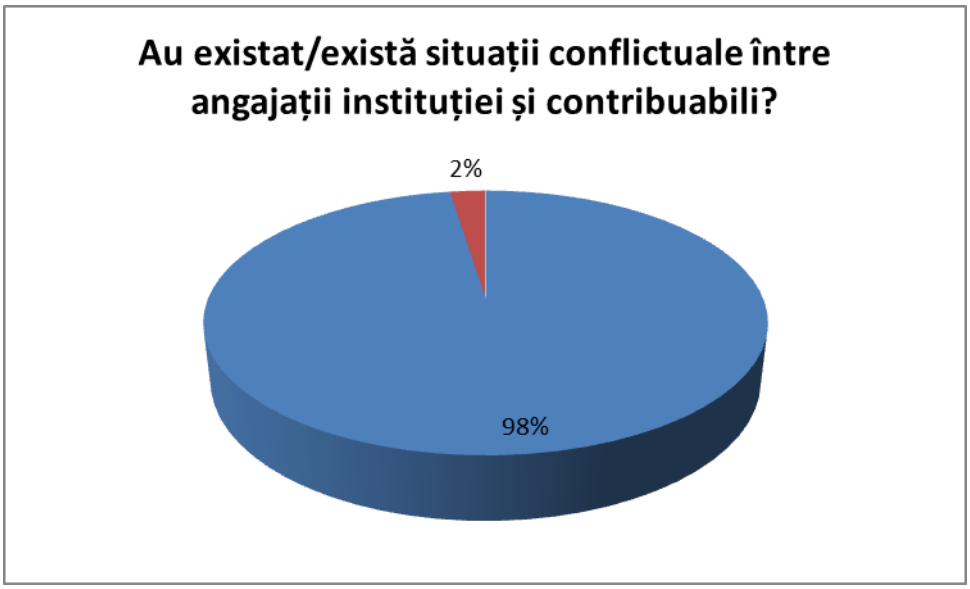
Care consideraţi că este motivul principal al apariţiei unor conflicte între angajaţi? (pot fi răspunsuri multiple)	**Nr. persoane**
Inexistenţa unor responsabilităţi clar definite pentru fiecare post	16
Inexistenţa unor proceduri sau instrucţiuni de lucru	19
Necunoaşterea de către angajaţi a procedurilor de lucru	23
Modificări dese în ce priveşte sarcinile şi atribuţiile personalului	11
Şefii direcţi nu au suficiente abilităţi de a aplana conflictele între subordonaţi în faza incipientă a apariţiei acestora	12
Alte motive	2



Majoritatea persoanelor intervievate (28%) susțin că principalul motiv al apariției unor conflicte între angajați este necunoaștereade către angajați a procedurilor de lucru. Un alt factor important este inexistența unor proceduri sau instrucțiuni de lucru.

- Întrebați dacă au existat/există situaţii conflictuale între angajaţii instituţiei şi contribuabili, respondenții au afirmat următoarele:

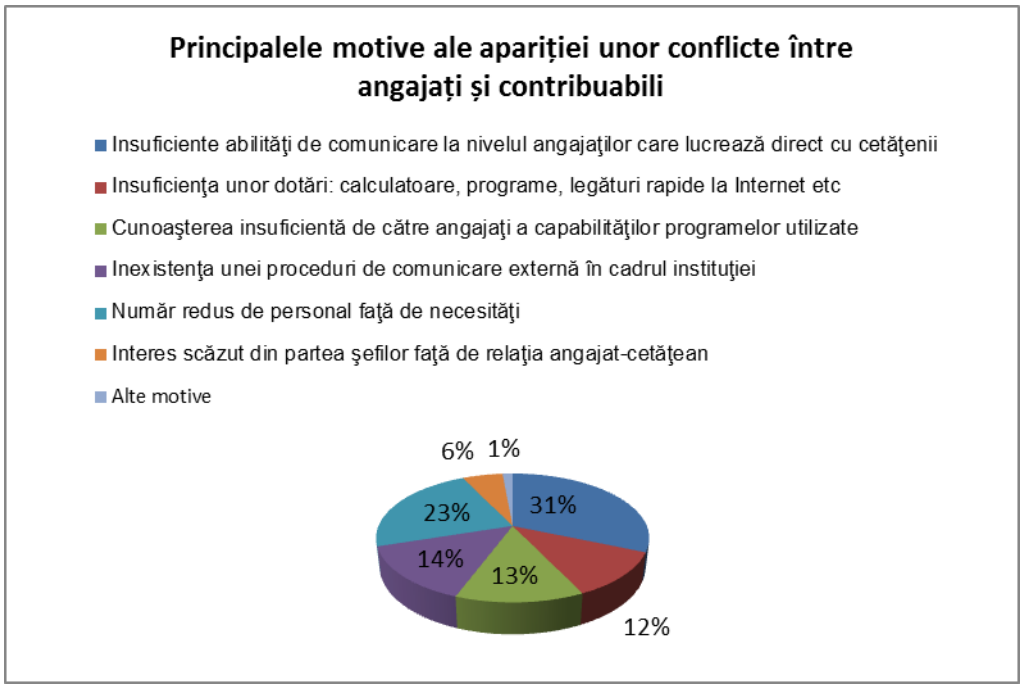
Au existat/Există situaţii conflictuale intre angajaţii instituţiei şi contribuabili?	Nr. persoane
Da	0
Nu	7
Nu cunosc astfel de situaţii	33
Total	40



Aproape toate persoanele intervievate, respectiv 98% afirmă că nu cunosc situaţii conflictuale între angajaţii instituţiei şi contribuabili.

- Întrebaţi care consideră că este motivul principal al apariţiei unor conflicte între angajaţi şi contribuabili, răspunsurile au fost următoarele:

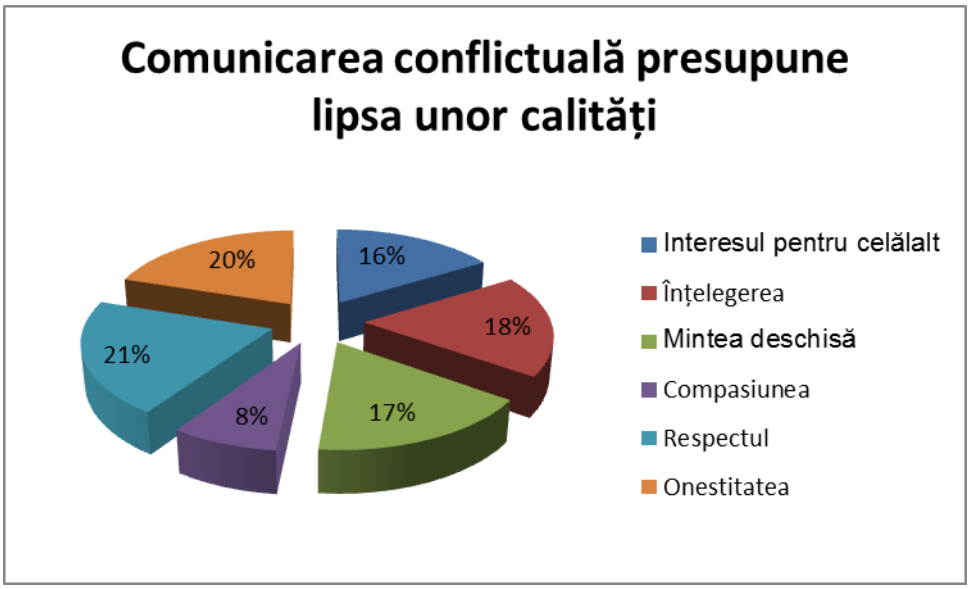
Care consideraţi ca este motivul principal al apariţiei unor conflicte între angajaţi şi contribuabili?(pot fi răspunsuri multiple)	**Nr. persoane**
Insuficiente abilităţi de comunicare la nivelul angajaţilor care lucrează direct cu cetăţenii	22
Insuficienţa unor dotări: calculatoare, programe, legături rapide la Internet etc	8
Cunoaşterea insuficientă de către angajaţi a capabilităţilor programelor utilizate	9
Inexistenţa unei proceduri de comunicare externă în cadrul instituţiei	10
Număr redus de personal faţă de necesităţi	16
Interes scăzut din partea şefilor faţă de relaţia angajat-cetăţean	14
Alte motive	1



Conform persoanelor intervievate, 31% consideră că principalul motiv al apariției unor conflicte între angajați și contribuabili este prezența unor insuficiente abilități de comunicare la nivelul angajaților care lucrează direct cu cetățenii.

- Întrebați ce presupune comunicarea conflictuală, respondenții au afirmat următoarele:

Comunicarea conflictuală presupune, printre altele, lipsa unor calități (vă rugăm să vă exprimați acordul sau dezacordul)	**Nr. Persoane care sunt de acord**
Interesul pentru celălalt	31
Înțelegerea	35
Mintea deschisă	32
Compasiunea	15
Respectul	39
Onestitatea	38



Comunicarea conflictuală presupune, printre altele, lipsa următoarelor calități: interesul pentru celălalt, înțelegerea, mintea deschisă, compasiunea, respectul, onestitatea. Majoritatea persoanelor intervievate susțin că respectul (21%), onestitatea (20%) și înțelegerea (18%) sunt principalele calități care nu trebuie să lipsească în vederea evitării unei comunicări conflictuale.

5. Vă rugăm să ne transmiteţi orice alte idei, sugestii, propuneri privind crearea unui sistem eficient şi performant al Administraţiei publice locale în folosul cetăţenilor.

La aceasta intrebare, angajații Consiliului Județean Dâmbovița, au adăugat următoarele:

- Formarea de specialiști de înaltă calificare pentru domeniul Administrației Publice, care să contribuie la îmbunătățirea sistemului administrativ și la creșterea eficienței procedurilor din cadrul instituției publice.

- Educarea funcționarilor publici privind derularea activităților specific.

- Susținerea unor seminarii cu privire la stările conflictuale între angajații unei instituții publice, cât și între cetățeni/contribuabili și angajații instituției. Metode de evitare a acestor conflicte.

- Susținerea unor seminarii privind conceptul de leadership și cel de management. Distincții de concepte între aceste două noțiuni.

- Îmbunătățirea climatului de muncă

- Modificări legislative din punct de vedere al pregătirii și studiilor necesare pentru ocuparea unei funcții publice

- Implementarea unui sistem de salarizare motivant, în functie de competențele salariaților, nu de vechimea în sistem.

- Implementarea unor proceduri de lucru unitare și coerente.

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 funcţionari publici şi personal contractual din cadrul autorităţilor locale ale judeţului Dâmboviţa

1. Definirea esantionului

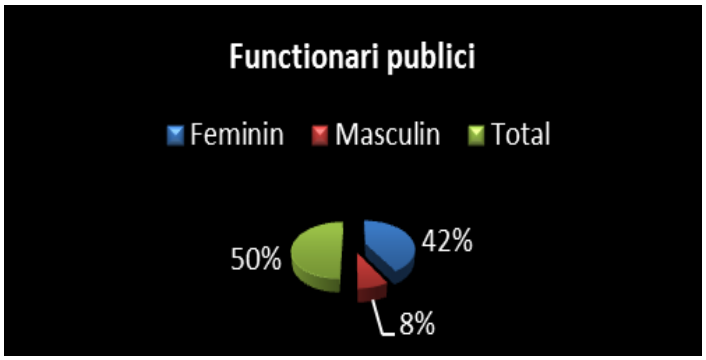
Populația-țintă este constituită din funcționari publici și personal contractual din cadrul autorităților locale ale județului Dâmbovița, din localitățile: Pietroșița, Fieni, Cobia, Voinești, Dobra, Comișani, Aninoasa, Găești, Tătărani, Buciumeni, I.L. Caragiale, Șotânga, Titu, Mănești, Tărtășești, Moreni, 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:

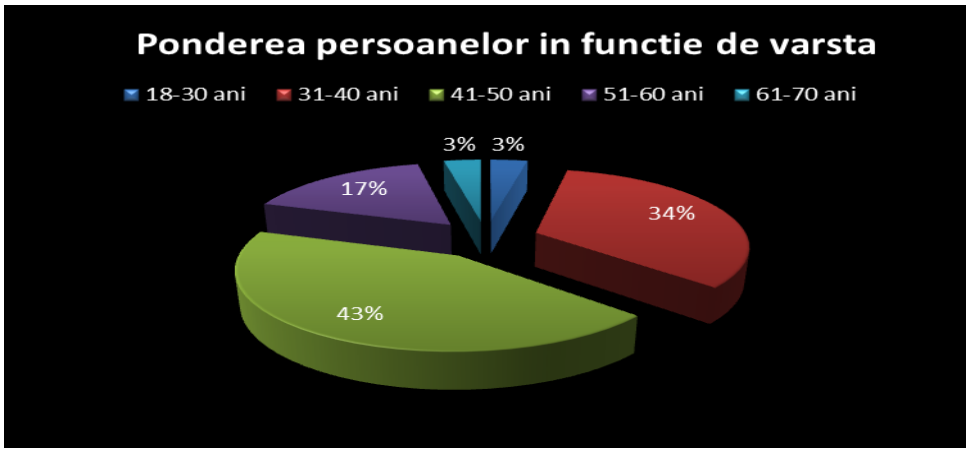
Gen	Nr. persoane	Ponderea persoanelor in functie de gen
Feminin	50	83,33%
Masculin	10	16,67%
Total	60	100,00%

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:

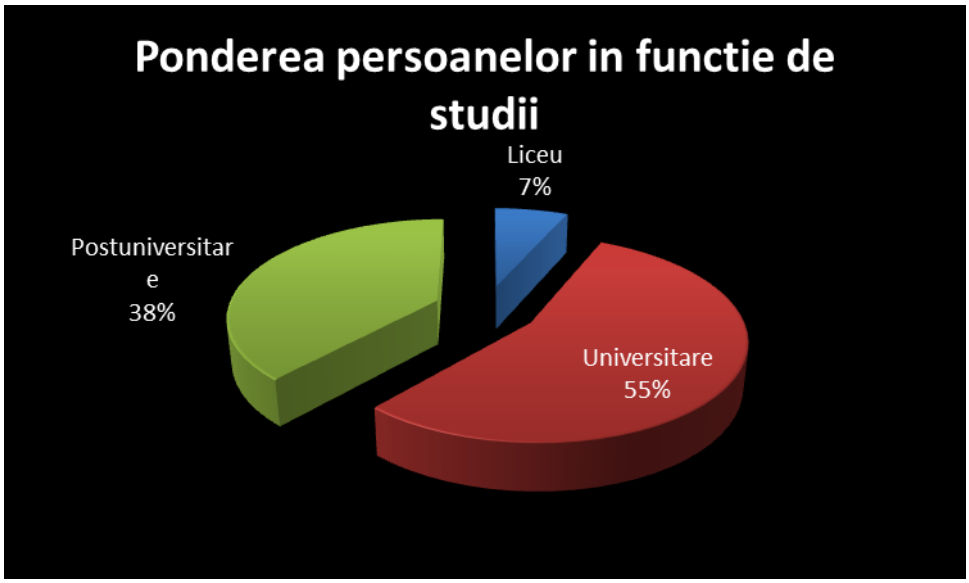
Grupa de varsta	Nr. persoane	Ponderea persoanelor in functie de varsta
18-30 ani	2	3,33%
31-40 ani	20	33,33%
41-50 ani	26	43,33%
51-60 ani	10	16,67%
61-70 ani	2	3,33%
peste 70 ani	0	0,00%
Total	60	100,00%



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:

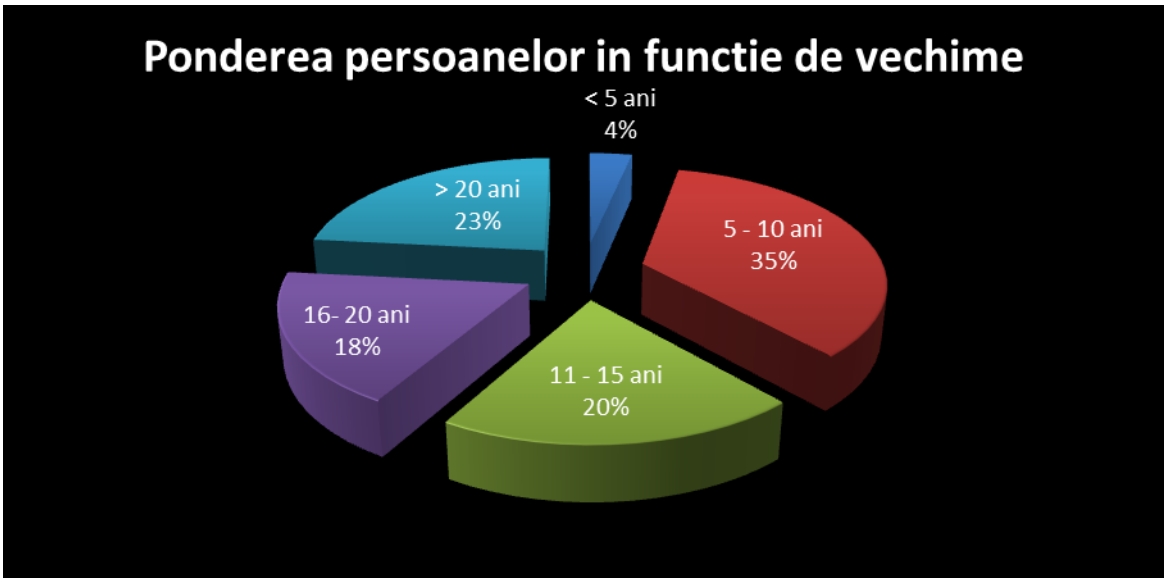
Studii	Nr. persoane	Ponderea persoanelor in functie de studii
Liceu	4	6,67%
Universitare	33	55,00%
Postuniversitare	23	38,33%
Doctorat	0	0,00%
Total	60	100,00%



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:

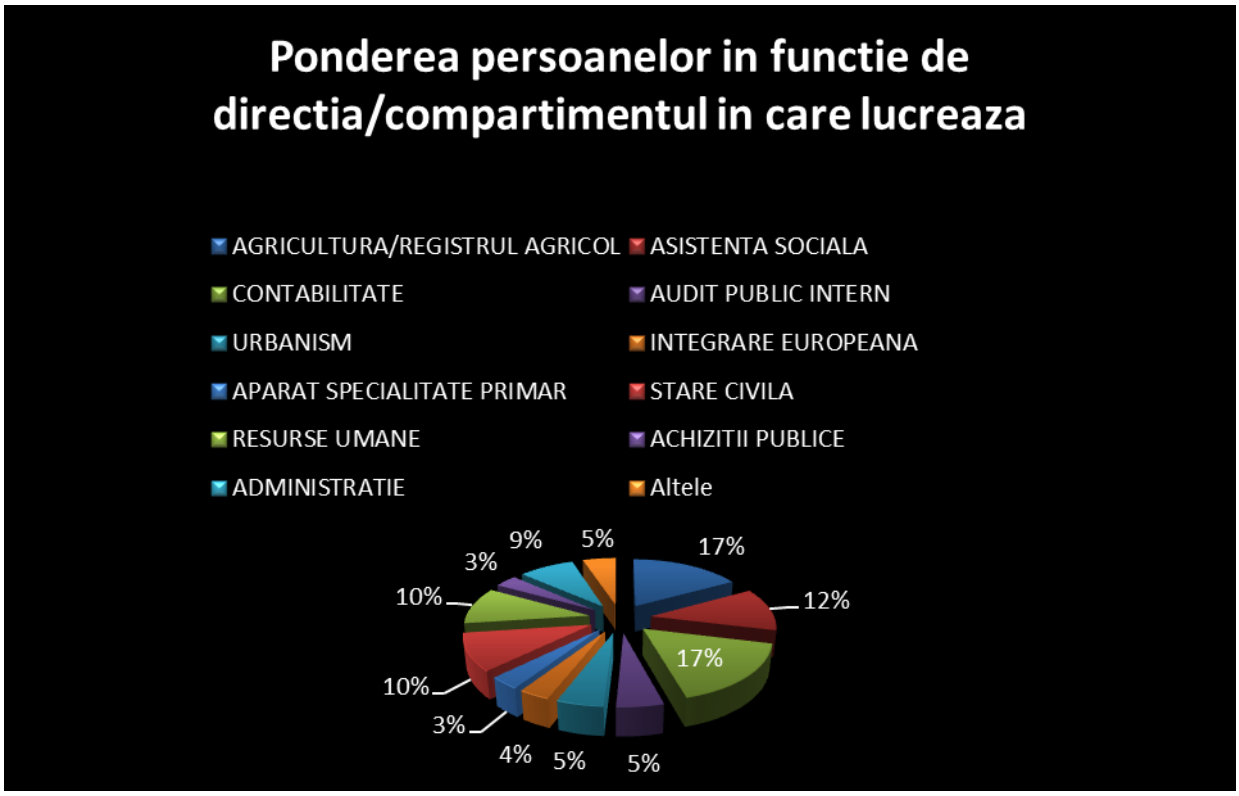
Vechimea în administrația publică	Nr. persoane	Ponderea persoanelor in functie de vechime
< 5 ani	2	3,33%
5 - 10 ani	21	35,00%
11 - 15 ani	12	20,00%
16- 20 ani	11	18,33%
> 20 ani	14	23,33%
Total	60	100,00%



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:

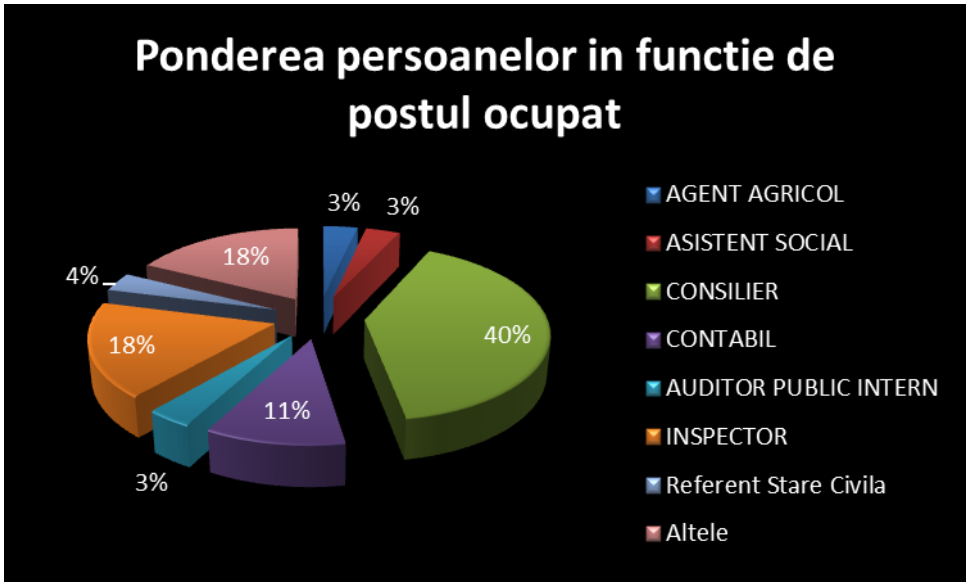
Direcţia/Compartimentul în care lucraţi:	**Nr. persoane**	**Ponderea persoanelor in functie de directia/compartimentul in care lucreaza**
Agricultura/Registrul Agricol	10	16,95%
Asistenta Sociala	7	11,86%
Contabilitate	10	16,95%
Audit Public Intern	3	5,08%
Urbanism	3	5,08%
Integrare Europeana	2	3,39%
Aparat Specialitate Primar	2	3,39%
Cultura	1	1,69%
Stare Civila	6	10,17%
Resurse Umane	6	10,17%
Achizitii Publice	2	3,39%
Administratie	5	8,47%
Tehnica	1	1,69%
Impozite Si Taxe	1	1,69%
Total	59	100,00%



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

Postul ocupat	Nr. persoane	Ponderea persoanelor in functie de postul ocupat
Agent Agricol	2	3,51%
Inspector Asistenta Sociala	2	3,51%
Consilier	18	31,58%
Contabil	6	10,53%
Auditor Public Intern	2	3,51%
Consilier Urbanism	1	1,75%
Inspector Integrare Europeana	1	1,75%
Bibliotecar	1	1,75%
Inspector	6	10,53%
Inspector Agricol	2	3,51%
Asistent Social	2	3,51%
Sef Birou	1	1,75%
Sef Serviciu	1	1,75%
Consilier Principal	3	5,26%
Inspector Specialitate	1	1,75%

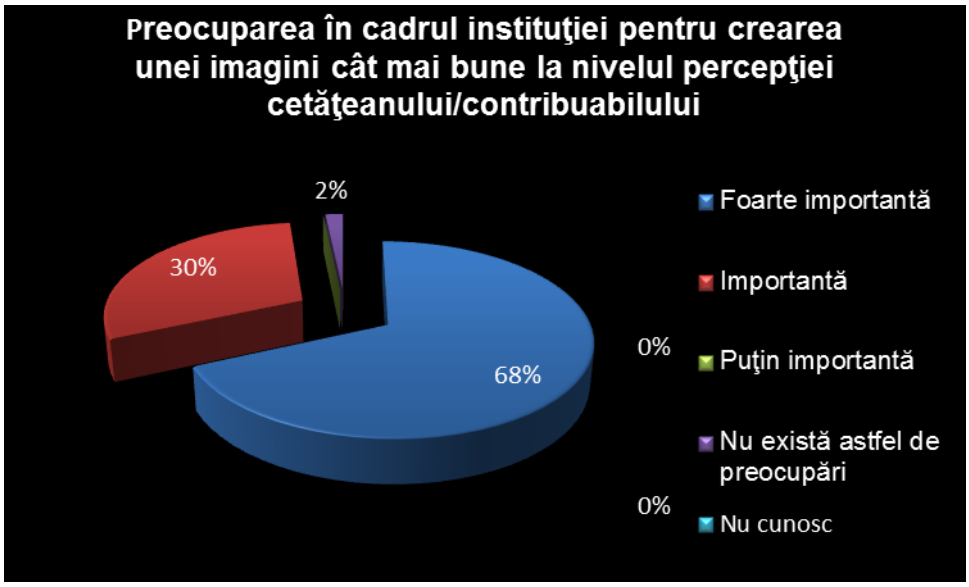
Consilier Asistenta Sociala	2	3,51%
Consilier Impozite Si Taxe	1	1,75%
Inspector Stare Civila	1	1,75%
Inspector Urbanism	1	1,75%
Director	1	1,75%
Referent Stare Civila	2	3,51%
Total	57	100,00%



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

Rugaţi să evalueze preocuparea în cadrul instituţiei pentru crearea unei imagini cât mai bune la nivelul percepţiei cetăţeanului/contribuabilului, raspunsurile primite au fost următoarele:

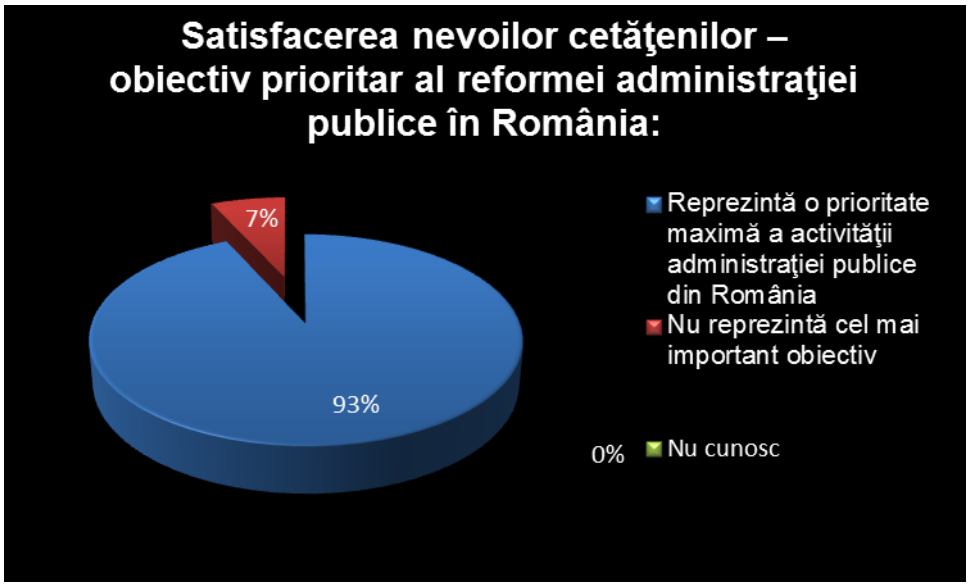
Cum evaluaţi preocuparea în cadrul instituţiei Dvs. pentru crearea unei imagini cât mai bune la nivelul percepţiei cetăţeanului/contribuabilului:	**Nr. persoane**
Foarte importantă	41
Importantă	18
Puţin importantă	0
Nu există astfel de preocupări	1
Nu cunosc	0
Total	60



Respondentii au evaluat preocuparea în cadrul instituţiei pentru crearea unei imagini cât mai bune la nivelul percepţiei cetăţeanului/contribuabilului ca fiind foarte importanta in procent de 68%.

Rugati sa aprecieze cât de important este conceptul: Satisfacerea nevoilor cetăţenilor – obiectiv prioritar al reformei administraţiei publice în România, raspunsurile au fost urmatoarele:

Cum apreciaţi conceptul: Satisfacerea nevoilor cetăţenilor – obiectiv prioritar al reformei administraţiei publice în România:	**Nr. persoane**
Reprezintă o prioritate maximă a activităţii administraţiei publice din România	55
Nu reprezintă cel mai important obiectiv	4
Nu cunosc	0
Total	59

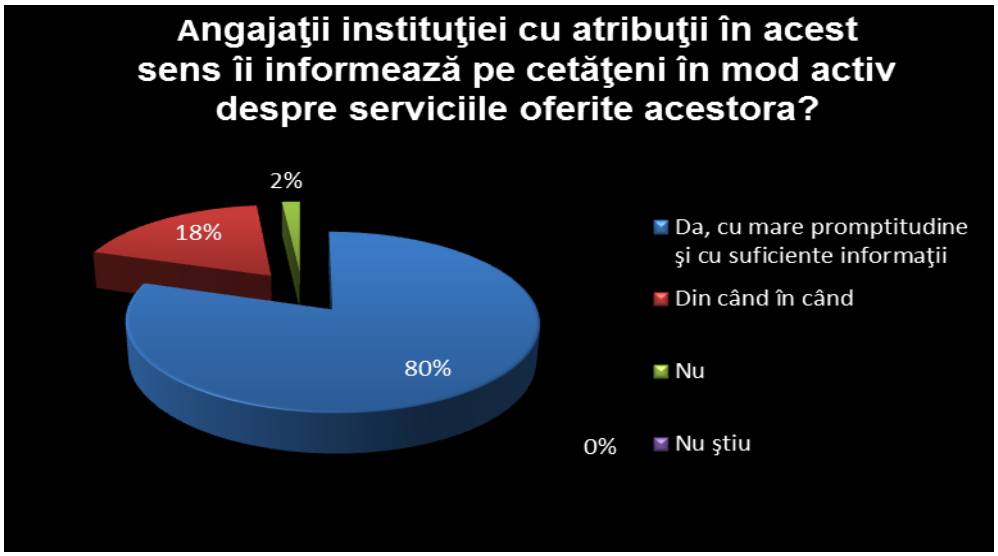


Satisfacerea nevoilor cetăţenilor ca obiectiv prioritar al reformei administraţiei publice în România reprezinta o prioritate maximă a activităţii administraţiei publice din România, în declaraţiile a 93% dintre respondenti.

Întrebaţi dacă consideră că angajaţii instituţiei cu atribuţii în acest sens îi informează pe cetăţeni în mod activ despre serviciile oferite acestora, respondenţii au afirmat urmatoarele:

Apreciaţi că angajaţii instituţiei cu atribuţii în acest sens îi informează pe cetăţeni în mod activ despre serviciile oferite acestora?	Nr. persoane
Da, cu mare promptitudine şi cu suficiente informaţii	48
Din când în când	11
Nu	1
Nu ştiu	0
Total	60

Întrebaşţ dacă au comentarii la acest subiect unul dintre respondenţi a adaugat: în limita maximă a mijloacelor locale de informare.



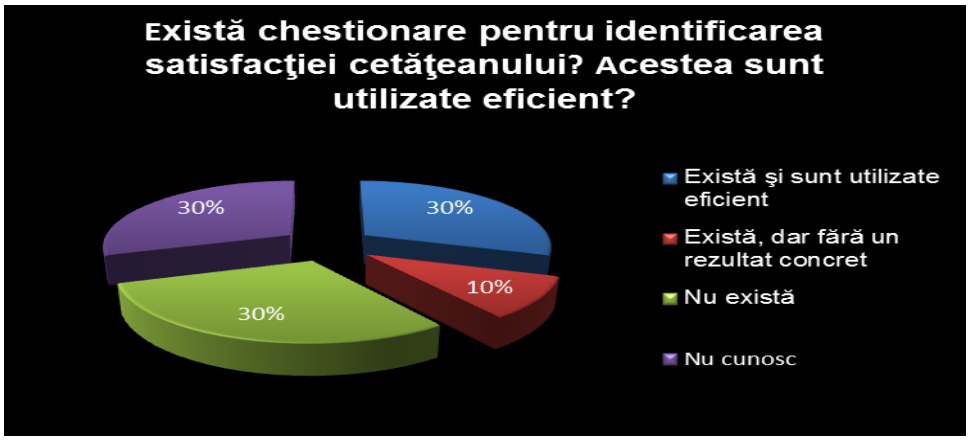
Întrebaţi dacă la nivelul instituţiei există chestionare pentru identificarea satisfacţiei cetăţeanului şi dacă acestea sunt utilizate eficient, s-au inregistrat urmatoarele răspunsuri:

Cunoaşteţi dacă la nivelul instituţiei există chestionare pentru identificarea satisfacţiei cetăţeanului şi dacă acestea sunt utilizate eficient?	Nr. persoane
Există şi sunt utilizate eficient	18
Există, dar fără un rezultat concret	6
Nu există	18
Nu cunosc	18
Total	60

Comentariile respondenţilor referitoare la acest subiect au fost urmatoarele:

- se comunică deschis cu cetăţeanul, astfel el poate să-si exprime părerile

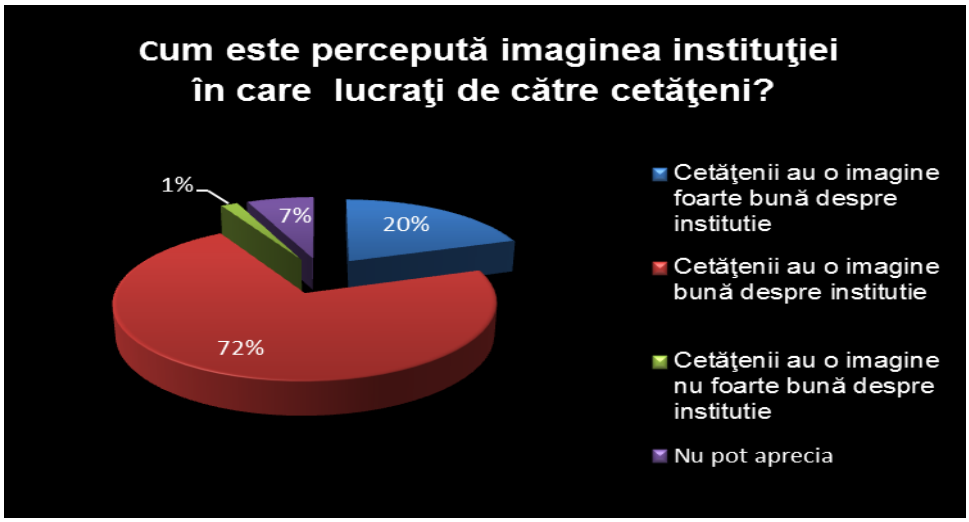
- chestionare privind acordarea de servicii sociale şi de comunicare cu cetăţenii



Răspunsurile la această întrebare au diferit în funcție de instituția din care fac parte respondenții. 30% consideră că există chestionare și sunt utilizate eficient, 10% consideră că există însă fără un rezultat concret, 30% consideră că nu există și 30% nu cunosc.

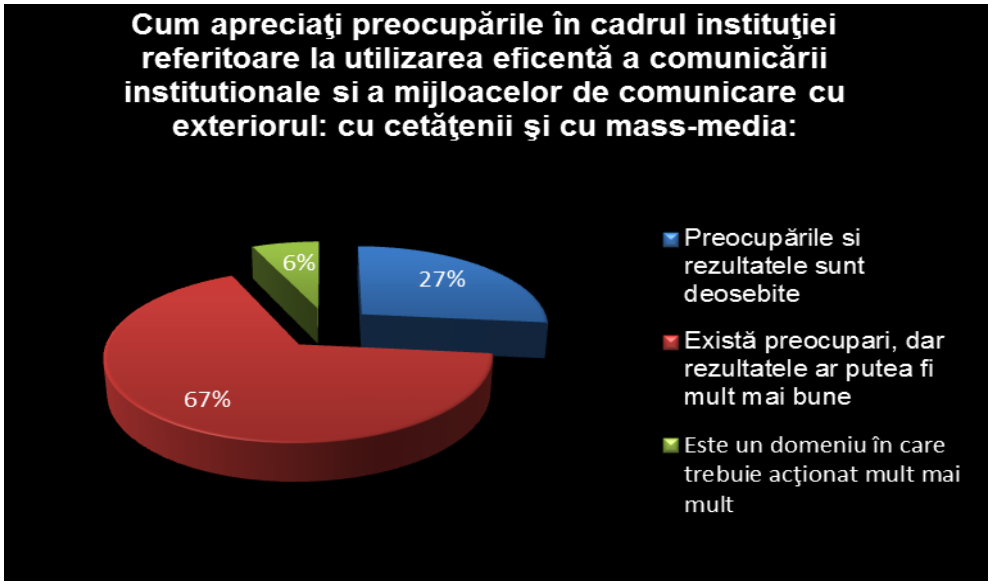
Rugați să aprecieze cum cred că este percepută imaginea instituţiei în care lucrează de către cetăţeni, majoritatea (72%) consideră că cetățenii au o imagine bună despre instituție:

Din punctul Dvs. de vedere cum apreciaţi că este percepută imaginea instituţiei în care lucraţi de către cetăţeni?	Nr. persoane
Cetăţenii au o imagine foarte bună despre institutie	12
Cetăţenii au o imagine bună despre institutie	43
Cetăţenii au o imagine nu foarte bună despre institutie	1
Nu pot aprecia	4
Total	60



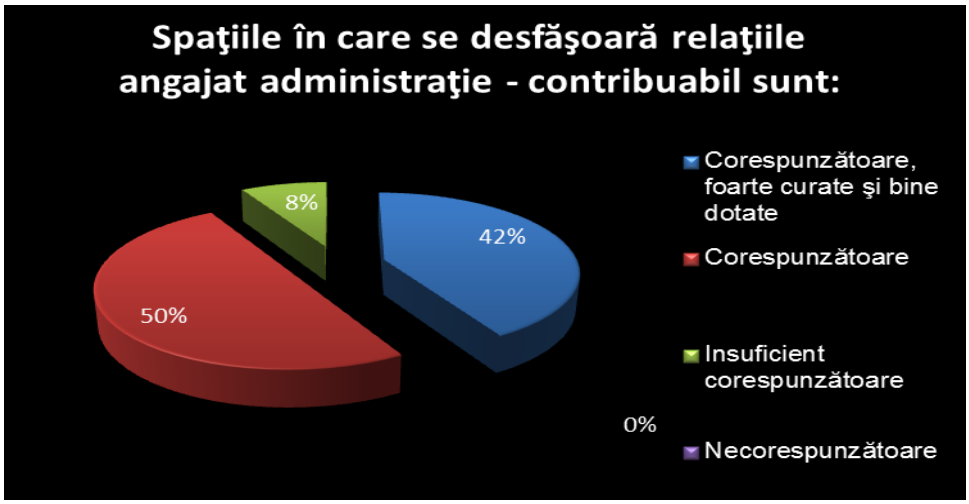
Rugați să aprecieze preocupările în cadrul instituției referitoare la utilizarea eficentă a comunicării instituționale și a mijloacelor de comunicare cu exteriorul: cu cetățenii și cu mass-media, s-au înregistrat următoarele răspunsuri:

Cum apreciaţi preocupările în cadrul instituţiei referitoare la utilizarea eficentă a comunicării institutionale si a mijloacelor de comunicare cu exteriorul: cu cetăţenii şi cu mass-media:	**Nr. persoane**
Preocupările si rezultatele sunt deosebite	16
Există preocupari, dar rezultatele ar putea fi mult mai bune	40
Este un domeniu în care trebuie acţionat mult mai mult	4
Total	60



Intrebați cum apreciază spațiile în care se desfăşoară relațiile angajat administrație – contribuabil, majoritatea respondenților le consideră ca fiind corespunzătoare:

Cum apreciaţi spaţiile în care se desfăşoară relaţiile angajat administraţie - contribuabil?	Nr. persoane
Corespunzătoare, foarte curate şi bine dotate	25
Corespunzătoare	30
Insuficient corespunzătoare	5
Necorespunzătoare	0
Total	60



Intrebaţi dacă au cunoştinţă despre activităţi de responsabilitate socială în judeţ, organizate şi coordonate de instituţia în care lucrează, au afirmat următoarele:

Aveţi cunoştinţă despre activităţi de responsabilitate socială în judeţ organizate şi coordonate de instituţia Dvs.?	**Nr. persoane**
Da	13
Nu	23
Nu am cunoştinţă despre conceptul de resaponsabilitate socială	18
Total	54

La această întrebare, respondenții au adăugat următoarele la secțiunea de comentarii:

- internarea în centre de specialitate din județ a cazurilor sociale (bătrâni, copii, violența în familie);

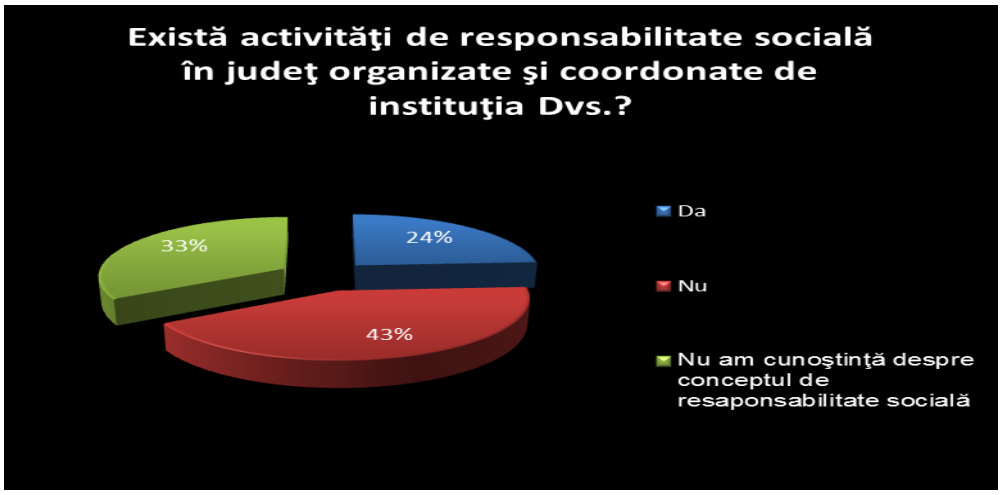
- acordarea de ajutoare categoriilor defavorizate;

- protecția copilului;

- persoane cu handicap;

- grup de acțiune locală Valea Ialomiței

- construire centru de zi pentru copii tip after school, renovare cămin cultural Lazuri

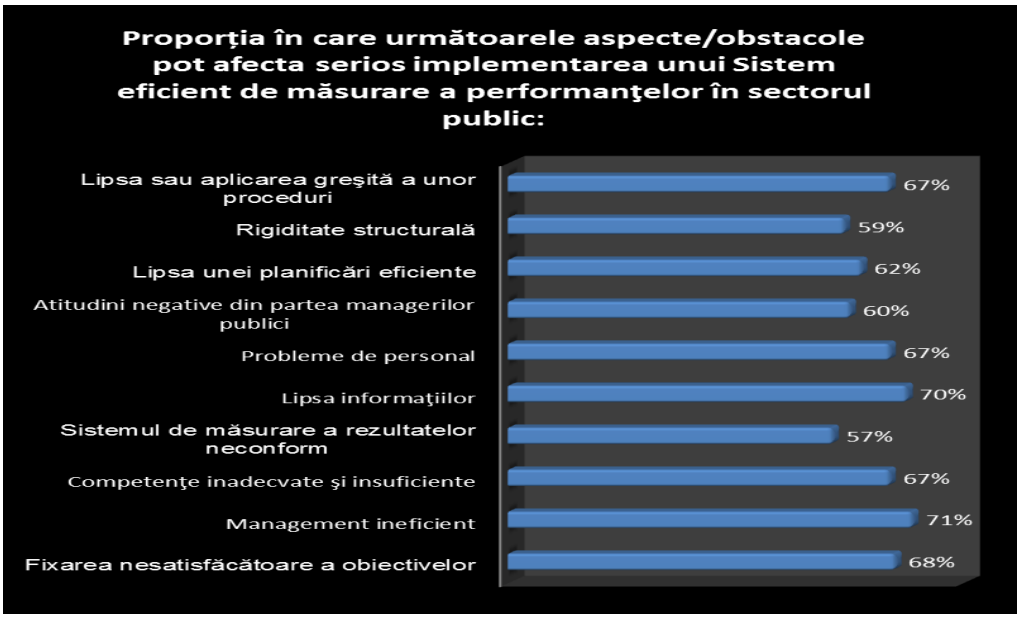


Aproape jumătate dintre respondenţi (43%), declară că nu au cunoştinţă despre activităţi de responsabilitate socială în judeţ organizate şi coordonate de instituţia în care lucrează.

Rugaţi să noteze de la 1 (nota minimă) la 10 (nota maximă), aspecte/obstacole care pot afecta serios implementarea unui Sistem eficient de măsurare a performanţelor în sectorul public, au rezultat următoarele:

Vă rugăm să daţi note de la 1 (nota minimă) la 10 (nota maxină), în funcţie de preferinţele Dumneavoastră, pentru următoarele aspecte/obstacole care pot afecta serios implementarea unui Sistem eficient de măsurare a performanţelor în sectorul public:	**Proporţia în care aceste aspecte/obstacole pot afecta serios implementarea unui Sistem eficient de măsurare a performanţelor în sectorul public (%)**
Fixarea nesatisfăcătoare a obiectivelor (neacoperirea tuturor criteriilor SMART)	68%
Management ineficient	71%
Competenţe inadecvate şi insuficiente – la nivelul personalului propriu sau al colaboratorilor	67%
Sistemul de măsurare a rezultatelor neconform	57%
Lipsa informaţiilor	70%
Probleme de personal	67%
Atitudini negative din partea managerilor publici	60%
Lipsa unei planificări eficiente	62%
Rigiditate structurală	59%

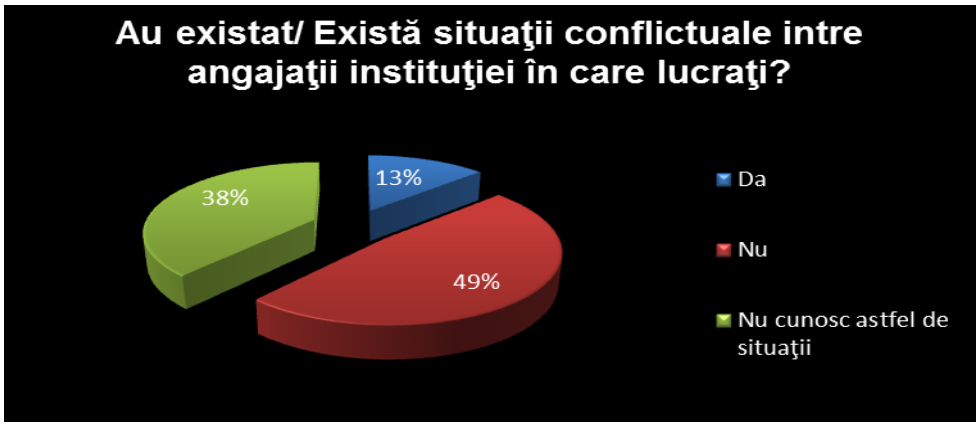
Lipsa sau aplicarea greşită a unor proceduri	67%



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

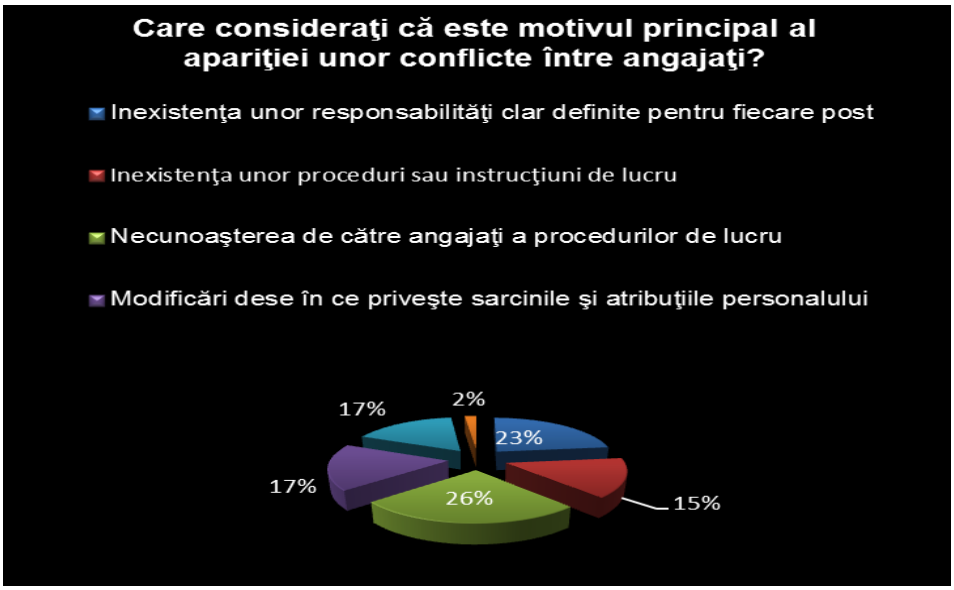
Intrebați dacă au existat/există situaţii conflictuale între angajaţii instituţiei în care lucraţi, s-au inregistrat următoarele răspunsuri:

Au existat/Există situaţii conflictuale intre angajaţii instituţiei în care lucraţi?	**Nr. persoane**
Da	8
Nu	29
Nu cunosc astfel de situaţii	23
Total	60



Întrebați care consideră că este motivul principal al apariţiei unor conflicte între angajaţi, cei mai multi dintre respondenți au notat „necunoaşterea de către angajaţi a procedurilor de lucru" ca fiind cel mai întâlnit răspuns. În secţiunea de alte comentarii unul dintre respondenți a adăugat competiția dintre salariați-muncă-retribuire, ca fiind un alt motiv posibil.

Care consideraţi că este motivul principal al apariţiei unor conflicte între angajaţi? (pot fi răspunsuri multiple)	**Nr. persoane**
Inexistenţa unor responsabilităţi clar definite pentru fiecare post	25
Inexistenţa unor proceduri sau instrucţiuni de lucru	16
Necunoaşterea de către angajaţi a procedurilor de lucru	28
Modificări dese în ce priveşte sarcinile şi atribuţiile personalului	19
Şefii direcţi nu au suficiente abilităţi de a aplana conflictele între subordonaţi în faza incipientă a apariţiei acestora	18
Alte motive	2



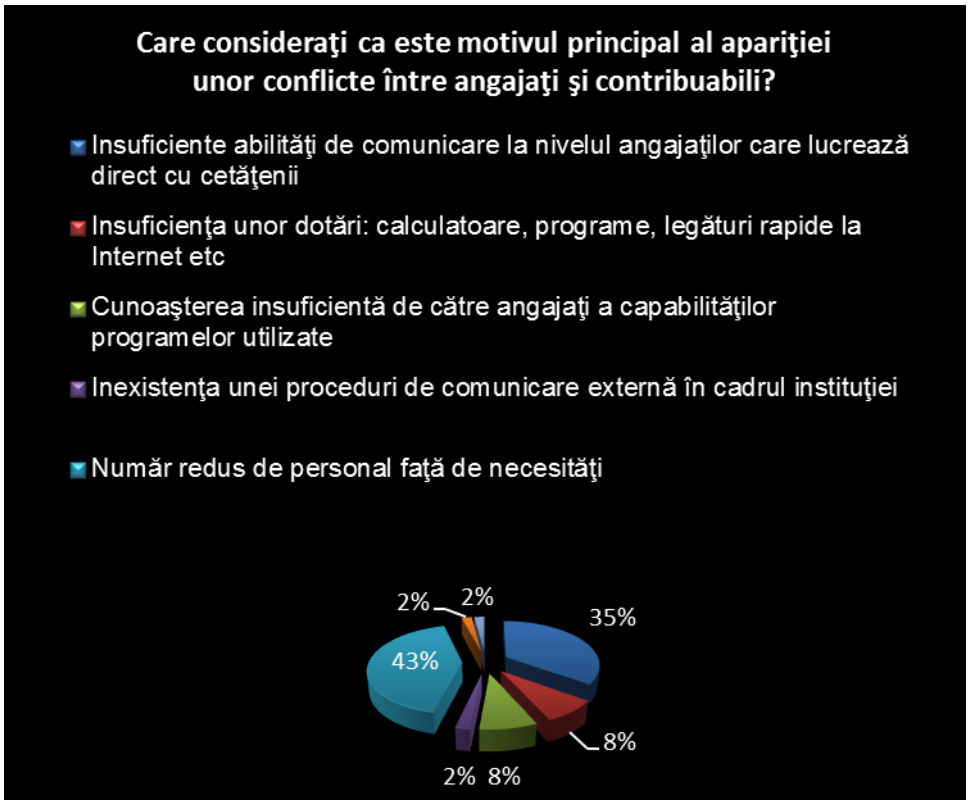
Întrebaţi dacă au existat/există situaţii conflictuale între angajaţii instituţiei şi contribuabili, respondenţii au afirmat urmatoarele:

Au existat/Există situaţii conflictuale intre angajaţii instituţiei şi contribuabili?	Nr. persoane
Da	10
Nu	19
Nu cunosc astfel de situaţii	30
Total	59

Intrebaţi care consideră că este motivul principal al apariţiei unor conflicte între angajaţi şi contribuabili, majoritatea au indicat ca raspuns „numărul redus de personal faţă de necesităţi”. La

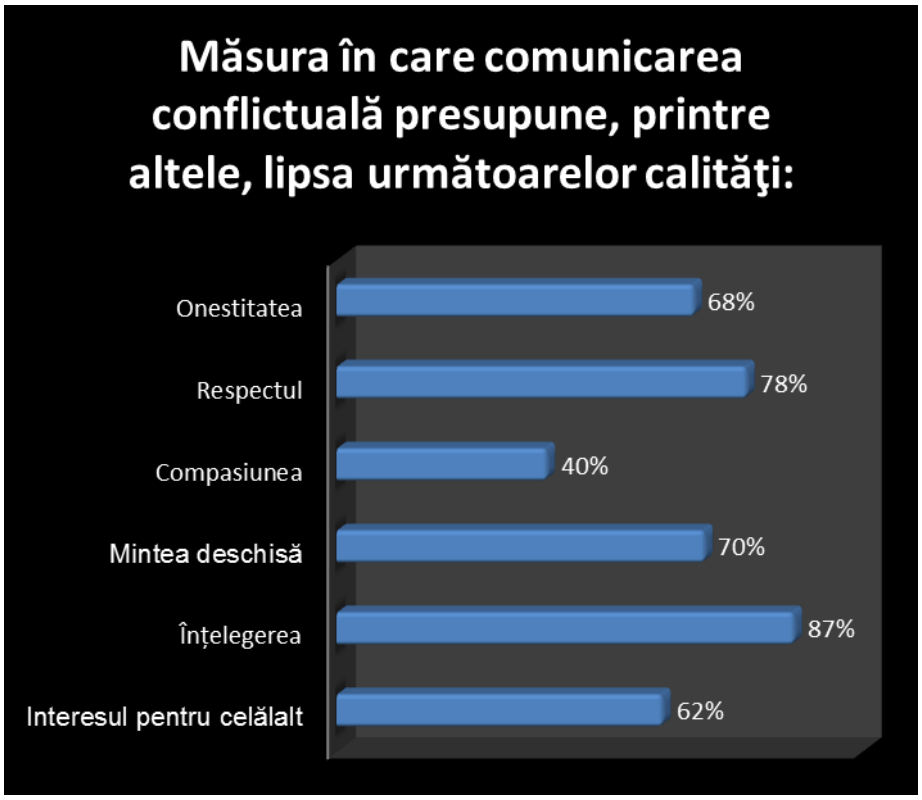
secţiunea de comentarii doi dintre respondenţi au adăugat ca posibil motiv „necunoaşterea de către contribuabili a legislaţiei”.

Care consideraţi ca este motivul principal al apariţiei unor conflicte între angajaţi şi contribuabili?(pot fi răspunsuri multiple)	**Nr. persoane**
Insuficiente abilităţi de comunicare la nivelul angajaţilor care lucrează direct cu cetăţenii	34
Insuficienţa unor dotări: calculatoare, programe, legături rapide la Internet etc	8
Cunoaşterea insuficientă de către angajaţi a capabilităţilor programelor utilizate	8
Inexistenţa unei proceduri de comunicare externă în cadrul instituţiei	2
Număr redus de personal faţă de necesităţi	41
Interes scăzut din partea şefilor faţă de relaţia angajat-cetăţean	2
Alte motive	2



Rugaţi să aprecieze dacă sunt de acord sau nu sunt de acord cu următoarele afirmaţii despre comunicarea conflictuală, au rezultat următoarele:

Comunicarea conflictuală presupune, printre altele, lipsa unor calităţi (vă rugăm să vă exprimaţi acordul sau dezacordul):	**Măsura în care comunicarea conflictuală presupune, printre altele lipsa acestor calități:**
Interesul pentru celălalt	62%
Înțelegerea	87%
Mintea deschisă	70%
Compasiunea	40%
Respectul	78%
Onestitatea	68%



5. Vă rugăm să ne transmiteţi orice alte idei, sugestii, propuneri privind crearea unui sistem eficient şi performant al Administraţiei publice locale în folosul cetăţenilor.

La această 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 birocrației

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
Finanţat prin Programul Operaţional Dezvoltarea Capacităţii 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 angajaţi ai Consiliului Judeţean Dâmboviţa

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 alocaţi câteva minute pentru a răspunde la următoarele întrebări.

1. Date privind persoana respondentă:

1.1. Numele şi prenumele: ……

1.2. Vârsta: ……..

1.3. Studii (vă rugăm menţionaţi domeniul):

Liceu	
Universitare	
Postuniversitare	
Doctorat	

1.4. Vechimea în administraţia publică: …….

1.5. Direcţia în care lucraţi: …….……

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 apreciaţi că aveţi cunoştinţe despre conceptul de leadership?

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

2.2. Apreciaţi că în ansamblul administraţiei publice din România si în administraţia publică din judeţul Dâmboviţa importanţa liderilor este:

Foarte mare	
Mare	
Mică	
Foarte mică	

Dacă aveţi comentarii referitor la acest subiect:

……

……

2.3. Apreciaţi că în cadrul instituţiei în care lucraţi 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 aveţi comentarii referitor la acest subiect:

……

……

2.4. Apreciaţi că există diferenţe între conceptul de leadership şi conceptul de management?

Nu există nicio diferenţă	
Sunt două concepte total diferite	
Există diferenţe şi asemănări	

Dacă aveţi comentarii referitor la acest subiect:

……

……

2.5. Conceptul de Leadership poate fi definit şi 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

influenţare a persoanelor. Vă rugăm să daţi note de la 4 (nota minimă) la 10 (nota maximă) pentru strategiile pe care Dumneavostră le consideraţi cele mai eficiente:

Strategia	Nota
Raţiunea – ca metodă de persuasiune ce implică folosirea tuturor informaţiilor, situaţiilor, evenimentelor sau a altor mijloace de evidenţiere pentru formularea unor argumente logice care să sprijine liderul în procesul de influenţare	
Prietenia – pentru a influenţa o persoană să facă ceva liderul apelează la sprijinul şi bunăvoinţa persoanei respective; sau foloseşte măgulirea	
Coalizarea – este o tactică prin care liderul mobilizează celelalte persoane din cadrul organizaţiei 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 şi în forţă pentru a determina o persoană să facă ceva	
Autoritatea superioară – această tactică se referă la câştigarea sprijinului autorităţii(lor) superioare din punct de vedere ierarhic pentru legitimarea cererilor	
Sancţionarea – prevederea unor sancţiuni (scăderea salariului), pentru persoanele care nu-şi fac treaba aşa cum li s-a spus	

Dacă aveţi comentarii la acest subiect:

……

……

2.6. Vă rugăm să daţi note de la 1 (nota minimă) la 10 (nota maxină), în funcţie de preferinţele Dumneavoastră, pentru următoarele calităţi 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	
Simţul umorului	

Va rugăm să notaţi şi alte calităţi ale unui lider, dacă nu sunt menţionate mai sus:

……

……

2.7. Vă rugăm să apreciaţi rolul unui lider în cadrul activităţii unei echipe:

Foarte important	

Important	
De mică importanţă	
O echipă poate lucra eficient şi fără prezenţa unui lider	

Dacă aveţi comentarii la acest subiect:

…….

……

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

3.1. Cum evaluaţi preocuparea în cadrul instituţiei Dvs. pentru crearea unei imagini cât mai bune la nivelul percepţiei cetăţeanului/contribuabilului:

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

3.2. Cum apreciaţi conceptul: Satisfacerea nevoilor cetăţenilor – obiectiv prioritar al reformei administraţiei publice în România:

Reprezintă o prioritate maximă a activităţii administraţiei publice din România	
Nu reprezintă cel mai important obiectiv	
Nu cunosc	

3.3. Apreciaţi că angajaţii instituţiei cu atribuţii în acest sens îi informează pe cetăţeni în mod activ despre serviciile oferite acestora?

Da, cu mare promptitudine şi cu suficiente informaţii	
Din când în când	
Nu	
Nu ştiu	

Dacă aveţi comentarii la acest subiect:

…….

……

3.4. Cunoaşteţi dacă la nivelul instituţiei există chestionare pentru identificarea satisfacţiei cetăţeanului şi dacă acestea sunt utilizate eficient?

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

Dacă aveţi comentarii la acest subiect:

……

……

3.5. Din punctul Dvs. de vedere cum apreciaţi că este percepută imaginea instituţiei în care lucraţi de către cetăţeni?

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

Dacă aveţi comentarii la acest subiect:

……

……

3.6. Cum apreciaţi preocupările în cadrul instituţiei referitoare la utilizarea eficentă a comunicării institutionale si a mijloacelor de comunicare cu exteriorul: cu cetăţenii şi cu mass-media:

Preocupările si rezultatele sunt deosebite	
Există preocupari, dar rezultatele ar putea fi mult mai bune	
Este un domeniu în care trebuie acţionat mult mai mult	

Dacă aveţi comentarii la acest subiect:

……

……

3.7. Cum apreciaţi spaţiile în care se desfăşoară relaţiile angajat administraţie - contribuabil?

Corespunzătoare, foarte curate şi bine dotate	
Corespunzătoare	
Insuficient corespunzătoare	
Necorespunzătoare	

Dacă aveţi comentarii referitoare la acest subiect:

……

……

3.8. Aveţi cunoştinţă despre activităţi de responsabilitate socială în judeţ organizate şi coordonate de instituţia Dvs.?

Da – vă rugăm daţi câteva detalii	
Nu	
Nu am cunoştinţă despre conceptul de	

resaponsabilitate socială	

Dacă aveţi comentarii la acest subiect:

…….

…….

3.9. Vă rugăm să daţi note de la 1 (nota minimă) la 10 (nota maxină), în funcţie de preferinţele Dumneavoastră, pentru următoarele aspecte/obstacole care pot afecta serios implementarea unui Sistem eficient de măsurare a performanţelor în sectorul public:

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

Dacă aveţi comentarii la acest subiect:

…….

…….

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

4.1. Au existat/Există situaţii conflictuale intre angajaţii instituţiei în care lucraţi?

Da	
Nu	
Nu cunosc astfel de situaţii	

Dacă aveţi comentarii la acest subiect:

…….

…….

4.2. Care consideraţi că este motivul principal al apariţiei unor conflicte între angajaţi? *(pot fi răspunsuri multiple)*

Inexistenţa unor responsabilităţi clar definite pentru fiecare post	
Inexistenţa unor proceduri sau instrucţiuni de lucru	
Necunoaşterea de către angajaţi a procedurilor de lucru	
Modificări dese în ce priveşte sarcinile şi atribuţiile personalului	
Şefii direcţi nu au suficiente abilităţi de a aplana conflictele între subordonaţi în faza incipientă a apariţiei acestora	
Alte motive. Vă rugăm detaliaţi la comentarii.	

Dacă aveţi comentarii la acest subiect:

……

……

4.3. Au existat/Există situaţii conflictuale intre angajaţii instituţiei şi contribuabili?

Da	
Nu	
Nu cunosc astfel de situaţii	

Dacă aveţi comentarii la acest subiect:

……

……

4.4. Care consideraţi ca este motivul principal al apariţiei unor conflicte între angajaţi şi contribuabili?*(pot fi răspunsuri multiple)*

Insuficiente abilităţi de comunicare la nivelul angajaţilor care lucrează direct cu cetăţenii	
Insuficienţa unor dotări: calculatoare, programe, legături rapide la Internet etc	
Cunoaşterea insuficientă de către angajaţi a capabilităţilor programelor utilizate	
Inexistenţa unei proceduri de comunicare externă în cadrul instituţiei	
Număr redus de personal faţă de necesităţi	
Interes scăzut din partea şefilor faţă de relaţia angajat-cetăţean	
Alte motive. Vă rugăm detaliaţi la comentarii.	

Dacă aveţi comentarii la acest subiect:

……

……

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

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

Dacă aveţi comentarii la acest subiect:

…….

……

5. Vă rugăm să ne transmiteţi orice alte idei, sugestii, propuneri privind crearea unui sistem eficient şi performant al Administraţiei publice locale în folosul cetăţenilor:

……..

……..

……..

Vă mulţumim pentru timpul acordat completării acestui chestionar!

Semnătura

……

Anexa 4.

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
Finanţat prin Programul Operaţional Dezvoltarea Capacităţii 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 funcţionari publici şi personal contractual din cadrul autorităţilor locale ale judeţului Dâmboviţa

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 alocaţi câteva minute pentru a răspunde la următoarele întrebări.

1. Date privind persoana respondentă:

1.1. Numele şi prenumele: ……

1.2. Vârsta: ……..

1.3. Studii (vă rugăm menţionaţi domeniul):

Liceu	
Universitare	
Postuniversitare	
Doctorat	

1.4. Vechimea în administraţia publică: …….

1.5. Instituţia în care lucraţi: ……..

1.5. Direcţia/Compartimentul în care lucraţi: …….……

1.6. Postul ocupat: ……..……..

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

2. Situaţia actuală a profilului leader-ului în administraţia publică

2.1. În ce măsură apreciaţi că aveţi cunoştinţe despre conceptul de leadership?

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

2.2. Apreciaţi că în ansamblul administraţiei publice din România si în administraţia publică din judeţul Dâmboviţa importanţa liderilor este:

Foarte mare	
Mare	
Mică	
Foarte mică	

Dacă aveţi comentarii referitor la acest subiect:

……

……

2.3. Apreciaţi că în cadrul instituţiei în care lucraţi 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 aveţi comentarii referitor la acest subiect:

……
……

2.4. Apreciaţi că există diferenţe între conceptul de leadership şi conceptul de management?

Nu există nicio diferenţă	
Sunt două concepte total diferite	
Există diferenţe şi asemănări	

Dacă aveţi comentarii referitor la acest subiect:

……

……

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

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

Strategia	Nota
Raţiunea – ca metodă de persuasiune ce implică folosirea tuturor informaţiilor, situaţiilor, evenimentelor sau a altor mijloace de evidenţiere pentru formularea unor argumente logice care să sprijine liderul în procesul de influenţare	
Prietenia – pentru a influenţa o persoană să facă ceva liderul apelează la sprijinul şi bunăvoinţa persoanei respective; sau foloseşte măgulirea	
Coalizarea – este o tactică prin care liderul mobilizează celelalte persoane din cadrul organizaţiei 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 şi în forţă pentru a determina o persoană să facă ceva	
Autoritatea superioară – această tactică se referă la câştigarea sprijinului autorităţii(lor) superioare din punct de vedere ierarhic pentru legitimarea cererilor	
Sancţionarea – prevederea unor sancţiuni (scăderea salariului), pentru persoanele care nu-şi fac treaba aşa cum li s-a spus	

Dacă aveţi comentarii la acest subiect:

……

……

2.6. Vă rugăm să daţi note de la 1 (nota minimă) la 10 (nota maxină), în funcţie de preferinţele Dumneavoastră, pentru următoarele calităţi 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	
Simţul umorului	

Va rugăm să notaţi şi alte calităţi ale unui lider, dacă nu sunt menţionate mai sus:

……

……

2.7. Vă rugăm să apreciaţi rolul unui lider în cadrul activităţii unei echipe:

Foarte important	
Important	
De mică importanţă	
O echipă poate lucra eficient şi fără prezenţa unui lider	

Dacă aveţi comentarii la acest subiect:

……

……

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

3.1. Cum evaluaţi preocuparea în cadrul instituţiei Dvs. pentru crearea unei imagini cât mai bune la nivelul percepţiei cetăţeanului/contribuabilului:

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

3.2. Cum apreciaţi conceptul: Satisfacerea nevoilor cetăţenilor – obiectiv prioritar al reformei administraţiei publice în România:

Reprezintă o prioritate maximă a activităţii administraţiei publice din România	
Nu reprezintă cel mai important obiectiv	
Nu cunosc	

3.3. Apreciaţi că angajaţii instituţiei cu atribuţii în acest sens îi informează pe cetăţeni în mod activ despre serviciile oferite acestora?

Da, cu mare promptitudine şi cu suficiente informaţii	
Din când în când	
Nu	
Nu ştiu	

Dacă aveţi comentarii la acest subiect:

……

……

3.4. Cunoaşteţi dacă la nivelul instituţiei există chestionare pentru identificarea satisfacţiei cetăţeanului şi dacă acestea sunt utilizate eficient?

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

Dacă aveţi comentarii la acest subiect:

……

……

3.5. Din punctul Dvs. de vedere cum apreciaţi că este percepută imaginea instituţiei în care lucraţi de către cetăţeni?

Cetăţenii au o imagine foarte bună despre instituţie	
Cetăţenii au o imagine bună despre instituţie	
Cetăţenii au o imagine nu foarte bună despre instituţie	
Nu pot aprecia	

Dacă aveţi comentarii la acest subiect:

……

……

3.6. Cum apreciaţi preocupările în cadrul instituţiei referitoare la utilizarea eficentă a comunicării institutionale si a mijloacelor de comunicare cu exteriorul: cu cetăţenii şi cu mass-media:

Preocupările si rezultatele sunt deosebite	
Există preocupari, dar rezultatele ar putea fi mult mai bune	
Este un domeniu în care trebuie acţionat mult mai mult	

Dacă aveţi comentarii la acest subiect:

……

……

3.7. Cum apreciaţi spaţiile în care se desfăşoară relaţiile angajat administraţie - contribuabil?

Corespunzătoare, foarte curate şi bine dotate	
Corespunzătoare	
Insuficient corespunzătoare	
Necorespunzătoare	

Dacă aveţi comentarii referitoare la acest subiect:

……

……

3.8. Aveţi cunoştinţă despre activităţi de responsabilitate socială în judeţ in care instituţia Dvs. a fost sau este implicată?

Da – vă rugăm daţi câteva detalii	
Nu	
Nu am cunoştinţă despre conceptul de resaponsabilitate socială	

Dacă aveţi comentarii la acest subiect:

……

……

3.9. Vă rugăm să daţi note de la 1 (nota minimă) la 10 (nota maxină), în funcţie de preferinţele Dumneavoastră, pentru următoarele aspecte/obstacole care pot afecta serios implementarea unui Sistem eficient de măsurare a performanţelor în sectorul public:

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

Dacă aveţi comentarii la acest subiect:

……

……

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

4.1. Au existat/Există situaţii conflictuale intre angajaţii instituţiei în care lucraţi?

Da	
Nu	
Nu cunosc astfel de situaţii	

Dacă aveţi comentarii la acest subiect:

……

……

4.2. Care consideraţi că este motivul principal al apariţiei unor conflicte între angajaţi? *(pot fi răspunsuri multiple)*

Inexistenţa unor responsabilităţi clar definite pentru fiecare post	
Inexistenţa unor proceduri sau instrucţiuni de lucru	
Necunoaşterea de către angajaţi a procedurilor de lucru	
Modificări dese în ce priveşte sarcinile şi atribuţiile personalului	
Şefii direcţi nu au suficiente abilităţi de a aplana conflictele între subordonaţi în faza incipientă a apariţiei acestora	
Alte motive. Vă rugăm detaliaţi la comentarii.	

Dacă aveţi comentarii la acest subiect:

……

……

4.3. Au existat/Există situaţii conflictuale intre angajaţii instituţiei şi contribuabili?

Da	
Nu	
Nu cunosc astfel de situaţii	

Dacă aveţi comentarii la acest subiect:

……

……

4.4. Care consideraţi ca este motivul principal al apariţiei unor conflicte între angajaţi şi contribuabili?*(pot fi răspunsuri multiple)*

Insuficiente abilităţi de comunicare la nivelul angajaţilor care lucrează direct cu cetăţenii	
Insuficienţa unor dotări: calculatoare, programe, legături rapide la Internet etc	
Cunoaşterea insuficientă de către angajaţi a capabilităţilor programelor utilizate	
Inexistenţa unei proceduri de comunicare externă în cadrul instituţiei	
Număr redus de personal faţă de necesităţi	
Interes scăzut din partea şefilor faţă de relaţia angajat-cetăţean	
Alte motive. Vă rugăm detaliaţi la comentarii.	

Dacă aveţi comentarii la acest subiect:

……

……

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

Calitate	Sunt de acord	Nu sunt de acord
Interesul pentru celalalt		
Intelegerea		
Mintea deschisa		
Compasiunea		
Respectul		
Onestitatea		

Dacă aveţi comentarii la acest subiect:

…….

…….

5. Vă rugăm să ne transmiteţi orice alte idei, sugestii, propuneri privind crearea unui sistem eficient şi performant al Administraţiei publice locale în folosul cetăţenilor:

……..

……..

……..

Vă mulţumim pentru timpul acordat completării acestui chestionar!

Semnătura

……