



# MUNICIPIUL ZALĂU

## CONSILIUL LOCAL

450016 - Zalău, Piața Iuliu Maniu nr.3, Județul Sălaj  
Telefon: (40)/260/610550 Fax: (40)/260/661869  
http://www.zalausj.ro e-mail: primaria@zalausj.ro

### HOTĂRÂREA NR. 152 din 06 iulie 2015

*Privind aprobarea Strategiei de îmbunătățire organizațională a Primăriei Municipiului Zalău*

Consiliul local al municipiului Zalău;

Având în vedere: Referatul de specialitate nr.37361 din 29.06.2015 al Serviciului Resurse Umane, Salarizare;

În baza prevederilor art.36 alin.1, alin.2 lit.a și art.45 alin.1 din Legea nr.215/2001 privind administrația publică locală, republicată.

### HOTĂRĂȘTE

**Art.1** Aprobarea *Strategiei de îmbunătățire organizațională a Primăriei Municipiului Zalău* conform Anexei nr.1 care face parte integrantă din prezenta hotărâre.

**Art.2** Cu ducerea la îndeplinire a prezentei hotărâri se încredințează Direcția Resurse Umane, Învățământ care o va comunica tuturor compartimentelor din cadrul instituției.

**Art.3** Prezenta hotărâre se comunică cu:

- Instituția Prefectului județul Sălaj
- Primarul municipiului Zalău
- Direcția administrație publică locală
- Direcția Resurse Umane, Învățământ

**CONSILIERI LOCALI,**  
**1. Coța Gabriela Daniela**

**2. Fazakas Nicolae**

**3. Lupa Ilie Ioan**



**CONTRASEMNEAZĂ**  
**SECRETAR,**  
**Potroviță Stelian**



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației  
și Internelor



Instrumente  
Structurale  
2007-2013

ANEXĂ LA HCL NR. 152 / 06.07. 2015

# Strategie de îmbunătățire organizațională a Primăriei Municipiului Zalău

CONSILIERI LOCALI:

1. COTA GABRIELA DANIELA
2. FAZAKAS NICOLAE
3. LUPA ILIE IOAN

CONTRASEMNEAZĂ  
SECRETAR  
POTROVIȚA STELIAN



## Cuprins

<b>1. Introducere.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Instituțiile publice în România .....</b>	<b>6</b>
2.1 Administrația publică locală (APL). Organizare instituțională.....	9
2.2 Statutul funcționarului public – Cadrul legislativ.....	20
2.3 Primăria Municipiului Zalău.....	20
<b>3. Evaluarea organizațională a Primăriei Municipiului Zalău - Concluzii și recomandări.....</b>	<b>33</b>
3.1 Evaluarea financiară.....	33
3.2 Gradul de satisfacție a beneficiarilor.....	37
3.3 Evaluarea proceselor interne.....	45
3.4 Evaluarea inovării și dezvoltării interne.....	54
3.5 Analiza personalului din primărie.....	77
<b>4. Formarea profesională continuă ca metodă de dezvoltare a personalului din cadrul APL.....</b>	<b>86</b>
<b>5. Implementarea planului de acțiune organizațională – Raport final.....</b>	<b>97</b>
5.1 Metodologie și plan de intervenție.....	97
5.2 Dezvoltarea activității privind servirea cetățenilor.....	101
5.3 Dezvoltare organizațională.....	109
5.4 Dezvoltarea comportamentului instituțional.....	118
5.5 Concluzii .....	126
<b>6. Strategie de îmbunătățire a Primăriei Municipiului Zalău.....</b>	<b>128</b>
<b>7. Bibliografie.....</b>	<b>134</b>

<b>8. Anexe.....</b>	<b>137</b>
Anexa 1. Plan de evaluare organizational pentru Primaria Zalău .....	137
Anexa 2. Plan realizare organizare – implementarea planului de îmbunătățire organizațională.....	14

## Introducere

Administrația publică din România se află într-un continuu proces de schimbare și dezvoltare, sistemul administrativ suferind transformări majore în special în perioada imediat următoare a anilor '90. O serie de factori de natură juridică, socială sau politică și-au pus amprenta asupra sistemului din administrația publică, instituții publice care sunt concentrate pe furnizarea de servicii publice de interes general.

După revoluția din 1989, România a urmat calea „întoarcerii” în Europa și s-a transformat în scurt timp în statul cu cea mai entuziastă populație din regiune referitor la aderarea la Uniunea Europeană. *„În imaginarul colectiv, Europa Occidentală devenea un fel de El Dorado al bunăstării sociale. În ultimii ani, mulți cercetători și-au îndreptat atenția asupra transformărilor care au avut loc în țările din Europa Centrală și de Est în urma căderii regimurilor comuniste.”*<sup>1</sup>, transformări care au vizat în primul rând structura administrației, rolul și atribuțiile sale dar și resursa umană implicată în dezvoltarea durabilă a instituțiilor care o reprezintă.

Pe de altă parte, trebuie luat în considerare faptul că în societatea fundamentată pe cunoaștere, uzura capitalului uman s-a amplificat semnificativ, în pas cu ritmul rapid al schimbărilor din toate domeniile vieții: tehnologic, economic, politic, social etc. „Schimbări revoluționare transformă aproape peste noapte cunoștințele și abilitățile demodate”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Jacques, Rupnik, *Les Européens face à l'élargissement – perceptions, acteurs, enjeux*, Presses de Sciences Po, Paris, 2004, p. 228.

<sup>2</sup> Chip R. Bell, *Manageri și mentori*, Editura Curtea Veche, București, 2008, p. 20.

Identificarea indicatorilor de performanță a cunoscut în ultimii ani un interes semnificativ din partea instituțiilor publice și a sectorului neguvernamental, măsurarea performanței devenind un scop în vederea creșterii eficienței și eficacității sistemului public și gradului de competitivitate.

*Strategia de dezvoltare organizațională a Primăriei Municipiului Zalău* are la bază analize complexe asupra modului de organizare și funcționare a primăriei din multiple perspective: financiară, satisfacția beneficiarilor, proceduri interne, inovare și dezvoltare internă, dar și analize ce vizează în mod direct personalul din cadrul instituției.

Aprofundarea problematicii dezvoltării resurselor umane din punctul de vedere al societății fundamentate pe cunoaștere contribuie în mod efectiv la ghidarea și evaluarea activităților pe care instituțiile publice trebuie să le efectueze, propunându-și să îndeplinească obiective strategice pentru depășirea cât mai rapidă a deficiențelor existente din sistemul național public actual.

Elaborarea prezentei Strategii a implicat activități de evaluare, analiză și cercetare organizate pe paliere ierarhice în cadrul Proiectului „Program de îmbunătățire a eficacității organizaționale a Primăriei Municipiului Zalău prin pregătirea resurselor umane și restructurare organizațională” - PROF Zalău – cod SMIS 23019 finanțat prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative, Axa prioritară 1: Îmbunătățiri de structură și proces ale managementului ciclului de politici publice, Domeniul major de intervenție 1.3: Îmbunătățirea eficacității organizaționale.

Strategia își propune să prezinte cadrul legislativ al instituțiilor publice locale din România și statutul funcționarilor publici în general, abordând în manieră specifică elemente cheie, reprezentative Primăriei municipiului Zalău. Pe de altă parte, tot în cadrul prezentului Raport se regăsesc concluziile pentru fiecare din cele 5 evaluări realizate: evaluare financiară, evaluarea satisfacției beneficiarilor, evaluarea proceselor interne, evaluarea personalului din primărie cu privire la limbile străine, referitor la cunoștințele de utilizare ale calculatorului, comunicare și comportament și nu în ultimul rând, referitor la management.

Etapa de evaluare s-a finalizat cu elaborarea unui Raport de evaluare organizațional și a unui Plan de acțiune organizațional și a fost succedată de desfășurarea programelor de formare profesională specifice nevoilor angajaților din cadrul Primăriei Municipiului Zalău. Programele de formare profesională au atins domenii multiple: Limbaj mimico-gestual, Comunicare în limba engleză, Comunicare în limba franceză, TIC – Utilizare calculator,

Manager de proiect, Evaluator proiecte, Manager îmbunătățire procese, Comunicare și relații publice, etc.

Dezvoltarea profesională a angajaților s-a reflectat în activitatea de coaching, activitate orientată spre atingerea rezultatelor și evidențierea performanțelor angajaților Primăriei Municipiului Zalău. Coaching-ul a fost planificat metodic pe baza *Planului de îmbunătățire a activității de pregătire a personalului și Planului de îmbunătățire organizațională*, ambele realizate în urma evaluărilor efectuate anterior.

În urma implementării unui plan de acțiune riguros și structurat metodic s-au întocmit rapoarte – fișe de coaching pentru fiecare Direcție/Departament, structurate pe 3 tipuri de coaching: Servire cetățeni, Schimbare organizațională și Comportament instituțional.

*Strategia de dezvoltare organizațională a Primăriei Municipiului Zalău* are ca obiectiv general creșterea eficienței organizaționale prin corelarea rezultatelor obținute din etapa de evaluare cu performanțele dobândite în urma participării la programele de formare profesională și cu efectele implementării planului de acțiune organizațională.

Obiectivele specifice sunt:

1. Oferirea unui model de bune practici a Administrației Publice Locale prin prezentarea beneficiilor implementării setului de acțiuni care vizează creșterea eficienței organizaționale în cadrul Primăriei Municipiului Zalău
2. Prezentarea contextului actual a Primăriei Municipiului Zalău
3. Identificarea oportunităților de dezvoltare durabilă și propunerea unor soluții de îmbunătățire organizațională.

*Strategia de dezvoltare organizațională a Primăriei Municipiului Zalău* are la bază o metodologie complexă aplicată, în urma căreia s-au putut specifica recomandări viabile, intervenții directe care pot genera dezvoltarea organizațională a Primăriei Municipiului Zalău.

## **Capitolul 2. Instituțiile publice în România**

Statul este definit ca „instituție suprastructurală, instrument principal de organizare politică și administrativă prin intermediul căruia se exercită funcționalitatea sistemului social

și sunt reglementate relațiile dintre oameni; teritoriul și populația asupra cărora își exercită autoritatea această organizație.”<sup>3</sup>

În cadrul statului de drept rolul instituțiilor publice este foarte important deoarece prin intermediul acestora statul își îndeplinește funcțiile sale. Constituția României, se referă în Secțiunea III, Capitolul V la autoritățile publice. Astfel, sunt cuprinse în acest titlu următoarele organisme, calificate de constituant drept autorități publice: Parlamentul; Președintele României; Guvernul; Autoritățile administrației publice centrale de specialitate: ministere, alte organe de specialitate din subordinea Guvernului, autorități administrative autonome; Autoritățile administrației publice locale – consiliile locale, județene și primarii; Autoritatea judecătorească - instanțele judecătorești, Ministerul Public, Consiliul Superior al Magistraturii. În România, funcționând principiul separație puterilor în stat, instituțiile publice își manifestă autoritatea în trei direcții: direcția legislativă, direcția executivă și direcția judecătorească. Și astfel, fiecărei puteri în stat îi corespund autorități care realizează sarcinile acesteia.<sup>4</sup>

Trăsăturile definitorii unei instituții publice sunt: constituirea și funcționarea în temeiul unor reglementări legale, funcționează (preponderent) pe bani publici, derulează activități și servicii de interes public, au competențe materiale și teritoriale limitate, nu urmăresc obținerea de profit.<sup>5</sup>

Ținând cont de modalitatea de organizare statală descentralizată specifică României, aceste instituții își desfășoară activitatea pe două nivele administrative: central și local. Administrația publică centrală este formată din:

- autorități centrale de specialitate care includ totalitatea autorităților administrative, constituite pentru satisfacerea, sub conducerea Guvernului, a intereselor generale ale societății la nivelul întregii țări: Consiliul Suprem de Apărare a Țării, Curtea de Conturi, Avocatul Poporului, Consiliul legislativ etc.
- autoritățile administrative autonome prin natura activității și atribuțiile lor realizează, în condițiile legii, activități executive, de organizare a executării și de executare în concret a legilor, dar nu pot fi încadrate în nici una din categoria organelor celor trei

<sup>3</sup> Definiție preluată din *Dicționarul explicativ al limbii române*, disponibilă pe site-ul [www.dexonline.ro](http://www.dexonline.ro)

<sup>4</sup> Răzvan, Viorescu, *Curs Drept Administrativ și administrație publică*, Suceava, 2006, p. 24

<sup>5</sup> *Articol Promovarea valorilor culturale prin cooperarea actorilor locali – PROCULT* - , Fundația Diaspora

puteri (executivă, legislativă, judecătorească), funcționând independent (autonom) și neavând organe administrative ierarhic superioare.<sup>6</sup>

În ceea ce privește principiile pe care se bazează organizarea și funcționarea administrației publice locale acestea sunt conform Constituției României, art 121, alin. 1: principiul autonomiei locale, principiul decentralizării, principiul deconcentrării.<sup>7</sup>

- Principiul autonomiei locale presupune autonomie decizională și financiară a administrației publice locale: „Prin autonomie locală se înțelege dreptul și capacitatea efectivă pentru colectivitățile locale să reglementeze și să administreze în cadrul legii, sub propria lor răspundere și în favoarea populației respective, o parte importantă din treburile publice.”<sup>8</sup>
- Principiul descentralizării presupune delegarea autorității publice, într-un anumit domeniu, către nivele administrative inferioare, localizate la nivelul unităților administrativ-teritoriale. Ea nu are ca scop doar o decongestionare a centrului de comandă și prin acesta o mai bună coordonare a deciziei administrative, ci este o formă de autoadministrare. Comunitățile locale nu sunt doar cadre ale exercițiului puterii centrale, ci personalitatea juridică proprie administrând afacerile locale prin organe alese pe baze politice.
- Principiul deconcentrării presupune trimiterea în teritoriu a unor reprezentanți ai puterii centrale, care să exercite atribuțiile ale acestora în teritoriu, respectiv sub puterea ierarhică a Executivului central. Scopul acestui principiu este de a mări eficacitatea aparatului guvernamental.<sup>9</sup>

Instituțiile publice ce acționează la nivel local sunt clasificate în funcție de autoritatea locală în subordinea căreia se află:

- Primăriilor: Centrele de informare pentru cetățeni, Starea civilă, Direcția de urbanism, Regiile locale, Direcția de impozite și taxe locale, Administrația domeniului public (parcuri, spații verzi), Servicii sociale.

---

<sup>6</sup>Proiect de lege privind organizarea și funcționarea administrației publice centrale

<sup>7</sup>Constituția României, Secțiunea a 2-a – Administrația publică locală, publicată în 31 octombrie 2003

<sup>8</sup>Cartea europeană pentru administrație locală, articolul 3, intrată în vigoare la 1 septembrie 1988

<sup>9</sup> Claudiu, Dănișor, Suport de curs *Drept constituțional și instituții politice*, Universitatea din Craiova, Craiova, 2013, p. 36-37

- Prefecturilor - inspectoratul Scolar Județean, Direcția Sanitară Veterinara si pentru Siguranta Alimentelor, Direcția pentru Cultură, Culte și Patrimoniul Cultural Național, Agenția de Protecție a Mediului, Direcția Generală a Finanțelor Publice, Direcția de Muncă, Solidaritate Socială și Familie, Oficiul pentru Protecția Consumatorilor, Casa Județeană de Pensii, Direcția pentru Agricultură și Dezvoltare Rurală, Direcția Teritorială de Regim Silvic și de Vânătoare, Direcția pentru Sport, Direcția de Sanatate Publica
- Consiliilor județene - Instituții de învățământ special, Instituții de cultură – biblioteci, muzee, teatre, case de cultură de interes județean, Servicii publice, Direcția de evidența a persoanelor, Direcția de asistență socială, Direcția generală pentru protecția drepturilor copilului, Direcția pentru administrarea drumurilor și podurilor județene, Instituții autofinanțate, Agenție de dezvoltare economico-socială, Corpul gardienilor publici <sup>10</sup>

## 2.1 Administrația publică locală. Organizare instituțională

Principiile fundamentale care stau la baza statului de drept presupun un anumit cadru normativ, prin care se realizează organizarea și funcționarea administrației publice și prin care se stabilește în primul rând sistemul principal-juridic ce guvernează întreaga administrație publică<sup>11</sup>.

Principiile, ca abstractizări sintetice prin care se redau trăsăturile comune, generale, proprii unui fenomen sau grupări de fenomene reprezintă un important element de cunoaștere a dimensiunilor și caracterelor administrației publice<sup>12</sup>.

Administrația publică, acționând în vederea realizării funcțiilor sale, trebuie să prevadă și să programeze, să organizeze procesul de execuție, să decidă, dar să și pregătească variante de decizii pentru decidentul politic, să coordoneze procesele de execuție și, în sfârșit, să controleze întreaga activitate de realizare a valorilor politice transpuse în norme juridice; toate acestea constituie un proces administrativ unic, între acțiunile administrației existând o riguroasă succesiune și interacțiune, stabilite prin norme juridice.

Rezultă astfel că, în întreaga sa activitate, administrația publică se subordonează normelor juridice, rațiunea existenței sale fiind organizarea executării și asigurarea îndeplinirii acestora.

<sup>10</sup> Articol *Promovarea valorilor culturale prin cooperarea actorilor locali – PROCULT* - , Fundația Diaspora

<sup>11</sup> Ilie Iovănaș, *Drept administrativ și elemente ale științei administrației*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1977, p.94

<sup>12</sup> E.Bălan, *Elemente de drept administrativ*, Ed. Trei, 1999, p.103

Sectorul administrației publice locale este reglementat în primul rând în Constituție - art.120.123<sup>13</sup>, care cuprinde dispoziții cu categorii de principii de bază, în Legea generală a administrației publice locale nr.215/2001, precum și în multiple legi speciale, printre care menționăm Legea prefectului nr. 340/2004, Legea nr.393/2004 privind statutul aleșilor locali, Legea nr. 115/2015 privind alegerea autorităților administrației locale<sup>14</sup>.

Principiile de organizare ale administrației publice în România, reglementate constituțional și organic, au la bază prevederile stabilite prin Carta europeană a autonomiei locale, adoptată la Strasbourg la 15 octombrie 1985 și adoptată în dreptul intern prin Legea nr.199/1997, publicată în Monitorul Oficial, nr. 331 din 26/11/1997.

Administrația publică, reprezintă, în sens material, o activitate de organizare a executării - și de executare în concret -a legii, realizată prin acțiuni cu caracter de dispoziție, prin care se stabilesc reguli de conduită pentru terți, sub formă de acte juridice, operațiuni administrative, fapte materiale înfăptuite de titularii funcțiilor publice din sistemul organelor administrației publice, și acțiuni cu caracter de prestație, realizate pe baza și în executarea legii, pentru îndeplinirea interesului general, prin asigurarea de servicii publice. În sens formal, administrația publică poate fi înțeleasă ca un sistem de organe, de instituții, cuprinzând diverse structuri administrative care realizează activitatea de organizare a executării și de executare în concret a legii.

În ceea ce privește organizarea instituțională la nivel de administrații publice locale, aceasta este reglementată prin Legea Administrației Publice Locale nr. 215/ 2001<sup>15</sup>, actualizată și republicată în Monitorul Oficial nr. 222 din 11.04.2010.

Legea reglementează regimul general al autonomiei locale, precum și organizarea și funcționarea administrației publice locale: activități de administrație social-comunitară, constituirea de aglomerări urbane, între asociații de dezvoltare intercomunitară, autorități deliberative, autorități executive, consilii locale, organisme prestatoare de servicii publice și de utilitate publică de interes local sau județean, operatori de servicii comunitare de utilități publice locale sau județene.

---

<sup>13</sup> Viorescu, Răzvan, *Drept administrativ și administrație publică*, Ed. Universității Ștefan cel Mare, Suceava, 2006, p. 211

<sup>14</sup> [www.administratiepublica.ro](http://www.administratiepublica.ro)

<sup>15</sup> Legea Administrației Publice Locale nr. 215/ 2001 publicată în —Monitorul Oficial al României , partea I, nr. 204 din 23 aprilie 2001, cu modificările și completările aduse de Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 74/2001; Legea nr. 738/2001; Legea nr. 216/2002; Legea nr. 161/2003; Legea nr. 141/2004; Legea nr. 340/2004; Legea nr. 393/2004; Legea 286/2006.

Administrația publică în unitățile administrativ-teritoriale se organizează și funcționează în temeiul principiilor descentralizării, autonomiei locale, deconcentrării serviciilor publice, eligibilității autorităților administrației publice locale, legalității și al consultării cetățenilor în soluționarea problemelor locale de interes deosebit.

Deconcentrarea serviciilor publice este, alături de descentralizarea acestora, un sistem de organizare administrativă adoptat în sistemul administrațiilor publice locale, precum și în alte sisteme ale administrației publice locale, cum este cel francez - care a constituit întotdeauna o sursă de inspirație pentru legiuitorul român<sup>16</sup>. Deconcentrarea presupune acordarea structurilor teritoriale ale statului (agenților statali din teritoriu) a unor puteri publice pentru a fi exercitate în numele statului, însă la nivel teritorial, fiind prin urmare o variantă a centralizării.

Pe scurt, descentralizarea este aplicabilă ca principiu general de organizare și funcționare a administrației publice locale, pe când deconcentrarea, ca modalitate expres prevăzută de actul fundamental pentru organizarea serviciilor publice teritoriale.

Principiile pe baza cărora se desfășoară procesul de descentralizare în România sunt:

- a) principiul subsidiarității, care constă în exercitarea competențelor de către autoritatea administrației publice locale situată la nivelul administrativ cel mai apropiat de cetățean și care dispune de capacitate administrativă necesară;
- b) principiul asigurării resurselor corespunzătoare competențelor transferate;
- c) principiul responsabilității autorităților administrației publice locale în raport cu competențele ce le revin, care impune obligativitatea realizării standardelor de calitate în furnizarea serviciilor publice și de utilitate publică;
- d) principiul asigurării unui proces de descentralizare stabil, predictibil, bazat pe criterii și reguli obiective, care să nu constrângă activitatea autorităților administrației publice locale sau să limiteze autonomia locală financiară;
- e) principiul echității, care implică asigurarea accesului tuturor cetățenilor la serviciile publice și de utilitate publică;
- f) principiul constrângerii bugetare, care interzice utilizarea de către autoritățile administrației publice centrale a transferurilor speciale sau a subvențiilor pentru acoperirea deficitelor finale ale bugetelor locale.

Autonomia locală privește buna organizare, funcționarea, competențele și atribuțiile, precum și gestionarea resurselor care, potrivit legii, aparțin comunei, orașului, municipiului

---

<sup>16</sup> A. van Lang, G. Gondouin, V. Inseguet-Brisset, Dictionnaire de droit administratif, 2e edition, Editions Dalloz, Armand Collin, Paris, 1999, p.100

sau județului, după caz. Principiul autonomiei locale, sau principiul liberei administrări<sup>17</sup>, este consacrat în primul rând de Constituția României, revizuită în 2003, în art.120 alin.1.

Dreptul la autonomie locală aparține colectivității locale, însă nu poate fi exercitat de aceasta în mod direct, ci doar prin reprezentanți, care sunt autoritățile administrației publice locale<sup>18</sup>. Autonomia locală conferă autorităților administrației publice locale dreptul ca, în limitele legii, să aibă inițiative în toate domeniile, cu excepția celor care sunt date în mod expres în competența altor autorități publice. Autoritățile administrației publice centrale au obligația să consulte, înainte de adoptarea oricărei decizii, structurile asociative ale autorităților administrației publice locale, în toate problemele care le privesc în mod direct. Autoritățile administrației publice locale exercită competențe exclusive, competențe partajate și competențe delegate.

Se observă că, autonomia locală implică atât un drept, cât și abilitatea, capacitatea autorităților administrației publice locale de a gestiona treburile publice locale. Autoritățile publice locale vor exercita acest drept în raport cu alte autorități publice, care trebuie să-l respecte și să se abțină de la a-i aduce atingere prin norme juridice inferioare legii, dar și în raport cu colectivitatea locală, care nu poate lua în propriile mâini decizia la nivel local, ci trebuie să respecte principiul democrației reprezentative, principiu reliefat și de această dispoziție legală.

Exercitarea competențelor și atribuțiilor stabilite prin lege revine autorităților administrației publice locale care se găsesc cel mai aproape de cetățean. Stabilirea de competențe și atribuții pentru alte autorități trebuie să țină seama de amploarea și de natura răspunderii ce le revine, precum și de cerințele de eficiență și eficacitate.

Autoritățile administrației publice centrale nu pot stabili sau impune nici un fel de responsabilități autorităților administrației publice locale în procesul de descentralizare a unor servicii publice ori al creării de noi servicii publice, fără asigurarea mijloacelor financiare corespunzătoare pentru realizarea respectivelor responsabilități.

În cadrul politicii economice naționale, comunele, orașele, municipiile și județele au dreptul la resurse financiare proprii, pe care autoritățile administrației publice locale le stabilesc, le administrează și le utilizează pentru îndeplinirea competențelor și atribuțiilor ce le revin, în condițiile legii.

---

<sup>17</sup> Jean-Marie Auby, Jean-Bernard Auby, *Institutions administratives*, 7e edition, Editions Dalloz, 1996, p.109

<sup>18</sup> Cosmin Dragoș, Dacian, *Principalele elemente de noutate ale Legii nr.215/2001 a administrației publice locale*, „Dreptul” nr.10/2001, p.3

Autoritățile administrației publice locale administrează sau, după caz, dispun de resursele financiare, precum și de bunurile proprietate publică sau privată ale comunelor, orașelor, municipiilor și județelor, în conformitate cu principiul autonomiei locale.

Controlul administrativ și controlul financiar al activității autorităților administrației publice locale se exercită în limitele și în condițiile prevăzute de Legea Administrației Publice Locale.

În scopul asigurării autonomiei locale, autoritățile administrației publice locale au dreptul să instituie și să perceapă impozite și taxe locale, să elaboreze și să aprobe bugetele locale ale comunelor, orașelor, municipiilor și județelor, în condițiile legii. Consiliul local are inițiativa și hotărăște, în condițiile legii, în toate problemele de interes local, cu excepția celor care sunt date prin lege în competența altor autorități ale administrației publice locale sau centrale.

Principiul eligibilității autorităților administrației publice locale presupune alegerea directă sau indirectă, însă cu respectarea principiilor democrației reprezentative, a autorităților locale. Legea română prevede alegerea directă atât a Consiliului local sau județean, cât și a Primarului și Președintelui consiliului județean. Pana la modificarea introdusa prin Legea nr. 35/2008 a votului uninominal, singurul ales indirect era Președintele Consiliului județean, însă această modalitate de desemnare nu știrbea cu nimic caracterul democratic și reprezentativ al acestei autorități locale.

Democrația reprezentativă presupune rezolvarea treburilor publice locale de către autoritățile administrației publice locale alese, și nu de către cetățeni, prin referendum. Prin urmare, referendumul poate fi în principiu doar consultativ, nu și decizional<sup>19</sup>, iar autoritățile locale nu pot recurge la el pentru rezolvarea unor aspecte sensibile, pentru care nu vor să-și asume răspunderea.

Legalitatea presupune respectarea, în activitatea administrației publice locale, a Constituției, legilor și celorlalte acte normative sau individuale cu forță juridică superioară. Actul administrativ, principala formă de activitate a administrației publice, trebuie să fie întotdeauna conform cu legea, prin acest termen înțelegându-se normele juridice cuprinse în acte juridice cu forță superioară, nu doar legea propriu zisă, ca act de voință al Parlamentului. Autoritățile locale nu-și pot determina ele însele competența, deoarece România nu este un

---

<sup>19</sup> J-M. Auby, J-B Auby, op.cit., p.108

stat federal; doar statul are competența de a-și determina propria-i competență, pentru celelalte autorități publice competența fiind stabilită prin lege<sup>20</sup>.

Autoritățile administrației publice sunt puse în situația de a interpreta anumite acte normative atunci când fac aplicarea lor, iar interpretarea trebuie să fie conformă cu legea. Problema care se ridică este riscul interpretării unei norme legale în mod greșit, cu bună credință. Nu există un sistem eficient de interpretare unitară actelor normative: o dispoziție legală poate fi interpretată într-un fel de unele autorități administrative și în alt fel de altele. Soluția la dilema riscului de interpretare este oferită de Legea nr.24/2000 privind normele de tehnică legislativă, conform căreia interpretarea dată de cel care aplică norma (interpretarea administrativă) este valabilă dacă este făcută cu bună credință până la momentul când intervine o interpretare oficială din partea emitentului sau a altui organ competent (art.67).

În ceea ce privește principiul consultării cetățenilor în soluționarea problemelor locale de interes deosebit, acesta principiu vine să confirme afirmația de mai sus conform căreia democrația reprezentativă la nivel local implică doar consultarea cetățenilor în privința afacerilor publice locale, nu și transformarea lor în decidenți pe plan local, cu excepția câtorva situații strict determinate prin lege, când principiul comportă excepții.

Principiul nu trebuie însă privit ca o interdicție pentru organizarea referendumului decizional, ci ca o obligație a autorităților locale competente de recurge la această formă de transparență administrativă atunci când se pune problema luării unor decizii de importanță deosebită la nivel local, în numele colectivității locale și care sunt susceptibile de a avea un impact semnificativ asupra respectivei colectivități.

Conform art. 3 din Legea nr. 195/2006, principiul subsidiarității constă în exercitarea competențelor de către autoritatea administrației publice locale situată la nivelul administrativ cel mai apropiat de cetățean și care dispune de capacitate administrativă necesară. Textul legii române redă, în esență, art.4 pct.3 din Carta europeană a autonomiei locale, conform căruia exercițiul responsabilităților trebuie, de o manieră generală, să revină de preferință acelor autorități care sunt cele mai apropiate de cetățeni. Atribuirea unei responsabilități unei alte autorități trebuie să țină cont de amploarea și de natura sarcinii și de exigențele de eficacitate și de economie. Legiuitorul român va fi îndreptățit, în consecință, să stabilească atribuții și competențe identice sau asemănătoare pentru alte autorități decât cele care se află cel mai aproape de cetățean, doar dacă și în măsura în care acestea din urmă nu-și pot îndeplini aceste atribuții în condiții de eficiență.

---

<sup>20</sup> Conf. Dr. Dacian Dragoș, Asist. Drd. Ana Ranta, Elemente de drept administrativ, Suport de curs, An universitar 2011-2012

Principiul subsidiarității vizează relațiile dintre autoritățile locale din comune și orașe și cele de la nivel județean, precum și relațiile dintre autoritățile locale și cele centrale.

Autoritățile administrației publice prin care se realizează autonomia locala în comune, orașe și municipii sunt consiliile locale, comunale, orașenești și municipale, ca autorități deliberative, și primarii, ca autorități executive. Aleșii locali sunt primarul, consilierii locali, președintele consiliului județean și consilierii județeni. În asigurarea liberului exercitiu al mandatului lor, aceștia îndeplinesc o funcție de autoritate publică, beneficiind de dispozițiile legii penale cu privire la persoanele care îndeplinesc o funcție ce implică exercițiul autorității de stat.

Primarul asigură respectarea drepturilor și libertăților fundamentale ale cetățenilor, a prevederilor Constituției, precum și punerea în aplicare a legilor, a decretelor Președintelui României, a hotărârilor și ordonanțelor Guvernului, a hotărârilor consiliului local; dispune măsurile necesare și acordă sprijin pentru aplicarea ordinelor și instrucțiunilor cu caracter normativ ale ministrilor, ale celorlalți conducători ai autorităților administrației publice centrale, ale prefectului, precum și a hotărârilor consiliului județean, în condițiile legii.

Pentru punerea în aplicare a activităților date în competența sa, primarul beneficiază de un aparat de specialitate, pe care îl conduce. Aparatul de specialitate al primarului este structurat pe compartimente funcționale, în condițiile legii. Compartimentele funcționale ale acestuia sunt încadrate cu funcționari publici și personal contractual. Primarul conduce serviciile publice locale. Primarul reprezintă unitatea administrativ-teritorială în relațiile cu alte autorități publice, cu persoanele fizice sau juridice române ori străine, precum și în justiție.

Primarul îndeplinește următoarele atribuții principale: asigură respectarea drepturilor și libertăților fundamentale ale cetățenilor, a prevederilor Constituției, precum și punerea în aplicare a legilor, a decretelor Președintelui României, a hotărârilor și ordonanțelor Guvernului, dispune măsurile necesare și acordă sprijin pentru aplicarea ordinelor și instrucțiunilor cu caracter normativ ale miniștrilor și ale celorlalți conducători ai autorităților administrației publice centrale, precum și a hotărârilor consiliului județean, asigură aducerea la îndeplinire a hotărârilor consiliului local, poate propune consiliului local consultarea populației prin referendum, cu privire la problemele locale de interes deosebit.

Deasemenea, prezintă consiliului local, anual sau ori de câte ori este necesar, informări, privind starea economică și socială a comunei sau a orașului, în concordanță cu atribuțiile ce revin autorităților administrației publice locale, precum și informări asupra

modului de aducere la îndeplinire a hotărârilor consiliului local, întocmește proiectul bugetului local și contul de încheiere a exercițiului bugetar și le supune spre aprobare consiliului local, exercită funcția de ordonator principal de credite, verifică, din oficiu sau la cerere, încasarea și cheltuirea sumelor din bugetul local și comunică de îndată consiliului local cele constatate, ia măsuri pentru prevenirea și limitarea urmărilor calamităților, catastrofelor, incendiilor, epidemiilor sau epizootiilor, împreună cu organele specializate ale statului. În acest scop poate mobiliza populația, agenții economici și instituțiile publice din comună sau din oraș, acestea fiind obligate să execute măsurile stabilite în planurile de protecție și intervenție elaborate pe tipuri de dezastre.

Totodată, primarul:

- asigură ordinea publică și liniștea locuitorilor, prin intermediul poliției, jandarmeriei, gardienilor publici, pompierilor și unităților de protecție civilă, care au obligația să răspundă solicitărilor sale, în condițiile legii,
- îndruma și supraveghează activitatea gardienilor publici, conform angajamentelor contractuale,
- ia măsurile prevăzute de lege cu privire la desfașurarea adunărilor publice, și
- a măsuri de interzicere sau de suspendare a spectacolelor, reprezentațiilor sau a altor manifestări publice care contravin ordinii de drept ori atentează la bunele moravuri, la ordinea și liniștea publică,
- controlează igiena și salubritatea localurilor publice și produselor alimentare puse în vânzare pentru populație, cu sprijinul serviciilor de specialitate,
- ia măsuri pentru prevenirea și combaterea pericolelor provocate de animale, în condițiile legii,
- ia măsuri pentru elaborarea planului urbanistic general al localității și îl supune spre aprobare consiliului local,
- asigură respectarea prevederilor planului urbanistic general, precum și ale planurilor urbanistice zonale și de detaliu,
- asigură repartizarea locuințelor sociale pe baza hotărârii consiliului local,
- asigură întreținerea și reabilitarea drumurilor publice, proprietate a comunei sau a orașului, instalarea semnelor de circulație, desfășurarea normală a traficului rutier și pietonal, în condițiile legii,

- exercită controlul asupra activităților din târguri, piețe, oboare, locuri și parcuri de distracții și ia măsuri pentru buna funcționare a acestora,
- conduce serviciile publice locale, asigură funcționarea serviciilor de stare civilă și de autoritate tutelară,
- supraveghează realizarea măsurilor de asistență și ajutor social, îndeplinește funcția de ofițer de stare civilă, emite avizele, acordurile și autorizațiile date în competența sa prin lege,
- propune consiliului local spre aprobare, în condițiile legii, organigrama, statul de funcții, numărul de personal și regulamentul de organizare și funcționare a aparatului propriu de specialitate,
- numește și eliberează din funcție, în condițiile legii, personalul din aparatul propriu de specialitate al autorităților administrației publice locale, cu excepția secretarului,
- propune consiliului local numirea și eliberarea din funcție, în condițiile legii, a conducătorilor regiilor autonome, ai instituțiilor și serviciilor publice de interes local,
- răspunde de inventarierea și administrarea bunurilor care aparțin domeniului public și domeniului privat al comunei sau al orașului, și organizează evidența lucrărilor de construcții din localitate și pune la dispoziție autorităților administrației publice centrale rezultatele acestor evidențe,
- ia măsuri pentru controlul depozitării deșeurilor menajere, industriale sau de orice fel, pentru asigurarea igienizării malurilor cursurilor de apă din raza comunei sau a orașului, precum și pentru decolmatarea văilor locale și a podețelor pentru asigurarea scurgerii apelor mari.

Primarul îndeplinește și alte atribuții prevăzute de lege sau de alte acte normative, precum și însărcinările date de consiliul local. Primarul poate solicita, inclusiv prin intermediul prefectului, în condițiile legii, concursul șefilor serviciilor publice descentralizate ale ministerelor și ale celorlalte organe centrale din unitățile administrativ-teritoriale, dacă sarcinile ce îi revin nu pot fi rezolvate prin aparatul propriu de specialitate.

În ceea ce privește secretarul, serviciile publice locale și aparatul propriu de specialitate fiecare comună, oraș sau subdiviziune administrativ-teritorială a municipiilor are un secretar salarizat din bugetul local. Secretarul comunei, orașului și al subdiviziunii administrativ-teritoriale a municipiilor este funcționar public de conducere, cu studii superioare juridice sau administrative. În mod excepțional în funcția de secretar al comunei poate fi numită și o persoană cu alte studii superioare sau cu studii liceale atestate prin

bacalaureat. Secretarul nu poate fi membru al unui partid politic, sub sancțiunea eliberării din funcție.

Secretarul îndeplinește, în condițiile legii, următoarele atribuții principale:

- a) participă în mod obligatoriu la ședințele consiliului local;
- b) coordonează compartimentele și activitățile cu caracter juridic, de stare civilă, autoritate tutelară și asistență socială din cadrul aparatului propriu de specialitate al consiliului local;
- c) avizează proiectele de hotărâre ale consiliului local, asumându-și răspunderea pentru legalitatea acestora, contrasemnând hotărârile pe care le consideră legale;
- d) avizează pentru legalitate dispozițiile primarului;
- e) urmărește rezolvarea corespondenței în termenul legal;
- f) asigură îndeplinirea procedurilor de convocare a consiliului local și efectuarea lucrărilor de secretariat;
- g) pregătește lucrările supuse dezbaterii consiliului local;
- h) asigură comunicarea către autoritățile, instituțiile și persoanele interesate a actelor emise de consiliul local sau de primar, în termen de cel mult 10 zile, dacă legea nu prevede altfel;
- i) asigură aducerea la cunoștință publică a hotărârilor și dispozițiilor cu caracter normativ;
- j) eliberează extrase sau copii de pe orice act din arhiva consiliului local, în afara celor cu caracter secret, stabilit potrivit legii;
- k) legalizează semnături de pe înscrisurile prezentate de părți și confirmă autenticitatea copiilor cu actele originale, în condițiile legii.

Secretarul poate coordona și alte servicii ale aparatului propriu de specialitate al autorităților administrației publice locale, stabilite de primar.

Secretarul îndeplinește și alte atribuții prevăzute de lege sau însărcinări date de consiliul local ori de primar.

Serviciile publice ale comunei sau orașului se înființează și se organizează de consiliul local în principalele domenii de activitate, potrivit specificului și nevoilor locale, cu respectarea prevederilor legale și în limita mijloacelor financiare de care dispune.

Funcționarii din cadrul serviciilor publice ale comunei sau orașului și din aparatul propriu de specialitate al autorităților administrației publice locale se bucură de stabilitate în funcție, în condițiile legii.

În unitățile administrativ-teritoriale în care cetățenii aparținând unei minorități naționale au o pondere de peste 20% din numărul locuitorilor, în raporturile lor cu autoritățile

administrației publice locale și cu aparatul propriu de specialitate aceștia se pot adresa, oral sau în scris, și în limba lor maternă și vor primi răspunsul atât în limba română, cât și în limba maternă. Actele oficiale se întocmesc în mod obligatoriu în limba română.

Primarul, viceprimarul, respectiv viceprimarii, secretarul comunei, al orașului sau al subdiviziunii administrativ-teritoriale a municipiului, împreună cu aparatul propriu de specialitate al consiliului local, constituie o structură funcțională cu activitate permanentă, denumită primăria comunei sau orașului, care aduce la îndeplinire hotărârile consiliului local și dispozițiile primarului, soluționând problemele curente ale colectivității locale.

În fiecare județ și în municipiul Zalău se organizează o comisie consultativă. Comisia consultativă este formată din: prefect și președintele consiliului județean, subprefect și vicepreședinții consiliului județean, secretarul general al prefecturii și secretarul general al județului, primarul municipiului reședință de județ, respectiv primarul general, viceprimarii și secretarul general al municipiului Zalău, primarii orașelor și comunelor din județ, șefii serviciilor publice descentralizate ale ministerelor și ale celorlalte organe centrale organizate la nivelul județului sau al municipiului Zalău, șefii compartimentelor din aparatul propriu de specialitate al consiliului județean, respectiv al Consiliului General al Municipiului Zalău, conducătorii regiilor autonome de interes județean, ai sucursalelor regiilor autonome de interes național și ai societăților naționale din județul respectiv, precum și conducătorii altor structuri organizate în județ. La lucrările comisiei consultative pot fi invitate și alte persoane a căror prezență este considerată necesară.

Complexitatea cerințelor sociale, ridică în fața administrației o serie de probleme, care trebuie rezolvate. Societatea cunoaște un proces continuu de multiplicare și diversificare a sarcinilor administrației, care impune neconținute îmbunătățiri și perfecționări în structura și activitatea administrației, prin utilizarea unor metode și tehnici moderne. Așadar, putem vorbi despre un conținut complex al serviciului de administrație publică locală ce cuprinde misiuni multiple și variate: de a prevedea, a organiza, a conduce, a coordona și mai precis a controla<sup>21</sup>.

## **2.2 Statutul funcționarului public – Cadrul legislativ**

---

<sup>21</sup> Mihai, T. Oroveanu, *Tratat de Drept administrativ*, Editura Universității Creștine „Dimitrie Cantemir”, București, 1994, p. 15.

Funcția publică și funcționarul public sunt instituții juridice specifice dreptului public, în general, și dreptului administrativ, în special, care au apărut și s-au consolidat ca urmare a disputei permanente dintre doctrină, jurisprudență și reglementare. În prezent, Constituția României, adoptată în anul 1991 și revizuită în 2003, reglementează, cu valoare de principiu, instituțiile juridice ale funcției publice și funcționarului public, astfel: art. 16 alin. 3: “Funcțiile și demnitățile publice, civile sau militare, pot fi ocupate, în condițiile legii, de persoane care au cetățenia română și domiciliul în țară, statul român garantând egalitatea de șanse între femei și bărbați pentru ocuparea funcțiilor și demnităților publice”; art. 40 alin. 3 instituie interdicția de a face parte din partide politice pentru anumite categorii de funcționari publici; art. 73 alin. 3, lit.j) “Reglementarea statutului funcționarilor publici se face numai prin lege organică”.<sup>22</sup>

Rolul și atribuțiile funcționarilor publici, în România, sunt reglementate, pe lângă Constituție și de Legea 188/1999, privind statutul funcționarilor publici, republicată și actualizată la 1 februarie 2014. Scopul acestei legi constă în asigurarea unui serviciu public stabil, profesionist, transparent, eficient și imparțial, în interesul cetățenilor, precum și al autorităților și instituțiilor publice din administrația publică centrală și locală. Funcția publică reprezintă ansamblul atribuțiilor și responsabilităților, în scopul realizării prerogativelor de putere publică de către administrația publică centrală, administrația publică locală și autoritățile administrative autonome. Funcționarul public este persoana numită într-o funcție publică.

Din definiția funcției publice ies în evidență trei aspecte esențiale ale acesteia: - funcția publică reprezintă un ansamblu de atribuții; - aceste atribuții sunt stabilite de lege; - scopul exercitării funcției publice este realizarea prerogativelor de putere publică de către administrația publică centrală și locală.

Activitățile desfășurate de funcționarii publici, care implică exercitarea prerogativelor de putere publică, sunt următoarele: punerea în executare a legilor și a celorlalte acte normative; elaborarea proiectelor de acte normative și a altor reglementări specifice autorității sau instituției publice, precum și asigurarea avizării acestora; elaborarea proiectelor politicilor și strategiilor, a programelor, a studiilor, analizelor și statisticilor necesare realizării

---

<sup>22</sup>Ioan, Muraru și colectiv, *Constituția României revizuită*, comentarii și explicații, Editura All Beck, București, 2004, p.21

și implementării politicilor publice, precum și a documentației necesare executării legilor, în vederea realizării competenței autorității sau instituției publice; consilierea, controlul și auditul public intern; gestionarea resurselor umane și a resurselor financiare; colectarea creanțelor bugetare; reprezentarea intereselor autorității sau instituției publice în raporturile acestora cu persoane fizice sau juridice de drept public sau privat, din țară și străinătate, în limita competențelor stabilite, precum și reprezentarea în justiție a autorității sau instituției publice în care își desfășoară activitatea; realizarea de activități în conformitate cu strategia de informatizare a administrației publice.

Principiile care stau la baza exercitării funcției publice sunt: legalitate, imparțialitate și obiectivitate; transparența; eficiența și eficacitate; responsabilitate, în conformitate cu prevederile legale; orientare către cetățean; stabilitate în exercitarea funcției publice; subordonare ierarhică.<sup>23</sup>

În legea amintită mai sus care reglementează statutul funcționarilor publici există și o clasificare a funcțiilor publice:

- a) *funcții publice generale*- reprezintă ansamblul atribuțiilor și responsabilităților cu caracter general și comun tuturor autorităților și instituțiilor publice, în vederea realizării competențelor lor generale; și *funcții publice specifice* - reprezintă ansamblul atribuțiilor și responsabilităților cu caracter specific unor autorități și instituții publice, stabilite în vederea realizării competențelor lor specifice, sau care necesită competențe și responsabilități specifice;
- b) funcții publice din *clasa I* - pentru a căror ocupare se cer studii universitare de licență absolvite cu diplomă, respectiv studii superioare de lungă durată, absolvite cu diplomă de licență sau echivalentă; funcții publice din *clasa a II-a* - pentru a căror ocupare se cer studii superioare de scurtă durată, absolvite cu diplomă; funcții publice din *clasa a III-a* - pentru a căror ocupare se cer studii liceale, respectiv studii medii liceale, finalizate cu diplomă de bacalaureat
- c) *funcții publice de stat* - sunt stabilite și avizate, în cadrul ministerelor, organelor de specialitate ale administrației publice centrale, precum și în cadrul autorităților administrative autonome; *funcții publice teritoriale*- sunt stabilite și avizate în cadrul instituției prefectului, serviciilor publice deconcentrate ale ministerelor și ale

<sup>23</sup>Mihai C, Apostolache, *Deontologia funcționarului public*, Ed. Universitara, 2014, p. 14

celorlalte organe ale administratiei publice centrale din unitatile administrativ-teritoriale; *și funcții publice locale* - sunt stabilite și avizate în cadrul aparatului propriu al autorităților administrației publice locale și al instituțiilor publice subordonate acestora.<sup>24</sup>

Pentru crearea și dezvoltarea unui corp de funcționari publici profesionist, stabil și imparțial se înființează, în subordinea Ministerului Internelor și Reformei Administrative, Agenția Națională a Funcționarilor Publici, organ de specialitate al administrației publice centrale, cu personalitate juridică, condusă de un președinte, cu rang de secretar de stat, numit de către primul-ministru. În exercitarea atribuțiilor care îi revin, președintele Agenției Naționale a Funcționarilor Publici emite ordine cu caracter normativ și individual.

Pot beneficia de statute speciale funcționarii publici care își desfășoară activitatea în cadrul următoarelor servicii publice: structurile de specialitate ale Parlamentului României; structurile de specialitate ale Administrației Prezidențiale; structurile de specialitate ale Consiliului Legislativ; serviciile diplomatice și consulare; autoritatea vamală; poliția și alte structuri ale Ministerului Internelor și Reformei Administrative; alte servicii publice stabilite prin lege.<sup>25</sup>

Printre atribuțiile Agenției Naționale a Funcționarilor Publici se numără: elaborarea politicilor și strategiilor privind managementul funcțiilor și al funcționarilor publici; monitorizează și controlează modul de aplicare a legislației în cadrul autorităților și instituțiilor publice; elaborează proiectul legii privind stabilirea sistemului unitar de salarizare; stabilește criteriile pentru evaluarea activității funcționarilor publici; întocmește și administrează baza de date cuprinzând evidența funcțiilor publice și a funcționarilor publici; organizează concursuri sau examene pentru ocuparea funcțiilor publice de conducere vacante; elaborează anual, cu consultarea autorităților și instituțiilor publice, Planul de ocupare a funcțiilor publice, pe care îl supune spre aprobare Guvernului; constată contravenții și aplică sancțiuni, în condițiile legii.

Agenția Națională a Funcționarilor Publici dispune planul de ocupare a funcțiilor publice cu următoarele prevederi: numărul maxim al funcțiilor publice rezervate promovării

---

<sup>24</sup>VerginiaVedinaș,*Statutul funcționarului public*, Editura Nemira, București, 1998, p. 41-42

<sup>25</sup>Antonielorgovan,*Tratat de drept administrativ*, vol.I, Editura All Beck, București, 2005, p. 386

funcționarilor publici; numărul maxim al funcțiilor publice care vor fi rezervate în scopul promovării rapide; numărul maxim al funcțiilor publice care vor fi ocupate prin recrutare; numărul maxim al funcțiilor publice care vor fi înființate; numărul maxim al funcțiilor publice care vor fi supuse reorganizării; numărul maxim de funcții publice pe fiecare clasă, categorie și pe grade profesionale; numărul maxim al funcțiilor publice de conducere și al funcțiilor publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici. Planul de ocupare a funcțiilor publice se elaborează anual, cu consultarea sindicatelor reprezentative.<sup>26</sup>

În ceea ce privește evidența națională a funcțiilor publice și a funcționarilor publici, aceasta este administrată de Agenția Națională a Funcționarilor Publici pe baza datelor transmise de autoritățile și instituțiile publice. În scopul asigurării gestionării eficiente a resurselor umane, precum și pentru urmărirea carierei, autoritățile și instituțiile întocmesc dosarul profesional pentru fiecare funcționar public.

Drepturile și îndatoririle funcționarilor publici sunt asigurate atât de legea 188/1999, cât și de Constituția României. Astfel este interzisă orice discriminare între funcționarii publici pe criterii politice, de apartenență sindicală, convingeri religioase, etnice, de sex, orientare sexuală, stare materială, origine socială sau de orice altă asemenea natură. Sunt garantate drepturile la opinie, asociere, informare, grevă, salarizare, asigurare medicală etc. Deasemenea aceștia beneficiază de protecția legii în exercitarea atribuțiilor, întrucât autoritatea sau instituția publică este obligată să asigure protecția funcționarului public împotriva amenințărilor, violențelor, faptelor de ultraj cărora le-ar putea fi victimă.

În ceea ce privește îndatoririle, funcționarii publici au obligația să își îndeplinească cu profesionalism, imparțialitate și în conformitate cu legea îndatoririlor de serviciu și să se abțină de la orice faptă care ar putea aduce prejudicii persoanelor fizice sau juridice ori prestigiului corpului funcționarilor publici. Deasemenea aceștia au obligația să păstreze secretul de stat, secretul de serviciu, precum și confidențialitatea în legătură cu faptele, informațiile sau documentele de care iau cunoștință în exercitarea funcției publice, cu excepția informațiilor de interes public.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Mădălina, Voican, *Drept administrativ*, Editura Universul Juridic, București, 2011, p. 285

<sup>27</sup> Mădălina, Voican, *Drept administrativ*, Editura Universul Juridic, București, 2011, p. 154

Perfecționarea profesională continuă este considerată a fi o obligație a angajaților care activează în acest domeniu pe o parte, iar pe de altă parte autoritățile și instituțiile publice au obligația să prevadă în bugetul anual propriu sumele necesare pentru acoperirea cheltuielilor de perfecționare profesională a funcționarilor publici. Pentru a se asigura îndeplinirea acestei activități există obligația de a se comunica anual Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, planul de perfecționare profesională, precum și fondurile prevăzute în bugetul anual propriu pentru acoperirea cheltuielilor. Pe perioada în care funcționarii publici urmează forme de perfecționare profesională, aceștia beneficiază de drepturile salariale cuvenite, doar în situația în care acestea sunt: organizate la inițiativa ori în interesul autorității sau instituției publice sau sunt urmate la inițiativa funcționarului public, cu acordul conducătorului autorității sau instituției publice.

Persoanele care urmează forme de perfecționare profesională, a căror durată este mai mare de 90 de zile într-un an calendaristic, organizate în țară sau în străinătate, finanțate din bugetul de stat sau bugetul local, sunt obligați să se angajeze în scris că vor lucra în administrația publică între 2 și 5 ani de la terminarea programelor, proporțional cu numărul zilelor de perfecționare profesională, dacă pentru programul respectiv nu este prevăzută o altă perioadă. Nu constituie forme de perfecționare profesională și nu pot fi finanțate din bugetul de stat sau din bugetul local studiile universitare sau studiile de doctorat.<sup>28</sup>

Pentru a ocupa o funcție publică o persoană trebuie să îndeplinească următoarele condiții: cetățenia română și domiciliul în România; cunoaște limba română, scris și vorbit; are vârsta de minimum 18 ani împliniți; capacitate deplină de exercițiu; are o stare de sănătate corespunzătoare funcției publice pentru care candidează, atestată pe baza de examen medical de specialitate; îndeplinește condițiile de studii prevăzute de lege pentru funcția publică; nu a fost condamnată pentru săvârșirea unei infracțiuni contra umanității, contra statului sau contra autorității, de serviciu sau în legătură cu serviciul, care împiedică înfăptuirea justiției, de fals ori a unor fapte de corupție sau a unei infracțiuni săvârșite cu intenție, care ar face-o incompatibilă cu exercitarea funcției publice, cu excepția situației în care a intervenit reabilitarea; nu a fost destituită dintr-o funcție publică sau nu i-a încetat contractul individual de munca pentru motive disciplinare în ultimii 7 ani; nu a desfășurat activitate de poliție

---

<sup>28</sup>Valentin, Prisăcaru, *Funcționarii publici*, Editura All Beck, București, 2004, p.50

politică. Ocuparea funcțiilor publice se face prin: promovare; transfer; redistribuire; recrutare; și alte modalități prevăzute expres de lege.

Încălcarea de către funcționarii publici, cu vinovăție, a îndatoririlor de serviciu atrage răspunderea disciplinară, contravențională, civilă sau penală, după caz. Orice persoană care se consideră vătămată într-un drept al său sau într-un interes legitim se poate adresa instanței judecătorești, împotriva autorității sau instituției publice care a emis actul sau care a refuzat să rezolve cererea referitoare la un drept subiectiv sau la un interes legitim. La rândul său, funcționarul public care este găsit vinovat și sancționat, se poate adresa instanței de contencios administrativ, dacă consideră nedreaptă măsura luată împotriva sa, solicitând anularea sau modificarea, după caz, a ordinului sau dispoziției de sancționare.<sup>29</sup>

Mobilitatea în cadrul corpului funcționarilor publici se realizează prin modificarea raporturilor de serviciu, în două direcții: pentru eficientizarea activității autorităților și instituțiilor publice; și în interesul funcționarului public, pentru dezvoltarea carierei în funcția publică. Modificarea raporturilor de serviciu ale funcționarilor publici are loc prin:

- Delegare - se dispune în interesul autorității sau instituției publice în care este încadrat funcționarul public, pe o perioadă de cel mult 60 de zile calendaristice într-un an
- Detașare - se dispune în interesul autorității sau instituției publice în care urmează să își desfășoare activitatea funcționarul public, pentru o perioadă de cel mult 6 luni.
- Transfer - poate avea loc în interesul serviciului sau la cererea funcționarului public
- Mutarea - în cadrul autorității sau instituției publice ori în cadrul altei structuri fără personalitate juridică a autorității sau instituției publice poate fi definitivă ori temporară
- Exercițarea cu caracter temporar a unei funcții publice - se realizează prin promovarea temporară a unui funcționar public care îndeplinește condițiile de studii și de vechime în specialitatea studiilor pentru ocuparea funcției publice și care nu are o sancțiune disciplinară aplicată, care nu a fost radiată, în condițiile prezentei legi.<sup>30</sup>

<sup>29</sup> Mihai, C. Apostolache, *Deontologia funcționarului public*, Ed. Universitara, 2014, p. 67

<sup>30</sup> Verginia, Vedinaș, *Statutul funcționarului public*, Editura Nemira, București, 1998, p. 56

Printre situațiile care pot suspenda raportul de serviciu a unui funcționar public se numără: funcționarul este numit sau ales într-o funcție de demnitate publică; este încadrat la cabinetul unui demnitar; este desemnat de către autoritatea sau instituția publică să desfășoare activități în cadrul unor misiuni diplomatice ale României ori în cadrul unor organisme sau instituții internaționale, pentru perioada respectiva; desfășoară activitate sindicală; efectuează stagiul militar, serviciul militar alternativ; este arestat preventiv; efectuează tratament medical în străinătate; se află în concediu pentru incapacitate temporară de muncă, pe o perioadă mai mare de o lună; carantină; concediu de maternitate; pe perioada cercetării administrative, în situația în care funcționarul public care a săvârșit o abatere disciplinară etc.

Pe perioada suspendării raportului de serviciu autoritățile și instituțiile publice au obligația să rezerve postul aferent funcției publice. Ocuparea acestuia se face pe o perioadă determinată. Reluarea activității se dispune prin act administrativ al persoanei care are competența legală de numire în funcția publică. Actul administrativ prin care se constată, respectiv se aprobă suspendarea raportului de serviciu, precum și cel prin care se dispune reluarea activității de către funcționarul public se comunică Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, în termen de 10 zile lucrătoare de la data emiterii.

Încetarea raporturilor de serviciu ale funcționarilor din mediul public se face prin act administrativ al persoanei care are competența legală de numire în funcția publică și are loc în următoarele condiții:

- de drept - la data decesului funcționarului public; la data rămânerii irevocabile a hotărârii judecătorești de declarare a morții funcționarului public; la data îndeplinirii cumulative a condițiilor de vârstă standard și a stagiului minim de cotizare pentru pensionare etc.
- prin acordul părților consemnat în scris - autoritatea sau instituția publică și-a încetat activitatea ori a fost mutată într-o altă localitate, iar funcționarul public nu este de acord să o urmeze; starea sănătății fizice sau/și psihice a funcționarului public, constatată prin decizie a organelor competente de expertiză medicală, nu îi mai permite acestuia să își îndeplinească atribuțiile corespunzătoare funcției publice deținute etc.
- prin eliberare din funcția publică

- prin destituire din funcția publică - pentru săvârșirea repetată a unor abateri disciplinare sau a unei abateri disciplinare care a avut consecințe grave; dacă s-a ivit un motiv legal de incompatibilitate, iar funcționarul public nu acționează pentru încetarea acestuia într-un termen de 10 zile calendaristice etc.
- prin demisie.<sup>31</sup>

Autoritățile și instituțiile publice au obligația de a solicita Agenției Naționale a Funcționarilor Publici avizul privind funcțiile publice în oricare dintre următoarele situații: stabilirea sau modificarea structurii de funcții publice pentru fiecare autoritate și instituție publică, în parte, de către conducătorul acesteia ori prin hotărâre a consiliului județean modificarea calității posturilor; reorganizarea activității autorității sau instituției publice. Pentru respectarea drepturilor de carieră ale funcționarilor publici, în cuprinsul actelor normative sau administrative privind modificari ale structurii organizatorice, reorganizări sau desființări de structuri și funcții publice, autoritățile și instituțiile publice inițiatoare din administrația publică centrală și locală sunt obligate să prevadă un termen de minimum 30 de zile, în vederea aplicării procedurilor legale.

Existența statutului funcționarului public și a codului deontologic al acestuia a făcut ca granița dintre morală și drept să devină aproape invizibilă, acest fapt reprezentând un câștig atât pentru cei care exercită diferite funcții, dar și pentru cei în raport cu care sau în beneficiul cărora se exercită aceste funcții.<sup>32</sup>

### 2.3 Primăria Municipiului Zalău

Primăria reprezintă structura funcțională cu activitate permanentă constituită din primar, viceprimar, secretarul unității administrativ-teritoriale și aparatul de specialitate al primarului, având drept scop soluționarea problemelor curente ale colectivității locale.<sup>33</sup> Primăria municipiului Zalău funcționează într-o clădire finalizată în anul 1889 care adăpostește astăzi Consiliul Local și primăria Municipiului Zalău.

<sup>31</sup> Antonie, Iorgovan, *Tratat de drept administrativ*, vol.I, Editura All Beck, București, 2005, p. 153

<sup>32</sup> Verginia, Vedinaș, *Deontologia vieții publice*, Editura Universul Juridic, București, 2007, p. 124

<sup>33</sup> Legea 286/2006 privind modificarea și completarea Legii administrației publice locale nr.215/2001

Prin hotărârea Consiliului Local nr. 128/2001, s-a stabilit că stema primăriei se compune dintr-un scut roșu, încărcat cu un tânăr înaripat, de aur. El ține în mâna dreaptă o sabie din același metal, cu care lovește un balaur negru, pe care îl calcă cu picioarele. În mâna stângă personajul poartă o balanță de aur, cu talgerele în echilibru; în șef, pe fond roșu, un brâu crenelat de argint. Scutul este timbrat cu o coroană murală de argint, formată din șapte turnuri crenelate ce semnifică rangul de municipiu al Zalăului.

Referitor la numele Zalăului s-au emis de-a lungul timpului diverse ipoteze: că ar însemna brâu, cingătoare (silaj), în limba vorbită de către avari, că ar însemna “patul cu ulmi” (Sil es Agz) în limba maghiară sau că de fapt, vechea denumire Zalău, nu a putut fi transcrisă în limba maghiară decât sub forma Zil și Lak, asemănător cu denumirea germană a orașului: Zillenmarkt – loc de târg.

Primăria Zalău deservește activităților și organizării municipiului cu același nume, situat din punct de vedere geografic în zona centrală a județului Sălaj, în bazinul hidrografic al râului Zalău, la contactul depresiunii cu același nume și Culmea Meseșului. Cu o suprafață totală de 90,09 km<sup>2</sup>, teritoriul administrativ al municipiului include și localitatea Stână, așezare situată la sud-est de Meseș, în bazinul hidrografic al Agrijului. Cu evoluții fluctuante de-a lungul timpului, populația municipiului Zalău numara la ultimul recensământ 56.202 locuitori. Din punct de vedere etnic, conform datelor de la recensământul populației din anul 2011, populația avea următoarea structură: 43.442 români, 8.713 maghiari, 318 rromi, 16 slovaci, 14 germani, 23 italieni, 9 rusi, 7 ucrainieni. Municipiul Zalău, situat pe axa Cluj - Satu-Mare - Petea Vama, DN 1F - E 81, este conectat la o rețea rutieră cu acces spre Europa de vest. Pe lângă importanța sa economică, acesta constituie și un puternic centru cultural, de învățământ, și nu în ultimul rând, un atractiv areal turistic. De curând, municipiul Zalău, pe lângă renumele școlilor și liceelor existente, se poate mândri cu prezența a două colegii universitare acreditate.

Structura organizatorică a unei instituții publice din România reprezintă totalitatea persoanelor și subdiviziunilor organizatorice care asigură realizarea atribuțiilor specifice fiecărei instituții publice. Organigrama primăriei municipiului Zalău este formată din:

- **Direcția administrației publice locale: Serviciul Juridic-Contencios; Biroul Administrație Publică Arhivă; Serviciul Fond Funciar, Registru Agricol, Agricultură; Biroul Centrul de Relații cu Publicul; Informații Publice**

- **Direcția economică:** Serviciul Impuneri, Incasări, Control - Persoane Juridice; Serviciul Impuneri, Incasări, Control - Persoane Fizice; Serviciul Executare Creanțe Bugetare; Serviciul Financiar Contabilitate, Buget
- **Direcția urbanism, arhitect șef:** Serviciul Urbanism și Amenajarea Teritoriului; Compartiment Cadastru; Compartiment Inspecția în Construcții
- **Direcția tehnică:** Serviciul Investiții, Achiziții Publice; Serviciul Managementul Proiectelor; Serviciul de Monitorizare Servicii Comunitare de Utilități Publice
- **Direcția patrimoniu:** Serviciul Patrimoniu Public și Privat; Serviciul Administrare Baze Sportive; Serviciul Asociații de Proprietari
- **Direcția corp control:** Compartiment Recepții Lucrări Salubritate; Compartiment Inspectori Corp Control; Serviciul Comerț și Autorizații Lucrări
- **Direcția Resurse Umane,** Salarizare, Monitorizare Unități de Învățământ, Control Financiar de Gestiune
- **Servicii subordonate direct primarului, viceprimarilor și administraturului public:** Cabinet Primar; Compartiment Audit; Compartiment de Presă, Cultură, Sport promovare turistică, relații interne -externe; Serviciul Administrativ; și **Unități subordonate consiliului local:** Societatea "Uzina Electrică Zalău" S.A.; Societatea "Transurbis" S.A. Zalău; Societatea "Citadin Zalău" SRL; Direcția Generală Administrația Domeniului Public; Poliția Locală Zalău; Direcția de Asistență Socială Comunitară; Direcția Publică Comunitară de Evidență a Persoanelor; Casa de Cultură Municipală Zalău

Prin intermediul Programului Operațional Regional, primăria Zalău a finalizat 13 proiecte și se află în stadiul de implementare a 8 altora, specifice axelor prioritare: 1 - **Sprijinirea dezvoltării durabile a orașelor - potențiali poli de creștere;** 3 - **Îmbunătățirea infrastructurii sociale;** 5 - **Dezvoltarea durabilă și promovarea turismului.**

**În axa 1, au fost demarate 4 proiecte specifice Domeniului Major de Intervenție 1.1. – planuri integrate de dezvoltare urbană, în sub-domeniul Centre urbane, dintre care 3 au fost finalizate și unul este încă în implementare. Obiectivul principal care a**

**duș la inițierea, de către primărie, a acestor proiecte a fost creșterea calității vieții în municipiul Zalău și îmbunătățirea atractivității municipiului față de proprii rezidenți și față de non-rezidenți.**

**Unul dintre proiectele finalizate cu succes, pe axa prioritară 1, a presupus amenajarea peisagistică a parcului central municipal. Obiectivele acestuia s-au axat, în principal, pe extinderea și reabilitarea parcului, îmbunătățirea funcțiilor recreative, sportive și culturale, dezvoltarea mobilității ecologice prin amenajarea unei piste de biciclete etc.<sup>34</sup> Un altul a constat în implementarea unui sistem de management al traficului, care a condus la îmbunătățirea circulației rutiere și creșterea accesibilității zonei, reducerea poluării mediului cu emisii de noxe cauzate de trafic și zgomot asociat, îmbunătățirea calității spațiului public urban prin montarea îngropată a cablului de comunicare din fibra optică și dezafectarea cablurilor aeriene etc.<sup>35</sup> Ce de-al treilea proiect din DMI 1.1., finalizat cu succes, a presupus amplasarea unui sistem video în spațiile publice. Printre obiectivele acestuia observăm: instalarea unui sistem de supraveghere video pentru monitorizarea centralizată a șapte spații publice, creșterea atractivității spațiilor publice avute în vedere sub aspectul siguranței, scăderea cu 10% a faptelor antisociale din spațiile publice țintă etc.<sup>36</sup>**

Singurul proiect pe care primăria Zalău încă îl mai are în implementare pe axa 1, DMI 1.1., presupune reabilitarea clădirii monument istoric Transilvania, care se înscrie într-un demers de creștere a numărului de turiști în municipiu prin promovarea patrimoniului cultural.<sup>37</sup>

**Tot pe axa 1, dar de data aceasta în Domeniul de intervenție 1.2. - sprijinirea investițiilor în eficiența energetică a blocurilor de locuințe, au fost inițiate 11 proiecte de reabilitare termică a blocurilor de locuințe, dintre care 5 au fost deja finalizate cu succes, restul fiind încă în implementare. Obiectivul general a fost promovarea coeziunii sociale și crearea de locuri de muncă în municipiul Zalău prin îmbunătățirea eficienței energetice a blocurilor de locuit din localitate.<sup>38</sup>**

---

<sup>34</sup>Preluat din *Fișa proiect parc central*, document disponibil pe [www.zalausj.ro](http://www.zalausj.ro)

<sup>35</sup>Preluat din *Fișa proiect trafic*, document disponibil pe [www.zalausj.ro](http://www.zalausj.ro)

<sup>36</sup>Preluat din *Fișa proiect supraveghere*, document disponibil pe [www.zalausj.ro](http://www.zalausj.ro)

<sup>37</sup>Preluat din *Fișa proiect Transilvania*, document disponibil pe [www.zalausj.ro](http://www.zalausj.ro)

<sup>38</sup>Preluat din *Fișa proiect reabilitare*, document disponibil pe [www.zalausj.ro](http://www.zalausj.ro)

Pe axa prioritară 3 specifică îmbunătățirea infrastructurii sociale, primăria Zalău are 4 proiecte finalizate în două domenii majore de intervenție: DMI 3.2. - Reabilitarea/modernizarea/ dezvoltarea și echiparea infrastructurii serviciilor sociale și DMI 3.4. - Reabilitarea/ modernizarea/ dezvoltarea și echiparea infrastructurii educaționale preuniversitare, universitare și a infrastructurii pentru formarea profesională continuă. Crearea unui centru multifuncțional pentru persoane vârstnice „Tinerețe fără bătrânețe” a fost singurul proiect din DMI 3.2. și a avut ca și obiectiv îmbunătățirea calității infrastructurii aferente serviciilor sociale care se adresează persoanelor vârstnice pentru acordarea accesului egal tuturor vârstnicilor la astfel de servicii. Pe DMI 3.4., au fost reabilitate și reamenajate în baza a 3 trei proiecte, 3 instituții de învățământ preuniversitar: Școala Generală „Gheorghe Lazăr”, Școala Generală „Mihai Eminescu” și internatul Colegiului Tehnic Alesandru Papiu Ilarian. Obiectivul pe care autoritățile locale le-au avut a vizat îmbunătățirea calității infrastructurii și a dotărilor din unitățile de educație în învățământul obligatoriu din județul Sălaj și Zalău pentru asigurarea unui proces educațional la standarde europene în vederea creșterii participării populației școlare și a cadrelor didactice la procesul educațional.

Pe axa de prioritate 5 a Programului Operațional Regional, au fost scrise două proiecte având ca specific Domeniul Major de Intervenție 5.3, care presupune promovarea potențialului turistic și crearea infrastructurii necesare, în scopul creșterii atractivității României ca destinație turistică. Finalizat a fost un proiect care presupunea promovarea festivalului Roman Zalău Porolissum, ca instrument de promovare a siturilor arheologice locale și se află încă în implementare un proiect privind crearea unor centre naționale de informare și promovare turistică.

Pe lângă activitățile desfășurate în parteneriat cu P.O.R., primăria municipiului Zalău are în implementare și un proiect în cadrul Programului Operațional – Dezvoltarea capacității administrative. Acesta presupune stabilirea unui program de îmbunătățire a eficacității organizaționale prin pregătirea resurselor umane și restructurare organizațională. Proiectul are un aport deosebit de important în sensul îndeplinirii a două obiective menționate în cadrul Strategiei de reformă în administrația publică: obiectivul 1 - reforma serviciilor publice de bază, respectiv obiectivul 2 – consolidarea procesului de descentralizare fiscală și administrativă. Obiectivele specifice presupun îmbunătățirea activităților desfășurate în cadrul primăriei din Zalău prin intermediul a două strategii:

- prima strategie se referă la îmbunătățirea capacității personalului de a desfășura activitățile publice;
- a doua strategie se referă la re-designul proceselor instituției (îmbunătățire organizațională)

Aceste strategii vor fi implementate prin intermediul unui proiect ce conține patru etape distincte: evaluarea organizațională, realizarea unui plan de îmbunătățire organizațională, pregătirea angajaților implicați în implementarea planului de îmbunătățire organizațională, coaching în implementare.

Rezultatele așteptate pe termen scurt presupun: analize detaliate, într-o manieră cuprinzătoare a resurselor, proceselor și rezultatelor instituției; soluții concrete pentru îmbunătățirea capacității administrative pe fiecare dintre direcțiile importante; dezvoltarea relațiilor personale ale angajaților din cadrul primăriei; reducerea deficiențelor în funcționarea curentă a serviciilor instituției etc. Iar pe termen lung proiect dorește să generează rezultate atât pentru populație, cât și pentru instituție: implicarea adecvată a primăriei și consiliului local Zalău în dezvoltarea economică, socială, culturală a membrilor comunității, în sensul sprijinirii inițiativelor populației prin oferirea unor servicii calitative; reducerea numărului de plângeri din partea populației; reducerea timpului de așteptare al populației pentru serviciile asigurate de către primărie și consiliul local; creștere a eficienței în utilizarea resurselor financiare a primăriei și consiliului local; creșterea capacității de adaptare a instituției la schimbările cerințelor cetățenilor, a legislației din administrația publică, a modului de funcționare și a atribuțiilor etc.<sup>39</sup>

## **Capitolul 3. Evaluarea organizațională a Primăriei Municipiului Zalău - Concluzii și recomandări**

### **3.1 Evaluarea financiară**

Evaluarea financiară s-a desfășurat în cadrul proiectului „Program de îmbunătățire a eficacității organizaționale a Primăriei municipiului Zalău prin pregătirea resurselor umane și

---

<sup>39</sup>Preluat din *Fisa proiect resurse umane*, document disponibil pe [www.zalausj.ro](http://www.zalausj.ro)

restructurare organizațională – PROEF ZALĂU”, cod SMIS 23019, finanțat prin Programului Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative, **Axa prioritară 1: Îmbunătățiri de structură și proces ale managementului ciclului de politici publice, Domeniul major de intervenție 1.3: Îmbunătățirea eficacității organizaționale, Operațiunea:** Module de pregătire în domenii ca achizițiile publice, ECDL, limbi străine, dezvoltarea de proiecte, licitarea și managementul proiectelor etc.

#### PREZENTAREA EVALUATORULUI FINANCIAR:

Neacșu Georgică Radu, expert contabil cu domiciliul în Craiova, str. Amaradia nr.66, bl.F4a, sc. 1, ap.11, jud.Dolj, posesor al carnetului de expert contabil nr.31619A, înscris în Tabloul Expertilor Contabili și Contabililor Autorizați din România – filiala Dolj a realizat evaluarea financiară din cadrul contractului nr. 19544/11.04.2014 încheiat între Primăria Municipiului Zalău și ACCES Oltenia.

#### **Metodologie:**

##### **Raportul financiar a fost structurat în două părți:**

- prima parte cuprinde o analiză comparativă a principalilor indicatori financiari aferenți anilor 2011, 2012 și 2013. La baza analizei au stat rapoartele financiare care au fost furnizate de către compartimentele de specialitate ale Primăriei Zalău.
- a doua parte cuprinde o analiză a personalului din cadrul Primăriei Zalău precum și din cadrul **Directiei de Asistența Socială Comunitară Zalău (DASC)** și **Poliției Locale Zalău** aflate în subordinea Primăriei Municipiului Zalău.

În cadrul evaluării financiare a municipiului Zalău au fost pregătite în prealabil două modele de interviuri cu scopul evaluării financiare departamentale: una pentru personalul de conducere și una pentru personalul de execuție.

#### **Concluziile evaluării financiare:**

Referitor la veniturile totale încasate se observă o creștere de la valoarea de 103.539 mii lei în anul 2011 la valoarea de 111.190 mii lei în 2012 și respectiv 136.958 mii lei în anul 2013, rezultând o variație a acestora pe intervalul 2011 – 2013 de 32,27%.

Încasarile veniturilor proprii au crescut de la valoarea de 58.766 mii lei în 2011 la 57.584 mii lei în 2012 și 62.643 mii lei în anul 2013, rezultând o variație a acestora pe intervalul 2011 – 2013 de doar **6,60 %**.

Cele mai mari cresteri procentuale s-au inregistrat la impozitul pe terenuri (persoane fizice: 73,29% si persoane juridice: 62,04%). Incasarile din impozitul pe cladiri – persoane fizice au crescut de la valoarea de 2918 mii lei in 2011 la valoarea de 3117 mii lei in 2012 si respectiv 3841 mii lei in anul 2013, rezultand o crestere totala de 31,65%.

Referitor la gradul de colectare a unor venituri proprii prezentam in cele ce urmeaza o analiza a acestora pe perioada supusa studiului: 2011 – 2013.

Gradul de colectare a veniturilor proprii prezentate a fost de 76,38% in 2011, 74,30% in 2012 si respectiv 75,43%.

Numarul persoanelor fizice distincte ce au avut obligatii de plata in perioada supusa studiului **a crescut** de la 36.420 persoane in 2011 la 36.946 persoane in 2012 si 38.084 persoane in 2013.

Numarul persoanelor juridice distincte ce au avut obligatii de plata in perioada supusa studiului **a scazut** de la 5029 persoane in 2011 la 2791 persoane in 2012 si 2759 persoane in 2013.

Referitor la Primaria Municipiului Zalau, la capitolul cheltuieli de personal se observa o crestere de la valoarea de 4822 mii lei in anul 2011 la valoarea de 6038 mii lei in anul 2013, reprezentand o crestere de totala de 25,22%. Precizam faptul ca numarul personalului a crescut cu mai putin de 3% in aceasta perioada, respectiv de la 201 -numarul mediu de personal angajat in 2011 la 207 - numarul mediu de personal angajat in 2013.

In cadrul Politiei Locale Zalau, cheltuielile de personal au crescut in perioada 2011 – 2013 cu 21,27%, respectiv de la valoarea de 926 mii lei in anul 2011 la valoarea de 997 mii lei in anul 2012 si 1123 mii lei in anul 2013.

Numarul mediu de persoane angajate in cadrul Politiei locale in perioada 2011 – 2013, conform adresei nr. 28560/04.05.2014 emisa de Primaria Municipiului Zalau a fost de: 51 persoane in anul 2011, 56 persoane in anul 2012 si 50 persoane in anul 2013.

**Comparativ**, cheltuielile de personal ale DASC, in perioada 2011 – 2013, au crescut cu doar 8,93 %, respectiv de la valoarea de 694 mii lei in 2011 la valoarea de 731 mii lei in 2012 si 756 mii lei in 2013, acestea in conditiile in care numarul mediu de persoane angajate a scazut de la 51 in 2011 la 41 in 2013.

In ceea ce priveste cheltuielile materiale, acestea au crescut in procent de 4,62% - 2013 fata de 2011 in cadrul Autoritatii Executive, cu 8,97% in cadrul DASC si cu 72,71% in cadrul Politiei Comunitare Zalau –crestere inregistrata pe fondul unei economii de 33,01% in anul 2011 fata de prevederile bugetare.

Cu exceptia unei singure persoane cu functie de conducere intervievate, intreg personalul s-a declarat multumit de functia pe care o detinea la data interviului.

Un procent de 30,5% din angajatii cu functie de conducere intervievati isi gasesc implinirea profesionala in locul de munca ocupat si un acelasi procent privesc postul doar ca o sursa de venit.

Peste 50% din personalul de conducere a reusit implementarea unor proiecte/ aplicatii/ sisteme inasa, un procent de 17,4% a declarat ca rezultate notabile, indeplinirea sarcinilor de serviciu. Un procent de 17,4% au declarat ca **inca** nu au reusit obtinerea unor rezultate notabile.

Evaluatorul financiar apreciaza onestitatea personalului intervievat in aceasta privinta. Intrebarea este pur subiectiva, fiecare intervievat interpretand diferit cuvantul notabil. Personal, consider ca realizarea sarcinilor de serviciu nu reprezinta „rezultate notabile” si totodata apreciez ca o mare parte din personalul care a raspuns ca nu a realizat inca rezultate notabile si-a impus standarde inalte de autoapreciere.

Volumul mare de munca si modificarea frecventa a legislatiei in vigoare sunt principalele dificultati in realizarea sarcinilor de serviciu. **Pentru eliminarea acelor dificultati este necesara mentinerea programului de pregatirea profesionala continua a personalului.** Aproximativ 12 % din personalul cu functie de conducere considera ca problema in rezolvarea sarcinilor de serviciu comunicarea dificila – in cadrul aceluiasi departament dar si interdepartamental.

Motivarea financiara este cea mai puternica parghie in motivarea personalului, indiferent unde acesta isi desfasoara activitatea – in domeniu public sau privat. Desi salarizarea angajatilor din platiti din fonduri publice se desfasoara intr-un mediu reglementat este necesar ca promovarea acestora sa se realizeze exclusiv pe criterii de performanta, pentru ca angajatul sa poata beneficia de salariul corespunzator treptei ierarhice pentru care este pregatit profesional.

Peste 35% din angajatii cu functie de conducere considera ca Primaria Zalau nu foloseste nici o parghie pentru atragerea investitorilor din domeniul privat ori nu stiu niciuna. Ori, se cunoaste ca, prin atragerea investitorilor privati se realizeaza cresterea bazei de impozitare a impozitului pe cladiri, mijloace de transport, a impozitului pe salarii etc.

#### **RECOMĂNDĂRI/PROPUNERI – Evaluare financiară**

Avand in vedere ca gradul de autonomie locala depinde in mare masura de ponderea veniturilor proprii in raport cu alte surse de venit, este necesara gasirea modalitatilor de

crestere a acestor venituri care se realizeaza pe plan local, precum si crestea gradului de colectare.

Peste 35% din angajatii cu functie de conducere interievati considera ca Primaria Zalau nu foloseste nici o parghie pentru atragerea investitorilor din domeniul privat sau nu stiu niciuna. Ori, se cunoaste ca, prin atragerea investitorilor privati se realizeaza cresterea bazei de impozitare a impozitului pe cladiri, mijloace de transport, a impozitului pe salarii etc.

Nivelul veniturilor proprii sunt stabilite de catre autoritatile locale in limitele prevazute de lege. Astfel, pentru a mari nivelul veniturilor proprii, recomandam stabilirea unei strategii pe termen lung de atragere a investitorilor – persoane fizice si juridice care, prin activitatea desfasurata sa duca la cresterea bazei de impozitare a impozitului pe cladiri, mijloace de transport, a impozitului pe salarii etc.

In ceea ce priveste realizarea sarcinilor de serviciu, volumul mare de munca si modificarea frecventa a legislatiei in vigoare sunt principalele dificultati identificate. Pentru eliminarea acestor dificultati este necesara mentinerea programului de pregatirea profesionala continua a personalului pentru dobandirea de cunostinte specifice postului ocupat.

O dificultate majora intalnita indeosebi de personalul care lucreaza cu publicul este intelegerea greoaie din partea cetatenilor atat a formularisticii dar si a limitelor angajatilor primariei in rezolvarea problemelor populatiei.

Pentru intelegerea comportamentului cetateanului, pentru o mai buna comunicare a acestuia, pentru diminuarea stresului personalului, este necesar ca intreg personalul care lucreaza cu publicul si nu numai sa urmeze cursuri de comunicare.

Imbunatatirea abilitatilor de comunicare va contribui la imbunatatirea relatiilor in interiorul compartimentelor, a relatiilor interdepartamentale, dar si cu alte institutii.

Intervievatii au solicitat sa fie instruiti in managementul institutiilor publice dar si in managementul resurselor umane pentru a cunoaste modalitatile de promovare, de gestionare a efectivelor, dar si dezvoltarea si dinamizarea resurselor umane în vederea obtinerii performantelor dorite si atingerii obiectivelor propuse.

### **3.2. Gradul de satisfacție a beneficiarilor**

Evaluarea satisfacției beneficiarilor s-a desfășurat în cadrul proiectului „Program de îmbunătățire a eficacității organizaționale a Primăriei municipiului Zalău prin pregătirea

resurselor umane și restructurare organizațională – PROEF ZALĂU”, cod SMIS 23019, finanțat prin Programului Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative, **Axa prioritară 1:** Îmbunătățiri de structură și proces ale managementului ciclului de politici publice, **Domeniul major de intervenție 1.3:** Îmbunătățirea eficacității organizaționale, **Operațiunea:** Module de pregătire în domenii ca achizițiile publice, ECDL, limbi străine, dezvoltarea de proiecte, licitarea și managementul proiectelor etc.

#### PREZENTAREA EVALUATORULUI SATISFAȚIE CLIENȚI:

Morugă Raluca, expert evaluare satisfacție clienți cu domiciliul în Craiova, str. Barbu Lăzăreanu, nr. 2, bl. J36, sc. 1, ap. 7, jud. Dolj, angajat cu CIM nr. 1139/27.11.2013, a realizat evaluarea satisfacției clienților din cadrul contractului nr. 19544/11.04.2014 încheiat între Primăria Municipiului Zalău și A.C.C.E.S. Oltenia.

#### Metodologia utilizată:

Pentru evaluarea satisfacției beneficiarilor primăriei municipiului Zalău, s-a utilizat chestionarul de opinie sub forma unei scale likert, adresată cetățenilor orașului și beneficiarilor direcți ai serviciilor primăriei.

În cadrul evaluării satisfacerii beneficiarilor s-au utilizat măsurarea intensității și satisfacției prin utilizarea scalei Likert.

**Esantionarea:** pentru evaluarea satisfacției beneficiarilor primăriei Zalău, au fost aplicate 200 de chestionare sub forma unei fișe likert, acestea fiind realizate cu beneficiarii direcți a șase departamente din cadrul instituției. Distribuția realizării acestora pentru birouri/departamente s-a realizat în funcție de fluxul general al numărului de beneficiari care apelează la serviciile respective.

Astfel, 30% dintre chestionare au fost realizate beneficiarilor biroului de relații cu publicul, în timp ce 25 de procente le-au fost adresate clienților direcției evidența persoane. Totodată, 15% dintre chestionare au fost realizate în cadrul direcției de asistență socială, în timp ce, câte 10 procente au fost efectuate în cadrul birourilor: taxe și impozite, serviciul fond funciar registrul agricol și poliția locală.

#### Concluzii și recomandări:

Fiind reședința de județ, primăria municipiului Zalău are activități multiple, iar solicitările și/sau problemele cu care vin beneficiarii sunt complexe și variate. Totuși, majoritatea solicitărilor (55,5%) sunt legate de documente/acte necesare cetățenilor din Zalău,

astfel 34,5% dintre respondentii studiului au apelat la serviciile primariei pentru a ridica acte/documente, in timp ce 21 de procente au depus documente.

Totodata, 20,5% dintre beneficiarii intervievati au venit la primaria Zalau pentru a solicita informatii/servicii la care au dreptul prin legislatie. Alte motive pentru care cetatenii municipiului Zalau au venit la primarie sunt: finantari sau plata taxelor (6,5%), reclamatii/sesizari (6%), nevoi speciale/sociale (5,5%), plata amenzilor/sanctiunilor (3%), probleme legate de aspectul/securitatea orasului (1,5%) sau consultanta/clarificari (1,5%).

Atentia este o insusire care consta in orientarea si concentrarea activitatii psihice pe un anumit subiect sau a arata grija, preocupare fata de un anumit aspect, considerandu-l important.

Foarte putini angajati sunt motivati in egala masura de toate sarcinile pe care locul de munca le presupune, iar motivul este in principal aparitia rutinei si incercarea de a evita sarcini care nu provoaca un interes personal sau profesional.

In acest caz, recomandarea noastra este crearea unui sistem propriu de monitorizare a activitatii, care nu solicita prea mult timp si anume notarea la sfarsitul unei zile de munca numarul de caze rezolvate, implicit numarul de beneficiari care au plecat satisfacuti si multumiti ca problema lor este importanta pentru institutia in care ei si-au pus increderea.

Astfel, functionarul va avea o mai mare multumire fata de sine insusi si vor dezvolta initiativa si potential creator, acordand atentie ideilor valoare si in acelasi timp selectandu-le de celelalte.

Totodată, 99% dintre respondenti sustin ca functionarul public la care au apelat a acordat in mare si in foarte mare masura atentiei solicitarii lor, acest lucru fiind unul pozitiv, putem astfel observa clar ca angajatii primariei Zalau acorda atentie tuturor cazurilor aparute, satisfacand asteptarile cetatenilor.

Doar un procent dintre respondenti au semnalat faptul ca angajatii primariei le-au acordat atentie in mica masura.

Unii oameni sunt timizi sau nu prea increzatori in abilitatile lor de lucru cu oamenii. Pentru cei care nu au in mod nativ aceste abilitati, in cadrul unei organizatii/institutii acestia ar trebui sa petreaca mai mult timp alaturi de colegii din departament care stapanesc cu desavarsire aceasta atitudine in relatia cu beneficiarul. In acest mod, nu doar ca vor fi imbunatatite relatiile cu cetatenii, ci se va crea si un mediu de lucru mult mai bine structurat iar relatiile de munca dintre angajati vor fi mult mai bine coordonate.

In primaria Zalau, prietenia sta la loc de cinste, fapt indicat de procentul mare al beneficiarilor care afirma ca au fost tratati prietenos in mare si in foarte mare masura de catre

functionarii cu care au intrat in contact, nu mai putin de 97,5% dintre respondentii studiului impartasind aceasta impresie.

În aceleași contrast, 99,5 procente din totalul beneficiarilor intervievați au afirmat ca functionarii publici din primaria Zalau sunt receptivi in mare si in foarte mare masura. Doar 0,5% dintre respondenti au considerat ca functionarul cu care au interactionat nu a fost receptiv.

Amabilitatea permite oricui sa ofere mici recompense care uneori cantaresc mai mult decat cele materiale. A fi amabil nu este o calitate innascuta ci este invatata, caracteristica oamenilor modesti si celor care nu asteapta o recompensa imediata, ci ofera ajutor intr-un mod neconditionat.

Pe termen lung, amabilitatea se intoarce mereu sa ne rasplateasca, deoarece ca si in viata, primim de la locul de munca atat cat am investit in acesta. 99% dintre functionarii publici ai primariei Zalau au fost in mare si in foarte mare masura amabili cu beneficiarii lor. Doar 0,5% dintre respondenti considera ca functionarul cu care au interactionat a fost in mica masura amabil, in timp ce, tot jumătate de procente dintre beneficiarii intervievați considera ca angajatii primariei nu au fost deloc amabili cu ei.

Capacitatea unui functionar de a asculta solicitarea pana la capat, fara sa intervina si sa dea uneori senzatia unui complex de superioritate, este apreciata unanim de beneficiarii serviciilor publice. 99% dintre beneficiarii intervievați sustin ca functionarul cu care au interactionat le-a ascultat pana la capat solicitarea, fara sa ii intrerupa, optand pentru variantele *In foarte mare masura* (71,5%) si *In mare masura* (27,5%). Doar 1 procent dintre respondenti sustin ca angajatul primariei nu le-a permis deloc sa isi expuna solicitarea pana la capat.

Un funcționar care poate detalia si explica aspectele rezolvarii unei probleme astfel incat sa fie pricepute de orice tip debeneficiar castiga simpatia si increderea acestuia, iar procesul de solutionare devine mult mai simplu. 99% dintre beneficiarii intervievați au declarat ca functionarii publici din primaria Zalau au explicat in mare si in foarte mare masura raspunsul la solicitare pe intelesul lor, in timp ce 1% dintre respondenti se declara nemultumiti de acest aspect, sustinand ca nu le-a fost explicata rezolvarea problemei pe intelesul lor.

Interactiunea atrage concomitent comunicarea. Calitatea interactiunii depinde de eficacitatea comunicarii, iar in cazul interactiunii dintre functionar si beneficiar calitatea comunicarii depinde de capacitatea fiecaruia de a-si modela comportamentul si exprimarea in functie de nevoile clientului. Daca functionarul nu va reusi sa se adapteze la relatia

interpersonală impusă de beneficiarul serviciilor sale, nu va fi capabil să stabilească un raport cu acesta, iar ca drept rezultat situația se va bloca.

Beneficiarii serviciilor primăriei Zalău poate avea așteptări, atitudini și obiective diferite în funcție de cultură, nivelul intelectual sau de problemele cu care se confruntă. În acest sens este nevoie ca angajatul să ajungă să își cunoască în primul rând clientul iar abia apoi să încerce să răspundă eficient și prompt solicitărilor acestuia.

Alături de capacitatea de a asculta, identifica problema și de a găsi o soluție care să satisfacă cerințele beneficiarului, la fel de importantă este și rapiditatea rezolvării, fiind o caracteristică necesară pentru satisfacția beneficiarului.

97,5% dintre beneficiarii chestionați se declară mulțumiți de rapiditatea cu care funcționarul public le-a rezolvat solicitarea, alegând variantele *In foarte mare măsură* (67%) și *In mare măsură* (30,5%).

Comunicarea eficientă și centrarea pe nevoile beneficiarului par să fie puncte forte pentru angajații primăriei Zalău, fapt indicat de procentul de 98,5% al respondenților care consideră că au comunicat ușor cu funcționarii publici. Astfel, când au fost întrebați în ce măsură au comunicat ușor cu angajatul primăriei, 70,5% dintre beneficiari au ales *In foarte mare măsură*, în timp ce 28,5% au optat pentru *In mare măsură*.

Doar 1% din totalul beneficiarilor incluși în eșantion s-au declarat nemulțumiți de comunicarea cu angajații primăriei Zalău.

Funcționarul primăriei Zalău care intră în contact direct cu clienții trebuie să fie deschis la comunicare, să aibă o fire empatică și să fie capabil să ofere soluții eficiente și rapide. Modul în care funcționarul public se comportă în prezența beneficiarilor este de asemenea foarte important, fiind imperativ ca acesta să adopte un comportament respectuos și centrat pe nevoile cetățeanului.

Maniera în care s-au comportat funcționarii publici a fost pe placul a 99% dintre beneficiarii intervievați, aceștia fiind mulțumiți în mare măsură (25%) sau în foarte mare măsură (74%). De asemenea, un procent mic, de 1% dintre respondenți au optat la această întrebare precum *In mica măsură* (0,5%) și *In foarte mica măsură* (0,5%).

O administrație modernă și eficientă trebuie să se sprijine, fără îndoială, pe o resursă umană de calitate, pe un corp profesionist de funcționari publici, capabili să ridice nivelul de performanță instituțională și să satisfacă pe deplin nevoile cetățenilor. Aceste lucruri sunt realizabile prin concentrarea formării profesionale a funcționarilor publici, acest lucru implicând o mai mare atenție acordată pregătirii continue, prin cursuri de perfecționare realizate periodic, dar și o regândire a sistemului de recrutare și evaluare a funcționarilor

publici. 99,5% dintre beneficiarii intervievați au declarat ca, în opinia lor, funcționarul public al primăriei Zalău cu care au interacționat este competent/profesionist în foarte mare măsură (73%) sau în mare măsură (26,5%). Astfel, doar 0,5% dintre respondenți au avut o altă opinie, indicând varianta *In mica masura*.

O administrație modernă și eficientă trebuie să se sprijine, fără îndoială, pe o resursă umană de calitate, pe un corp profesionist de funcționari publici, capabili să ridice nivelul de performanță instituțională și să satisfacă pe deplin nevoile cetățenilor. Aceste lucruri sunt realizabile prin concentrarea formării profesionale a funcționarilor publici, acest lucru implicând o mai mare atenție acordată pregătirii continue, prin cursuri de perfecționare realizate periodic, dar și o regândire a sistemului de recrutare și evaluare a funcționarilor publici.

99,5% dintre beneficiarii intervievați au declarat ca, în opinia lor, funcționarul public al primăriei Zalău cu care au interacționat este competent/profesionist în foarte mare măsură (73%) sau în mare măsură (26,5%). Astfel, doar 0,5% dintre respondenți au avut o altă opinie, indicând varianta *In mica masura*.

Volumul de muncă în cadrul instituțiilor publice s-a mărit, în special după disponibilizările realizate în perioada 2011-2013, întreg sistemul administrației publice suferind de lipsuri privind numărul de angajați necesari activității, precum și lacune în pregătirea profesională a celor deja existenți.

Astfel, funcționarul public se poate simți uneori *sufocat* de multitudinea sarcinilor de lucru, acest lucru fiind vizibil și pentru beneficiarul direct al activității sale. 60 de procente din totalul beneficiarilor intervievați consideră ca funcționarul public cărui i s-au adresat nu era stresat din cauza volumului de muncă, în timp ce 5% au sesizat acest lucru în mica măsură.

Totuși, 20% dintre respondenți au indicat ca funcționarul public cu care au interacționat era stresat în mare și în foarte mare măsură din cauza volumului mare de muncă. Tot 20% a cumulat și non-răspunsul, acest procent al respondenților a preferat să se abțină de la această apreciere, considerând probabil că nu au suficiente date pentru a formula un răspuns categoric în acest sens.

Conform unor statistici europene realizate în cursul anului 2013, 80% dintre consultațiile date de medicii generaliști sunt motivate de simptome legate de stres, 25% din morbiditatea cardiovasculară este atribuită stresului, iar mai mult de 60% dintre accidentele de muncă sunt cauzate tot de stres.

Referitor la problemele personale, trei sferturi dintre respondenți au afirmat că nu au avut deloc impresia că funcționarul public cărui s-au adresat nu a parut deloc stresat, în timp

ce 25 de procente au ales la aceasta intrebare non-raspunsul, considerand probabil ca nu pot diferentia stresul aparut din cauza muncii depuse, de acela cauzat de diverse probleme personale/intime.

Dificultatile aparute pe parcursul unei zile de munca este ceva normal, in orice domeniu si la orice nivel, atat la personalul de executie cat si la cel de conducere. O munca fara probleme, fara energizarea angajatului prin provocarea de a-si depasi ritmul de lucru si iesirea din rutina zilnica, ar duce la plafonarea profesionala, la setarea unor obiective usoare. Astfel, in cadrul cercetarii de fata, toti respondentii au afirmat ca niciunul dintre angajatii biroului fond funciar- registrul agricol nu a fost pus in dificultate de solicitarea/problema cu care au venit.

La o prima privire, folosind cunoasterea comuna, am putea considera ca aceste procente sunt unele foarte pozitive, inasa reflectand si utilizand cunoasterea stiintifica, ne dam seama ca angajatii din cadrul acestui departament nu mai au parte de provocari si dau de acelasi tip de munca solicitari profesionale in fiecare zi, acest lucru rezultand intr-o rutina, care se va dovedi nociva, negativa cand va aparea o situatie cu adevarat dificil de rezolvat.

Orice funcționar public, în special cei care intră des în contact direct cu beneficiarul, trebuie să dețină abilități de comunicare dezvoltate și să utilizeze un limbaj adecvat în interacțiunea cu cetățenii pe care îi servește.

Biroul fond funciar stă bine la acest capitol, așa cum reiasă din procentele graficului de mai sus, 90% dintre beneficiari consideră că funcționarii publici cu care au intrat în contact au avut un limbaj adecvat, în timp ce 10% au afirmat că acest lucru s-a întâmplat în mare măsură.

Pentru a putea incepe o conversatie eficienta si a instala un sentiment de incredere intre angajat si beneficiar, este foarte important sa existe o ascultare activa a cererilor si solicitarilor expuse, fara ca beneficiarii sa fie intrerupti.

In acest sens, 95% dintre persoanele intervievate au declarat ca functionarul public le-a permis sa isi expuna solicitarea pana la capat in mare si in foarte mare masura. Alte 5 procente au declarat ca nu au fost deloc lasati sa isi expuna problema complet inainte de a fi intrerupti.

In interactiunea cu publicul beneficiar este nevoie sa existe concentrare maxima si sa fie evitati orice factori perturbatori care pot interveni in bunul decurs al comunicarii. Indiferent de urgenta unui apel de la un coleg sau o problema personala, prioritara este activitatea profesionala intreprinsa in momentul respectiv. Chestionati daca angajatul cu care au interactionat a fost deranjat de vreun coleg sau de telefon in timpul intalnirii, 65% dintre

beneficiari au considerat ca si-au expus problema in foarte mare masura fara ca angajatul sa fie deranjat, 30% in mare masura iar 5 procent au declarat ca, dimpotriva, nu au reusit deloc sa isi expuna solicitarea fara ca angajatul sa fie deranjat.

Adaptarea informatiilor la necesitatile clientului este o caracteristica vitala pentru solutionarea problemelor si nevoilor acestuia. Este nevoie de cele mai multe ori de personalizarea si customizarea solutiilor prezentate, pentru satisfactia persoanei care le solicita.

Chestionate cu privire la acest aspect, 90% dintre persoane au spus ca in mare si in foarte mare masura raspunsurile angajatului au corespuns necesitatilor dumnealor. In acelasi timp restul de 10 procente au considerat ca raspunsurile primite au corespuns in mica si in foarte mica masura nevoilor dumnealor.

Competenta si profesionalismul sunt doua atuuri imperios necesare oricarui angajat.

Profesionalismul este termenul folosit pentru a descrie comportamentul, scopurile si calitatile care marcheaza sau caracterizeaza un profesionist. Caracteristicile de baza ale unui profesionist ar putea fi reduse la urmatoarele aspecte: un inalt nivel de competenta si aderarea la standardele etice inalte.

Competenta profesionala semnifica abilitatea de a judeca un anumit lucru/fenomen prin prisma informatiilor si a experientei detinute in domeniu, atributia sau autorizarea legala de a intreprinde o anumita activitate in cadrul unei institutii sau companii.

Aceste doua caracteristici au fost deasemenea evaluate. Beneficiarii au raspuns in proportie de 70% ca angajatul carouia i s-au adresat a fost in foarte mare masura competent/ profesionalist. 30% au considerat ca angajatul a fost in mare masura competent/profesionalist.

Ca element al comunicarii, limbajul trebuie sa contina un anumit grad de politete si de amabilitate. De asemenea, limbajul de specialitate folosit de angajatii Primariei ar trebui adaptat vocabularului uzual, astfel incat sa capete sens si pentru fiecare dintre interlocutorii acestora. La intrebarea „Considerati adecvat limbajul functionarului public?”, 75% dintre beneficiari l-au considerat in foarte mare masura adecvat, 25% l-au catalogat adecvat, in mare masura.

Conform rezultatelor obtinute, se poate constata o receptivitate și un grad de mulțumire mai mult decât satisfăcător al beneficiarilor Primăriei Municipiului Zalău. Angajații își exercită sarcinile de lucru cu responsabilitate și de cele mai multe ori reușesc să atingă obiectivele și să soluționeze problemele expuse de „clienții” primăriei.

### 3.3 Evaluarea proceselor interne

Evaluarea proceselor interne s-a desfășurat în cadrul proiectului „Program de îmbunătățire a eficacității organizaționale a Primăriei municipiului Zalău prin pregătirea resurselor umane și restructurare organizațională – PROEF ZALĂU”, cod SMIS 23019, finanțat prin Programului Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative, **Axa prioritară 1:** Îmbunătățiri de structură și proces ale managementului ciclului de politici publice, **Domeniul major de intervenție 1.3:** Îmbunătățirea eficacității organizaționale, **Operațiunea:** Module de pregătire în domenii ca achizițiile publice, ECDL, limbi străine, dezvoltarea de proiecte, licitarea și managementul proiectelor etc.

#### PREZENTAREA EVALUATORULUI SATISFAȚIE CLIENȚI:

Voicu Bujorica Marian Cosmin, expert evaluare procese interne cu o vastă experiență în cercetare sociologică și metodologie aplicată, a realizat evaluarea proceselor interne din cadrul contractului nr. 19544/11.04.2014 încheiat între Primăria Municipiului Zalău și A.C.C.E.S. Oltenia.

#### **Metodologie:**

Pentru această evaluare am utilizat trei tipuri de instrumente:

1. Interviuri structurate – realizate cu angajații implicați în managementul calității;
2. Chestionar sociologic – realizat angajaților primăriei, acesta a vizat satisfacția angajaților, relația lor cu superiorii și colegii, dar și relația cu beneficiarii;
3. Metoda observației – care va fi aplicată la locul de muncă, aleator unui număr de 20 de angajați ai primăriei.

Cele trei instrumente de cercetare au fost utilizate pentru a identifica problemele instituției, gradul de acoperire al posturilor și deficitul de orice fel la nivelul departamentelor;

### STUDIUL PRIVIND EFICACITATEA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN PRIMĂRIA ZALĂU

**Metoda de cercetare:** În realizarea studiului, s-a folosit metoda anchetei de opinie, pe bază de chestionar autoadministrat de către respondent.

**Tehnica de investigare** (instrumentul de măsurare): Pentru a atinge obiectivele studiului a fost elaborat un chestionar care cuprinde 53 întrebări cu răspunsuri preformulate, plus patru întrebări socio-demografice. În cadrul acestui chestionar întrebările au fost formulate sub forma unei fișe likert, respondenții având o scală de la 1 la 5.

**Volumul și structura eșantionului:** Cercetarea sociologică a fost realizată pe un eșantion reprezentativ de 65 respondenți.

Studiul făcut în cadrul acestei evaluări are ca principal obiectiv investigarea eficacității organizaționale din Primăria Zalău.

### **Concluzii:**

81,6% dintre respondenți susțin că obiectivele și prioritățile primăriei Zalău sunt clare pentru angajații acestei instituții, în timp ce 13,8 procente au adoptat o poziție neutră în privința acestui aspect.

83,1% dintre respondenți sunt de părere că angajații primăriei Zalău înțeleg și cunosc rolul acestei instituții în cadrul comunității, doar 16,9% optând pentru varianta *Nici acord, nici dezacord*.

Metodologic, întrebarea numărul 4 a fost întrebarea de control a întrebării numărul 1, iar procentele sunt foarte asemănătoare, validând astfel corectitudinea răspunsurilor oferite de respondenți.

Peste jumătate dintre respondenți susțin că atunci când angajații primăriei nu lucrează la adevăratul lor potențial, ei sunt ajutați să-și îmbunătățească activitatea profesională, în timp ce 32,3% dintre angajații intervievați au optat la această întrebare varianta *Nici acord, nici dezacord*.

73,9% dintre angajații primăriei Zalău consideră că sunt tratați cu respect și demnitate, în timp ce, cu privire la acest aspect, 16,9 procente au optat pentru varianta *Nici acord, nici dezacord*, fără să aibă o poziție clară în acest sens.

66,1% dintre respondenți consideră că informațiile primite de către angajați din partea superiorilor sunt acordate la timp, în timp ce 14,1% consideră contrariul, anume că acestea sunt mai degrabă întârziate, influențând negativ activitatea departamentului.

În privința informațiilor pe care angajații le transmit superiorilor, 49,3% dintre respondenți le consideră ca fiind directe/sincere, în timp ce 12,3% le caracterizează ca fiind cenzurate.

72,3% dintre angajații intervievați susțin că, în cadrul departamentului lor, promovările în funcție se realizează corect, fără discriminări, în timp ce 15,4 procente au optat la această întrebare pentru *Uneori*.

Întrebați dacă atunci când lucrează foarte bine primesc felicitări/aprecieri, 44,6% dintre respondenți au afirmat că acest lucru se întâmplă doar uneori, în timp ce 21,5 procente susțin că sunt felicitați în majoritatea situațiilor în care lucrează foarte bine.

80,1% dintre respondenți susțin că atunci când comit o greșeală, superiorii îi ajută să rezolve problema, în timp ce 13,8% susțin că acest lucru se întâmplă doar uneori.

67,8% dintre angajații primăriei consideră că munca lor influențează foarte mult activitatea asupra instituției, în timp ce 29,2 procente au putut exprima o opinie radicală, optând astfel pentru *Nici acord, nici dezacord*.

Aproape trei sferturi dintre angajații intervievați consideră că munca lor necesită lucru în echipă, în timp ce 10,8 procente au optat la această întrebare pentru varianta *Nici acord, nici dezacord*.

82,6% dintre angajații intervievați consideră că oamenii cu care lucrează îi ajută să-și îndeplinească sarcinile, în timp ce 16,9% dintre respondenți nu au exprimat o opinie clară, optând pentru *Nici acord, nici dezacord*. Totodată, Peste 90 de procente dintre angajații primăriei Zalău afirmă că atunci când au nevoie, pot să conteze pe colegi pentru a lucra în echipă și pentru a îndeplini obiectivele trasate.

80,1% dintre respondenți afirmă că le place să lucreze în primăria Zalău, bifând la această întrebare variantele *Acord total* și *Acord parțial*.

Întrebați dacă munca pe care o prestează momentan îi împiedică să ajungă la adevăratul potențial, 35,4% dintre angajații primăriei au ales variante precum *Acord parțial* și *Acord total*, în timp ce 33,9 procente au afirmat că nu consideră adevărat acest lucru.

Întrebați dacă pe viitor ar vrea să-și găsească un alt loc de muncă, 40 de procente dintre angajații primăriei Zalău nu au putut exprima o părere clară privind acest lucru, în timp ce 38,5% au afirmat că nu se gândesc la acest lucru.

Totodată, 21,5% dintre respondenți declară că pe viitor ar vrea să-și găsească un alt loc de muncă și să părăsească actuala slujbă din cadrul primăriei.

20% dintre respondenți declară că procesul de cooperare dintre departamentele/direcțiile primăriei este unul anevoios, care este departe de a fi eficient. Astfel, în cadrul instituției trebuie găsită o modalitate de eficientizare a cooperării și de urgentare a solicitărilor interdepartamentale.

47,8% dintre respondenți declară că în cadrul primăriei Zalău realizările și performanțele nu sunt premiate în niciun fel, în timp ce 29,2 procente ezită să dea un răspuns. 29,2% dintre angajații intervievați au afirmat că se întâmplă rareori ca persoana cea mai potrivită să primească postul vacant din cadrul primăriei Zalău.

26,2 procente dintre respondenți sunt de părere că șansele de instruire și avansare din cadrul primăriei Zalău nu sunt deloc corecte. Aceasta poate reprezenta o problemă colectivă în cadrul instituției și implică în desfășurarea activităților și serviciilor oferite beneficiarilor, peste un sfert dintre angajați fiind *demotivați* de faptul că promovările în funcție nu sunt realizate în mod corect, ci pe criterii preferențiale sau prin nepotism.

O situație alarmantă a fost identificată în privința felicitărilor/aprecierilor din partea superiorilor, atunci când angajatul lucrează foarte bine, astfel 33,9% dintre angajații primăriei Zalău au declarat că, deși lucrează foarte bine nu primesc niciodată aprecieri din partea superiorilor.

În primăria Zalău nu pare să existe un sistem de sancțiuni-recompense, 46,2% dintre respondenți declarând că nu sunt sancționați în niciun fel atunci când greșesc, în timp ce 36,9% afirmă că acest lucru se întâmplă doar uneori.

Doar 16,9 procente dintre angajații primăriei Zalău susțin că sunt sancționați de superiori atunci când comit o greșeală la locul de muncă.

Conceptul de motivație se bazează pe modul în care oamenii sunt tratați și pe sentimentele pe care le au față de munca lor. Acesta este privit ca un praf magic, pe care, dacă-l presari, deodată cu toții devenim plini de energie și dornici să muncim. Este logic că la acțiuni cu consecințe pozitive (recompense) angajații repetă acțiunea, iar la acțiuni cu consecințe negative (sancțiuni) angajații nu o vor repeta.

Totodată, 21,6 procente dintre respondenți susțin că nu se simt deloc relaxați atunci când sunt la muncă, în timpul programului. În același timp, 21,6% dintre angajați au afirmat că se întâmplă foarte des să primească solicitări de la doi sau mai mulți superiori, care să se afle în contradictoriu.

## STUDIUL PRIVIND CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN PRIMĂRIA ZALĂU

**Metodologie: Metoda de cercetare:** În realizarea studiului, s-a folosit metoda anchetei de opinie, pe bază de chestionar autoadministrat de către respondent.

**Tehnica de investigare** (instrumentul de măsurare): Pentru a atinge obiectivele studiului a fost elaborat un chestionar care cuprinde 57 întrebări cu răspunsuri preformulate, plus patru întrebări socio-demografice. În cadrul acestui chestionar întrebările au fost formulate sub forma unei fișe likert, respondenții având o scală de la 1 la 5.

**Volumul și structura eșantionului:** Cercetarea sociologică a fost realizată pe un eșantion reprezentativ de 66 respondenți.

Studiul realizat în cadrul acestei evaluări are ca principal obiectiv investigarea culturii organizaționale din Primăria Zalău.

### **Concluzii și recomandări:**

71,2% dintre angajații primăriei Zalău consideră că li se cere în mare și în foarte mare măsură să ofere sprijin colegilor, în timp ce 27,3 procente susțin că acest lucru se întâmplă cu moderație.

87,9% dintre respondenții acestui chestionar afirmă că, în cadrul primăriei Zalău, li se cere să își stabilească obiective și să le îndeplinească.

81,8% dintre angajații din primăria Zalău afirmă că rămân obiectivi și distanți în relația cu beneficiarii, în mare și în foarte mare măsură, în timp ce 15,2 procente declară că acest lucru se întâmplă doar moderat.

84,9% dintre respondenți afirmă că în cadrul primăriei Zalău noii angajați sunt ajutați de colegi să se adapteze, în timp ce 12,1 procente susțin că acest lucru se întâmplă moderat. Totodată, 3% dintre respondenți declară că în cadrul instituției noii angajați sunt ajutați în mică măsură să se adapteze.

52,9% dintre respondenți declară că li se solicită în mare măsură sau în foarte mare măsură să asculte cu strictețe ordinele/îndrumările superiorilor, în timp ce 25,8% susțin că acest lucru se întâmplă moderat.

81,8% dintre respondenți au afirmat că instituția unde lucrează îi încurajează să colaboreze cu ceilalți colegi, în timp ce 18,2 procente consideră că acest lucru se întâmplă la un nivel moderat.

69,7% dintre angajații primăriei Zalău susțin că instituția solicită de la ei în mare și în foarte mare măsură să evite confruntările și contradicțiile, în timp ce 25,8 procente au optat pentru varianta *Moderat*.

57,6% dintre respondenți declară că, în cadrul primăriei Zalău, este în mică măsură sau chiar deloc solicitat să se lucreze peste program, în timp ce o treime consideră că acest lucru este solicitat cu moderație.

57,6% dintre respondenți afirmă că primăria Zalău solicită angajaților să fie preocupați de propria dezvoltare profesională, în timp ce 27,3 procente consideră că acest lucru se întâmplă cu moderație, în timp ce 65,2% dintre respondenți afirmă că în cadrul primăriei Zalău angajaților li se solicită în mare și foarte mare măsură să își comunice ideile către superiori.

Totodată, 92,5% dintre respondenți susțin că în cadrul primăriei Zalău se solicită în mică măsură sau chiar deloc angajaților să facă jocuri politice pentru ca totul să fie în regulă, în timp ce 4,5 procente au optat la această întrebare pentru varianta *Moderat*, iar 66,6% dintre angajații intervievați susțin că în cadrul primăriei Zalău se așteaptă de la angajați să fie competenți și independenți în activitatea profesională, în timp ce 27,3% consideră că acest lucru se întâmplă moderat.

Peste trei sferturi dintre angajații primăriei Zalău afirmă că se așteaptă de la ei să-și mențină mereu integritatea, în timp ce 16,7% au declarat că această solicitare există la un nivel moderat, în timp ce 81,8% dintre respondenți afirmă că, în cadrul primăriei Zalău, se așteaptă ca toți beneficiarii să fie tratați în mod egal, fără discriminări privind rasa, etnia, religia sau statutul social.

83,4% dintre angajații primăriei Zalău declară că se simt integrați în cadrul instituției, *În mare măsură* (50,1%) și *În foarte mare măsură* (33,3%).

Fiind întrebați dacă ar fi dispuși să facă un efort deosebit pentru a se asigura că un beneficiar este mulțumit de serviciile furnizate, 78,8% dintre angajații primăriei Zalău au indicat *În mare măsură* și *În foarte mare măsură*.

Aproape trei sferturi dintre angajații primăriei Zalău consideră că sunt șanse mari să lucreze în această instituție și peste trei ani, în timp ce 16,7 procente dintre respondenți sunt rezervați în această privință, indicând varianta *Moderat*.

Două treimi dintre angajații care au mai puțin de un an în primăria Zalău afirmă că sunt în mare măsură integrați în cadrul instituției, doar 33,3% au ales varianta *Moderat*.

Cel mai bine integrați funcționari din cadrul instituției par să fie cei care lucrează de 1-5 ani, toți optând pentru variantele *În mare măsură* și *În foarte mare măsură*.

Totodată, peste trei sferturi dintre angajații cu o vechime de 6-10 ani afirmă că sunt foarte bine integrați în cadrul instituției, părere împărtășită și de 93,7 procente dintre angajații cu o vechime de peste 10 ani.

42,4% dintre angajații intervievați susțin că le este solicitat în mică măsură sau chiar deloc să facă mereu pe placul persoanelor cu funcții de conducere, în timp ce, în contradicție cu aceștia, 34,9 procente dintre respondenți afirmă că li se cere în mare și în foarte mare măsură să facă mereu pe gustul superiorilor.

44% dintre angajații chestionați susțin că instituția unde lucrează îi încurajează în mică măsură sau chiar deloc să fie în competiție profesională cu colegii, în timp ce 39,3 procente consideră că acest lucru se întâmplă, însă doar moderat.

60,7% dintre angajații primăriei afirmă să sunt *încurajați* să accepte obiective din partea superiorilor fără a le pune la îndoială, în timp ce 21,2 procente susțin că acest lucru se întâmplă la un grad moderat.

Totodată, 68,2 procente din totalul respondenților susțin că în primăria Zalău se solicită de la angajați să nu se îndoiască de deciziile superiorilor, indicând la această întrebările variantele *În mare măsură* (39,4%) și *În foarte mare măsură* (28,8%).

10,6% dintre angajații chestionați declară că sunt șanse mici sau chiar nule să lucreze în această instituție și peste trei ani.

Deși de toate celelalte aspecte ale slujbei în cadrul primăriei Zalău angajații s-au declarat în mare parte mulțumiți, lucrurile stau diferit când vine vorba de salariul acestora, 65,1% dintre respondenți declarându-se nemulțumiți de acest aspect al activității lor. Jumătate dintre angajații care câștigă între 601-800 RON nu sunt deloc mulțumiți de remunerația financiară, în timp ce, câte 25 de procente sunt în mică măsură mulțumiți de salariu sau moderat.

Referitor la cei care câștigă între 801-1000 RON, 69,2% dintre aceștia nu sunt deloc mulțumiți de salariul lor, în timp ce 30,8 procente au indicat că sunt în mică măsură mulțumiți.

Dintre angajații care câștigă între 1001-1500 RON, 64,9% sunt în mică măsură sau deloc mulțumiți de salariu, în timp ce 32,4% au optat pentru *Moderat*, iar 2,7% s-au declarat în mare măsură mulțumiți.

**Metoda de cercetare:** În realizarea cercetării s-a utilizat ca tehnică de investigare interviul structurat, pe un eșantion de 20 de respondenți, persoane cu funcție de conducere.

### **Concluzii**

Întrebați care sunt lucrurile care ar eficientiza activitatea departamentului și a primăriei zalău, 24,5% dintre respondenți au indicat că este nevoie de mai mulți angajați, în timp ce 19,3% sunt de părere că trebuie majorate salariile, iar 12,3 procente consideră că angajații departamentului au nevoie de pregătire profesională în domeniul lor de activitate.

Totodată, câte 10,5% dintre persoanele intervievate consideră că în cadrul instituției este nevoie de o mai bună colaborare/comunicare între departamente/direcții, precum și de organizarea activității/repartizarea clară a sarcinilor de lucru.

Alte variante indicate de către respondenți au fost: *Baze de date/infrastructură/echipamente de lucru moderne (8,8%), Spații de lucru mai mari/modernizarea birourilor (5,3%), Seriozitate/devotament (3,5%), Stimularea financiară a performanțelor (3,5%), precum și Este deja destul de eficient (1,8%)*

*Care este departamentul cu care colaborați cel mai eficient?*

Rezultatele indicate la această întrebare sunt:

- Direcția Economică – 7 răspunsuri;
- Direcția Urbanism – 4 răspunsuri;
- Direcția Administrație Publică Locală – 3 răspunsuri;
- Direcția Corp Control – 2 răspunsuri;
- Direcția Tehnică – 2 răspunsuri;
- Cu toate colaborez la fel de eficient – 2 răspunsuri;
- Direcția Patrimoniu – 1 răspuns;
- Compartimente Primar (Resurse Umane) – 1 răspuns.

Astfel, putem observa că cea mai apreciată direcție din cadrul primăriei Zalău din punct de vedere al eficacității este Direcția Economică, fiind aleasă de 7 ori, din 22 de răspunsuri, fiind urmată de Direcția Urbanism și Direcția Administrație Publică Locală.

*Care este departamentul cu care vă este cel mai dificil să colaborați?*

Rezultatele indicate la această întrebare sunt:

- Nu există niciunul cu care să-mi fie dificil să colaborez – 10 răspunsuri;
- Direcția Economică – 5 răspunsuri;
- Direcția Urbanism – 3 răspunsuri;
- Direcția Patrimoniu – 2 răspunsuri.

Persoanele intervievate au indicat direcții cu care colaborează sau nu eficient în funcție de activitățile comune pe care le au cu direcțiile din cadrul primăriei Zalău. Astfel putem observa că cele mai *non-active* în colaborarea cu celelalte direcții sunt Direcția de Asistență Publică Locală și Poliția Locală, care au activități care nu necesită neapărat colaborarea cu alte departamente ale primăriei, deși acest lucru ar putea aduce beneficii.

Din răspunsurile indicate la întrebările 9 și 10 de către angajații intervevați, putem observa că cel mai activ departament din cadrul primăriei Zalău este Direcția Economică, având cele mai multe interacțiuni cu alte departamente din cadrul instituției.

**Întrebarea numărul 12 – Care credeți că este principala problemă care ar trebui rezolvată în cadrul Primăriei Zalău?**

La această întrebare, 6 dintre angajații intervevați sunt de părere că salarizarea scăzută este cea mai mare problemă existentă în cadrul instituției, în timp ce 4 respondenți au indicat colaborarea/comunicarea între direcții/departamente, iar 3 dintre subiecți au optat pentru definirea clară/organizarea sarcinilor de lucru.

Alte opinii ale subiecților au fost: *Nu știu* (3 răspunsuri), *Mai multe fonduri* (1 răspuns), *Sunt (mai) multe* (1 răspuns), *Criteriile de promovare în funcție* (1 răspuns), *Managementul instituțional* (1 răspuns), *Amenajarea/modernizarea spațiilor de lucru* (1 răspuns) sau *Niciuna* (1 răspuns).

### **3.4 Evaluarea inovării și dezvoltării interne**

Evaluarea s-a desfășurat în cadrul proiectului „Program de îmbunătățire a eficacității organizaționale a Primăriei municipiului Zalău prin pregătirea resurselor umane și restructurare organizațională – PROEF ZALĂU”, cod SMIS 23019, finanțat prin Programului Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative, Axa prioritară 1: Îmbunătățiri de structură și proces ale managementului ciclului de politici publice, Domeniul major de intervenție 1.3: Îmbunătățirea eficacității organizaționale, Operațiunea: Module de pregătire în

domenii ca achizițiile publice, ECDL, limbi străine, dezvoltarea de proiecte, licitarea și managementul proiectelor etc.

#### PREZENTAREA EVALUATORULUI INOVARE ȘI DEZVOLTARE PROCESE INTERNE

Diaconu Traiana, expert evaluare inovare și dezvoltare procese interne cu domiciliul în Craiova, Str. Bld. Dacia, nr.99, Bl. V1, sc.1, ap.6, jud.Dolj, expert sociolog în cadrul A.C.C.E.S Oltenia a realizat evaluarea inovării și dezvoltării proceselor interne din cadrul contractului nr. 19544/11.04.2014 încheiat între Primăria Municipiului Zalău și A.C.C.E.S. Oltenia.

Evaluarea dezvoltării și inovării interne a avut drept scop cercetarea abilităților și aptitudinilor angajaților instituției și cum pot aceștia să-și îmbunătățească/eficientizeze munca. În cadrul acestei evaluări am utilizat metoda feedback 360 de grade, care a fost realizată în cadrul fiecărui departament al primăriei. Această metodă va permite, prin intermediul unui chestionar al climatului organizațional, evaluarea atitudinii angajaților, opinia despre valorile instituției, opinia despre ceilalți colegi, etc.

**Fazakas Nicolae :** În evaluarea acestei persoane nu au existat discordanțe foarte mari între răspunsurile din autoevaluare și cele ale celorlalți angajați, cu excepția câtorva întrebări. Angajatul se orientează spre rezultate, lucrând eficient cu echipa din subordine și colaborând foarte bine cu colegii, menținându-și în același timp un angajament ridicat față de viziunea organizației.

**Cota Gabriela:** Reprezentantul Primăriei își susține abilitățile de leadership prin acțiuni și comportament, putând exercita o influență atât asupra personalului din subordine, cât și asupra superiorilor săi.

**Potroviță Stelian:** Percepția despre sine a angajatului evaluat este în general mai bună decât impresia pe care cei cu care interacționează o au despre acesta; acest aspect reieșind din majoritatea întrebărilor, dar rareori cu un nivel de deviație mare. Cele mai des întâlnite diferențe sunt cele din rândul competențelor de dezvoltare a echipei, încurajarea subordonaților să ia singuri decizii etc.

**Ardelean Claudia:** La doar 5 din cele 14 întrebări deviația (diferența dintre scorul autoevaluării și media celorlalte scoruri) depășește 1 punct, existând diferențe de percepție asupra eficacității interpersonale și legate de sarcină cu precădere. Există 2 întrebări care înregistrează concordanță maximă iar deviația este 0.

**Mureșan Loredana:** Au existat doar 3 din cele 14 întrebări care au înregistrat o deviație mai mare de 1 punct între răspunsurile primite. Cu excepția acestora, diferențele de opinie au fost minore, iar diferența dintre punctajul acordat în autoevaluare și cel acordat de către ceilalți evaluatori a fost în general mică.

**Contraș Claudia:** La nivel general, competențele angajatului au fost autoevaluate și evaluate de superiori și colegi, fără a apărea diferențe foarte mari în percepție. Doar în ceea ce privește reacția acestei persoane la primirea unui feedback negativ a înregistrat o deviație de 1 punct și jumătate, superiorii și colegii acestei persoane fiind de părere că este posibil și ca aceasta să respingă unele informații sau ar găsi scuze.

**Pop Rodica:** Această persoană consideră că, în cazul primirii unor informații negative referitoare la performanțele sale, ar putea în mod egal să le respingă și să își găsească scuze, cât și să le folosească în mod constructiv. La 6 din cele 14 întrebări deviația a depășit 1 punct.

**Dobra Cristian:** Persoana evaluată prezintă un interes spre lucrul cu oamenii și este devotată muncii sale, existând astfel foarte mici diferențe între opinia sa despre modul în care lucrează – raportat la sarcină sau la ceilalți și opinia celorlalți. Deviația maximă a fost de 4 puncte la o singură întrebare.

**Brîndușan Oltița:** Au existat diferențe considerabile între auto percepție și percepția exterioară asupra acestui angajat, competențele de comunicare interpersonală și angajamentul față de sarcină fiind aspecte de îmbunătățit, existând totodată posibilitatea să respingă orice informații negative referitoare la performanțele sale.

**Boboș Maria:** Acest angajat al Primăriei este devotat muncii sale, are o gândire orientată spre soluții și oferă sprijin celorlalți atunci când aceștia au nevoie, fiind capabilă să asimileze chiar și un volum mai mare de muncă fără să se plângă. Deviațiile întâlnite la aceste întrebări sunt în general destul de scăzute.

**Opriș Traian:** Această persoană poate colabora bine cu ceilalți și este dedicată muncii sale, însă în urma analizei datelor rezultate s-a constatat că modul în care își organizează activitățile zilnice poate fi restructurat, precum și capacitatea sa de expunere și persuasiune, referindu-ne la influența pe care o poate exercita asupra celorlalți.

**Tulvan Vasile:** Acest angajat are un comportament orientat spre rezultate și preferă lucrul în echipă, existând totuși posibilitatea unei reacții relativ închise față de primirea unui feedback negativ cu privire la performanțele sale.

**Frățilă Diana:** Deviații mai mari au existat la ultimele două întrebări, acestea variind între 2,33 puncte și 3,33 puncte. Sub stresul unui volum ridicat de muncă sau în fața unor

informații negative referitoare la performanțele sale, persoana în cauză consideră că ar reacționa constructiv, în schimb ceilalți consideră că acest aspect este deficitar.

**Morar Gheorghe:** Persoana evaluată are niște foarte bune abilități interpersonale și de comunicare, fiind orientată spre soluții și având o gândire analitică. Totuși, o foarte mare diferență de opinii s-a înregistrat în cazul întrebării care verifică reacția la un posibil feedback negativ, unde subiectul a spus că probabil l-ar respinge total, aici deviația fiind extrem de mare și anume – 5,66 puncte.

**Sârca Adina :** Această persoană este devotată muncii sale, atât la nivel de sarcină și rezultate, cât și la nivelul interacțiunii cu ceilalți angajați ai instituției. Cu toate acestea, se observă o ușoară tendință de supra-evaluare, întrucât la majoritatea răspunsurilor, subiectul s-a evaluat cu scoruri care descriu extreme.

**Mastan Daniel:** Persoana evaluată este eficace din punct de vedere al sarcinii și al abilităților interpersonale, acest aspect reieșind din ambele perspective; cu toate că au existat întrebări unde diferența dintre scoruri a fost destul de ridicată iar subiectul s-a supra-apreciat. La aflarea unor informații negative referitoare la performanțele sale, în mare parte, subiectul ar reacționa constructiv, încercând să le pună în aplicare într-un mod productiv, pe viitor.

**Bîrjac Marilena:** Această persoană dovedește devotament față de responsabilitățile asumate, are o atitudine deschisă și constructivă, putând accepta și informații negative cu privire la performanțele sale; este de asemenea în mare măsură perceput de ceilalți în același mod în care se vede pe sine.

**Pop Zanfira:** Această persoană are o eficacitate legată de sarcină ridicată, la fel ca și abilitățile interpersonale și eficacitatea personală, fiind destul de pregătită pentru o avansare în funcție, de exemplu. Deviația întrebărilor a fost scăzută, cu excepția unei singure întrebări, unde a înregistrat 3,33 puncte.

**Cuibuș Mariana:** În general nu s-au identificat diferențe majore între percepțiile celorlalți și afirmațiile angajatului evaluat. La 3 întrebări din 14 au existat deviații de 2,5 p., acestea toate regăsindu-se la percepțiile pe scurt în ceea ce privește eficacitatea interpersonală și personală.

**Chiș Marius:** Răspunsurile în mare parte au fost asemănătoare, însă s-a identificat o diferență majoră de 3,50 p. la percepțiile pe scurt privind eficacitatea interpersonală, opinia angajatului cu privire la exercitarea influenței asupra subordonaților este în dezacord cu opinia celor care au efectuat evaluarea acestuia.

**Micu Marinela:** Cel mai mare dezacord identificat între răspunsurile oferite de angajat și ceilalți a fost de 3,55 puncte la itemul care a evaluat calitatea îndeplinirii sarcinilor în prezent.

La polul opus, cel mai evident acord a fost remarcat la ultimul item din cadrul evaluării eficacității interpersonală, cu o diferență de doar 0,22 puncte, aspect ce viza influența angajatului pe care o are asupra superiorilor.

**Dohan Ioan:** Cel mai mare dezacord identificat între răspunsurile oferite de angajat și ceilalți a fost de 3,66 puncte la itemul care a evaluat modul de apreciere a activității celorlalți. La polul opus, cel mai evident acord a fost remarcat la itemul nr.2 din cadrul evaluării eficacității legată de sarcină, cu o diferență de doar 0,34 puncte, aspect ce viza modalitatea de soluționare a unei situații sau problem complicate.

**Onuțan Eugen:** Conform rezultatelor obținute, angajatul este apreciat de către colegi și superior, identificându-se în mare parte media celorlalți mai mare decât scorul notat la autoevaluare. Cu toate acesta, deși consecvența echilibrului pe care angajatul a subliniat-o în completarea instrumentului de evaluare, nu a fost accentuată și de răspunsurile celorlalți.

**Sarkadi Magdalena:** În general aprecierile celorlalți au fost în acord cu răspunsurile oferite de angajat în cadrul autoevaluării, cea mai mare și singura diferență fiind de 2,33 puncte identificată la itemul care evaluează influența angajatului asupra colegilor.

**Ștefan Daniela:** Persoana evaluată prezintă un interes spre lucrul cu oamenii și este devotată muncii sale, existând astfel mici diferențe între opinia sa despre modul în care lucrează – raportat la sarcină sau la ceilalți și opinia celorlalți. Deviația maximă a fost de 3 puncte la o singură întrebare.

**Răcășanu Mierela:** Mulți dintre itemii selectați pentru realizarea evaluării au fost notați în mare măsură asemănător, respectiv scorul notat în cadrul autoevaluării a fost apropiat de media celorlalți. Din 14 itemi, la 2 au existat o diferență de 0 puncte, 5 itemi au fost notați cu 0,5 puncte diferență, 3 cu 1,5, 2 itemi cu 2 puncte diferență și la doar 2 întrebări s-a identificat o discrepanță mai mare de 3 puncte

**Puie Gavrilă:** În general angajatul a obținut deviații minore la itemii corespunzători celor 3 module de evaluare, însă, cu toate acestea, s-au identificat și două diferențe majore între răspunsurile celorlalți și angajat. Din cele 3 module de evaluare, eficacitatea legată de sarcină a avut cel mai bun rezultat în favoarea angajatului.

**Petrean Ioana:** În cadrul evaluării, angajatul a obținut punctaje care să sublinieze diferențe majore. La 13 din 14 itemi s-au identificat discrepanțe de sub 1 punct, ceea ce înseamnă că aprecierile celorlalți, corespund în mare parte cu cele ale angajatului evaluat. O singură

diferență majoră s-a constatat, de 3,25 puncte, la itemul ce caracterizează ziua obișnuită de lucru, unde angajatul a avut tendința de a se subestima.

**Vlaicu Marius:** Cu toate că au fost identificate deviații de peste 1 punct, media pentru cele 3 module de evaluare este de 0.72 puncte. A existat o tendință de supraestimare, însă în cele mai multe cazuri angajatul a fost apreciat de către ceilalți în aceeași măsură cu notările din cadrul autoevaluării.

**Ghilă Viorica:** Cu toate că angajatul a oferit în mare parte punctaje maxime, media deviațiilor este de 0,85 puncte, ceea ce înseamnă că aprecierile Doamnei Ghilă Viorica corespund în mare măsură cu aprecierile celorlalți.

**Pop Leontin:** În general, în cadrul evaluării celor 3 module s-au identificat deviații minore, media acestora fiind de 0,4 puncte. Scorul foarte mic obținut plasează angajatul într-un context pozitiv, remarcând atitudinea obiectivă a acestuia și aprecierea în același trend al celorlalți.

**Ciorca Alin:** În general, s-au identificat deviații la fiecare item de evaluare, cea mai mică fiind de 0,66 puncte, item ce face referință la reacția angajatului evaluat la aflarea unor informații negative cu privire la performanțele sale, iar la 2 întrebări s-au constatat diferențe mai mari, de 2 puncte: una care face referire la tipul de muncă pentru care este pregătit, iar cea de-a doua la modul de organizare a zilei obișnuite de muncă.

**Irimuș Gheorghe:** Angajatul pe tot parcursul autoevaluării a eschivat să ofere răspunsuri concrete, alegând pentru fiecare item varianta de răspuns de mijloc. Cu toate acestea, media deviațiilor este de 1,3 puncte.

**Moroti Simona:** Cel mai mare dezacord identificat între răspunsurile oferite de angajat și ceilalți a fost de 1,8 puncte la itemul care a evaluat asumarea sarcinilor la un volum mare de lucru. La polul opus, cele mai evidente acorduri a fost remarcate la itemii care au evaluat gradul de influență a persoanei evaluate asupra superiorilor, respectiv la cel care face referire la reacția angajatului la aflarea unor erori/greșeli.

**Hodiș Alexandra:** În mare parte, aprecierile angajatului pentru care a optat în cadrul autoevaluării sunt în acord cu aprecierile celorlalți – colegi și superiori, la 9 din 14 itemi identificându-se deviații de sub 1 punct.

**Zaharie Viorica:** Conform rezultatelor obținute, angajatul este apreciat de către colegi și superior, însă s-a identificat o tendință de supra-estimare, scorul pentru care s-a optat în cadrul autoevaluării fiind în mare parte mai mare către afirmația pozitivă decât media celorlalți.

**Ștefan Daniela:** În general s-au identificat deviații de peste 1 punct, la doar un ítem din 14 s-a constatat o diferență de 0,66 puncte, mai concret la cel care face referire la calitatea relațiilor de muncă cu ceilalți.

**Răcășanu Mirela:** Angajatul apreciază că este în mare măsură pregătit pentru o promovare imediată, de aceeași părere fiind și colegii sau superiorii care au participat la evaluare.

**Păușan Margareta:** În general un au existat discrepanțe majore între răspunsurile celorlalți și ale angajatului evaluat, media acestora pentru toate 3 modulele fiind de 0,61, scor foarte bun în mare măsură pentru o persoană cu funcție de conducere.

**Sabou Nela:** Pe parcursul evaluării au fost identificate două acorduri totale între răspunsurile persoanei evaluate și aprecierile celorlalți. Cele mai mari deviații s-au regăsit în cadrul evaluării eficacității legate de sarcine, iar cele mai mici s-au constatat la evaluarea eficacității interpersonale.

**Susa Corina:** Cele mai mari deviații au fost de 1,66 puncte, respectiv 1 punct. În mare parte scorul obținut este unul pozitiv, subliniind frecvența acordurilor identice la ítemii de evaluare din cadrul celor trei module.

**Sandu Constantin:** Evaluarea acestui angajat a înregistrat deviații care au variat între 0,33 și 2,5, cea mai mare fiind în cazul întrebării referitoare la nivelul de influență exercitat asupra superiorilor săi. Persoana este deschisă unui feedback, fie el și negativ, pe care va încerca totuși să îl folosească într-un mod constructiv.

**Gavră Terezia:** Această persoană este deschisă și orientată spre aducerea de rezultate prin intermediul coordonării unei echipe, iar abilitățile de leadership îi sunt pronunțate, așa cum se observă din majoritatea întrebărilor în care percepția celorlalți evaluatori este foarte similară cu cea a persoanei evaluate.

**Taloș Eugen:** Această persoană este dedicată sarcinii și slujbei sale, reușind să interacționeze productiv cu colegii de muncă. Deviațiile nu au fost foarte mari, majoritatea variind între 0 și 1,5 puncte; la o singură întrebare existând o deviație de 2 puncte; ceea ce înseamnă că propria percepție este similară percepției exterioare.

**Pece Panfil:** În urma evaluării, această persoană are abilități de lucru în echipă și devotament față de sarcină și este deschisă unor informații negative referitoare la performanțele sale, informații pe care le-ar folosi într-un mod constructiv.

**Vidican Maria:** În urma evaluării, această persoană a înregistrat deviații foarte mici, cea mai mare fiind de 2 puncte. De foarte multe ori, persoana în cauză s-a subevaluat, acordându-și scoruri mai mici decât cele primite din evaluarea externă. La aflarea unor informații negative

referitoare la performanțele sale, această persoană le-ar folosi constructiv, încercând să le accepte.

**Pășcuță Crina:** Această persoană are abilități de comunicare și urmărește întotdeauna rezolvarea problemelor în timp util, cu calmitate, având un foarte bun management al stresului.

**Maria Szilvia:** Deși are o eficacitate legată de sarcină ridicată, precum și abilități de comunicare interpersonală, au existat întrebări în care subiectul s-a supraevaluat foarte mult, diferențele de percepție fiind foarte mari. De asemenea, în cazul primirii unor informații negative cu privire la performanțele sale, persoana în cauză s-ar putea să le respingă sau să nu le folosească în mod constructiv pe viitor.

**Sabou Ioan:** Această persoană are o capacitate ridicată de management al stresului și este orientată spre rezultate, dezvoltând relații interumane productive. În același timp, au existat câteva cazuri în care deviația a fost de 2 puncte, evidențiind o diferență majoră a percepției sale față de percepția celorlalți.

**Dan Gabriela:** Această persoană deține abilități de comunicare interpersonală și are o eficacitate legată de sarcină ridicată, însă există loc de îmbunătățire în ceea ce privește eficacitatea personală – sau cel puțin percepția celorlalți asupra acesteia. În cazul primirii unor informații negative referitoare la performanța sa, această persoană le poate respinge sau poate încerca să își găsească mai întâi scuze.

**Negru Ciprian Cosmin:** Această persoană are abilități legate de rezolvarea problemelor și lucrul în echipă, deși abilitățile de organizare și planificare pot fi îmbunătățite. În același timp, în cazul aflării unui feedback negativ referitor la performanțele sale, persoana în cauză ar fi deschisă și ar încerca să îl folosească în mod constructiv pentru a și le îmbunătăți.

**Simoc Ioan:** Persoana în cauză se descurcă foarte bine în lucrul în echipă, având competențe de comunicare interpersonală și de soluționare a problemelor, deși există o mică tendință de subapreciere în unele cazuri. La aflarea unor informații negative referitoare la performanțele sale, această persoană le-ar asimila și le-ar folosi într-un mod constructiv.

**Ciurte Rodica:** Acest angajat are o eficacitate crescută a sarcinii, precum și competențe de planificare și organizare. În același timp, în multe cazuri, percepția sa despre modul său de lucru și performanța sa este foarte diferită de opinia celorlalți.

**Butcovan Ramona:** Evaluarea eficacității personale a surprins cele mai mari deviații, de până la 5 puncte. Angajatul se consideră total nepregătit pentru o promovare imediată și mai are nevoie de timp în poziția pe care o ocupă în prezent (1 punct), însă ceilalți consideră că este foarte pregătit pentru a avansa în funcție (6 puncte). În același trend, cu o deviație de

3,25 puncte, se reflectă și itemul numărul 2: dacă persoana evaluată apreciază că este mai mult pregătită pentru o muncă de birou, ceilalți au notat contrariul, menționând că munca operativă îi este caracteristică.

**Georgescu Meda:** În cadrul evaluării celor 3 module la 8 din 15 itemi s-au identificat deviații de sub 1 punct. Cea mai mare diferență a fost de 2 puncte, care s-au constatat la 3 itemi din cadrul eficacității legate de sarcină și la eficacitatea interpersonală.

**Sâmpetrea Simina:** În general, aprecierile angajatului evaluat au fost în acord cu răspunsurile oferite de ceilalți, media deviațiilor pentru întreaga evaluare fiind de sub 0,5 puncte, scor ce validează afirmațiile Doamnei Sâmpetrea Simina.

**Pop Mihai:** Angajatul evaluat a obținut punctaje optime, cele mai mici deviații identificându-se la evaluarea eficacității de sarcină. Cea mai mică diferență a fost de 0,17, iar cea mai mare de 1,5 puncte. Nu au existat acorduri totale între aprecierea angajatului și media răspunsurilor celorlalți.

**Cuibuș Laurențiu:** În cadrul evaluării angajatului, au fost identificate și acorduri totale între răspunsul oferit în cadrul autoevaluării și media celorlalți, dar și deviații de până la 2 puncte.

**Giurgiu Ștefan:** Angajatul este apreciat în mare măsură, atât de colegi, cât și de superiori, constatându-se un echilibru al răspunsurilor oferite. Media deviațiilor evaluării Domnului Giurgiu Ștefan este de sub 1 punct.

**Pop Emil:** Conform răspunsurilor oferite, atât în cadrul autoevaluării, cât și în cadrul evaluării, 11 din 14 itemi au obținut deviații de sub 1 punct, cel mai bun scor obținându-l la evaluarea eficacității legate de sarcină.

**Sestraș Marius:** În urma evaluării, această persoană a înregistrat deviații între 0 și 2,67 puncte. De foarte multe ori, persoana în cauză s-a subevaluat, acordându-și scoruri mai mici decât cele primite din evaluarea externă.

**Florea Aristide:** Deși are o eficacitate legată de sarcină ridicată, precum și abilități de comunicare interpersonală, au existat întrebări în care subiectul a avut tendința de subestimare, evidențiindu-se astfel diferențele de percepție. De asemenea, în cazul primirii unor informații negative cu privire la performanțele sale, persoana în cauză probabil le-ar accepta într-o oarecare măsură și ar încerca să le folosească în mod constructiv.

**Sabou Gligore:** La doar 5 din cele 14 întrebări deviația (diferența dintre scorul autoevaluării și media celorlalte scoruri) depășește 1 punct, existând diferențe de percepție asupra eficacității interpersonale și personale cu precădere. Există 1 item care înregistrează concordanță maximă iar deviația este 0.

**Pop Angelica:** Cea mai mare deviație a fost de 3 puncte, item referitor la influența angajatului asupra superiorilor: dacă acesta consideră nu are aproape nicio influență (2 puncte), ceilalți apreciază contrariul, media acestora fiind de 5 puncte.

**Costean Ioana:** În general, în cadrul evaluării celor 3 module s-au identificat deviații minore, media acestora fiind de 0,0,38 puncte. Scorul foarte mic obținut plasează angajatul într-un context pozitiv, remarcând atitudinea obiectivă a acestuia și aprecierea în același trend al celorlalți.

**Mezei Mihaela:** Această persoană este dedicată sarcinii și slujbei sale, reușind să interacționeze productiv cu colegii de muncă. Cele mai evidente deviații, de 4, respectiv 4,34 puncte au fost identificate la evaluarea eficacității personale.

**Mirișan Maria:** În urma evaluării, această persoană are abilități de lucru în echipă și devotament față de sarcină și este deschisă unor informații negative referitoare la performanțele sale, informații pe care le-ar folosi într-un mod constructiv.

**Tulai Ioan:** În evaluarea acestui angajat un au existat deviații ale scorului foarte mari între răspunsurile din autoevaluare și cele ale celorlalți angajați. Angajatul este preocupat de rezultate eficiente, exercitându-și influența pozitiv și colaborând foarte bine cu colegii, menținând un angajament ridicat față de obiectivele principale ale organizației.

**Predescu Adina:** În cazul acestui funcționar public au existat deviații relativ mari la câțiva itemi între scorul autoevaluării și cel al feedback-ului. În privința eficacității, angajatul s-a supra-apreciat la 3 din cei 4 itemi, comparativ cu opinia celorlalți, existând și deviații de peste 2 puncte. Referitor la modul cum angajatul apreciază performanțele celor cu care lucrează, a fost identificată o carență majoră, autoevaluarea plasând scorul la 7 (apreciază ce fac oamenii, îi felicită pentru lucrurile bune) iar feedback-ul plasează scorul la 4,5.

**Coapsi Lia Valeria:** În evaluarea acestui angajat nu au existat deviații ale scorului foarte mari între răspunsurile din autoevaluare și cele ale celorlalți angajați. Angajatul este preocupat de rezultate eficiente, exercitându-și influența pozitiv și colaborând foarte bine cu colegii, menținând un angajament ridicat față de obiectivele departamentului său și ale instituției. Totodată, angajatul un este pe deplin conștient de influența semnificativă pe care o are asupra colegilor și de aportul pe care îl aduce în buna desfășurare a activității profesionale în cadrul departamentului

**Borz Ionuț:** În evaluarea acestei persoane un au existat discordanțe foarte mari între răspunsurile din autoevaluare și cele ale feedback-ului, cu excepția câtorva itemi. Angajatul

este unul orientat către rezolvarea sarcinilor de lucru, lucrând de cele mai multe ori eficient cu colegii.

**Damian Simona:** Această persoană este devotată muncii sale, atât la nivel de sarcină și rezultate, cât și la nivelul interacțiunii cu ceilalți angajați ai instituției. Cu toate acestea, se observă o ușoară tendință de supra-evaluare, întrucât la majoritatea răspunsurilor, subiectul s-a evaluat cu scoruri care descriu extreme.

**One Ioan:** Această persoană este devotată muncii sale, atât la nivel de sarcină și rezultate, cât și la nivelul interacțiunii cu ceilalți angajați ai instituției. Cu toate acestea, se observă o ușoară tendință de supra-evaluare, întrucât la majoritatea răspunsurilor, subiectul s-a evaluat cu scoruri care descriu extremei, fiind la multe dintre acestea departe de evaluarea realizată de persoanele cu care acest angajat interacționează.

**Ghimbuluț Dorina:** Această persoană este devotată muncii sale, atât la nivel de sarcină și rezultate, cât și la nivelul interacțiunii cu ceilalți angajați ai instituției. Cu toate acestea, se observă o tendință accentuată de sub-evaluare a capacităților sale și a impactului pe care o are în interiorul colectivului, întrucât la majoritatea răspunsurilor, subiectul s-a evaluat cu scoruri care descriu extreme, fiind la multe dintre acestea departe de evaluarea realizată de persoanele cu care acest angajat interacționează.

**Cozac Marcel:** Această persoană este devotată muncii sale, atât la nivel de sarcină și rezultate, cât și la nivelul interacțiunii cu ceilalți angajați ai instituției. Cu toate acestea, se observă o ușoară tendință de supra-evaluare, întrucât la multe dintre răspunsuri, subiectul s-a evaluat cu scoruri care mai mari decât l-au evaluat persoanele cu care acesta lucrează/interacționează.

**Groza Iolanda:** În ceea ce privește eficacitatea legată de sarcinile de lucru, angajatul instituției și persoanele care l-au evaluat au avut opinii relativ apropiate, lucru vizibil și la ceilalți itemi ai eficacității personale. Totuși, angajatul se supra-apreciază când vine vorba de reacția sa când primește critici sau de modul în care rezolvă situațiile problematice, deviația fiind de 1 punct.

**Mureșan Mihai:** În evaluarea acestui angajat un au existat deviații ale scorului foarte mari între răspunsurile din autoevaluare și cele ale celorlalți angajați. Angajatul este preocupat de rezultate eficiente, exercitându-și influența pozitiv și colaborând foarte bine cu colegii, menținând un angajament ridicat față de obiectivele principale ale organizației, deși uneori are tendința de a se supra-aprecia.

**Vaida Raluca:** În relațiile cu colegii, precum și în privința ajutorului pe care-l acordă colegilor când au nevoie, punctajele autoevaluării și cele ale feedback-ului sunt egale.

Totuși, la ceilalți 3 itemi ai eficacității interpersonale, există mici diferențe între răspunsuri, cea mai mare fiind de 1 punct.

**Petroviță Răzvan:** Deși angajatul se consideră perfect pregătit pentru o promovare, rezultatele feedback-ului plasează scorul la 4,33, deviația fiind de 2,67 puncte. Continuând cu supraestimarea, când o altă persoană greșește, angajatul consideră că el încearcă să corecteze situația, oferind suportul necesar, plasând astfel scorul la maxim în acest caz. Deviația este astfel de 2 puncte între autoevaluare și feedback.

**Mureșan Ovidiu:** În evaluarea acestui angajat au existat la câțiva itemi deviații ale scorului foarte mari între răspunsurile din autoevaluare și cele ale celorlalți angajați. Angajatul este preocupat de rezultate individuale eficiente, exercitându-și uneori influența negativ în colaborare acu colegii,, menținând totuși un angajament ridicat față de obiectivele principale ale organizației, deși uneori are tendința să se supraestimeze.

**Băban Livia:** În privința calității relațiilor de muncă cu ceilalți, angajatul a indicat scorul 3 (maximul fiind 1), în timp ce punctajul feedback-ului a fost plasat la 4,33, deviația fiind astfel de 1,33 puncte. Totodată, la aspectul privind nivelul de încurajare și susținere a colegilor, atât punctajul autoevaluării, cât și cel al feedbackului a fost plasat la 5. În rest, la celelalte 3 aspecte ale eficacității interpersonale, diferențele dintre punctajul autoevaluării și cel al feedback-ului sunt relativ ne semnificative, fiind situate între 0,33 și 1 punct.

**Jugrestean Ștefan:** În evaluarea acestui angajat nu au existat deviații ale scorului foarte mari între răspunsurile din autoevaluare și cele ale celorlalți angajați. Angajatul este preocupat de rezultate eficiente, exercitându-și influența pozitiv și colaborând bine cu colegii pentru îndeplinirea obiectivelor principale ale instituției.

**Mesaroș Daniel:** Angajatul se sub-apreciază când vine vorba de pregătirea în perspectiva unei promovări în funcție, plasând scorul la 5, în timp ce punctajul feedback-ului este de 6,6. Tendința de sub-apreciere continuă și în cazul reacției la greșeli ale colegilor, angajatul indicând scorul 6, în timp ce scorul feedback-ului a fost plasat la 6,3, mai aproape de maximul posibil.

**Pop Eugen:** La capitolul eficacitate personală, la 2 din cele 5 aspecte, scorul autoevaluării este identic cu cel al feedback-ului. Deviațiile dintre autoevaluare și feedback la celelalte 3 aspecte sunt cuprinse între 1,66 și 2 puncte, cea mai mare diferență fiind în cazul reacției angajatului atunci când un coleg de-al său greșește.

**Ardelean Ovidiu:** În privința îndeplinirii responsabilităților desemnate angajatului, atât autoevaluarea cât și feedback-ul au plasat scorul la 2, ceea ce indică faptul că acesta își duce la bun sfârșit activitățile într-un mod eficient. De asemenea, aceeași situație o întâlnim și la itemul privind dublarea efortului.

**Bumbu Adrian:** În evaluarea acestui angajat nu au existat deviații ale scorului foarte mari între răspunsurile din autoevaluare și cele ale celorlalți angajați. Angajatul este preocupat de rezultate eficiente, exercitându-și influența pozitiv și colaborând bine cu colegii pentru îndeplinirea obiectivelor principale ale instituției.

**Onaț Ioan:** Nivelul de pregătire necesar pentru o promovare a fost auto-apreciat la 7 pe o scală de la 1 la 7, angajatul considerându-se perfect pregătit pentru acest lucru. Pe de altă parte, persoanele cu care acest funcționar interacționează au apreciat acest aspect cu 6,66. Totodată, tipul de muncă potrivit angajatului este considerat cel operativ, atât în opinia acestuia cât și în opinia colegilor. Referitor la aspecte precum gestionarea situațiilor în care un coleg greșește sau atitudinea angajatului când volumul de muncă este ridicat, deviația dintre scorul autoevaluării și al feedback-ului este de 0,34.

**Galiș Ioan:** Angajatul este preocupat de rezultate eficiente, exercitându-și influența pozitiv și colaborând bine cu colegii pentru îndeplinirea obiectivelor principale ale instituției. Totodată, angajatul tinde la unele aspecte să se subestimeze, fără să fie conștient de adevăratul potențial al aptitudinilor sale.

**Buda Ciprian:** În evaluarea angajatului nu au existat deviații ale scorului foarte mari între răspunsurile din autoevaluare și cele ale celorlalți angajați. Angajatul este preocupat de rezultate eficiente, exercitându-și influența pozitiv și colaborând bine cu colegii pentru îndeplinirea obiectivelor principale ale instituției.

**Mălădean Gheorghe:** Referitor la cât de bine își îndeplinește responsabilitățile, pe o scară de la 1 la 7 angajatul a indicat 4, în timp ce persoanele cu care acesta interacționează au apreciat acest aspect cu 2,66. Când este pus în fața unei probleme complicate, pe o scală de la 1 la 7, 1 fiind o căutare complexă și o analiză sistematică a soluțiilor, iar 7 fiind acceptarea primei soluții prin depunerea unui efort minim, angajatul și-a plasat răspunsul la 3, în timp ce feedback-ul a plasat punctajul la 3,66.

**But Marian:** Când are de rezolvat o situație complicată, angajatul consideră că începe o căutare complexă și sistematică pentru găsirea celei mai bune soluții, totuși deviația dintre răspunsul autoevaluării și scorul feedback-ului este de 1,33. Deși angajatul consideră că ziua sa

de lucru este una structurată rezonabil, fără să fie aglomerată, deviația dintre scorul autoevaluării și cel al feedback-ului este de 1,34.

**Bonțe Viorel:** La capitolul eficacitate personală, cea mai mare deviație dintre scorul autoevaluării și cel al feedback-ului este de un punct. La aspectul privind nivelul de pregătire în perspectiva unei promovări, angajatul s-a autoevaluat cu 5, în timp ce persoanele cu care acesta interacționează au plasat scorul la 5,33.

**Galiș Maria:** În ceea ce privește nivelul de pregătire pentru o eventuală promovare, pe o scală de la 1 la 7 angajatul s-a autoevaluat la 6, în timp ce persoanele cu care acesta interacționează au apreciat acest aspect la 4,66. Pe de altă parte, când are foarte mult de lucru, angajatul consideră că își asumă munca respectivă și un se plânge, indicând în autoevaluare 7, deviația față de scorul feedback-ului fiind de 1,34.

**Petre Adreian:** Această persoană este devotată muncii sale, atât la nivel de sarcină și rezultate, cât și la nivelul interacțiunii cu ceilalți angajați ai instituției. Cu toate acestea, se observă o ușoară tendință de supra-evaluare, întrucât la majoritatea itemilor scorul autoevaluării a depășit punctajul feedback-ului.

**Corb Viorica:** Când are foarte mult de lucru, angajatul și-a autoevaluat atitudinea cu 7, pe o scală de la 1 la 7, ceea ce înseamnă că își asumă munca cu eleganță fără să se plângă altora. Pe de altă parte, persoanele cu care acest funcționar interacționează au apreciat acest aspect cu 6.

**Șerban Carmen:** În ceea ce privește eficacitatea personală, angajatul s-a supra-apreciat în 4 din cele 5 aspecte, valorile diferențelor de scor dintre feedback și autoevaluare fiind între 1 punct și 1,34. Pe o scală de la 1 la 7, angajatul s-a autoevaluat la 5 în privința pregătirii pentru o promovare în funcție, în timp ce scorul feedback-ului a fost plasat la 3,66.

**Juhász Timea:** Când discută cu alții despre munca lor, acest angajat încearcă să îi încurajeze, notând acest aspect cu 5, identic cu scorul obținut la feedback. De asemenea, pe o scală de la 1 la 7, angajatul apreciază la 2 calitatea relațiilor cu ceilalți, considerând că este excelentă. Același punctaj a fost obținut și în cadrul feedback-ului. În cazul influenței asupra colegilor și asupra superiorilor, angajatul are tendința de a se supra-aprecia, indicând 5 în fiecare dintre aceste situații, în timp ce rezultatul feedback-ului a fost plasat la 4 în cazul influenței asupra colegilor, respectiv 3,33 în cazul superiorilor.

**Ghirasim Rozalia:** În perspectiva unei promovări, angajatul se consideră foarte bine pregătit, indicând 6 pe o scală de la 1 la 7. Pe de altă parte, persoanele cu care acest funcționar public interacționează au apreciat acest aspect cu 4,33. Când are foarte mult de lucru, angajatul susține

că își asumă sarcinile respective fără să se plângă vreunei persoane, indicând 6 în această privință, în timp ce scorul feedback-ului a fost plasat la 5,33.

**Sandu Doina:** Această persoană este devotată muncii sale, atât la nivel de sarcină, cât și la nivel de rezultate, dar și la nivelul interacțiunii cu ceilalți angajați ai instituției. Cu toate acestea, se observă o ușoară tendință de supra-evaluare, întrucât la majoritatea itemilor scorul autoevaluării a depășit punctajul feedback-ului. Totuși, angajatul urmărește în majoritatea cazurilor îndeplinirea obiectivelor instituției.

**Kozma Marcela:** La capitolul eficacitate personală, angajatul se sub-apreciază la 2 dintre aspecte, în timp ce la alte două scorul autoevaluării este egal cu cel al feedback-ului. Totodată, angajatul s-a supra-apreciat la aspectul privind nivelul de pregătire pentru o eventuală promovare, angajatul a indicat 4, în timp ce scorul feedback-ului a fost plasat la 3,33.

**Ghiurluțan Maria:** Referitor la nivelul de pregătire necesar unei promovări, pe o scală de la 1 la 7 angajatul s-a auto-apreciat cu 7, ca fiind perfect pregătit. Pe de altă parte, persoanele cu care acest funcționar public interacționează au apreciat acest aspect cu 5,66. Totodată, la aspectul privind reacția angajatului la greșelile colegilor în autoevaluare a fost indicat 5, în timp ce scorul feedback-ului a fost plasat la 5,33.

**Cîrstea Maria:** Angajatul se consideră cel mai bine pregătit pentru munca de birou, să fie responsabil cu ideile și un cu rezultatele, în timp ce scorul feedback-ului la acest aspect a fost 4, deviația față de autoevaluare fiind de 3 puncte. La restul aspectelor referitoare la eficacitatea personală, diferențele între scorul autoevaluării și cel al feedback-ului un au fost foarte mari, fiind situate între 0,66 și 1,66.

**Ignat Nadia:** Îndeplinirea responsabilităților de lucru este realizată foarte bine de către angajat, acesta s-a autoevaluat cu 2, în timp ce persoanele cu care acesta interacționează l-au evaluat în această privință cu 1,66. Totodată, dublarea efortului acestui angajat se întâmplă foarte rar, atât autoevaluarea cât și feedback-ul plasând scorul la 6. Ziua obișnuită de lucru a fost auto-apreciată de angajat pe o scală de la 1 la 7 cu 5, ca fiind relativ rezonabilă. Pe de altă parte, scorul feedback-ului a fost plasat la 6,66, deviația în cazul acestui aspect fiind de 1,66.

**Silaghi Răzvan:** Și în cazul eficacității personale, angajatul a continuat să se supra-evalueze. Astfel, la 3 din cele 4 aspecte urmărite, angajatul a indicat scoruri mai mari decât punctajele feedback-ului. Deviațiile sunt cuprinse între 1,34 și 2,34 puncte.

**Conde Violeta:** În cazul eficacității personale, angajatul s-a supra-apreciat la 3 dintre cele 5 aspecte. Astfel, când vorbește despre organizație și echipa managerială, angajatul consideră că

își exprimă încrederea și siguranța, indicând scorul maxim (7) la acest aspect, în timp ce scorul feedback-ului a fost plasat la 5,6.

**Pripon Ioan:** Această persoană este devotată muncii sale, atât la nivel de sarcină, cât și la nivel de rezultate, având însă mici probleme la nivelul interacțiunii cu ceilalți angajați ai instituției. Totodată, se observă o ușoară tendință de supra-evaluare, întrucât la majoritatea itemilor scorul autoevaluării a depășit punctajul feedback-ului.

**Borz Ioan:** În ceea ce privește eficacitatea personală, angajatul primăriei s-a supra-apreciat la toate cele 5 aspecte, la 2 dintre acestea diferența între scorul autoevaluării și cel al feedback-ului fiind și de peste 2 puncte. Spre exemplu, la aspectul privind pregătirea pentru o promovare, angajatul s-a autoevaluat cu 6 pe o scală de la 1 la 7, considerând că este pregătit în mare măsură. Pe de altă parte, persoanele cu care acest funcționar interacționează au apreciat acest aspect cu 3,66.

**Crăciunaș Rodica:** Această persoană este devotată muncii sale, atât la nivel de sarcină, cât și la nivel de rezultate, având relații bune cu ceilalți angajați ai instituției. Totodată, se observă o ușoară tendință de sub-evaluare, întrucât la multe aspecte scorul autoevaluării a fost sub punctajul feedback-ului.

**Micu Eduard:** În cazul eficacității legate de sarcină, angajatul se supra-apreciază la 3 din cele 4 aspecte, diferențele dintre scoruri sunt însă mici. Ziua obișnuită de lucru a acestui angajat a fost-evaluată cu 6 pe o scală de la 1 la 7, ca fiind structurată rezonabil, în timp ce persoanele cu care acesta interacționează au apreciat acest aspect cu 5,33.

**Moisi Ionuț:** În evaluarea acestei persoane nu au existat discordanțe foarte mari între răspunsurile din autoevaluare și cele ale celorlalți angajați, cu excepția câtorva întrebări. Angajatul se orientează spre rezultate, lucrând eficient și colaborând foarte bine cu colegii, menținându-și în același timp un angajament ridicat față de viziunea organizației.

**Onuțan Mihaela:** În cazul opiniei despre organizație și echipa managerială, angajatul a indicat 7, maximul posibil, indicând că își exprimă încrederea și siguranța, în timp ce persoanele cu care acesta interacționează au apreciat acest aspect cu 6,6.

**Moldovan Claudia:** Referitor la eficacitatea personală, angajatul s-a supra-evaluat la 4 din cele 5 aspecte, diferențele fiind unele relativ mari. În situația în care un coleg greșește, angajatul și-a auto-evaluat reacția în acest caz cu 7 pe o scală de la 1 la 7, susținând că încearcă să corecteze cu calm situația, oferind sprijin persoanei care a greșit. Totuși, persoanele cu care acest angajat interacționează au apreciat acest aspect la 4,33, deviația la acest item fiind de 2,67 puncte.

**Deac Florina:** În ceea ce privește modul de comunicare cu alte persoane din cadrul instituției, pe o scală de la 1 la 7 angajatul s-a auto-evaluat cu 6, considerând că de obicei îi încurajează, oamenii simțindu-se susținuți. Pe de altă parte, persoanele cu care funcționarul interacționează au apreciat acest aspect cu 5.

**Petrean Simona:** În cazul pregătirii pentru o promovare, angajatul s-a autoevaluat cu 6 pe o scală de la 1 la 7, considerând că este foarte pregătit pentru o funcție cu mai multă responsabilitate. Scorul feedback-ului este foarte apropiat de cel al autoevaluării, deviația fiind de doar 0,34. Când intervin greșeli în muncă, angajatul afirmă că încearcă să corecteze cu calm situația, oferind suport celui care a greșit, indicând 7 în acest sens, în timp ce scorul feedback-ului a fost plasat la 5,66.

**Brisic Olga:** În ceea ce privește nivelul pregătirii pentru o eventuală promovare, angajatul s-a autoevaluat cu 4 pe o scală de la 1 la 7, ca fiind oarecum nepregătit pentru o funcție cu mai multă responsabilitate. Pe de altă parte, persoanele cu care acest funcționar interacționează au evaluat acest aspect cu 5,66. Referitor la reacția angajatului la aflarea unor informații negative privind performanțele sale, acesta s-a autoevaluat cu 7 pe o scală de la 1 la 7, considerând că probabil le-ar accepta și ar încerca să le folosească într-un mod constructiv. Același punctaj îl arată și feedback-ul.

**Sabou Adelina:** Referitor la gradul de pregătire în perspectiva unei promovări, angajatul s-a autoevaluat pe o scală de la 1 la 7 cu 5, în timp ce persoanele cu care acesta interacționează au apreciat acest aspect cu 6,66, considerând acest angajat ca fiind perfect pregătit pentru o funcție cu mai multă responsabilitate. Când are foarte mult de lucru, angajatul susține că își asumă munca fără să se plângă, indicând scorul de 7 la acest aspect. Totodată, scorul feedback-ului a fost plasat la 6,33, deviația fiind de doar 0,67.

**Cherecheș Liviu:** În evaluarea acestei persoane nu au existat discordanțe foarte mari între răspunsurile din autoevaluare și cele ale celorlalți angajați, cu excepția câtorva întrebări. Angajatul se orientează spre rezultate, lucrând eficient cu echipa din subordine și colaborând foarte bine cu colegii, menținându-și în același timp un angajament ridicat față de viziunea organizației.

**Pușcaș Ion:** La capitolul eficacitate personal, angajatul se sub-apreciază la 3 din cele 5 aspecte, astfel angajatul nu este pe deplin conștient de aprecierea celorlalți funcționari la adresa sa și față de munca pe care o depune. În privința unei eventuale promovări, angajatul s-a auto-

evaluat pe o scală de la 1 la 7 cu 6, ca fiind foarte bine pregătit. Totodată, persoanele cu care acest funcționar interacționează au evaluat acest aspect cu 6,6.

**Pop Valeria:** Referitor la influența asupra subordonaților, angajatul s-a autoevaluat pe o scală de la 1 la 7 cu 6, ca fiind foarte mare. Pe de altă parte, persoanele cu care acest funcționar interacționează au apreciat acest aspect la 4,6. În cazul influenței asupra superiorilor, angajatul s-a auto-apreciat cu 6, în timp ce scorul feedback-ului a fost plasat la 4,3.

**Chiș Lucian:** Calitatea relațiilor de muncă cu ceilalți a fost auto-apreciată pe o scală de la 1 la 7 cu 3, ca fiind bună, dar nu excelentă. Pe de altă parte, persoanele cu care acest funcționar interacționează au apreciat acest aspect cu 4.

**Hunyadi Dorina:** În ceea ce privește influența asupra celorlalți angajați din instituție, angajatul s-a auto-apreciat pe o scală de la 1 la 7 cu 5. Pe de altă parte, persoanele cu care acest funcționar interacționează au evaluat acest aspect cu 4,33.

**Gale Floare:** În privința responsabilităților profesionale, angajatul s-a auto-evaluat pe o scală de la 1 la 7 cu 1, fiind de părere că le îndeplinește foarte bine, nu s-ar putea mai bine, în timp ce persoanele cu care acest funcționar interacționează au apreciat acest aspect cu 1,66.

**Pășcuță Elena:** Referitor la modul în care ar reacționa la aflarea unor informații negative referitoare la performanțele sale, angajatul s-a auto-apreciat pe o scală de la 1 la 7 cu 5, considerând că probabil le-ar accepta. Pe de altă parte, persoanele cu care acest angajat interacționează au aprecia acest aspect cu 4,5.

**Țurcaș Maria:** În privința calității relațiilor de muncă cu ceilalți, angajatul s-a autoevaluat cu 3, considerând că acestea sunt relativ bune. Pe de altă parte, persoanele cu care acest funcționar interacționează au apreciat aspect cu 1,66, considerând relațiile de lucru ale acestuia ca fiind excelente.

**Simonca Angela:** În ceea ce privește reacția acestui funcționar când intervin greșeli în activitatea departamentului, acesta susține că încearcă să corecteze situația cu calm, oferind celor responsabili ajutorul necesar, indicând în acest sens 7 pe o scală de la 1 la 7, în timp ce scorul feedback-ului a fost plasat la 6.

**Negrean Augusta:** În ceea ce privește atitudinea angajatului atunci când are foarte mult de lucru, acesta s-a autoevaluat pe o scală de la 1 la 7 cu 6, susținând că își asumă munca fără să se plângă, în timp ce scorul feedback-ului a fost plasat la 5,33.

**Potra Mioara:** În ceea ce privește influența funcționarului asupra colegilor, acesta s-a autoevaluat cu 4 pe o scală de la 1 la 7, în timp ce scorul feedback-ului a fost plasat la 3.

Totodată, o situație asemănătoare o observăm și la itemul privind influența asupra superiorilor, scorul autoevaluării fiind 4, iar feedback-ul a plasat punctajul la 3,33.

**Pop Gelu:** În evaluarea acestei persoane au existat discordanțe foarte mari între răspunsurile din autoevaluare și cele ale celorlalți angajați, la câteva întrebări. Angajatul este preocupat de rezultate eficiente, menținându-și un angajament ridicat față de obiectivele principale ale organizației. Totuși, se observă tendința de supra-apreciere din partea angajatului, deoarece la toate aspectele acesta a indicat scoruri mai mari decât cele din feedback.

**Horvart Ovidiu:** Dacă ar afla informații negative referitoare la performanțele sale de manager, angajatul consideră că probabil le-ar accepta, indicând scorul 5 pe o scală de la 1 la 7. Pe de altă parte, persoanele cu care acest funcționar interacționează au apreciat acest aspect cu 5,4.

**Ardelean Mircea:** În cazul influenței asupra subordonaților, angajatul s-a auto-evaluat pe o scală de la 1 la 7 cu 5, ca fiind mare, în timp ce scorul feedback-ului a fost plasat la 3. Totodată, referitor la influența pe care o are asupra superiorilor, angajatul s-a auto-apreciat cu 4, iar persoanele cu care acesta interacționează au indicat 3.

**Bara Mircea:** La tipul de muncă pentru care este cel mai bine pregătit, angajatul s-a autoevaluat pe o scală de la 1 la 7 cu 6, considerând că are aptitudinile necesare pentru munca operativă, cu responsabilități în obținerea unor rezultate conducând munca altora. Pe de altă parte, persoanele cu care acest funcționar interacționează au apreciat acest aspect cu 2,2, fiind de părere că i se potrivește mult mai bine munca de birou.

**Porumb Ileana:** Referitor la atitudinea de care acest angajat ar da dovadă dacă ar afla informații negative referitoare la performanțele sale, pe o scală de la 1 la 7 ambele scoruri s-au plasat la 5, astfel funcționarul ar accepta în mare parte criticile și ar încerca să le utilizeze într-un mod constructiv.

**Pop Mirela:** Când în cadrul activității departamentului său apar greșeli din partea colegilor, angajatul și-a autoevaluat atitudinea în această situație cu 7 pe o scală de la 1 la 7, considerând că în căutare să corecteze situația cu calm, oferind suportul necesar celor responsabili. Totuși, scorul feedback-ului la acest item a fost plasat la 4,66, deviația dintre răspunsuri fiind astfel de 2,34.

**Pop Sanda:** În privința atitudinii când are foarte mult de lucru, angajatul s-a autoevaluat pe o scală de la 1 la 7 cu 7, susținând astfel că își asumă munca respectivă cu eleganță fără să se plângă de acest lucru. Pe de altă parte, persoanele cu care acest funcționar interacționează au apreciat acest aspect cu 5,33.

**Solomolean Angela:** Când are foarte mult de lucru, angajatul și-a autoevaluat atitudinea pe o scală de la 1 la 7 cu 6, susținând că își asumă volumul mare de munca fără să se plângă, în timp ce scorul feedback-ului a fost plasat la 5,33.

**Valea Dumitru:** Când lucrează cu colegii săi, acest angajat consideră că face în așa fel încât fiecare se simte o parte importantă din echipă și îi ajută să lucreze împreună, indicând în acest sens 7 pe o scală de la 1 la 7. Pe de altă parte, persoanele cu care acest angajat interacționează au apreciat acest aspect cu 6.

**Trif Lucian:** În evaluarea acestei persoane nu au existat discordanțe foarte mari între răspunsurile din autoevaluare și cele ale celorlalți angajați, cu excepția câtorva întrebări. Angajatul este preocupat de rezultate menținându-și în același timp un angajament ridicat față de obiectivele principale ale organizației.

**Dragoș Adrian:** Ziua obișnuită de lucru a fost autoevaluată de acest angajat cu 7 pe o scală de la 1 la 7, ca fiind structurată rezonabil. Pe de altă parte, persoanele cu care acest funcționar interacționează au apreciat acest aspect cu 4,66, deviația dintre scoruri fiind de 2,34.

**Matei Florin:** Referitor la atitudinea în situația unui volum mare de muncă, angajatul s-a autoevaluat cu 7 pe o scală de la 1 la 7, susținând că într-un astfel de caz își asumă munca cu eleganță și un se plânge altora, în timp ce scorul feedback-ului a fost plasat la 5,66.

**Baboș Dorina:** În ceea ce privește reacția acestui angajat la aflarea unor informații negative referitoare la performanțele sale de manager, acesta s-a autoevaluat pe o scală de la 1 la 7 cu 6, susținând că probabil le-ar accepta. Pe de altă parte, persoanele cu care acest funcționar interacționează au apreciat acest aspect cu 5,5.

**Bontea Monica:** În evaluarea acestei persoane nu au existat discordanțe foarte mari între răspunsurile din autoevaluare și cele ale celorlalți angajați, multe dintre scoruri fiind chiar egale. Angajatul se orientează spre rezultate, lucrând eficient cu colegii, menținându-și în același timp un angajament ridicat față de viziunea organizației.

**Bucur Oana:** Se observă o ușoară sub-apreciere din partea angajatului, care este văzut de ceilalți colegi ca un bun profesionist, care își realizează eficient activitățile, care însă nu are o influență asupra grupului pe plan psiho-social.

**Lăcătuș Daniel:** În cazul relațiilor de muncă cu ceilalți, angajatul s-a auto-apreciat pe o scală de la 1 la 7 cu 2, ca fiind foarte bune, în timp ce scorul feedback-ului a fost plasat la 2,33.

**Sava Onița:** Angajatul s-a auto-apreciat cu 7 pe o scală de la 1 la 7 în ceea ce privește atitudinea sa când are foarte mult de lucru, considerând că își asumă munca fără să se plângă. Totuși, ceilalți angajați cu care acest funcționar interacționează au apreciat acest aspect cu 5.

**Gozman Alin:** Referitor la eficacitatea legată de sarcină, angajatul s-a supra-apreciat la 3 din cele 4 aspecte, diferențele dintre scoruri fiind însă relativ mici, între 0,34 și 1 punct. În ceea ce privește responsabilitățile profesionale, angajatul s-a autoevaluat pe o scală de la 1 la 7 cu 2, ca fiind îndeplinite foarte bine. Același scor a fost plasat și de feedback.

**Alb Andreea:** În ceea ce privește eficacitatea personală, scorurile feedback-ului au fost egale cu cele ale autoevaluării la toate cele 5 aspecte, ceea ce dovedește faptul că acest angajat este o persoană realistă, care își cunoaște bine abilitățile profesionale și sociale și este foarte bine integrată în cadrul colectivului.

**Fazakaș Jenica:** În cazul în care are foarte mult de lucru, angajatul s-a autoevaluat cu 7 pe o scală de la 1 la 7, susținând că și-ar asuma munca cu eleganță fără să se plângă. Pe de altă parte, persoanele cu care acest funcționar interacționează au apreciat acest aspect cu 6.

**Oros Cosmina:** Referitor la cât de pregătit este pentru o promovare, angajatul s-a auto-apreciat pe o scală de la 1 la 7 cu 5, ca fiind relativ bine pregătit pentru o funcție cu mai multă responsabilitate, în timp ce scorul feedback-ului a fost plasat la 4,66.

**Corb Simona:** Dat fiind faptul că la foarte multe aspecte scorul autoevaluării a fost egal cu cel al feedback-ului, putem observa că angajatul își cunoaște foarte bine punctele forte, dar și punctele slabe, acestea fiind de asemenea cunoscute și de colegi și persoanele din instituție cu care interacționează.

**Chiș Gabriel:** În ceea ce privește nivelul de pregătire pentru o eventuală promovare, angajatul s-a autoevaluat pe o scală de la 1 la 7 cu 3, ca fiind relativ slab pregătit pentru o funcție cu mai multă responsabilitate. Pe de altă parte, persoanele cu care acest funcționar interacționează au apreciat acest aspect cu 5,66

**Rechișan Călin:** În evaluarea acestei persoane nu au existat discordanțe foarte mari între răspunsurile din autoevaluare și cele ale celorlalți angajați, cu excepția câtorva întrebări. Angajatul este preocupat de rezultate eficiente, colaborând relativ bine cu colegii, menținându-și în același timp un angajament ridicat față de obiectivele principale ale organizației.

**Bura Lucia:** În cazul în care are foarte mult de lucru, angajatul și-a auto-apreciat atitudinea în această situație cu 6 pe o scală de la 1 la 7, susținând că în astfel de cazuri își asumă munca și nu se plânge altora, același scor fiind și cel plasat la feedback.

**Pantea Adriana:** Referitor la calitatea relațiilor de muncă cu ceilalți, angajatul s-a auto-apreciat pe o scală de la 1 la 7 cu 4, ca fiind relativ slabă. Pe de altă parte, persoanele cu care acest funcționar interacționează au apreciat acest aspect cu 2,66.

**Rus Rodica:** În ceea ce privește atitudinea angajatului când are foarte mult de lucru, acesta s-a autoevaluat cu 7 pe o scală de la 1 la 7, susținând că în astfel de situații își asumă munca cu eleganță și un se plânge altora. În același timp, scorul feedback-ului a fost plasat la 6,33.

**Bărburaș Ioan:** În evaluarea acestei persoane nu au existat discordanțe foarte mari între răspunsurile din autoevaluare și cele ale celorlalți angajați, cu excepția câtorva întrebări. Angajatul este preocupat de rezultate eficiente, colaborând relativ bine cu colegii, menținându-și în același timp un angajament ridicat față de obiectivele principale ale organizației. Totodată, în autoevaluarea angajatul se observă o tendință de sub-evaluare, datorată faptului că angajatul un este conștient de nivelul aptitudinilor sale profesionale și a impactului pe care îl are în interiorul colectivului.

**Iepurar Marius:** ceea ce privește eficacitatea legată de sarcină, angajatul se sub-apreciază la 2 din cele 4 aspecte, diferențele dintre scorul autoevaluării și cel al feedback-ului fiind de 1 punct, respectiv 4,33 puncte. Referitor la sarcinile profesionale, angajatul s-a autoevaluat pe o scală de la 1 la 7 cu 2, susținând că își îndeplinește responsabilitățile foarte bine. Același scor a fost indicat și în cadrul feedback-ului.

**Ardelean Ioana:** Referitor la nivelul de pregătire pentru o eventuală promovare, angajatul s-a autoevaluat pe o scală de la 1 la 7 cu 5, ca fiind relativ bine pregătit pentru o funcție cu mai multă responsabilitate, același scor fiind obținut și în cadrul feedback-ului.

**Jurje Niculina:** În privința reacției la aflarea unor informații negative referitoare la performanțele sale, angajatul s-a autoevaluat pe o scală de la 1 la 7 cu 6, susținând că probabil le-ar accepta. Pe de altă parte, persoanele cu care acest funcționar interacționează au apreciat acest aspect la 4,66.

**Avram Mihaela:** Referitor la responsabilitățile locului său de muncă, angajatul s-a autoevaluat pe o scală de la 1 la 7 cu 2, considerând că își îndeplinește sarcinile foarte bine. Totodată, persoanele cu care acest funcționar interacționează au apreciat acest aspect cu 2,33.

**Mihuț Ionuț:** În evaluarea acestei persoane nu au existat discordanțe foarte mari între răspunsurile din autoevaluare și cele ale celorlalți angajați, cu excepția câtorva întrebări. Angajatul este preocupat de rezultate eficiente, colaborând relativ bine cu colegii, menținându-și în același timp un angajament ridicat față de obiectivele principale ale organizației

**Șandor Alina:** În ceea ce privește reacția la aflarea unor informații negative referitoare la performanțele sale, angajatul s-a autoevaluat pe o scală de la 1 la 7 cu 4, susținând că probabil ar încerca să le respingă. Totodată, persoanele cu care acest funcționar interacționează au apreciat acest aspect cu același punctaj.

**Stevan Eva:** Referitor la nivelul de pregătire în vederea unei promovări, angajatul s-a autoevaluat pe o scală de la 1 la 7 cu 6, ca fiind foarte bine pregătit. Pe de altă parte, persoanele cu care acest funcționar interacționează au apreciat acest aspect cu 5,33.

**Hosu Doina:** Referitor la atitudinea angajatului când are foarte mult de lucru, acesta s-a autoevaluat pe o scală de la 1 la 7 cu 6, susținând că într-o astfel de situație își asumă munca fără să se plângă cuiva. Totodată, acest lucru este susținut și de persoanele cu care acest funcționar interacționează, acest aspect fiind apreciat cu 6,33 în cadrul feedback-ului.

### 3.5 Analiza personalului din primărie

#### 3.6

#### **Concluzii evaluarea personalului referitor la competențele lingvistice:**

*Planul complex de îmbunătățire a activității de pregătire* a personalului de la Primăria din Zalău în *domeniul competențelor lingvistice (franceză și engleză)* a pornit de la două premise:

1) este necesară formarea lingvistică continuă a angajaților pentru ca aceștia să-și dezvolte abilitățile și competențele lingvistice la cele două limbi de circulație internațională, dar și de lucru în aparatul administrativ la nivelul Comisiei Europene – engleză și franceză

2) există întotdeauna o discordanță sau o discrepanță între calificativul sau nivelul în care se încadrează un angajat în urma unei autoevaluări a competențelor lingvistice și pe care le poate include în propriul CV și nivelul sau calificativul obținut în urma unei evaluări externe. De multe ori, se întâmplă ca angajatul să se supraaprecieze și să completeze în CV nivelul A1-A2 “începător” în ceea ce privește cunoașterea limbilor (spaniola, italiana, portugheza) sau A2-B1 în ceea ce privește cunoștințele de limba engleză, deși nu cunosc aceste limbi la nivel de mai mult decât o formulă de salut și câteva expresii uzuale.

Se poate întâmpla ca angajatul să se subaprecieze atunci când își autoevaluează nivelul de cunoaștere al unei limbi străine de aceea, am considerat că pentru îmbunătățirea activității de pregătire a personalului în domeniul competențelor lingvistice procesul de autoevaluare lingvistică, trebuie să fie însoțite de cel de evaluare lingvistică și formare continuă în

domeniul limbilor străine. Următoarele etape ar fi deci esențiale în cadrul acestui plan: autoevaluare, formare continuă, evaluare continuă, re-autoevaluare.

Pentru autoevaluare, personalul se poate folosi de un dosar sau portofoliu lingvistic pentru fiecare dintre cele două limbi străine, franceză și engleză. În acest dosar, angajații pot în acest dosar păstra lucrările realizate, împreună cu alte documente care să ateste nivelul dumneavoastră de competență lingvistică. Acest tip de dosar, asemănător celui inclus în portofoliul EAQUALS-ALTE și grefat pe modelul acreditat nr 06-200 de către Consiliul Europei, ajută fiecare angajat să reflecteze asupra progresului realizat; îl mai poate utiliza și pentru a dovedi altor persoane performanța lingvistică la care angajatul a ajuns.

Dosarul poate conține oricare din următoarele:

- mostre de lucrări scrise
- înregistrări audio/video
- descrierea și rezultatele proiectelor realizate
- documente, diplome, certificate
- descrierea cursurilor
- reflecții asupra procesului de învățare a limbii
- rapoarte de evaluare din partea profesorilor
- aprecieri din partea altor persoane asupra performanțelor dumneavoastră lingvistice
- alte documente pe care doriți să le păstrați pentru a le arăta altor persoane.

Angajatul poate hotărî să îl actualizeze ori de câte ori dorește și poate înlocui unele lucrări mai vechi cu altele mai recente.

El îl poate folosi pentru a exemplifica performanțele lingvistice pe care le-a atins în diverse limbi sau poate include în el materiale în vederea unui anumit scop, de exemplu la solicitarea unui nou loc de muncă sau pentru participarea la un stagiu de formare profesională în străinătate.

El poate înscrie lucrările pe care le prezintă la alte cursuri de formare lingvistică în propriul dosar.

În acest tip de grilă, angajatul a menționat tipul de materiale pe care le prezintă în dosar (de exemplu, compuneri, înregistrări audio, scrisori, poezii etc.) și face o scurtă descriere a conținutului.

Portofoliul angajatului poate conține și pașaportul lingvistic și biografia sa lingvistică, acestea putând îmbracă forma stabilită în modelul nr. 06/2000 de către Consiliul Europei:

Pașaportul lingvistic inclus în portofoliul personal al fiecărui angajat reprezintă un rezumat al experiențelor și competențelor referitoare la limba franceză și la limba engleză,

care se poate actualiza în timp. El cuprinde o listă a certificatelor și diplomelor obținute, precum și o auto-evaluare a cunoștințelor. Biografia sa lingvistică va reprezenta un document actualizabil, care indică în ce fel, de ce și unde anume ați învățat fiecare limbă pe care o cunoașteți. Biografia Lingvistică va permite evaluarea nevoilor și obiectivelor fiecăruia în procesul de învățare, reflectă progresul realizat în învățarea diferitelor limbi, experiența interculturală a fiecăruia și evaluează nivelul de performanță atins în fiecare limbă. Astfel, Biografia Lingvistică servește la evaluarea progresului și a rezultatelor obținute cu ajutorul fiecărei metode de învățare utilizate. Pot fi incluse aici detalii cu privire la cunoștințele și experiențele lingvistice dobândite atât în cadrul învățământului formal, cât și în afara lui.

Pentru completarea corectă a datelor din portofoliu, angajatul trebuie să fie conștient că pentru a putea face un bilanț corect, el trebuie să înțeleagă că există o diferență între ce poate scrie, vorbi și înțelege în limba străină comparativ cu grila de autoevaluare CEFRL. Spre exemplu, pentru nivelul A1 avem:

A1 Competențe	Descriptori CECR	Autoevaluare
Înțelegere-ascultare	Pot să înțeleg expresii cunoscute și propoziții foarte simple referitoare la mine, la	Recunosc pronunțarea în limba străină. Pot înțelege anunțuri simple și dialoguri elementare referitoare la identitate, în situații cotidiene: pe
Înțelegere-citire	Pot să înțeleg nume cunoscute, cuvinte și propoziții simple, de	Pot înțelege inscripții simple și informațiile din formulare, calendar și agendă, din cartea de telefon,
Vorbire-conversație	Pot să comunic într-o conversație simplă, cu condiția ca interlocutorul să fie dispus să repete sau să reformuleze frazele sale într-un ritm mai lent și să mă ajute să	Pot întreba și răspunde în dialoguri elementare referitoare la identitate, orientare, în situații cotidiene: pe stradă, la gară, la aeroport, la hotel, la poștă, la biroul de schimb, la telefon, la
Vorbire-exprimare continuă	Pot să utilizez expresii și fraze simple pentru a descrie unde locuiesc și oameni pe care îi cunos	Pot descrie sumar o persoană, programul zilei, vremea, o situație, pot evalua și motiva.

Sciere	Pot să scriu o carte poștală scurtă și simplă, de exemplu cu salutări din vacanță. Pot să completez formulare cu	Recunosc sunetele specifice limbii române și pot scrie corect cuvinte românești. Pot recunoaște și scrie genul substantivelor, pluralul, numeralul,
--------	--	---

După completarea acestui portofoliu și finalizarea procesului de autoevaluare, a urmat etapa de formare continuă, apoi cea de evaluare (continuă) a competențelor lingvistice la limba franceză și/sau limba engleză de către un expert sau evaluator. El va folosi grila de conversie

A1 – utilizator începător - nivel introductiv

A2 – utilizator începător - nivel elementar

B1 - utilizator independent – nivel intermediar

B2 - utilizator independent – nivel avansat

C1- utilizator experimentat – nivel autonom

C2- utilizator experimentat – nivel măiestrie

și va centraliza rezultatele evaluării identificând nivelul din Cadrul Comun European de Referință pentru Limbi în care se încadrează fiecare angajat, vorbitor al unei sau două limbi străine (franceză și/sau engleză). De asemenea, va evalua continuu abilitățile lor lingvistice la cele 5 probe prevăzute în documentul publicat de Consiliul Europei: înțelegere-ascultare, citire, vorbire-participare la conversație, producerea unui discurs oral și scriere-sau exprimare în scris. Evaluatorul va ține în viitor seama de rezultatele prezentei evaluări lingvistice în cadrul proiectului “*Program de îmbunătățire a eficacității organizaționale a Primăriei Municipiului Zalău*” (PROEF). Dat fiind, că în urma rezultatelor evaluării cu prilejul implementării prezentului proiect s-a constatat că un număr mic de angajați au un nivel de cunoaștere avansat B2 la limba franceză și/sau la limba engleză, este recomandat ca ei să urmeze în viitor cursuri de formare lingvistică în grupe separate față de cei care s-au încadrat la nivelurile A1, A2 sau B1, pentru a-și îmbunătăți cunoștințele practice de limba franceză și/sau engleză și a atinge în viitor nivelul C1 sau C2. Pentru majoritatea angajaților care au obținut în urma evaluării calificativul –utilizator începător – și s-au încadrat în nivelurile introductiv și elementar A1 și A2, este nevoie de participarea la cursuri de formare *lingvistică continuă*, pentru ca și aceștia, la rândul lor, să atingă în viitor un nivel superior de cunoaștere a limbilor franceză și/sau engleză, precum și să-și dezvolte o serie de competențe culturale.

Calificativul B1 –utilizator independent –nivel intermediar este destul de bine reprezentat în urma evaluării prezente și pentru angajații de la Primăria Zalău care au obținut acest calificativ, este recomandat să se organizeze cursuri de formare lingvistică care să vizeze dezvoltarea de abilități la cele 5 probe: înțelegere-ascultare, citire, vorbire-participare la conversație, producerea unui discurs oral și scriere-sau exprimare în scris, astfel încât ei să atingă în viitor nivelul imediat următor din aceeași categorie CEFRL –B2 –utilizator independent-nivel avansat și nu imediat cel de la categoria superioară –C1,C2 (utilizator experimentat - nivel autonom și măiestrie-, sărind astfel peste o întreagă etapă de pregătire și proficiență lingvistică.

Recomandăm, de asemenea, ca angajații care, în urma prezentei evaluări, au demonstrat că dețin un slab nivel de competență lingvistică în ceea ce privește producția scrisă, așa cum se întâmplă cu o parte din angajații de la Direcția Evidență Persoane care au obținut calificativul începător la una sau ambele limbi străine – franceză și engleză – stagiile de formare lingvistică viitoare să pună accentul pe probele unde angajații au dovedit cunoștințe deficitare (în acest caz și la acest departament este vorba despre competența de exprimare scrisă și nu despre competența de exprimare orală). La nivelul tuturor departamentelor, s-a constatat obținerea unor calitative bune la probele înțelegere-ascultare și citire. În consecință, pentru stagiile de formare lingvistică viitoare ce vor fi organizate pentru personalul angajat la Primăria Zalău, va fi necesar să se pună accentul pe și vor trebui să se exerseze cu precădere următoarele abilități la limbile franceză și engleză: vorbire-participare la conversație, producerea unui discurs oral și scriere-sau exprimare în scris.

## **Concluzii evaluarea personalului referitor la comunicare si comportament**

Comunicarea este o activitate esențială nu doar la interfața dintre organizație și clienți, ci și în cadrul acesteia. Nici în cazul comunicării interne în instituțiile de stat lucrurile nu sunt în general satisfăcătoare, acest lucru fiind amplificat de către birocrăția deosebit de complicată, care îngreunează circulația informațiilor.

Conducerea organizațiilor își poate pune în practică deciziile doar printr-o comunicare eficientă cu cei ce urmează să le execute. Executanții trebuie informați cu privire la ceea ce au de făcut și, în același timp, ei trebuie să poată să-și facă cunoscute sugestiile și problemele.

O comunicare eficientă se caracterizează prin: transmitere operativă și nedeformată a mesajului, formulare concisă, fluentă, flexibilitate, care să permită folosirea sistemului de comunicații în funcție de cerințele momentului.

Din totalul celor 238 de angajați cărora li s-a aplicat chestionarul privind stilul de comunicare și comportament, la 226 dintre aceștia stilul de comunicare predominant este cel Asertiv. Totodată, la 5 funcționari din cadrul primăriei Zalău predomină stilul de comunicare Non-asertiv, iar 5 din angajați alternează stilul Asertiv cu cel Non-asertiv.

În același timp, un angajat al primăriei Zalău combină stilul Asertiv cu cel Manipulator, iar un alt angajat alternează trei stiluri diferite, respectiv: Asertiv, Agresiv și Manipulator.

Comunicarea însoțește activitatea Primăriei Municipiului Zalău, contribuind la realizarea în bune condiții a acesteia. Ea răspunde totodată nevoii instituției din sectorul public de a-și afirma rolul specific, aducând la cunoștința cetățenilor obligațiile de asumat și prerogativele de care dispun.

Modelul birocratic sau instituțional privește decizia ca rezultată a activităților Primăriei și serviciilor implicate. Unitățile cele mai birocratice, care privilegiază tradiția, repetiția, imitarea și conformitatea cu propria imagine au o atitudine sinuoasă și puțin deschisă, ceea ce traduce rezistența lor. Comunicarea lor este stereotipă, iar schimburi de informații limitate. Serviciile orientate spre dezvoltare și progres instituțional favorizează punerea la dispoziție a datelor și sunt receptive la tot ce ar contribui la perfecționarea lor. Ele se exprimă abundant, cât mai complet și asertiv.

Primăria Municipiului Zalău, în ansamblul ei, ca subsistem autonom al sistemului social, dar și fiecare instituție administrativă în parte pot fi incluse în categoria organizațiilor comunicante. Această situație are loc atunci când organizația publică are ca obiectiv creșterea capacității de a răspunde la cerințele externe. Dacă instituțiile administrației publice consideră că atât mediul extern și cel intern, cel puțin pe termen mediu, sunt stabile și, în consecință, nu trebuie să facă eforturi sistematice de adaptare, atunci se vorbește de o organizație procedurală, normată și centralizată

## **Concluzii evaluarea personalului referitor la cunoștințele de utilizare ale calculatorului**

Pe langa concluziile ce reies din acest raport si din rezultatele effective ale evaluarilor am extras urmatoarele idei din lucrul direct cu persoanele evaluate.

Aceste idei sunt expuse in paragraful urmator in forma in care au fost transmise de catre angajatii evaluati.

- putini oameni au luat contact cu Microsoft Office Excel si cer curs specializat
- Directia Tehnica: un curs si un program special de devize, situatie lucrari(Windoc)  
un curs si o licenta de Autocad

In urma acestei evaluari am putut sa trag si niste pareri personale in legatura cu modalitatea de lucru in cadrul Institutiilor in care am lucrat pe parcursul proiectului.

Un aspect foarte interesant si care mi se pare esențial in orice institutie publica il reprezinta faptul ca nu toti angajatii primariei au acces la un intranet si nici conturi de email pe o adresa gen [numeprenume@primariazalau.ro](mailto:numeprenume@primariazalau.ro). Orice angajat al unei Institutii publice sau private trebuie sa aiba un astfel de cont de email si sa aiba acces la un repository comun in care sunt depuse diverse documente, stiri pentru angajati sau pentru publicul larg. Este cel mai simplu mijloc de comunicare si de a obtine informatii in timp real, deci sic el mai efficient.

Un alt lucru foarte interesant este reprezentat de faptul ca varsta nu reprezinta un criteriu CLAR de diferentiere a angajatilor. Domeniul Tehnologiei Informatiei si Calculatoarelor este un domeniu relativ nou dar am observat persoane cu varsta sub 35 de ani(am considerat aceasta ca fiind varsta de referinta ) care au mari dificultati in lucrul cu calculatorul cat si persoane peste aceasta varsta care se descurca excelent.

Recomandari:

- Daca se va lua decizia efectuării unui curs specializat de IT ar trebui luata in calcul posibilitatea efectuării acestuia bazat p emediul de lucru Microsoft Excel

Din punct de vedere al rezultatelor obtinute in cadrul acestei evaluari se recomanda efectuarea unui curs specializat de IT pentru urmatoarele Departamente:

- Directia Administratiei Publice Locale
- Compartimente Primar exceptand Departamentul de IT
- Directia Corp Control
- Directia de Evidenta Persoanelor
- Directia de Asistenta Sociala Comunitara

## **Concluzii evaluarea angajatilor referitor la management**

Calculând punctajul rezultat din cumularea aprecierilor persoanelor aflate în poziții de management în primăria Zalău pentru cele 6 etape ale strategiei manageriale (Etapa I:Definirea strategiei; Etapa II: Translatarea strategiei; Etapa III:Alinierea organizațională; Etapa IV:Integrarea operațională; Etapa V: Evaluarea și învățarea și Etapa VI: Revizuirea și testarea strategiei), a reieșit un calificativ de **72,93 puncte**, ceea ce încadrează managementul primăriei Zalău la un *sistem de management strategic în curs de maturizare*.

Astfel, se poate remite următorul diagnostic:

”Sistemul de management strategic actual este incomplet din punct de vedere structural și/sau al proceselor sale, ducând la deficiențe ale funcționării Execuției Strategiei și Schimbării Organizaționale. Trebuie efectuat un audit complet al acestui sistem de management, pentru a înțelege în mod detaliat care sunt deficiențele sale și cauzele acestora”.

În aceste condiții, prima ipoteză de la care am pornit în evaluarea managerială și anume aceea că primăria Zalău are un sistem de management matur a fost infirmată.

Cea de-a doua ipoteză de la care am pornit, aceea că persoanele aflate în poziții de management au instruire și experiență managerială, a fost parțial confirmată, ținând cont de faptul cămajoritatea celor din primărie care se află momentan în funcțiile de conducere, ocupă aceste poziții de mult timp și totodată un procent de 62.86% dintre aceste persoane au ocupat și alte poziții manageriale. De asemenea,74.29% dintre persoanele aflate în management au calificări în domeniul managementului.

Cea de-a treia ipoteză formulată și anume:persoanele aflate în poziții de management au cunoștințe solide legate de obiectivele și indicatorii de performanță folosiți a fost parțial confirmată, o parte dintre aceste persoane având cunoștințe asupra acestor aspecte, în timp ce o altă parte dintre manageri au definit vag și incoerent obiectivele și indicatorii instituției.

A patra ipoteză de la care am pornit, aceea că persoanele aflate în poziții de conducere folosesc instrumente manageriale clar definite, a fost confirmată, majoritatea managerilor putând preciza minim un astfel instrument folosit frecvent.

Cea de-a cincea ipoteză formulată, aceea că persoanele aflate în poziții de management au cunoștințe solide legate de strategia primăriei și pot identifica starea actuală de implementare a strategiei, a fost parțial confirmată, deoarece nu toate persoanele intervievate au putut identifica corect strategiile folosite.

Analizând astfel din punct de vedere managerial primăria municipiului Zalău și încadrând-o la nivelul unui sistem de management strategic în curs de maturizare, prin multiplele aspecte testate și totodată având la dispoziție restul de informații colectate din actuala cercetare și din restul cercetărilor, vom putea accede la următoarea etapă și anume generarea planului de îmbunătățire organizațională.

## **Capitolul IV Formarea profesională continuă ca metodă de dezvoltare a personalului din cadrul APL**

Procesul de globalizare a determinat modificări semnificative în sistemul ocupațional al României, reformele socio-economice conducând la eliminarea unor ocupații și la apariția altora. Schimbările au inclus procesul efect al dinamicii economiei de piață, ascuns perioadei comuniste și particular etapei capitaliste, și anume șomajul.

România contemporană are o piață relativ moderată, orientată însă spre creșterea rolului patronatului, având ca obiectiv flexibilitatea în competiție și condiții de profit mai bune. În această accepțiune, Gheorghe Roboacă a consemnat în cartea sa „Piața muncii și dezvoltarea durabilă” că „*statul apare, mai mult ca oricând atașat intereselor capitalului recâștând alături de patron*”<sup>40</sup>.

În această ipostază, în vederea asigurării nevoilor de reglementare a pieței muncii, are loc reexaminarea legislației în domeniul relațiilor de muncă și instituirea unor agenții și instituții abilitate să elaboreze sistemul asigurărilor pentru șomaj și stimulare a ocupării forței de muncă.

Robert Mathias și John Jackson au evidențiat necesitatea unei instruirii permanente percepută ca o atitudine de viață, și anume că „*pregătirea profesională reprezintă un proces de instruire pe parcursul căruia candidații dobândesc cunoștințe teoretice și practice necesare desfășurării activității lor curente, iar dezvoltarea profesională este un proces mai complex, care are ca obiectiv însușirea de cunoștințe teoretice și practice necesare atât poziției actuale, cât și a celei viitoare – anticiparea profesională*”<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup>Gheorghe, Roboacă, *Piața muncii și dezvoltarea durabilă*, Editura Tribuna Economică, București, 2003, pag.310

<sup>41</sup>Robert L., Mathias, John H., Jackson, *Human Resource Management*, South-Western College Publishing, Ohio, 2000, pag.96

În contextual actual al transformărilor continue de pe piața forței de muncă, modificările organizaționale permanente și restructurarea constantă a serviciilor și a metodelor de furnizare a acestora, au implicații evidente asupra competențelor de bază pe care ar trebui să le aibe personalul.<sup>42</sup> Rezultatele instruirii și formarea profesională sunt un indicator esențial al gradului de performanță în orice instituție publică locală.

În acest context, evaluarea programelor de formare este esențială. Începând cu anii '70 s-au produs modificări majore în procesul de evaluare a personalului tocmai prin impactul pe care l-au avut aprecierile de personal asupra legislației din numeroase țări. *“Organizațiile din SUA și câteva țări europene au demonstrat că evaluările periodice de personal în relație cu munca sunt fidele și nediscriminatorii. Studiile psihologilor pe această temă au primit o bază atât științifică, cât și legală. Aceasta a atras după sine și o revigorare a practicilor de selecție psihologică prin teste în contextul evaluării potențialului managerial”*<sup>43</sup>.

Formarea profesională a adulților constituie o preocupare la interes național, având ca obiectiv principal deprinderea unor cunoștințe la nivel avansat privind instruirea profesională a personalului, respectiv facilitarea integrării profesionale a persoanelor aflate în căutarea unui loc de muncă. Relația educație – dezvoltare economică este percepută *“ca o relație univocă. În fapt, această relație este bilaterală. Învățământul devine el însuși din efect cauză, factor esențial al dezvoltării economice.”*<sup>44</sup>

Formarea profesională a adulților este un domeniu de activitate definit prin multilateralitate terminologică și cu aspect diferite la nivel de semantică. În încercarea de a fundamenta domeniul formării profesionale a adulților, un prim pas pentru stabilirea unei baze științifice a acestuia este clarificarea terminologiei utilizate și o folosire corectă și unitară a termenilor propagați.

Coliziunea proceselor demografice în ceea ce privește evoluția resurselor de muncă (diminuarea natalității, perpetuarea mortalității sporite, intensificarea migrației externe) a fost asociată cu consecințele economice: reorganizarea economică, criza financiară, care au evidențiat migrația din zona urban-rural, ocuparea în agricultura de subsistență, evoluția pieței muncii informale, cât și alcătuirea unui segment apreciabil de populație inactivă<sup>45</sup>.

<sup>42</sup> Grosu, N., *Strategia carierei: Tactica opțiunii, tactica angajării, tactica promovării*, Editura Dacia, București, 2005, pag.54

<sup>43</sup> Horia, Pitariu, *Managementul Resurselor Umane: Evaluarea performanțelor profesionale*, Editura ALL BECK, București, 2002, pag.114

<sup>44</sup> Emil, Păun, *Educația și rolul ei în dezvoltarea social-economică*, Editura didactică și pedagogică, București, 1974, pag.175

<sup>45</sup> Korca, M. (coord.), *Educație de calitate pentru piața muncii*, Editura Universitară, București, 2009, pag.63

Politicile ierarhizate la standardele Uniunii Europene în sectorul formării profesionale stabilește puncte de reper în vederea emiterii, de către fiecare stat membru, a legiferărilor, politicilor și direcțiilor de acțiune distincte reprezentative. Enumerăm astfel cele mai semnificative documente europene de politică în acest sector sintetizate în cele ce urmează:

- ***Declarația de la Lisabona*** (martie 2000) stabilește o serie de obiective pentru statele membre UE de a pune bazele unei societăți și economii bazate pe cunoaștere, care se pot realiza doar prin adaptarea și îmbunătățirea sistemelor de educație și formare profesională.
- ***Memorandumul privind învățarea pe tot parcursul vieții al Comisiei Europene*** (adoptat în octombrie 2000) formulează o serie de mesaje cheie cu rol de orientare a acțiunilor viitoare în domeniu: garantarea accesului universal și continuu la învățare pentru formarea și îmbunătățirea competențelor; realizarea unor investiții superioare în resurse umane; încurajarea inovației în predare și învățare; valorizarea învățării non-formale și informale; regândirea orientării și consilierii, cu focalizare pe accesul la informație de calitate și la consiliere privind oportunitățile de învățare pe tot parcursul vieții; apropierea învățării de domiciliu, oferirea de oportunități de învățare continuă, cât mai aproape de beneficiari, în propriile lor comunități și sprijinită de echipamente TIC<sup>46</sup>.
- ***„Declarația de la Copenhaga”*** (Declarația miniștrilor europeni ai educației și formării profesionale și a Comisiei Europene, convenită în noiembrie 2002, cu privire la consolidarea cooperării europene în formare profesională) stabilește următoarele priorități în dezvoltarea sistemelor de educație și de formare profesională inițială și continuă: dimensiunea europeană, transparență, informare și consiliere, recunoașterea competențelor și a calificărilor, asigurarea calității în formare.
- ***Consiliul European din martie 2005*** a redefinit, ca prioritate fundamentală de acțiune pentru UE și fiecare stat membru, creșterea investiției în capitalul uman prin sisteme mai bune de educație și de formare și adaptarea sistemelor de educație și formare la noile cerințe de competențe, iar ca linie directoare – creșterea și îmbunătățirea investiției în cercetare și dezvoltare în vederea formării Ariei Europene a Cunoașterii.
- ***Strategia Europeană pentru Ocupare*** (Luxemburg, noiembrie 1997 cu modificările ulterioare) oferă orientare și asigură coordonare a priorităților din domeniul politicilor de ocupare la nivelul UE, însușit de toate statele membre. Obiectivele globale ale strategiei sunt: atingerea, până în anul 2010, a unei medii a ratei generale de ocupare de 70%; creșterea ratei de ocupare în rândul femeilor până la 60%. Strategia stabilește ca prioritate investiția mai

---

<sup>46</sup> Memorandumul asupra Învățării Permanente, Comisia Comunităților Europene, Brussels, 30.10.2000

mare în capitalul uman și în învățarea continuă, ceea ce presupune intervenții ameliorative în următoarele domenii: politici educaționale specifice, costuri și responsabilități, oferta de formare, metode de învățare și formare profesională, dotări și tehnologii, rate de participare la învățarea pe întreg parcursul vieții<sup>47</sup>.

Având ca premise politicile din domeniul formării profesionale continue de la nivelul UE, România a elaborat strategii, politici și direcții de acțiune care sunt în concordanță cu acestea și adaptate contextului socio-profesional particular din țara noastră:

➤ **Strategia națională pentru formare profesională continuă**, elaborată în concordanță cu Strategia Europeană pentru Ocupare, stabilește o serie de direcții de acțiune, dintre care menționăm:

- elaborarea de politici de învățare pe tot parcursul vieții, în corelare cu evoluțiile și cerințele pieței muncii;
- dezvoltarea unui sistem structurat de formare profesională continuă, transparent și flexibil, cu un nivel adecvat de finanțare și o puternică implicare a partenerilor sociali vizând creșterea ocupabilității, adaptabilității și mobilității forței de muncă;
- creșterea nivelului de participare la procesul de învățare pe tot parcursul vieții până la 7% în 2010, pentru populația adultă (grupa de vârstă 25-64 ani);
- promovarea unei oferte de formare de calitate și asigurarea, prin investiția în formare, de beneficii atât la nivel personal / individual, cât și social.

➤ **Strategia pe termen scurt și mediu pentru formarea profesională continuă 2005-2010** (aprobată prin HG nr. 875/2005) vizează: susținerea transformării forței de muncă; facilitarea mobilității între diferite sectoare de activitate; creșterea gradului de conștientizare a importanței învățării continue, a gradului de motivare pentru lărgirea cunoștințelor și dezvoltarea competențelor persoanelor; implicarea tuturor actorilor sociali în procesul FPC. Strategia stabilește următoarele obiective strategice:

- creșterea participării la FPC și facilitarea accesului pentru toate categoriile de persoane din perspectiva învățării pe tot parcursul vieții – prin următoarele direcții de acțiune: conștientizarea de către persoane, angajatori și alți factori interesați a beneficiilor FPC;
- creșterea investițiilor publice și private în FPC și eficientizarea lor; dezvoltarea unui sistem de FPC flexibil și transparent, bazat pe competențe, integrat Cadrului Național al Calificărilor; îmbunătățirea rețelei de informare, consiliere și orientare profesională; asigurarea evaluării /

---

<sup>47</sup> Mihaela, Jigău, *Formarea profesională continuă în România*, Institutul de științe ale educației, Centrul național de resurse pentru orientare profesională, București, 2009, pp. 20-21

validării și recunoașterii experienței / învățării anterioare, inclusiv a competențelor dobândite în contexte non-formale și informale de învățare;

- sporirea calității și eficienței sistemului de FPC printr-un management orientat spre rezultate – prin: consolidarea structurilor instituționale și a parteneriatelor în FPC; implementarea mecanismelor de asigurare a calității; realizarea de studii, analize și statistici pentru FPC; adaptarea cadrului legal pentru elaborarea și implementarea noului sistem de FPC.

➤ **Planul Național de Acțiune în domeniul Ocupării - PNAO** (aprobat prin HG nr. 970/2006) stabilește următoarele obiective: participarea adulților (25-64 de ani) la educație și formare profesională; participarea șomerilor înregistrați la cursuri de formare profesională; creșterea fondurilor pentru formarea profesională a șomerilor din bugetul asigurărilor pentru șomaj.

➤ **Programul Național de Reforme 2006-2010 - PNR** prevede obligativitatea includerii, în contractele colective de muncă, a prevederilor privind formarea profesională, precum și creșterea participării la formare profesională continuă prin inițierea unor măsuri menite să schimbe cultura angajatorilor, în sensul orientării spre investiții în resurse umane. PNR urmărește furnizarea de suport financiar pentru programe de formare profesională continuă și creșterea disponibilității șanselor de școlarizare a adulților din mediul rural. De asemenea, în perioada 2008-2011, se prevede derularea Programului național pentru promovarea ocupării lucrătorilor vârstnici, vizând, printre altele, acordarea de șanse egale la educație și formare profesională continuă.

➤ **Planul Național de Dezvoltare 2007-2013 - PND** stabilește următoarele obiective cu impact asupra formării profesionale: optimizarea corelării între calificări, nevoile pieței muncii și ale sistemului de asigurare a calității în formarea profesională a adulților cu modelul european; o mai bună dezvoltare a educației antreprenoriale în formarea profesională a adulților; asigurarea unui număr suficient de furnizori de programe de formare profesională; o acoperire geografică optimă a ofertei de formare profesională (mediul urban și rural); creșterea gradului de incluziune pe piața muncii a grupurilor defavorizate.

➤ **Cadrul Strategic Național de Referință 2007-2013 - CSNR** trasează direcțiile pentru programarea Fondurilor Structurale și de Coeziune pentru țara noastră, făcând legătura între prioritățile naționale de dezvoltare și cele la nivel european. Unul dintre principalele elemente ale CSNR vizează dezvoltarea resurselor umane, prin măsuri de intervenție precum:

- sprijinirea sistemelor de învățământ și formare profesională, prin: creșterea flexibilității, transformarea școlilor în centre de educație continuă și resurse, crearea de oportunități noi și mai complexe de învățare pentru tineri și adulți;

- plasarea în centrul politicilor în domeniu a unor elemente precum: creșterea adaptabilității, dezvoltarea spiritului antreprenorial, stimularea investițiilor în capitalul uman și învățarea pe parcursul întregii vieți;
- combaterea excluziunii sociale și promovarea incluziunii sociale a diferitelor grupuri vulnerabile, categorii dezavantajate pe piața forței de muncă (de exemplu, șomeri, persoane care au părăsit prematur sistemul de educație);
- dezvoltarea sistemului de consiliere și îndrumare în vederea participării la educația și formarea profesională continuă, realizarea educației pe tot parcursul vieții cu o rată de participare în programe de instruire de 12,5% până în 2010 (de la 1,5% în 2004);
- elaborarea unor standarde de certificare a calității FPC și a unui cadru național al calificărilor; derularea unor acțiuni de creștere a profesionalismului și statutului formatorilor<sup>48</sup>.

➤ **Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane - POSDRU**, elaborat în contextul PND 2007-2013 și în acord cu prioritățile CSNR, are ca obiectiv general dezvoltarea capitalului uman și creșterea competitivității, prin corelarea educației și învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii și asigurarea de oportunități sporite pentru participarea viitoare pe o piață a muncii modernă, flexibilă și incluzivă. În acest context, POSDRU stabilește axele prioritare și domeniile majore de intervenție ale României în domeniul resurselor umane (în vederea implementării asistenței financiare a UE prin intermediul FSE). POSDRU stabilește obiective specifice pentru următoarele axe prioritare: educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere, corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii, creșterea adaptabilității forței de muncă și a întreprinderilor, promovarea măsurilor active de ocupare și promovarea incluziunii sociale.

Analiza politicilor europene și naționale privind formarea profesională continuă permite identificarea unei coerențe între reglementările programatice de la nivelul UE și cele adoptate de România. Reglementările europene au constituit cadrul și sistemul de referință în elaborarea direcțiilor de politică națională în domeniu formării profesionale, obiectivele și domeniile de acțiune stabilite la nivel european fiind adoptate și contextualizate la nevoile și prioritățile românești. Atât la nivel european, cât și la nivel național, se remarcă importanța din ce în ce mai mare acordată formării profesionale continue. Aceasta nu este privită numai ca o modalitate de dezvoltare personală a angajaților, ci devine o investiție superioară în

<sup>48</sup> Cadrul Strategic Național de Referință, Guvernul României, 2007 – 2013

dezvoltarea capitalului uman, cu impact asupra creșterii calității muncii și a vieții. În acest context, prioritățile în domeniu vizează concepte precum: învățarea continuă, valorizarea învățării non-formale și informale, recunoașterea competențelor și a calificărilor, asigurarea calității în formare, creșterea adaptabilității și facilitarea mobilității, implicarea tuturor actorilor sociali, ameliorarea rețelei de informare, consiliere și orientare profesională, creșterea participării la formare, dezvoltarea pieței furnizorilor de programe de formare profesională continuă.

*Analiza reglementărilor privind formarea profesională continuă* la nivel general permite sintetizarea următoarelor concluzii:

- Există definit un cadru legislativ general al formării profesionale continue în România, care cuprinde referiri și prevederi pentru toate aspectele specifice domeniului.
- Principalele obiective ale formării continue vizează aspecte precum perfecționarea, conversia și reconversia profesională etc., accentul fiind pus pe adaptabilitatea și flexibilizarea angajaților pe o piață a muncii în continuă schimbare.
- Modalitățile de realizare a formării profesionale continue, prevăzute de reglementările în domeniu, sunt variate. Recunoașterea competențelor profesionale dobândite vizează atât contextele formale de pregătire, precum și contextele informale și non-formale de învățare – în plan național și european.
- Deși reglementările specifică faptul că angajatorii au obligația de a asigura participarea la programe de formare profesională pentru toți salariații, totuși nu sunt precizate sancțiunile în cazul neîndeplinirii acestei prevederi. De asemenea, faptul că legea definește ca formare continuă orice „alte forme de pregătire convenite între angajator și salariat” poate determina situații frecvente de eludare a obligativității angajatorilor pentru susținerea formării continue a angajaților.
- Programele de FPC se organizează, în general, de către furnizorii de formare profesională pentru ocupații, meserii, specialități și profesii cuprinse în Clasificarea Ocupațiilor din România. Pot fi însă organizate și programe de formare profesională pentru domeniile în care nu există încă definite standarde ocupaționale /de pregătire profesională<sup>49</sup>.

Sistemul românesc de formare profesională continuă este proiectat și organizat în funcție de un cadru legislativ specific, a cărui analiză constituie premisa unei eficiente abordări a diferitelor aspecte ale formării continue și a propunerii unor eventuale recomandări

---

<sup>49</sup> Mihaela, Jigău, *Formarea profesională continuă în România*, Institutul de științe ale educației, Centrul național de resurse pentru orientare profesională, București, 2009

în domeniu, reglementat prin *Ordonanța 129/2000 privind formarea profesională a adulților* și are ca principale obiective:

- facilitarea integrării sociale a indivizilor în concordanță cu aspirațiile lor profesionale și cu necesitățile pieței muncii;
- pregătirea resurselor umane capabile să contribuie la creșterea competitivității forței de muncă;
- actualizarea cunoștințelor și perfecționarea pregătirii profesionale în ocupația de bază, precum și în ocupații înrudite;
- schimbarea calificării, determinată de restructurarea economică, de mobilitatea socială sau de modificări ale capacității de muncă;
- însușirea unor cunoștințe avansate, metode și procedee moderne necesare pentru îndeplinirea sarcinilor de serviciu;
- promovarea învățării pe tot parcursul vieții.

Formarea profesională a adulților se poate realiza, în condițiile prevăzute de prezenta ordonanță, de către persoane juridice de drept public sau privat, iar în cazul uceniciei, și de către persoane fizice, denumite în continuare furnizori de formare profesională. Furnizori de formare profesională pot fi și centrele de formare profesională, cu sau fără personalitate juridică înființate, potrivit legii, de persoane juridice de drept public sau privat.

Formarea profesională a adulților se organizează în mod distinct pe niveluri de pregătire și specialități, ținând seama de nevoile angajatorilor, de competențele de bază ale adulților, de cerințele posturilor pe care aceștia le ocupă și de posibilitățile lor de promovare sau de încadrare în muncă.

Programele de formare profesională asigură dobândirea unor competențe profesionale în conformitate cu standardele ocupaționale recunoscute la nivel național, aprobate de Consiliul pentru Standarde Ocupaționale și Atestare, în condițiile reglementărilor legale în vigoare. Programele de formare profesională cuprind, în principal, următoarele elemente: obiectivele programului de formare profesională exprimate în competențele profesionale ce urmează să fie dobândite de fiecare persoană care urmează programul, durata de pregătire pentru realizarea obiectivelor propuse, numărul minim și maxim de participanți pentru un ciclu sau o serie de pregătire, persoanele cu atribuții de instruire teoretică și practică, denumite în continuare formatori, programa de pregătire, mijloacele și metodele care asigură asimilarea cunoștințelor și formarea deprinderilor necesare ocupației respective, descrierea

materialelor de pregătire, a dotărilor și echipamentelor utilizate, criteriile de evaluare de proces și în final îndeplinirea obiectivelor specifice programului de formare profesională.

### **Beneficiile formării profesionale continue**

Formarea profesională continuă asigură cetățenilor accesul la realizările științei și culturii, eficientizarea activităților prin dezvoltarea competențelor și abilităților profesionale, adaptarea lor la condițiile social-economice în permanentă schimbare.

Formarea profesională continuă reprezintă un ansamblu de procese organizate în vederea educației recurente sau compensatorii, care prelungesc sau înlocuiesc educația inițială și datorită cărora persoanele adulte își dezvoltă aptitudinile, își îmbogățesc cunoștințele, își ameliorează sau își înlocuiesc calificarea tehnică ori profesională, își formează o nouă orientare și își fac posibilă evoluția aptitudinilor și comportamentelor lor într-o dublă perspectivă: de dezvoltare integrală a naturii umane și de participare la dezvoltarea socio-economică și culturală.

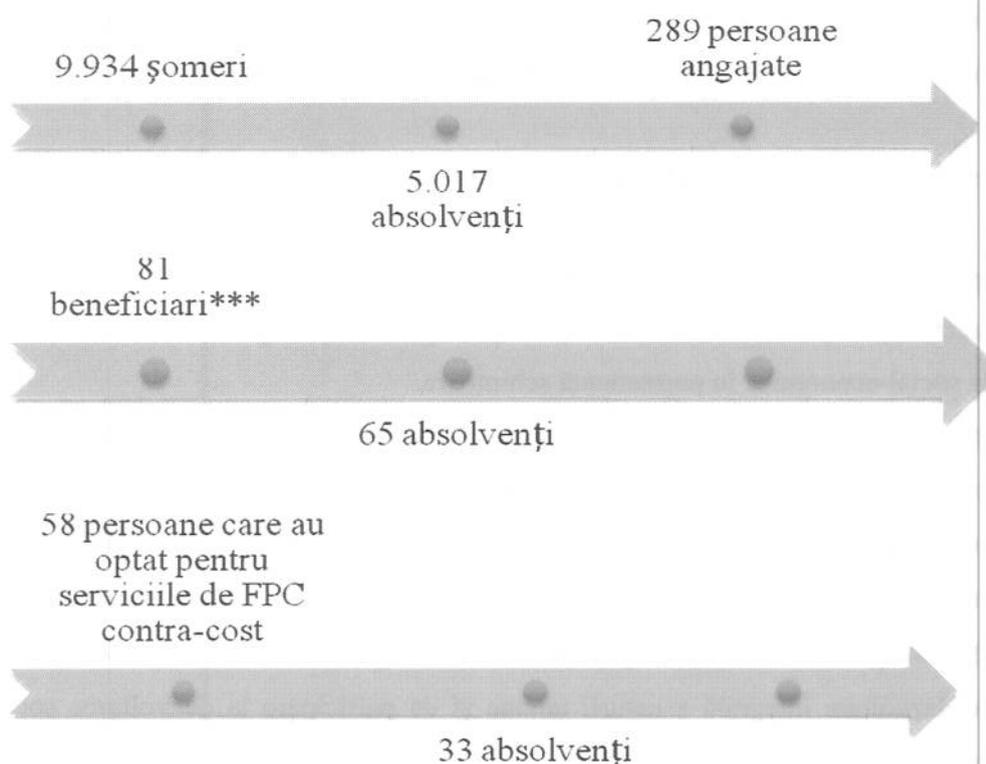
Formarea profesională continuă are drept scop dezvoltarea generală a personalității și, respectiv, a membrilor societății, sprijinirea și asimilarea valorilor culturale, științifice, naționale și universale, promovarea educației morale, civice în rândul cetățenilor, diminuarea și lichidarea deficiențelor de educație și instruire, actualizarea cunoștințelor sau obținerea de noi cunoștințe, ce vor permite perfecționarea profesională și reprofesionalizarea în vederea integrării active în piața muncii<sup>50</sup>.

La nivel național, în analiza programelor de formare profesională începute în anii anteriori care continuă și în anul 2015 sunt cuprinse 10.073 persoane, după cum urmează<sup>51</sup>, dar se menționează că 3.658 șomeri sunt participanți la cursuri finanțate din alte fonduri decât bugetul asigurărilor pentru șomaj, din care, până în prezent, au absolvit 1.769 persoane și s-au încadrat 95 persoane.

---

<sup>50</sup> Hotărâre Nr. 1224 cu privire la organizarea formării profesionale continue, 09.11.2004

<sup>51</sup> Raport privind stadiul realizării planului național de formare profesională la 28.02.2015, ANOFM, pp. 3-4



\*\*\* beneficiari de servicii gratuite de formare profesională, alții decât șomeri.

În momentul de față se pune accentul pe o formare profesională flexibilă cu o bază largă de cunoștințe, sprijinind o abordare legată de conceptul “a învăța să înveți” pe tot parcursul vieții. Misiunea esențială a educației este de a ajuta fiecare individ să-și dezvolte propriul potențial. Se impune astfel că o achiziție de cunoștințe și dobândirea de competențe ar trebui să meargă concomitent cu dezvoltarea caracterului, lărgirea orizontului și acceptarea propriei responsabilități în societate. Aceasta cere o bază largă și solidă de cunoștințe care să acopere diferite domenii de activitate, precum și aplicarea în practică a cunoștințelor, competențelor care afectează în aceeași măsură formarea inițială și formarea continuă.

Există factori majori care joacă un rol decisiv în transformarea societății noastre într-o societate a învățării, care aduc și riscuri și noi oportunități. Factorii pot fi: impactul societății informaționale, impactul cunoașterii științifice și tehnice, dar și impactul internaționalizării. Așadar, sistemele de formare profesională trebuie să fie adaptate pentru a oferi o bază largă de cunoștințe și să dezvolte ocuparea forței de muncă și competențele necesare vieții active.

De aceea, sistemele de formare profesională trebuie să se adapteze atât cerințelor societății cunoașterii, cât și nevoilor de ridicare a nivelului și calității locurilor de muncă. Ele trebuie să ofere oportunități de formare adaptate diferitelor grupuri țintă, aflate în diferite

stadii ale vieții, ceea ce presupune dezvoltarea unor nuclee locale care să promoveze noile competențe de bază, în special cele referitoare la tehnologiile de informare și comunicare și care să se bazeze pe transparența calificărilor.

Participarea la formarea profesională continuă este influențată de o serie de factori motivaționali: dezvoltarea competențelor (profesionale, de comunicare, muncă în echipă), fie că trebuie să facă față/să se adapteze la noile schimbări tehnologice, să își găsească un loc de muncă, persoanele participând la diverse programe de formare disponibile pe piață.

Prin participarea la programele de formare profesională continuă au fost vizate următoarele beneficii: îmbunătățirea nivelului de calificare a forței de muncă, dezvoltarea competențelor profesionale prin dobândirea de cunoștințe și abilități necesare realizării activității de evaluare ale acestora, creșterea oportunităților de accesare a posturilor și de avansare în cadrul pieței muncii, creșterea accesului la metode alternative moderne de formare continuă, precum și obținerea unui certificat acreditat de Autoritatea Națională de Calificare, recunoscut în statele membre ale Uniunii Europene.

## **Capitolul V. Implementarea planului de acțiune organizațională**

### **Raport final**

#### **5.1. Metodologie și plan de intervenție**

Activitatea de dezvoltare este orientată spre atingerea rezultatelor și evidențierea performanțelor angajaților Primăriei Municipiului Zalău. Aceasta este planificată metodic pe baza *Planului de îmbunătățire a activității de pregătire a personalului și Planului de îmbunătățire organizațională*, ambele realizate în urma evaluărilor efectuate.

Activitatea s-a realizat la nivel de departamente/direcții, pe trei planuri majore urmărind etapizat stadiul îndeplinirii obiectivelor stabilite:

- **Schimbare organizațională**

- ✓ Dezvoltarea capacității angajaților instituției pentru a face față provocărilor (schimbări legislative, fenomene economice, etc.)
- ✓ Creșterea veniturilor proprii pe plan local
- ✓ Creșterea gradului de eficientizare a raportului achiziție/cost/beneficiu
- ✓ Promovarea și sprijinirea dezvoltării manageriale și a creșterii gradului de adaptabilitate a personalului primăriei la nivel național și internațional
- ✓ Dezvoltarea capacității de implementare a noilor modele organizaționale necesare managementului
- ✓ Creșterea gradului de armonizare a serviciilor și departamentelor din cadrul Primăriei Municipiului Zalău
- ✓ Creării unei identități a fiecărui angajat pentru lucrul intra și interdisciplinar.
- ✓ Realizarea unei strategii de îmbunătățire a abilităților de comunicare

➤ **Îmbunătățirea relației cu cetățenii**

- ✓ Sporirea gradului de mulțumire a beneficiarilor privind nivelul de comunicare
- ✓ Îmbunătățirea atmosferei de lucru din cadrul instituției
- ✓ Îmbunătățirea relațiilor de lucru între angajații departamentelor/direcțiilor din cadrul primăriei Zalău
- ✓ Creșterea ratei de satisfacție a beneficiarilor față de angajații Primăriei Municipiului Zalău până la pragul maxim
- ✓ Creșterea gradului de satisfacție a beneficiarilor privind procedurile instituționale

➤ **Comportament instituțional**

- ✓ Familiarizarea întregului personal cu modalitatea de partajare a documentelor pe serverul Instituției

- ✓ Creșterea performanțelor lingvistice ale angajaților Primăriei Municipiului Zalău prin autocunoaștere și autoevaluare permanent
- ✓ Îmbunătățirea competenței lingvistice prin trecerea angajatului de la un nivel de cunoaștere inferior la unul superior în ceea ce privește limba străină – franceză sau engleză
- ✓ Evidențierea progresului realizat la fiecare dintre cele 5 competențe/abilități: înțelegere-ascultare, citire, vorbire-participare la conversație, producerea unui discurs oral și scriere-sau exprimare în scris prin evaluarea săptămanală și lunară a competențelor lingvistice la franceză și/sau engleză pentru fiecare dintre cele 5 probe.
- ✓ Aprofundarea și sporirea cunoștințelor specifice din domeniul economic-financiar
- ✓ Creșterea profesionalismului personalului cu funcții în domeniul economic
- ✓ Dobândirea de cunoștințe suplimentare privind gestionarea eficientă a bugetului propriu
- ✓ Îmbunătățirea propriului portofoliu profesional prin re-autoevaluare permanentă
- ✓ Familiarizarea personalului asupra lucrului cu mediul Microsoft Office Excel
- ✓ Eficientizarea sarcinilor de lucru și sporirea potențialului angajatului prin dezvoltarea infrastructurii IT.
- ✓ Creșterea conduitei morale a funcționarilor publici
- ✓ Creșterea nivelului de specializare în comunicare și comportament
- ✓ Eficientizarea funcționarilor primăriei Municipiului Zalău prin evaluarea periodică referitor la comunicare și comportament
- ✓ Calificarea personalului în domeniul managementului/ Dezvoltarea abilităților manageriale a personalului din Primăria Municipiului Zalău
- ✓ Îmbunătățirea comunicării dintre persoanele cu funcție de execuție și persoanele cu funcție de conducere
- ✓ Motivarea angajaților din cadrul Primăriei Municipiului Zalău

Toate aceste obiective au fost urmărite de fiecare expert, în funcție de tipul de coaching realizat în baza unei fișe de coaching – plan de acțiune departamental. Diseminarea informațiilor transpuse în fișele de coaching s-a realizat în cadrul unor întâlniri cu echipele de implementare organizate în mod sistematic pe baza cărora s-au întocmit rapoartele de implementare, rezolvări ale problemelor apărute, prezentări scurte după caz..

Etapa finală a constat în identificarea soluțiilor prin implicarea angajaților, coordonați de cei trei experți în coaching. S-au organizat întâlniri de lucru în echipe, întâlniri care au avut ca obiectiv identificarea soluțiilor implementarea acestora pe departamente/direcții.

### Plan de realizare a dezvoltării organizationale de urmat

Expert coaching	Departamente/Direcții	Livrabile
Expert coaching schimbare organizațională	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conducerea instituțională</li> <li>2. Direcția administrație publică locală</li> <li>3. Direcția economică</li> <li>4. Direcția urbanism – arhitect Șef</li> <li>5. Direcția tehnică</li> <li>6. Direcția patrimoniu</li> <li>7. Direcția corp control</li> <li>8. Direcția publică comunitară de evidență persoane</li> <li>9. Compartimente subordonate primarului</li> <li>10. Administrator public – Serviciul Administrare</li> <li>11. Poliția locală</li> <li>12. Direcția de Asistență Socială Comunitară</li> </ol>	12 planuri de acțiune organizațională/departamentale
Expert coaching servirea cetățeni	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conducerea instituțională</li> <li>2. Direcția administrație publică locală</li> </ol>	12 planuri de acțiune organizațională/departamentale

	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Direcția economică</li> <li>4. Direcția urbanism – arhitect șef</li> <li>5. Direcția tehnică</li> <li>6. Direcția patrimoniu</li> <li>7. Direcția corp control</li> <li>8. Direcția publică comunitară de evidență persoane</li> <li>9. Compartimente subordonate primarului</li> <li>10. Administrator public – Serviciul Administrare</li> <li>11. Poliția locală</li> <li>12. Direcția de Asistență Socială Comunitară</li> </ol>	
Expert coaching comportament instituțional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conducerea instituțională</li> <li>2. Direcția administrație publică locală</li> <li>3. Direcția economică</li> <li>4. Direcția urbanism – arhitect șef</li> <li>5. Direcția tehnică</li> <li>6. Direcția patrimoniu</li> <li>7. Direcția corp control</li> <li>8. Direcția publică comunitară de evidență persoane</li> <li>9. Compartimente subordonate primarului</li> <li>10. Administrator public – Serviciul Administrare</li> <li>11. Poliția locală</li> <li>12. Direcția de Asistență Socială Comunitară</li> </ol>	12 planuri de acțiune organizațională/departamentale

În urma planurilor de acțiune organizațională/departamentale s-a realizat a un raport de implementare a planurilor de îmbunătățire organizațională structurat pe tipul de coaching realizat.

## **5.2 Dezvoltarea activitatii privind servirea cetățenilor**

### **Rezultate și concluzii**

#### **Conducerea instituțională**

Relația dintre administrația publică locală, în acest caz Primăria Municipiului Zalău și cetățeni presupune o permanentă comunicare, toți cetățenii intrând la un moment dat în contact cu angajații instituției. Această relație este foarte importantă deoarece competențele administrației publice de satisfacere a intereselor cetățenilor sunt testate de către fiecare cetățean care intră în contact cu resursa umană din primărie. Astfel, intervine implicit contactul dintre cele două părți, iar gestionarea relațiilor cu cetățenii devine imposibil de controlat în condițiile în care nu există un sistem bine organizat.

Unul dintre obiectivele ce viza conducerea instituției, și anume *calificarea personalului în domeniul managementului/dezvoltarea abilităților manageriale a personalului din Primărie* a fost atins: din cadrul Conducerii instituționale a Primăriei Municipiului Zalău 4 din 5 angajați au participat la un curs de formare profesională – Comunicare în limba engleză/Manager de proiect/Formator/Evaluator proiecte.

În ceea ce privește relația cu beneficiarii, s-a îmbunătățit atmosfera de lucru din cadrul instituției și a relațiilor de lucru între angajații departamentelor/direcțiilor din cadrul Primăriei Municipiului Zalău și a relațiilor de lucru între angajații departamentelor/direcțiilor din cadrul Primăriei prin organizarea sedințelor/întâlnirilor frecvente cu reprezentanții serviciilor/departamentelor, iar fiecare Șef de departament/direcție asigură o fluizizare a informațiilor.

#### **Administrație publică**

Administrația publică locală s-a transformat dintr-un instrument de aplicare a legii într-o formă de organizare capabilă să participe la viața cotidiană a cetățenilor și să rezolve problemele sociale.

Având ca sarcină principală comunicarea interumană, administrația nu se poate limita numai la transmiterea unei informații sau la o politică al cărei unic scop este imaginea. Ea trebuie să înțeleagă nevoile cetățenilor și să găsească modalități de a răspunde acestor nevoi.

În aceste condiții, funcționarul nu va mai fi un simplu specialist în legislație, ci va putea înțelege situațiile și problemele cetățenilor.

Unul dintre obiectivele ce viza direcția Administrație Publică, și anume *calificarea personalului* a fost atins: din cadrul Direcției Administrației Publice a Primăriei Municipiului Zalău toți cei 25 de angajați au participat la un curs de formare profesională Limbaj mimico-gestual, Comunicare în limba engleză, comunicare în limba franceză, Modulul TIC – Utilizare calculator, Manager de proiect, Formator, Evaluator proiecte, Manager îmbunătățire procese, Comunicare și relații publice.

În ceea ce privește relația cu beneficiarii, s-a constatat sporirea gradului de mulțumire a beneficiarilor privind nivelul de comunicare prin monitorizarea frecventă a nivelului de comunicare angajat/beneficiar de către șefii de direcție și supervizarea aleatorie a interacțiunii dintre angajat/beneficiar.

### **Direcția economică**

Activitatea Direcției Economice din cadrul Primăriei este complexă și vizează activități de coordonare, îndrumare, control și răspundere economică. Totodată Direcția stabilește măsurile necesare și soluțiile legale pentru fundamentarea, elaborarea și executarea bugetului local, asigură și urmărește efectuarea cheltuielilor cu respectarea disciplinei financiare, urmărește permanent realizarea bugetului local stabilind măsurile necesare și soluțiile legale pentru buna administrare, întreținere și executare a acestuia, cu respectarea disciplinei financiare.

Unul dintre obiectivele ce viza direcția Direcția Economică, și anume *calificarea personalului* a fost atins: din cadrul Direcției 28 de angajați din 42 au participat la un curs de formare profesională: Limbaj mimico-gestual, Comunicare în limba engleză, comunicare în limba franceză, Modulul TIC – Utilizare calculator, Manager de proiect, Formator, Evaluator proiecte, Manager îmbunătățire procese, Comunicare și relații publice.

În ceea ce privește relația cu beneficiarii, angajații au capacitatea de a sintetiza o solicitare, comunică rapid pașii care trebuie parcurși și adoptă o atitudine pozitivă. Cadrul organizațional este în mare măsură adecvat pentru expunerea/soluționarea problemelor, iar beneficiarii mulțumesc în general pentru serviciile pe care le primesc.

### **Direcția Urbanism-Arhitect Șef**

Direcția Urbanism asigură în principiu dezvoltarea urbanistică a municipiului Zalău amenajarea teritoriului potrivit strategiei aprobate, cu respectarea planurilor urbanistice și a documentațiilor aferente, eliberarea certificatelor de urbanism și a autorizațiilor de construire, etc.

Cu o activitate intensă, angajații intră în interacțiune directă cu beneficiarii atunci când nevoia celor din urmă menționați are legătură cu certificatele de urbanism și autorizații de construcții, lucrări de reparații imobile, eliberare autorizații pentru ocuparea domeniului public, etc.

Unul dintre obiectivele ce viza direcția Direcția Urbanism – Arhitect Șef, și anume *calificarea personalului* a fost atins: din cadrul Direcției 17 de angajați din 19 au participat la un curs de formare profesională: Comunicare în limba engleză, comunicare în limba franceză, Modulul TIC – Utilizare calculator, Manager de proiect, Formator, Evaluator proiecte, Manager îmbunătățire procese, Expert achiziții publice.

În ceea ce privește relația cu beneficiarii, angajații identifică obiectivul și așteptările clienților, iar ulterior își structurează acțiunile tocmai pentru a atinge concret scopul, însă este atent a se încadra în permanență în limitele legislative aflate în vigoare. Beneficiarii sunt mulțumiți în mare măsură de serviciile pe care le primesc, însă nu tot timpul cunosc legislația

și sunt de acord cu o măsură luată de un angajat din cadrul acestei Direcții. În acest caz, el poate solicita intrarea în audiență la un superior, respectiv viceprimar sau primar.

### **Direcția Tehnică**

Un funcționar care poate detalia și explica aspectele rezolvării unei probleme astfel încât să fie pricepute de orice tip de beneficiar castigă simpatia și încrederea acestuia, iar procesul de soluționare devine mult mai simplu. Elementele care arată interesul funcționarului față de problema expusă de beneficiar transcend simpla comunicare, din această cauză fiind necesar formarea profesională care să asigure beneficiarul că persoana la care a apelat se implică cu adevărat în rezolvarea solicitării sale.

Unul dintre obiectivele ce viza direcția Direcția Tehnică, și anume *calificarea personalului* a fost atins: din cadrul Direcției 23 de angajați din 23 au participat la un curs de formare profesională: Comunicare în limba engleză, comunicare în limba franceză, Modulul TIC – Utilizare calculator, Manager de proiect, Formator, Evaluator proiecte, Manager îmbunătățire procese, Expert achiziții publice.

Conform coaching-ului realizat s-au constatat raporturi de calitate între părțile care interacționează, iar toate acestea presupun ca persoanele implicate să acționeze în limita bunului simț și să aibă o conduită corespunzătoare, fie că este vorba despre funcționari publici– indiferent de categoria căreia îi aparțin – fie că este vorba despre cetățeni.

Angajații acordă un respect reciproc, însă în situația în care funcționarul public trebuie să aibă de a face cu persoane care au un nivel scăzut de cultură sau educație, atunci acesta dintâi continuă să fie la fel de civilizată și respectuos și să nu ia în seamă toate vorbele licențioase sau injuriile aduse de astfel de persoane, continuând să arate profesionalism în relațiile cu acestea.

### **Direcția Patrimoniu**

Comunicarea este o activitate esențială nu doar la interfața dintre Primăria Municipiului Zalău și clienți, ci și în cadrul acesteia, însă trebuie avută în vedere birocrăția deosebit de complicată, care îngreunează circulația informațiilor. În cadrul Direcției Patrimoniu s-a observat o comunicare eficientă caracterizată prin: transmitere operativă și

nedeformată a mesajului, formulare concisă, fluentă, flexibilitate, care să permită folosirea sistemului de comunicații în funcție de cerințele momentului.

Unul dintre obiectivele ce viza direcția Direcția Patrimoniu, și anume *calificarea personalului* a fost atins: din cadrul Direcției 22 de angajați din 36 au participat la un curs de formare profesională: Comunicare în limba engleză, comunicare în limba franceză, Modulul TIC – Utilizare calculator, Formator, Evaluator proiecte, Manager îmbunătățire procese, Expert achiziții publice.

Conform activității de coaching, angajații s-au dovedit a fi implicați în activitatea pe care o întreprind, iar cadrul organizațional în care sunt soluționate problemele corespunde standardelor identificate la nivel național în studiile de specialitate

### **Corp Control**

Planul de acțiune organizațională, indiferent de nivelul către care este orientat, necesită strategii de schimbare care trebuie să țină cont de nevoile oamenilor. Pentru ca schimbarea să fie eficientă, este esențial ca problemele să fie corect identificate și ca rezultatele oricărei acțiuni de schimbare să fie evaluate în mod adecvat. Culegerea de informații și analizarea lor permite reformularea problemei astfel încât aspectele centrale pot fi urmărite în etapele de planificare a acțiunii și de desfășurare a acțiunii propriu-zise. Alegând criteriul potrivit, acțiunile ce vizează schimbarea pot fi analizate în termenii rezultatelor lor.

Calificarea personalului din Direcția Corp Control prin participarea la un curs de formare profesională, și anume: Comunicare în limba engleză/franceză, Modulul TIC-Utilizare calculator, Manager îmbunătățire procese Politici Publice, a atins unul dintre obiectivele principale ale Conducerii instituționale a Primăriei Municipiului Zalău, într-un procent de 100%.

Direcția Corp Control funcționează și își îndeplinește atribuțiile cu respectarea următoarelor principii: legalității, obiectivității, eficacității, eficienței, controlului preventiv, viziunii unitare, coordonării și cooperării unitare, profesionalizării, complementarității, continuității, asigurării egalității de tratament a cetățenilor, imparțialității și independenței, integrității morale, cinstei și corectitudinii, priorității interesului public și respectării demnității umane.

### **Direcția Publică Comunitară de Evidență Persoane**

În momentul selectării unui plan de acțiune organizațională este importantă identificarea cauzei problemei, observarea constrângerilor, și obținerea sprijinului oamenilor cheie.

Misiunea și viziunea Primăriei Municipiului Zalău reprezintă un set de valori bine individualizate ce se doresc a fi adoptate și aplicate în viața organizației și care reflectă și se reflectă puternic în conținutul culturii organizaționale.

Angajații din Direcția Publică Comunitară de Evidență Persoane își organizează acțiunile în concordanță cu obiectivele și așteptările beneficiarilor, prin identificarea nevoilor acestora, furnizarea de informații clare și specifice, într-un mediu organizațional care să permită expunerea problemelor.

În situațiile în care un beneficiar solicită asistența unui angajat din cadrul Direcției Publice Comunitare de Evidență Persoane, acesta are capacitatea de a sintetiza solicitarea, de a adresa întrebări clarificatoare, de a comunica rapid pașii care trebuie parcurși, asigurându-se că deține toate informațiile pentru rezolvare. În cazul în care solicitarea adresată de către beneficiar nu este de competența unui angajat din cadrul acestei Direcții, acesta va adresa întrebări clarificatoare în vederea redirectionării, comunicând exact persoana sau Serviciul/ Departamentul către care trebuie să se îndrepte acesta.

În ceea ce privesc obiectivele realizate în urma implementării planului de acțiune, s-a constatat o îmbunătățire a relațiilor de lucru între angajații Direcției Publice Comunitare de Evidență Persoane, în urma organizării de cursuri în cadrul cărora aceștia au interacționat și au dezvoltat relații de prietenie.

### **Servicii/ Compartimente subordonate primarului**

Activitatea Direcției Servicii/ Compartimente subordonate primarului din cadrul Primăriei Municipiului Zalău este complexă și vizează activități de coordonare, îndrumare, și control. Unul dintre obiectivele ce viza această Direcție, și anume calificarea personalului, a fost atins - 21 de angajați din 39 au participat la un curs de specializare: Comunicare în limba engleză/ franceză, Modulul TIC – Utilizare calculator, Manager îmbunătățire procese, Manager de proiect, Politici Publice, Evaluator proiecte.

În ceea ce privește relația cu beneficiarii, angajații Direcției Servicii/ Compartimente subordonate primarului au capacitatea de a sintetiza o solicitare, având în vedere scopul beneficiarului, comunică rapid pașii care trebuie parcurși și adoptă o atitudine pozitivă după satisfacerea nevoilor acestora. Cadrul organizațional este în mare măsură adecvat pentru

expunerea/soluționarea problemelor, iar beneficiarii mulțumesc în general pentru serviciile pe care le primesc.

În urma implementării planului de acțiune, gradul de satisfacție a beneficiarilor privind nivelul de comunicare a crescut, obiectiv realizat prin intermediul participării la cursurile de specializare organizate.

### **Administrator public Serviciul administrare, monitorizare**

Direcția Administrator public Serviciul administrare, monitorizare are în planul organizațional două responsabilități principale: pe de o parte, putere de decizie și resurse financiare, iar de pe de altă parte, capacitatea de a-și exercita responsabilitățile, asigurând cetățenilor calitatea serviciilor publice furnizate.

Unul dintre obiectivele ce viza direcția Direcția Administrator public Serviciul administrare, monitorizare, și anume calificarea personalului a fost atins: toți angajații au participat la un curs de specializare: Comunicare în limba engleză, Comunicare în limba franceză, Modulul TIC – Utilizare calculator, Manager de proiect, Formator, Evaluator proiecte, Manager îmbunătățire procese.

În ceea ce privește comunicarea interumană, angajații din cadrul acestei Direcții nu se pot limita doar la comunicarea unei informații sau la un protocol al cărei unic obiectiv îl constituie imaginea. Aceștia trebuie să perceapă cerințele cetățenilor și să depisteze mijloace de a găsi răspuns acestor cerințe, iar ulterior să își structureze acțiunile tocmai pentru a atinge concret scopul, în limitele legislative aflate în vigoare. Beneficiarii au oferit un feed-back pozitiv în ceea ce privesc serviciile pe care le primesc, însă nu tot timpul cunosc legislația și sunt de acord cu o măsură luată de un angajat din cadrul acestei Direcții. În acest caz, el poate solicita intrarea în audiență la un superior, respectiv viceprimar sau primar. Persoanele angajate în cadrul acestei Direcții înaintează permanent către conducere propuneri concrete care facilitează crearea unui mediu organizațional favorabil.

### **Direcția de Asistență Socială Comunitară**

Scopul Direcției de Asistență Socială Comunitară este realizarea activității de asistență și protecție socială în Municipiul Zalău. Obiectul de activitate al Direcției de Asistență Socială Comunitară îl constituie realizarea măsurilor, la nivel local, pentru a răspunde nevoilor individuale, familiale și de grup, în vederea prevenirii și depășirii unor situații de

dificultate, vulnerabilitate sau dependență pentru prezervarea autonomiei și protecția persoanei, pentru prevenirea marginalizării și excluziunii sociale, pentru promovarea incluziunii sociale și în scopul creșterii calității vieții.

Direcția de Asistență Socială Comunitară conlucrează cu persoanele fizice și persoanele juridice, indiferent de forma de proprietate, în vederea soluționării situațiilor de dificultate a persoanelor, familiilor și grupurilor sociale (în continuare situațiilor de dificultate) la nivel de comunitate.

Obiectivele Direcției de Asistență Socială comunitară constau în: identificarea persoanelor în situație de dificultate și facilitarea accesului acestora la prestații și servicii sociale, și susținerea și mobilizarea comunității în vederea prevenirii și soluționării situațiilor de dificultate. Ține de competența angajaților să sintetizeze solicitările beneficiarilor, prin adresarea de întrebări clarificatoare și comunicare rapidă print-o atitudine pozitivă.

Conform coaching-ului realizat s-au constatat raporturi de calitate între părțile care interacționează, mediul organizațional în care sunt urmărite nevoile multiple ale beneficiarilor aflându-se în stadiu evolutiv.

În urma organizării întâlnirilor de lucru din cadrul activității de coaching și a participării la cursurile de specializare, s-a constatat o îmbunătățire a relațiilor de lucru între angajații Direcției de Asistență Socială Comunitară.

## **Poliția Locală**

Transmiterea de informații clare și concise este o activitate fundamentală nu doar la interfața dintre Primăria Municipiului Zalău și beneficiari, ci și în interiorul acesteia, însă trebuie luată în considerare și birocrăția destul de dificilă, ce poate îngreuna uneori circulația informațiilor. În cadrul Direcției Poliției Locale s-a observat o comunicare eficientă caracterizată prin: informații clare, concise și în acord cu necesitățile clientului, cât și comunicare rapidă a pașilor care trebuie parcurși, iar în ceea ce privește comunicarea la nivel de Direcție, problemele au fost expuse prin mail, pe teren sau prin intermediul dispecerului.

Așteptările beneficiarilor ocupă un loc central în momentul în care angajații de la Direcția Poliției Locale își structurează acțiunile pentru soluționarea problemei, explicându-le acestora procedurile instituționale.

Angajații sunt atenți, prudenți și implicați activ în soluționarea problemelor expuse de beneficiari, chiar dacă aceștia nu își exprimă mulțumirea sau insatisfacția față de serviciile oferite, ținând cont de domeniul de activitate al Direcției.

Participarea activă la cursurile de specializare organizate în cadrul proiectului a contribuit la sporirea gradului de mulțumire a beneficiarilor privind nivelul de comunicare.

### **5.3 Dezvoltare organizațională**

#### **Conducerea instituțională**

Sistemul de management strategic actual include majoritatea componentelor și proceselor necesare pentru buna funcționare a Execuției Strategiei și Schimbării Organizaționale. Analizând din punct de vedere managerial primăria municipiului Zalău, aceasta se încadrează la nivelul unui sistem de management strategic în curs de maturizare, însă trebuie luat în calcul că efectele schimbării organizaționale pot produce atât efecte pozitive, cât și negative.

Persoanele din cadrul conducerii instituționale și care au o funcție de conducere sunt implicați și au prezentat un interes sporit față de schimbarea organizațională, mai ales pentru eficientizarea financiară și crearea unui climat favorabil beneficiarilor.

Orientarea spre ameliorarea proceselor interne trebuie să se bazeze pe experiență, pe colaborare în diagnoză și soluții, să fie continuă, trebuie să fie pusă în legătură cu conținutul și cu structurile existente și să furnizează o cale suplimentară, nu una exclusivă spre creșterea eficienței organizaționale.

Orientarea spre procese poate fi foarte utilă pentru a obține îmbunătățirea sistemului de interacțiuni din cadrul organizației. Abordarea uman-procesuală este orientată primordial în domeniul atitudinilor, valorilor și abilităților în domeniul relațiilor interpersonale și intergrupuri. În această abordare este foarte important ca angajații să fie conștienți de procesele prin care se stabilesc relații cu ceilalți.

În cadrul Conducerii Instituționale s-a constatat implicarea în promovarea și sprijinirea dezvoltării manageriale și a gradului de adaptabilitate a personalului primăriei prin implementarea de proiecte europene, organizarea de acțiuni specifice, etc.

### **Direcția economică**

Dezvoltarea organizațională este un răspuns la schimbare, o strategie complexă ce intenționează să modifice normele, valorile, atitudinile și structura Primăriei Municipiului Zalău astfel încât aceasta să se poată adapta mai bine la noile tehnologii, la noile provocări ale schimbării contemporane.

Interesul pentru schimbare organizațională este sporit, angajații Direcției Economice fiind în mare măsură preocupați de dezvoltarea capacității organizaționale. Soluția unei probleme la nivel de Direcție s-a constatat a fi validată în funcție de contextul dat, în sensul ca aceasta se adoptă fie prin consultarea colegilor, fie angajații aleg cea mai rezonabilă cale în limita atribuțiilor funcției pe care o dețin sau în cazuri extreme soluția este identificată de Șeful Direcției.

Tipul de comunicare predominant în cadrul Direcției este cea formală, însă nu este exclusă și cea informală, iar schimbul de informații este permanent, iar transmiterea acestora realizându-se pe cale verbală.

Referitor la obiectivele realizate, se poate constata o dezvoltare a capacității angajaților pentru a face față provocărilor prin participarea a mai mult de jumătate dintre angajații Direcției la cursurile de Manager proiect, Evaluator proiecte, Manager îmbunătățire procese, etc.

### **Direcția tehnică**

Adaptarea instituțiilor la schimbările provenite în mediul extern constituie una dintre preocupările constante ale managerilor, având ca scop atât menținerea eficienței organizației, cât mai ales creșterea performanțelor acesteia. În foarte multe situații, adaptarea Primăriei Municipiului Zalău impune o dezvoltare organizațională, prin îmbunătățirea strategiei, a structurii organizatorice, care să determine creșterea eficienței activităților.

Angajații din cadrul Direcției Tehnice sunt deschiși și activi și au expus un grad de interes față de schimbare organizațională și sunt dispuși să depună eforturi pentru obținerea celor mai eficiente rezultate.

Schimbarea planificată constă într-un efort al agenților schimbării, mai exact a angajaților, efort deliberat și bazat pe un scop bine definit pentru a modifica structura și procesualitatea unui sistemului.

Angajații sunt implicați activ în activitățile care vizează dezvoltarea organizațională și se identifică cu Modelul B descris în fișa de coaching, și anume: oamenii muncesc cu plăcere, oamenilor nu le place să fie controlați și supravegheați, oamenii nu resping responsabilitățile, oamenii doresc securitate, dar au și alte nevoi de autoactualizare și stimă.

### **Direcția Administrație publică**

În orice organizație publică, schimbarea organizațională este inevitabilă. Un management total al calității implică operarea schimbărilor în misiune, politică, obiective și cultură, schimbări în componente, în formă de conducere și, de asemenea, în propria structură organizatorică. Procesul de schimbare începe cu acordul care se realizează în lideri, conducerea instituțională și liderii fiecărei Direcții. Instituțiile publice, la fel ca și cele private sunt dependente de calitatea leadershipului pentru a acționa în mod eficient și eficace. Un management performant este capabil să orienteze resursele existente de o manieră determinantă pentru susținerea dezvoltării organizaționale.

Inovația și creativitatea sunt atât mijloace de implementare a schimbării cât și rezultate ale acestui proces. Ca să identifici nevoile și problemele Primăriei Municipiului Zalău, să găsești soluțiile cele mai potrivite și calea cea mai bună de aplicare a lor este nevoie de un spirit deschis, creativ, care să genereze idei noi, inovatoare, aspecte pe care Direcția Administrație Publică le deține.

Deși angajații au adoptat o atitudine pasivă la o schimbare legislativă care ar presupune îngreunarea procesului birocratic, au preluat informația ca atare, în sensul că, dacă procedura trebuie aplicată ei se vor adapta.

Caracteristic Direcției este comunicarea verbală de tip formal, ce scrisă fiind sesizată decât în unele situații. Informațiile se transmit în general de sus în jos atunci când este vorba de o decizie deja luată și invers, când urmează a se lua o decizie.

## **Servicii/Compartimente subordonate primarului**

În general, compartimentele care sunt în subordinea primarului au sesizat aspecte ale managementului eficient și au identificat motivul cheie pentru care deseori schimbările organizaționale eșuează. Angajații consideră că dacă fiecare dintre colegi nu alocă o gândire strategică suficientă comunicării rațiunii pentru care are loc schimbarea, progresul și impactul acestei schimbării asupra primăriei Municipiului Zalău, întreg efortul depus până în prezent pentru schimbare organizațională este insuficient.

Cheia pentru un management al schimbării performant ar consta în înțelegerea potențialelor efecte pe care inițiativa de schimbare le-ar putea avea asupra tuturor celor implicați. Este important să se anticipeze și să se înțeleagă posibilele reacții pe care angajații ar putea să le aibă în raport cu schimbarea propusă. Depășirea rezistenței la schimbare în orice organizație și obținerea încrederii managementului superior sunt elemente critice pentru implementarea cu succes a oricărei inițiative de management al cunoașterii.

## **Administrator public – Serviciul administrare, monitorizare unități de învățământ**

Ca o consecință a deciziilor legislative sau juridice adoptate, administrațiile publice în general, în speță Primăria Municipiului Zalău, pot fi nevoite să modifice sau să abandoneze politicile publice existente, să modifice sau să renunțe cu totul la anumite instrumente tradiționale sau să reorganizeze structuri și proceduri. Această stare de fapt poate genera capacități administrative diminuate sau accentuate sau se poate manifesta sub forma unor schimbări majore la nivel de relaționare.

Schimbarea organizațională și implicit adaptarea la schimbare vizează adaptarea primăriei municipiului Zalău ca o consecință a implicării sale practice în activitatea de evaluare și coaching din cadrul proiectului.

Progresul Direcției este datorat comunicării permanente, comunicare care este bi sau multi-laterală, informațiile fiind transmise unilateral către toți angajații. Persoanele din cadrul acestei Direcții muncesc cu plăcere, nu le place să fie controlați și supravegheați, sunt responsabili și doresc securitate, actualizare permanentă și stimă.

## **Corp Control**

Planul de acțiune organizațională, indiferent de nivelul către care este orientat, necesită strategii de schimbare care trebuie să țină cont de nevoile oamenilor. Pentru ca schimbarea să fie eficace, este esențial ca problemele să fie corect identificate și ca rezultatele oricărei acțiuni de schimbare să fie evaluate în mod adecvat. Culegerea de informații și analizarea lor permite reformularea problemei astfel încât aspectele centrale pot fi urmărite în etapele de planificare a acțiunii și de desfășurare a acțiunii propriu-zise. Alegând criteriul potrivit, acțiunile ce vizează schimbarea pot fi analizate în termenii rezultatelor lor.

Calificarea personalului din Direcția Corp Control prin participarea la un curs de formare profesională, și anume: Comunicare în limba engleză/franceză, Modulul TIC-Utilizare calculator, Manager îmbunătățire procese Politici Publice, a atins unul dintre obiectivele principale ale Conducerii instituționale a Primăriei Municipiului Zalău, într-un procent de 100%.

Direcția Corp Control funcționează și își îndeplinește atribuțiile cu respectarea următoarelor principii: legalității, obiectivității, eficacității, eficienței, controlului preventiv, viziunii unitare, coordonării și cooperării unitare, profesionalizării, complementarității, continuității, asigurării egalității de tratament a cetățenilor, imparțialității și independenței, integrității morale, cinstei și corectitudinii, priorității interesului public și respectării demnității umane.

### **Direcția Publică Comunitară de Evidență Persoane**

În momentul selectării unui plan de acțiune organizațională este importantă identificarea cauzei problemei, observarea constrângerilor, și obținerea sprijinului oamenilor cheie.

Misiunea și viziunea Primăriei Municipiului Zalău reprezintă un set de valori bine individualizate ce se doresc a fi adoptate și aplicate în viața organizației și care reflectă și se reflectă puternic în conținutul culturii organizaționale.

Angajații din Direcția Publică Comunitară de Evidență Persoane își organizează acțiunile în concordanță cu obiectivele și așteptările beneficiarilor, prin identificarea nevoilor acestora, furnizarea de informații clare și specifice, într-un mediu organizațional care să permită expunerea problemelor.

În situațiile în care un beneficiar solicită asistența unui angajat din cadrul Direcției Publice Comunitare de Evidență Persoane, acesta are capacitatea de a sintetiza solicitarea, de

a adresa întrebări clarificatoare, de a comunica rapid pașii care trebuie parcurși, asigurându-se că deține toate informațiile pentru rezolvare. În cazul în care solicitarea adresată de către beneficiar nu este de competența unui angajat din cadrul acestei Direcții, acesta va adresa întrebări clarificatoare în vederea redirecționării, comunicând exact persoana sau Serviciul/ Departamentul către care trebuie să se îndrepte acesta.

În ceea ce privesc obiectivele realizate în urma implementării planului de acțiune, s-a constatat o îmbunătățire a relațiilor de lucru între angajații Direcției Publice Comunitare de Evidență Persoane, în urma organizării de cursuri în cadrul cărora aceștia au interacționat și au dezvoltat relații de prietenie.

### **Servicii/ Compartimente subordonate primarului**

Dezvoltarea organizațională are drept scop asigurarea unor relații sănătoase intra și intergrupuri și ajutorarea grupurilor în a anticipa, iniția și conduce schimbarea. Dezvoltarea organizațională presupune existența unei strategii normative, reeducațională, susceptibilă de a afecta sisteme de valori, atitudini, care implică și reorganizarea formală a organizației, cu scopul de a face față ritmului accelerat al schimbărilor.

Activitatea Direcției Servicii/ Compartimente subordonate primarului din cadrul Primăriei Municipiului Zalău este complexă și vizează activități de coordonare, îndrumare, și control. Unul dintre obiectivele ce viza această Direcție, și anume calificarea personalului, a fost atins - 21 de angajați din 39 au participat la un curs de specializare: Comunicare în limba engleză/ franceză, Modulul TIC – Utilizare calculator, Manager îmbunătățire procese, Manager de proiect, Politici Publice, Evaluator proiecte.

În ceea ce privește relația cu beneficiarii, angajații Direcției Servicii/ Compartimente subordonate primarului au capacitatea de a sintetiza o solicitare, având în vedere scopul beneficiarului, comunică rapid pașii care trebuie parcurși și adoptă o atitudine pozitivă după satisfacerea nevoilor acestora. Cadrul organizațional este în mare măsură adecvat pentru expunerea/soluționarea problemelor, iar beneficiarii mulțumesc în general pentru serviciile pe care le primesc.

În urma implementării planului de acțiune, gradul de satisfacție a beneficiarilor privind nivelul de comunicare a crescut, obiectiv realizat prin intermediul participării la cursurile de specializare organizate.

## **Administrator public Serviciul administrare, monitorizare**

Direcția Administrator public Serviciul administrare, monitorizare are în planul organizațional două responsabilități principale: pe de o parte, putere de decizie și resurse financiare, iar de pe de altă parte, capacitatea de a-și exercita responsabilitățile, asigurând cetățenilor calitatea serviciilor publice furnizate.

Unul dintre obiectivele ce viza direcția Direcția Administrator public Serviciul administrare, monitorizare, și anume calificarea personalului a fost atins: toți angajații au participat la un curs de specializare: Comunicare în limba engleză, Comunicare în limba franceză, Modulul TIC – Utilizare calculator, Manager de proiect, Formator, Evaluator proiecte, Manager îmbunătățire procese.

În ceea ce privește comunicarea interumană, angajații din cadrul acestei Direcții nu se pot limita doar la comunicarea unei informații sau la un protocol al cărei unic obiectiv îl constituie imaginea. Aceștia trebuie să perceapă cerințele cetățenilor și să depisteze mijloace de a găsi răspuns acestor cerințe, iar ulterior să își structureze acțiunile tocmai pentru a atinge concret scopul, în limitele legislative aflate în vigoare. Beneficiarii au oferit un feed-back pozitiv în ceea ce privesc serviciile pe care le primesc, însă nu tot timpul cunosc legislația și sunt de acord cu o măsură luată de un angajat din cadrul acestei Direcții. În acest caz, el poate solicita intrarea în audiență la un superior, respectiv viceprimar sau primar. Persoanele angajate în cadrul acestei Direcții înaintează permanent către conducere propuneri concrete care facilitează crearea unui mediu organizațional favorabil.

## **Direcția de Asistență Socială Comunitară**

Scopul Direcției de Asistență Socială Comunitară este realizarea activității de asistență și protecție socială în Municipiul Zalău. Obiectul de activitate al Direcției de Asistență Socială Comunitară îl constituie realizarea măsurilor, la nivel local, pentru a răspunde nevoilor individuale, familiale și de grup, în vederea prevenirii și depășirii unor situații de dificultate, vulnerabilitate sau dependență pentru prezervarea autonomiei și protecția persoanei, pentru prevenirea marginalizării și excluziunii sociale, pentru promovarea incluziunii sociale și în scopul creșterii calității vieții.

Direcția de Asistență Socială Comunitară conlucrează cu persoanele fizice și persoanele juridice, indiferent de forma de proprietate, în vederea soluționării situațiilor de

dificultate a persoanelor, familiilor și grupurilor sociale (în continuare situațiilor de dificultate) la nivel de comunitate.

Obiectivele Direcției de Asistență Socială comunitară constau în: identificarea persoanelor în situație de dificultate și facilitarea accesului acestora la prestații și servicii sociale, și susținerea și mobilizarea comunității în vederea prevenirii și soluționării situațiilor de dificultate. Ține de competența angajaților să sintetizeze solicitările beneficiarilor, prin adresarea de întrebări clarificatoare și comunicare rapidă print-o atitudine pozitivă.

Conform analizei realizate s-au constatat raporturi de calitate între părțile care interacționează, mediul organizațional în care sunt urmărite nevoile multiple ale beneficiarilor aflându-se în stadiu evolutiv.

În urma organizării întâlnirilor de lucru din cadrul activității de coaching, și a participării la cursurile de specializare, s-a constatat o îmbunătățire a relațiilor de lucru între angajații Direcției de Asistență Socială Comunitară.

### **Poliția Locală**

Transmiterea de informații clare și concise este o activitate fundamentală nu doar la interfața dintre Primăria Municipiului Zalau și beneficiari, ci și în interiorul acesteia, însă trebuie luată în considerare și birocrăția destul de dificilă, ce poate îngreuna uneori circulația informațiilor. În cadrul Direcției Poliției Locale s-a observat o comunicare eficientă caracterizată prin: informații clare, concise și în acord cu necesitățile clientului, cât și comunicare rapidă a pașilor care trebuie parcurși, iar în ceea ce privește comunicarea la nivel de Direcție, problemele au fost expuse prin mail, pe teren sau prin intermediul dispecerului.

Așteptările beneficiarilor ocupă un loc central în momentul în care angajații de la Direcția Poliției Locale își structurează acțiunile pentru soluționarea problemei, explicându-le acestora procedurile instituționale.

Angajații sunt atenți, prudenți și implicați activ în soluționarea problemelor expuse de beneficiari, chiar dacă aceștia nu își exprimă mulțumirea sau insatisfacția față de serviciile oferite, ținând cont de domeniul de activitate al Direcției.

Participarea activă la cursurile de specializare organizate în cadrul proiectului a contribuit la sporirea gradului de mulțumire a beneficiarilor privind nivelul de comunicare.

## 5.4 Dezvoltarea comportamentului instituțional

### Conducerea instituțională

Specificul relației dintre administrația publică locală și cetățenii constă în diversificarea canalelor de comunicare, adecvarea mesajului și aplicarea contextualizată a strategiilor comunicării eficiente, astfel încât să genereze înțelegerea și satisfacția beneficiarilor. Competențele de relaționare și comunicare ale reprezentanților și angajaților primăriei sunt apreciate în mod direct de către fiecare cetățean; astfel, gestionarea relațiilor dintre administrația publică locală și cetățeni este asigurată de un sistem de comunicare organizat în mod rațional și eficient. În acest sens, conducerea instituțională monitorizează tipul de relațiile dintre primărie și cetățeni, precum și climatul psihosocial din cadrul instituției.

Un obiectiv central, care vizează conducerea instituțională, este *calificarea personalului în domeniul managementului/dezvoltarea abilităților manageriale a personalului din Primărie*. Acest obiectiv a fost atins prin cursurile de formare profesională, la care au participat 4 din 5 angajați din cadrul Conducerii instituționale a Primăriei Municipiului Zalău: Comunicare în limba engleză/Manager de proiect/Formator/Evaluator proiecte.

În ceea ce privește comportamentul instituțional, s-a constatat eficientizarea activităților prin dezvoltarea infrastructurii IT, implicarea în optimizarea climatului organizațional, în sens stimulator și de încurajare a angajaților de a participa la activitatea managerială.

### Direcția publică comunitară de evidență persoane

Înțelegerea adecvată a problemelor cetățenilor, analiza pertinentă contextualizată, comunicarea eficientă, prin toate canalele de comunicare și prin dezvoltarea sistemului informațional reprezintă evidențe ale atitudinii comunitare ale funcționarului public. Corelarea competențelor specializate cu cele transversale asigură realizarea unor obiective asumate de administrația publică, de a gestiona eficient relațiile cu cetățenii, în scopul rezolvării problemelor acestora și creșterii gradului de satisfacție al beneficiarilor.

Unul dintre obiectivele ce viza direcția *Direcția publică comunitară de evidență persoane*, și anume *calificarea personalului* a fost realizat, prin participarea tuturor celor 17 angajați ai departamentului la următoarele cursuri de formare profesională: Limbaj mimico-gestual, Comunicare în limba engleză, comunicare în limba franceză, Modulul TIC – Utilizare calculator, Manager de proiect, Formator, Evaluator proiecte, Politici publice, Manager îmbunătățire procese, Comunicare și relații publice.

În ceea ce privește comportamentul instituțional, s-a constatat eficientizarea sarcinilor de lucru de gestionare a bazei de date, sporirea gradului de satisfacție a beneficiarilor privind modalitățile și eficiența comunicării, funcționalitatea relațiilor dintre personalul cu funcții de conducere și de execuție, stimularea pentru autoperfecționare. Aceste evidențe ale îmbunătățirii comportamentului instituțional au fost relevate prin monitorizarea feedback-ului beneficiarilor, a nivelului de comunicare internă și cu cetățenii.

### **Direcția Corp control**

Direcția Corp control din cadrul Primăriei are activități complexe, de monitorizare, verificare, control, autorizare, îndrumare. Comportamentul instituțional reprezintă o dimensiune importantă în evaluarea direcției corp control, întrucât, modul în care reprezentanții direcției comunică obiectivele activităților de control, conștientizează utilitatea acțiunilor și măsurilor întreprinse pot contribui la sporirea funcțiilor pe care le exercită acest departament.

Unul dintre obiectivele ce viza direcția Corp control, și anume *calificarea personalului* a fost atins prin participarea tuturor celor 18 de angajați la următoarele cursuri de formare profesională: Comunicare în limba engleză, comunicare în limba franceză, Modulul TIC – Utilizare calculator, Manager îmbunătățire procese, Politici publice.

În ceea ce privește comportamentul instituțional, s-a constatat dezvoltarea competențelor lingvistice, evidența unui comportament organizațional adecvat unei instituții

publice, cu un grad mare de omogenitate, practicarea unui management implicativ, manifestarea relațiilor de cooperare dintre angajați, interesul pentru motivarea angajaților și pentru creșterea conduitei morale a acestora.

### **Direcția Patrimoniu**

Obiectivele instituționale și activitățile specifice ale Direcției Patrimoniu sunt realizate la un înalt nivel de performanță atât prin calificările specializate ale angajaților, cât și prin valorizarea unor elemente ale climatului organizațional, care stimulează cooperarea, implicarea în elaborarea și implementarea programelor de dezvoltare instituțională, comunicarea eficientă, promovarea valorilor eticii și deontologiei profesionale.

Unul dintre obiectivele ce viza direcția Direcția Patrimoniu, și anume *calificarea personalului* a fost atins prin participarea a 22 de angajați din totalul de 36 la cursuri de formare profesională: Comunicare în limba engleză, comunicare în limba franceză, Modulul TIC – Utilizare calculator, Formator, Evaluator proiecte, Manager îmbunătățire procese, Expert achiziții publice.

Analiza activității a relevat o serie de trăsături ale comportamentului instituțional manifestat la nivelul direcției: coeziunea colectivului; comunicare eficientă și adecvată cu cetățenii; climatul organizațional stimulat; managementul participativ; aplicarea strategiilor specifice managementului riscului, al sistemului informațional, managementului resurselor umane; motivarea personalului, în sensul implicării în formarea continuă; aplicarea strategiilor managementului calității totale, care vizează și coordonata comportamentului instituțional.

### **Direcția Tehnică**

Dezvoltarea instituțională și optimizarea performanțelor profesionale ale angajaților din Direcția Tehnică sunt expresia evidenței corelării competențelor instrumentale, dezvoltate în mare măsură prin formarea inițială și cursuri din domeniul specializării, cu cele transversale, de natură psihosocială și interdisciplinară. Comportamentul instituțional manifestat la nivelul direcției obiectivează această corelație, în sensul promovării comunicării eficiente interne și cu beneficiarii direcți și indirecti ai serviciilor primăriei.

Unul dintre obiectivele ce viza Direcția Tehnică, și anume *calificarea personalului* a fost atins prin participarea tuturor celor 23 angajați la cursuri de formare profesională: Comunicare în limba engleză, comunicare în limba franceză, Modulul TIC – Utilizare calculator, Manager de proiect, Formator, Evaluator proiecte, Manager îmbunătățire procese, Expert achiziții publice.

Analiza activității a relevat o serie de caracteristici ale comportamentului instituțional manifestat la nivelul direcției: managementul adecvat al relațiilor intrainstituționale și al comunicării interne, gradul de omogenitate al pregătirii profesionale, evaluarea stimulativă, stimularea pentru autoperfecționare, adecvarea limbajului utilizat de către angajați la normele deontologice ale funcționarului public, manifestarea relațiilor de cooperare, de control și de reprezentare.

#### **Direcția Urbanism-arhitect șef**

În cadrul activităților specifice dezvoltării urbanistice a municipiului Zalău și a amenajării teritoriului, a eliberării certificatelor de urbanism și a autorizațiilor de construire, comportamentul instituțional este un indicator de bază al evaluării strategiei instituționale și al impactului serviciilor direcției asupra beneficiarilor direcți și indirecți.

Unul dintre obiectivele ce viza direcția Direcția Urbanism – Arhitect Șef, și anume *calificarea personalului* a fost atins prin participarea a 17 de angajați din totalul de 19 la cursuri de formare profesională: Comunicare în limba engleză, comunicare în limba franceză, Modulul TIC – Utilizare calculator, Manager de proiect, Formator, Evaluator proiecte, Manager îmbunătățire procese, Expert achiziții publice.

În ceea ce privește comportamentul instituțional, au fost relevate următoarele caracteristici: performanțe profesionale crecute în gestionarea bazei de date și în comunicarea on-line; adecvarea limbajului utilizat la normele statutului funcționarului public; implicarea angajaților în procesul decizional; manifestarea relațiilor de cooperare și de reprezentare; motivarea personalului pentru autoperfecționare; evaluare stimulativă; capacitatea de gestionarea stărilor stresante; eficiența comunicării directe cu beneficiarii serviciilor direcției.

#### **Administrație publică**

Relația dintre administrația publică locală și cetățeni este îmbunătățită în mod continuu, prin diversificarea canalelor de comunicare, aplicarea contextualizată a strategiilor comunicării eficiente, astfel încât mesajele să fie înțelese în mod corect și să genereze satisfacția beneficiarilor. Competențele și abilitățile de relaționare și comunicare ale angajaților primăriei sunt evaluate în mod direct de către fiecare cetățean; astfel, un sistem de comunicare organizat în mod rațional și eficient, care să preîntâmpine barierele și să faciliteze interacțiunile, va implica un feedback pozitiv din partea beneficiarilor serviciilor primăriei. În acest sens, se impune monitorizarea tipurilor de relațiile dintre administrația publică și cetățeni, precum și climatul psihosocial instituțional.

Un obiectiv central care vizează departamentul *Administrație publică* este *calificarea personalului*. Acest obiectiv a fost atins prin cursurile de formare profesională, la care au participat toți cei 25 angajați: Limbaj mimico-gestual, Comunicare în limba engleză, comunicare în limba franceză, Modulul TIC – Utilizare calculator, Manager de proiect, Formator, Evaluator proiecte, Manager îmbunătățire procese, Comunicare și relații publice.

În ceea ce privește comportamentul instituțional, s-a constatat: eficientizarea activităților prin utilizarea adecvată a infrastructurii IT; manifestarea relațiilor de cooperare și de reprezentare între angajați; corelarea managementului centrat pe sarcină cu managementul bazat pe optimizarea climatului organizațional; motivarea personalului, prin participarea la cursurile de formare continuă.

### **Direcția Economică**

Specificul activităților Direcției Economice, centrate pe coordonarea, îndrumarea, controlul și răspunderea economică, fundamentarea, elaborarea și execuția bugetului local, implică o monitorizare atentă și preocupări de dezvoltare profesională, în domeniul comportamentului instituțional. Realizarea obiectivelor privind disciplina financiară preupune și aplicarea de strategii instituționale privind comportamentul instituțional.

Unul dintre obiectivele ce viza direcția *Direcția Economică*, și anume *calificarea personalului* a fost realizat, prin participarea a 28 angajați din totalul de 42 angajați ai departamentului, la următoarele cursuri de formare profesională: Limbaj mimico-gestual, Comunicare în limba engleză, comunicare în limba franceză, Modulul TIC – Utilizare

calculator, Manager de proiect, Evaluator proiecte, Manager îmbunătățire procese, Comunicare și relații publice.

În ceea ce privește comportamentul instituțional, s-a constatat: eficientizarea sarcinilor de lucru de gestionare a bazei de date; sporirea gradului de satisfacție a beneficiarilor privind modalitățile de comunicare; funcționalitatea relațiilor dintre personalul cu funcții de conducere și de execuție; exercitarea unui management implicativ, la nivelul direcției; stimularea pentru autoperfecționare. Aceste evidențe ale îmbunătățirii comportamentului instituțional au fost relevate prin monitorizarea feedback-ului beneficiarilor, a modalităților de comunicare internă și cu cetățenii.

### **Servicii/Compartimente subordonate Primarului**

Evaluarea managementului instituțional se raportează, în bună măsură, la impactul activității în comunitatea locală și la satisfacția beneficiarilor serviciilor primăriei. În acest sens, conducerea instituțională corelează activitățile de coordonare și monitorizare a activităților administrative cu cele privind tipurile de relațiile dintre primărie și cetățeni, climatul psihosocial din cadrul instituției. Serviciile/Compartimentele subordonate Primarului exercită atribuții manageriale specifice, prin aplicarea principiului reprezentării instituționale, în sensul eficientizării managementului instituțional.

Unul dintre obiectivele ce viza *Serviciile/Compartimentele subordonate Primarului*, și anume *calificarea personalului* a fost atins prin participarea a 21 de angajați din totalul de 39, la următoarele cursuri de formare profesională: Comunicare în limba engleză, comunicare în limba franceză, Modulul TIC – Utilizare calculator, Formator, Manager îmbunătățire procese, Manager de Proiect, Politici publice, Evaluator proiecte.

În ceea ce privește comportamentul instituțional, s-a constatat: dezvoltarea competențelor lingvistice; evidența relațiilor profesionale de cooperare și reprezentare, în cadrul serviciilor; un comportament organizațional adecvat unei instituții publice, cu un grad mare de omogenitate; exercitarea unui management bazat atât pe realizarea sarcinilor, la un grad ridicat de performanță, cât și pe generarea unui climat organizațional stimulat.

### **Administrator public – Serviciul Administrare, monitorizare unități de învățământ**

Obiectivele instituționale și activitățile specifice ale *Serviciului Administrare, monitorizare* unități de învățământ sunt realizate la un înalt nivel de performanță, atât prin aprofundarea culturii de specialitate a angajaților, cât și prin dezvoltarea profesională în domeniul comportamentului instituțional, relativă la valorizarea unor elemente ale climatului organizațional, care stimulează cooperarea, implicarea în elaborarea și implementarea programelor instituționale, comunicarea eficientă intrainstituțională și cu reprezentanții instituțiilor de învățământ.

Unul dintre obiectivele ce viza direcția *Serviciul Administrare, monitorizare*, și anume *calificarea personalului* a fost atins prin participarea tuturor celor 25 de angajați la următoarele cursuri de formare profesională: Limbaj mimico-gestual, Comunicare în limba engleză, comunicare în limba franceză, Modulul TIC – Utilizare calculator, Manager de proiect, Formator, Evaluator proiecte, Manager îmbunătățire procese, Comunicare și relații publice.

Analiza activității a relevat o serie de trăsături ale comportamentului instituțional: coeziunea colectivului; dezvoltarea competențelor lingvistice; comunicare eficientă și adecvată cu cetățenii; un grad ridicat al transparenței decizionale; climatul organizațional stimulat; un management adecvat al resurselor umane; motivarea personalului, în sensul implicării în stagii de formare continuă; aplicarea strategiilor managementului calității totale, care vizează, în bună măsură, și dimensiunea comportamentului instituțional.

### **Direcția Poliția Locală**

Optimizarea performanțelor profesionale ale angajaților din Direcția Poliția Locală se realizează prin corelarea adecvată a competențelor instrumentale, dezvoltate în mare măsură cursuri de specialitate, cu cele transversale, de natură psihosocială. Pe planul comportamentului instituțional, în dezvoltarea profesională a angajaților accentul se pune pe dezvoltarea abilităților de comunicare, creșterea gradului de coeziune a echipelor operative de lucru și la nivelul departamentului, etica și deontologia profesională.

Analiza activității a relevat o serie de caracteristici ale comportamentului instituțional manifestat la nivelul direcției: gestionarea adecvată a bazei de date, în urma dobândirii de deprinderi și abilități de operare cu infrastructura IT; aplicarea modelului învățării prin cooperare, astfel că angajați cu o experiență redusă să beneficieze de consultanța și tutoratul celor cu experiență operativă; centarea managementului direcției pe realizarea sarcinilor la un

înalt nivel de performanță, pe dezvoltarea profesională continuă; manifestarea mai multor tipuri de relații instituționale: de cooperare, de control, de reprezentare; managementul adecvat al comunicării interne și cu cetățenii; aplicarea strategiilor specifice managementului riscului, al sistemului informațional; stimularea pentru autoperfecționare; adecvarea limbajului utilizat la normele deontologice ale funcționarului public.

### **Direcția de Asistență Socială Comunitară**

Aprecierea performanțelor profesionale din cadrul *Direcției de Asistență Socială Comunitară* este raportată, în bună măsură, la nivelul de dezvoltare a competențelor de relaționare și comunicare adecvată cu beneficiarii serviciilor sociale ale primăriei, la atitudinile profesionale a angajaților, în spiritul eticii și deontologiei profesionale și a empatizării cu problemele cetățenilor. În acest sens, abilitățile conducerii și ale angajaților, de a dezvolta tipuri de comportamente instituționale adecvate și flexibile, în contextul diversității problemelor sociale, reprezintă elemente nu numai ale competențelor transversale, ci și ale pregătirii de specialitate.

Prin activitatea de cercetare a dezvoltării au fost relevate următoarele caracteristici ale comportamentului instituțional : eficientizarea gestionării datelor și a comunicării on-line, prin aprofundarea cunoștințelor în domeniul IT și dobândirea de noi abilități specifice; adecvarea limbajului utilizat la normele statutului funcționarului public; manifestarea relațiilor de cooperare în cadrul direcției; exercitarea unui management implicativ, centrat atât pe sarcini, cât și pe relațiile interpersonale și nevoile angajaților; eficiența comunicării directe cu beneficiarii serviciilor sociale; motivarea personalului pentru autoperfecționare și pentru aderarea la valorile eticii și deontologiei profesionale; evaluarea stimulativă; empatizarea cu problemele sociale ale cetățenilor; competențe de gestionare adecvată a situațiilor stresante;

## **5.5 Concluzii**

Întregul demers de cercetare în dezvoltare s-a bazat pe un cadru de referință precis. Toate acțiunile și intervențiile coach-ului, deci și întrebările adresate au pornit de la următorul postulat: angajatul este a priori inteligent, bun cunoscător al dimensiunii tehnice a preocupărilor lui și capabil să rezolve problemele sau să obțină rezultate mai performante decât cele anterioare.

Ca urmare, analiza dezvoltării nu s-a focalizat asupra problemei așa cum o pune angajatul, ci mai degrabă asupra modului său de a pune problemele.

Activitatea de cercetare în dezvoltare s-a derulat în cadrul fiecărui departament/direcție, angajații au fost receptivi și au răspuns prompt solicitărilor experților coaching. Optimizarea performanțelor profesionale ale angajaților s-a realizat prin corelarea adecvată a competențelor instrumentale, dezvoltate în mare măsură prin cursuri de specialitate, cu cele transversale, de natură psihosocială.

Aprecierea performanțelor profesionale este raportată, în bună măsură, la nivelul de dezvoltare a competențelor de relaționare și comunicare adecvată cu beneficiarii serviciilor sociale ale primăriei, la atitudinile profesionale ale angajaților, în spiritul eticii și deontologiei profesionale și a empatizării cu problemele cetățenilor.

În ceea ce privește comportamentul instituțional, s-a constatat: eficientizarea sarcinilor de lucru de gestionare a bazei de date; sporirea gradului de satisfacție a beneficiarilor privind modalitățile de comunicare; funcționalitatea relațiilor dintre personalul cu funcții de conducere și de execuție; exercitarea unui management implicativ, la nivelul direcției; stimularea pentru autoperfecționare. Aceste evidențe ale îmbunătățirii comportamentului instituțional au fost relevate prin monitorizarea feedback-ului beneficiarilor, a modalităților de comunicare internă și cu cetățenii.

Așteptările beneficiarilor ocupă un loc central în momentul în care angajații își structurează acțiunile pentru satisfacerea nevoilor angajaților, explicându-le acestora procedurile instituționale.

Angajații sunt atenți, prudenți și implicați activ în soluționarea problemelor expuse de beneficiari, chiar dacă aceștia nu își exprimă mulțumirea sau insatisfacția față de serviciile oferite. Participarea activă la cursurile de specializare organizate în cadrul proiectului a contribuit la sporirea gradului de mulțumire a beneficiarilor privind nivelul de comunicare.

Calificarea personalului prin participarea la un curs de formare profesională, și anume: Comunicare în limba engleză/franceză, Modulul TIC- Utilizare calculator, Manager

îmbunătățire procese Politici Publice, a atins unul dintre obiectivele principale ale Conducerii instituționale a Primăriei Municipiului Zalău, într-un procent de 100%.

Fiecare Direcție funcționează și își îndeplinește atribuțiile cu respectarea următoarelor principii: legalității, obiectivității, eficacității, eficienței, controlului preventiv, viziunii unitare, coordonării și cooperării unitare, profesionalizării, complementarității, continuității, asigurării egalității de tratament a cetățenilor, imparțialității și independenței, integrității morale, cinstei și corectitudinii, priorității interesului public și respectării demnității umane.

## **Capitolul 6. Strategie de îmbunătățire a Primăriei Municipiului Zalău**

### **Raport final**

#### ***1. Care este cel mai implicat Departament/Direcție dispus/ă să îmbrățișeze schimbări organizaționale la nivel de instituție?***

Fiecare Direcție s-a dovedit a fi activă și implicată în implementarea planului de acțiune organizațională. Schimbările inovaționale pot aduce beneficii pe termen lung care se răsfrâng asupra angajaților, astfel fiecare dintre salariați a îmbrățișat ideea de schimbare organizațională conștientizând contextul favorabil care vine ca efect imediat în urma acțiunilor întreprinse.

#### ***2. Care sunt obiectivele realizate în urma implementării planului de acțiune?***

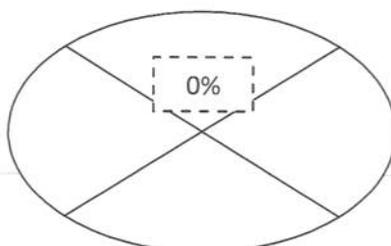
1. Dezvoltarea capacității angajaților instituției pentru a face față provocărilor (schimbări legislative, fenomene economice, etc.)
2. Promovarea și sprijinirea dezvoltării manageriale și a creșterii gradului de adaptabilitate a personalului primăriei la nivel national și internațional
3. Dezvoltarea capacității de implementare a noilor modele organizaționale necesare managementului

4. Creșterea gradului de armonizare a serviciilor și departamentelor din cadrul Primăriei Municipiului Zalău
5. Creării unei identități a fiecărui angajat pentru lucrul intra și interdisciplinar.
6. Sporirea gradului de mulțumire a beneficiarilor privind nivelul de comunicare
7. Îmbunătățirea atmosferei de lucru din cadrul instituției
8. Îmbunătățirea relațiilor de lucru între angajații departamentelor/direcțiilor din cadrul primăriei Zalău
9. Familiarizarea întregului personal cu modalitatea de partajare a documentelor pe serverul Instituției
10. Îmbunătățirea competenței lingvistice prin trecerea angajatului de la un nivel de cunoaștere inferior la unul superior în ceea ce privește limba străină – franceză sau engleză
11. Familiarizarea personalului asupra lucrului cu mediul Microsoft Office Excel
12. Creșterea nivelului de specializare în comunicare și comportament
13. Calificarea personalului în domeniul managementului/ Dezvoltarea abilităților manageriale a personalului din Primăria Municipiului Zalău
14. Îmbunătățirea comunicării dintre persoanele cu funcție de execuție și persoanele cu funcție de conducere

**15. *Descrieți măsurile adoptate care au condus la realizarea obiectivelor anterior menționate:***

- Organizarea și desfășurarea programelor de formare profesională: Limbaj mimico-gestual, Comunicare în limba engleză, Comunicare în limba franceză, TIC – utilizare calculator, Manager de proiect, Formator, Evaluator proiecte, Manager îmbunătățire procese, Comunicare și relații publice, Politici publice;
- Organizarea întâlnirilor de lucru cu echipele de schimbare
- Realizarea activității de coaching care a evidențiat acțiunile ce conduc spre atingerea obiectivelor
- Aplicarea de instrumente sociologice – evaluare și autoevaluare

**16. *Precizați rata de succes a implementării planului de acțiune:***





	Comportament instituțional	Schimbare organizațională	Servire cetățeni
Rata de succes	<b>86,3%</b>	<b>83,8%</b>	<b>85,8%</b>

## Perspectivă de optimizare

5. Indicați în ce măsură au fost implicați angajații din cadrul Direcției în implementarea planului de acțiune?

1. În foarte mare măsură      2. **În mare măsură**      3. Într-o oarecare măsură      4. În mică măsură      5. În foarte mică măsură

### 6. Bariere întâmpinate/opportunități

Bariere	Oportunități
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reglementari legislative</li> <li>- Bariere de ordin financiar – limitări bugetare pentru co-finanțări, sustenabilitate, etc.</li> <li>- Volumul mare al activităților administrative – activitate birocratică ce presupune îngreunarea sarcinilor de lucru;</li> <li>- Așteptările beneficiarilor mult prea mari comparativ cu atribuțiile care intră în subordinea Primăriei .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gradul ridicat de calificare al personalului</li> <li>- Implicarea angajaților în activitățile derulate de către Primăria Municipiului Zalău: proiecte/programe/evenimente</li> <li>- Atitudine pozitivă</li> <li>- Existența programelor pentru accesarea fondurilor europene.</li> </ul>

7. **Indicați obiectivele prevăzute în planul de îmbunătățire care nu s-au putut concretiza:**

Fiecare obiectiv specificat în planul de acțiune organizațională a presupus o intervenție directă prin derularea unor acțiuni specifice. Unele obiective au presupus o rată de

succes de 100%, altele sunt în curs de realizare. În general, cele care au făcut referire la dezvoltarea economică și anume: creșterea veniturilor proprii pe plan local sau creșterea gradului de eficientizare a raportului achiziție/cost/beneficiu nu au avut o rată de succes de 100%, deoarece ele presupun proiectarea activităților și obținerea rezultatelor pe termen lung.

**8. Propuneți succint o strategie viabilă de optimizare a rezultatelor obținute până în prezent:**

1. Realizarea de activități non-profesionale la care să participe Funcționarii Primăriei Municipiului Zalău;
2. Realizarea de schimburi de experiență în departamente/direcții similare cu cele în care fiecare angajat își desfășoară activitatea;
3. Monitorizarea feedback-ului pozitiv și aplicarea de instrumente sociologice specifice
4. Organizarea de comitete de specialitate în vederea ilustrării de modele de bună practică
5. Dezvoltarea unei platforme on-line facilă, interactivă și accesibilă tuturor beneficiarilor de sericiile furnizate pe angajații Primăriei Municipiului Zalău
6. Simplificarea, în limitele legislative, a procedurilor instituționale care îi privesc direct pe beneficiari;
7. Stabilirea unui prag (indicatori) de eficiență a raportului achiziție/cost/beneficiu
8. Crearea unei strategii complexe de atragere a investitorilor prin elaborarea unui pachet variat de facilități

Activitatea de coaching s-a desfășurat la nivel de departamente/direcții, în conformitate cu obiectivele stabilite în Planul de realizare coaching – implementarea planului de îmbunătățire organizațională, fiind adaptată în funcție de stadiul realizării acestor

obiective. Experții își desfășoară activitatea pe trei paliere: coaching comportament instituțional, coaching servirea cetățenilor și coaching schimbare organizațională.

Cercetările realizate în domeniile menționate anterior, oferă modele și strategii de dezvoltare personală și profesională, îi conștientizează și motivează în procesul de dezvoltare a abilităților specifice comportamentului instituțional, schimbare organizațională și servirea cetățenilor adecvat unei instituții publice, centrate pe satisfacerea nevoilor comunității locale.

Elementele vizate conturează profilul angajatului în domeniul administrației publice și care determină, în același timp, eficiența muncii. Printre cele mai evidente aspecte luate în considerare de către experții coaching, se numără:

- abilitățile de comunicare eficientă cu cetățenii, centrată pe înțelegerea corectă a mesajelor de către aceștia, pe toate canalele utilizate;
- abilitățile de comunicare internă, inter și intradepartamentală, de lucru în echipă;
- capacități și abilități de managementul stresului profesional, care determină eficiența și eficacitatea și în situații stresante;
- competențe de autoevaluare corectă, ceea ce determină stabilirea celor mai eficiente metode de optimizare a performanțelor profesionale și de autoformare continuă;
- motivația, valorile eticii și deontologiei profesionale.

Experții, subliniază poziția Primăriei Municipiului Zalău : Sistemul de management strategic actual include majoritatea componentelor și proceselor necesare pentru buna funcționare a Execuției Strategiei și Schimbării Organizaționale.

Din punct de vedere organizațional primăria municipiului Zalău, se încadrează la nivelul unui sistem de management strategic în curs de maturizare, însă trebuie luat în calcul că efectele schimbării organizaționale pot produce atât efecte pozitive, cât și negative.

Experții coaching au constatat o organizare deficitară a serviciilor și Direcțiilor, având efect direct asupra comunicării inter și intradepartamentale. Într-o instituție publică la nivel de municipiu nu se recomandă directă coordonare de către Primarul administrației a multiplelor servicii, necesare totuși pentru buna derulare a activităților. Pentru o schimbare organizațională care să sporească eficiența, atât a persoanelor cu funcție de conducere cât și a celor cu funcție de execuție, se recomandă înființarea unei noi Direcții care să cuprindă

Serviciile care sunt în prezent în directă subordine a primarului. În această situație, cu o organigramă structural ierarhizată, comunicarea este clar limitată pe verticală, simplificând astfel întreg procesul de coordonare (asumare sarcini, delegare atribuții, raportare, etc.).

Într-un context similar, este și Serviciul administrativ care se recomandă a fi direct în subordinea Administratorului public – având aceeași arie de acțiune, indicatori comuni și referințe similare, pentru personalul din cadrul Serviciului, această modificare ar facilita comunicarea cu persoana cu funcție de conducere care îi coordonează.

Conform expertului, schimbare organizațională pentru o transparență a activității și o comunicare structurată este absolut necesară înființarea unor Servicii distincte, și anume:

1. În cadrul primăriei Municipiului Zalău nu există un **Birou de audit**: activitatea de audit implică verificarea datelor înscrise în contabilitate, așadar, prin studierea acestora pot fi depistate și eventuale erori, date introduse greșit și alte nereguli de această natură. Activitatea financiară a primăriei este foarte complexă, iar realizarea distinctă a activității de audit este preventivă și conferă o gestionare corectă a acțiunilor întreprinse în această sferă.
2. De asemenea, se constată lipsa unui Serviciu care să întreprindă acțiuni delimitate în gestionarea autorizațiilor, a lucrărilor și a serviciilor comerciale prestate pe raza municipiului Zalău.

Pe lângă aspectele menționate anterior, în urma activității de coaching s-a sesizat volumul mare de activitate din cadrul Primăriei, cu ample proceduri instituționalizate, rapoarte multiple, toate aceste activități fiind materializate în documentație – format fizic. Documentele emise sunt de o importanță majoră, iar activitatea de arhivare este insidispensabilă. Cu toate că se regăsesc exemple de bune practică (primăria municipiului Cluj, primăria municipiului Târgu-Mureș), primăria municipiului Zalău nu are un Serviciu specific care să se ocupe în mod distinct și strict de acest aspect.

Pe de altă parte, formarea profesională continuă a angajaților primăriei municipiului Zalău, reprezintă o altă prioritate constatată de către experții coaching. Pe lângă dezvoltarea profesională a fiecăruia, urmarea unui curs este percepută ca fiind o bonificație, o tehnică de motivare.

Dezvoltarea organizațională este un răspuns la schimbare, aceasta din urmă fiind fiecărui angajat al primăriei. Fie că este vorba de o comunicare transparentă care să dezvolte abilitățile de relaționare inter și intra departamentală sau că presupune claritate în asumarea

sarcinilor și a responsabilităților, toate aceste schimbări vizează în mod direct eficientizarea activității Primăriei Municipiului Zalău.

## 6. Bibliografie

1. Apostolache, Mihai C, Deontologia funcționarului public, Ed. Universitara, 2014,
2. Auby, Jean-Marie, Jean-Bernard Auby, Institutions administratives, 7e edition, Editions Dalloz, 1996,
3. Bălan, E., Elemente de drept administrativ, Ed. Trei, 1999,
4. Bell, Chip R., Manageri și mentori, Editura Curtea Veche, București, 2008,
5. Dacian, Cosmin Dragoș, Principalele elemente de noutate ale Legii nr.215/2001 a administrației publice locale, „Dreptul” nr.10/2001,
6. Dănișor, Claudiu, Suport de curs *Drept constituțional și instituții politice*, Universitatea din Craiova, Craiova, 2013,
7. Grosu, N., *Strategia carierei: Tactica opțiunii, tactica angajării, tactica promovării*, Editura Dacia, București, 2005,
8. Gondouin, G., A. van Lang, V. Inseguet-Brisset, Dictionnaire de droit administratif, 2e edition, Editions Dalloz, Armand Collin, Paris, 1999,
9. Iorgovan, Antonie, *Tratat de drept administrativ*, vol.I, Editura All Beck, București, 2005,
10. Iovănaș, Ilie *Drept administrativ și elemente ale științei administrației*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1977,
11. Jigău, Mihaela, *Formarea profesională continuă în România*, Institutul de științe ale educației, Centrul național de resurse pentru orientare profesională, București, 2009,
12. Mathias, Robert L., John H., Jackson, *Human Resource Management*, South-Western College Publishing, Ohio, 2000,
13. Muraru, Ioanși colectiv, *Constituția României revizuită, comentarii și explicații*, Editura All Beck, București, 2004,
14. Oroveanu, Mihai T., *Tratat de Drept administrativ*, Editura Universității Creștine „Dimitrie Cantemir”, București, 1994,
15. Păun, Emil, *Educația și rolul ei în dezvoltarea social-economică*, Editura didactică și pedagogică, București, 1974,

16. Pitariu, Horia, *Managementul Resurselor Umane: Evaluarea performanțelor profesionale*, Editura ALL BECK, București, 2002,
17. Prisăcaru, Valentin, *Funcționarii publici*, Editura All Beck, București, 2004,
18. Popa, N., *Teoria generală a dreptului*, Ed.Actami, București, 1996,
19. Roboacă, Gheorghe, *Piața muncii și dezvoltarea durabilă*, Editura Tribuna Economică, București, 2003,
20. Rupnik, Jacques, *Les Européens face à l'élargissement – perceptions, acteurs, enjeux*, Presses de Sciences Po, Paris, 2004,
21. Vedinaș, Verginia. *Statutul funcționarului public*, Editura Nemira, București, 1998,
22. Viorescu, Răzvan, *Curs Drept Administrativ și administrație publică*, Suceava, 2006,
23. Voican, Mădălina, *Drept administrativ*, Editura Universul Juridic, București, 2011.

#### **Articole și documente de specialitate:**

1. *Promovarea valorilor culturale prin cooperarea actorilor locali – PROCULT -*, Fundația Diaspora
2. Raport privind stadiul realizării planului național de formare profesională la 28.02.2015, ANOFM
3. Memorandul asupra Învățării Permanente, Comisia Comunităților Europene, Brussels, 30.10.2000
4. Cadrul Strategic Național de Referință, Guvernul României, 2007 – 2013

#### **Cadrul legislativ:**

1. Legea Administrației Publice Locale nr. 215/ 2001 publicată în —Monitorul Oficial al României, partea I, nr. 204 din 23 aprilie 2001, cu modificările și completările aduse de Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 74/2001; Legea nr. 738/2001; Legea nr. 216/2002; Legea nr. 161/2003; Legea nr. 141/2004; Legea nr. 340/2004; Legea nr. 393/2004; Legea 286/2006.
2. Legea 188/1999, privind statutul funcționarilor publici, republicată și actualizată la 1 februarie 2014
3. *Constituția României, Secțiunea a 2-a – Administrația publică locală*, publicată în 31 octombrie 2003

4. *Cartea europeană pentru administrație locală*, articolul 3, intrată în vigoare la 1 septembrie 1988
5. Legea 286/2006 privind modificarea și completarea Legii administrației publice locale nr.215/2001
6. Hotărâre Nr. 1224 cu privire la organizarea formării profesionale continue, 09.11.2004
- 7.

#### **Surse on-line**

1. [www.administratiepublica.ro](http://www.administratiepublica.ro)
2. [www.zalausj.ro](http://www.zalausj.ro)

## **7. Anexe**

### Anexa 1

#### **Plan de evaluare organizational pentru Primaria Zalau**

din cadrul proiectului „Program de îmbunătățire a eficacității organizaționale a Primăriei municipiului Zalău prin pregătirea resurselor umane și restructurare organizațională – PROEF ZALĂU”

<b>Nr. crt.</b>	<b>Activitate</b>	<b>Perioada</b>	<b>Obiective specifice</b>	<b>Resurse umane</b>	<b>Resurse materiale</b>	<b>Rezultate propuse</b>
-----------------	-------------------	-----------------	----------------------------	----------------------	--------------------------	--------------------------

1.	Evaluarea financiară	05 – 09.05.2014  26-30.05.2014	1. Identificarea perspectivei financiare ale membrilor conducerii Primăriei Zalău 2. Stabilirea strategiei de eficientizare a resurselor aplicată de angajații Primăriei Zalău 3. Identificarea modului de organizare din perspectiva financiară luat în considerare pentru maximizarea impactului Primăriei Zalău asupra beneficiarilor.	Expert evaluare financiară	Instrumente necesare evaluării (interviuri structurate), laptop, autoturism, programe specifice de prelucrare a datelor, etc.	- 102 angajați evaluați - 102 interviuri structurate - raport evaluare financiară a Primăriei Municipiului Zalău, - plan de îmbunătățire.
2.	Evaluarea satisfacției beneficiarilor	26-30.05.2014  09-13.06.2014	1. Identificarea percepției beneficiarilor/cetățenilor cu privire la activitatea Primăriei orașului Zalău 2. Identificarea modului de reprezentare a Primăriei Zalău pentru cetățenii orașului 3. Identificarea gradului de satisfacție a beneficiarilor primăriei Zalău cu privire la serviciile oferite.	Expert evaluare satisfacție clienți	Instrumente necesare evaluării (fise Likert), laptop, autoturism, programe specifice de prelucrare a datelor, etc.	- 200 beneficiari respondenți evaluați - 200 chestionare – fise Likert - raport evaluare satisfacției beneficiarilor Primăriei Municipiului Zalău, - plan de îmbunătățire.
3.	Evaluarea proceselor interne	26-30.05.2014  02-06.06.2014	1. Identificare proceselor interne care eficientizează activitatea în cadrul Primăriei Municipiului Zalău, 2. Stabilirea proceselor interne care prezintă un grad ridicat de risc ce pot crea	Expertul evaluare procese interne	Instrumente necesare evaluării (fise observație, interviuri structurate și chestionare sociologice),	- 25 fise de observație - 262 chestionare structurate - 22 interviuri

			bariere in rentabilizarea activitatii in cadrul Primariei Municipiului Zalau; 3. Identificarea actiunilor unde trebuie intensificată munca angajaților Primăriei Zalău pentru a satisface beneficiarii direcți.		laptop, autoturism, programe specifice de prelucrare a datelor, etc.	structurate - raport evaluare procese interne ale Primariei Municipiului Zalau, - plan de imbunatatire.
4.	Evaluarea inovării și dezvoltării interne	09-13.06.2014 16-20.06.2014 30.06-04.07.2014	1. Identificarea abilităților și aptitudinilor angajaților Primariei Zalau; 2. Identificarea gradului de compatibilitate între valorile angajaților/ale instituției 3. Stabilirea punctelor de interes ce converg spre îmbunătățirea și eficientizarea în munca	Expert evaluare inovare și dezvoltare internă	Instrumente necesare evaluării (chestionar feedback 360 de grade), laptop, autoturism, programe specifice de prelucrare a datelor, etc.	- 163 angajați evaluați; - 765 chestionare - raport evaluare inovare și dezvoltare internă Primăriei Municipiului Zalau, - plan de imbunatatire
5.	Evaluarea/Analiza personalului din primărie -evaluarea personalului referitor la limbile străine - evaluarea personalului referitor la	05-09.05.2014 26-27.06.2014 05-	1. Identificarea nevoii de formare profesională a angajaților primăriei Municipiului Zalau; 2. Identificarea aptitudinilor profesionale, a cunostintelor elementare privind limbile străine, cunostintele TIC, abilitati manageriale 3. Stabilirea unei strategii comune de	-Expert evaluare personal referitor la limbile străine -Expert evaluare personal referitor la cunoștințele de utilizare	Instrumente necesare evaluării (chestionar privind evaluarea personalului referitor la limbile străine , chestionar privind evaluarea personalului referitor la cunoștințele de	-134 angajați evaluați referitor la limbile străine -133 angajați evaluați referitor la cunoștințele de utilizare ale calculatorului -238 angajați

	<p>cunoștințele de utilizare ale calculatorului</p> <p>–evaluarea personalului referitor la comunicare și comportament – evaluarea personalului referitor la management</p>	<p>09.05.2014 02- 06.06.2014</p> <p>05- 09.05.2014 02- 06.06.2014</p> <p>02- 06.06.2014 16- 20.06.2014</p>	<p>imbunatatire a punctelor slabe in vederea eficientizarii activitatii.</p>	<p>ale calculatorului</p> <p>–Expert evaluare personal referitor la comunicare și comportament</p> <p>–Expert evaluare personal referitor la management</p>	<p>utilizare ale calculatorului, chestionar privind evaluarea personalului referitor la comunicare și comportament, chestionar privind evaluarea personalului referitor la management, chestionar privind nevoia de formare profesionala), laptopuri, autoturism, programe specifice de prelucrare a datelor, etc.</p> <p>Este necesar pentru evaluarile colective (a limbilor straine si a personalului referitor la comunicare și comportament ) o sala pentru aproximativ 15 persoane</p>	<p>evaluati referitor la comunicare și comportament</p> <p>-35 angajati evaluati referitor la management</p> <p>-Analiza personalului din primăria Municipiului Zalau</p>
6.	<p>Intocmirea planului de îmbunătățire a activității de pregătire a</p>	<p>Lunile 1-3</p>	<p>1. Identificarea metodelor de optimizare a activitatii angajatilor prin oferirea de tehnici care au in vedere procesele interne, capacitatea de inovare si dezvoltare</p>	<p>-Expert evaluare financiara</p> <p>-Expert evaluare satisfactie</p>	<p>Laptop-uri, studii, analize, cercetari, ghiduri de buna practica, etc.</p>	<p>-plan de îmbunătățire a activității de pregătire a personalului,</p> <p>- plan de</p>

	<p>personalului, a planului de îmbunătățire organizațională și a raportului final</p>		<p>interna,  2. Identificarea oportunităților de îmbunătățire a activității personalului;  3. Stabilirea strategiei de îmbunătățire organizațională a Primăriei Municipiului Zalău;</p>	<p>clienți  -Expertul evaluare procese interne  -Expert evaluare inovare și dezvoltare internă  -Expert evaluare personal referitor la limbile străine  -Expert evaluare personal referitor la cunoștințele de utilizare ale calculatorului  -Expert evaluare personal referitor la comunicare și comportament  -Expert evaluare personal referitor la management</p>		<p>îmbunătățire organizațională  -raportului final  - Diagrama Balance Scorecard a Primăriei municipiului Zalău</p>
--	---	--	---	---	--	---

## Anexa 2

### **Plan realizare organizare– implementarea planului de îmbunătățire organizațional**

Activitatea de coaching este orientată spre atingerea rezultatelor și evidențierea performanțelor angajaților Primăriei Municipiului Zalău. Aceasta este planificată metodic pe baza *Planului de îmbunătățire a activității de pregătire a personalului* și *Planului de îmbunătățire organizațională*, ambele realizate în urma evaluărilor efectuate anterior.

Activitatea de coaching se va face la nivel de departamente/direcții, pe trei planuri majore urmărind etapizat stadiul îndeplinirii obiectivelor stabilite:

- **Schimbare organizațională**
  - ✓ Dezvoltarea capacității angajaților instituției pentru a face față provocărilor (schimbări legislative, fenomene economice, etc.)
  - ✓ Creșterea veniturilor proprii pe plan local
  - ✓ Creșterea gradului de eficientizare a raportului achiziție/cost/beneficiu
  - ✓ Promovarea și sprijinirea dezvoltării manageriale și a creșterii gradului de adaptabilitate a personalului primăriei la nivel național și internațional
  - ✓ Dezvoltarea capacității de implementare a noilor modele organizaționale necesare managementului
  - ✓ Creșterea gradului de armonizare a serviciilor și departamentelor din cadrul Primăriei Municipiului Zalău
  - ✓ Creării unei identități a fiecărui angajat pentru lucrul intra și interdisciplinar.
  - ✓ Realizarea unei strategii de îmbunătățire a abilităților de comunicare
  
- **Îmbunătățirea relației cu cetățenii**
  - ✓ Sporirea gradului de mulțumire a beneficiarilor privind nivelul de comunicare
  - ✓ Îmbunătățirea atmosferei de lucru din cadrul instituției

- ✓ Îmbunătățirea relațiilor de lucru între angajații departamentelor/direcțiilor din cadrul primăriei Zalău
- ✓ Creșterea ratei de satisfacție a beneficiarilor față de angajații Primăriei Municipiului Zalau până la pragul maxim
- ✓ Creșterea gradului de satisfacție a beneficiarilor privind procedurile instituționale

➤ **Comportament instituțional**

- ✓ Familiarizarea întregului personal cu modalitatea de partajare a documentelor pe serverul Institutiei
- ✓ Creșterea performanțelor lingvistice ale angajaților Primăriei Municipiului Zalău prin autocunoaștere și autoevaluare permanent
- ✓ Îmbunătățirea competenței lingvistice prin trecerea angajatului de la un nivel de cunoaștere inferior la unul superior în ceea ce privește limba străină – franceză sau engleză
- ✓ Evidențierea progresului realizat la fiecare dintre cele 5 competențe/abilități: înțelegere-ascultare, citire, vorbire-participare la conversație, producerea unui discurs oral și scriere-sau exprimare în scris prin evaluarea săptămanală și lunară a competențelor lingvistice la franceză și/sau engleză pentru fiecare dintre cele 5 probe.
- ✓ Aprofundarea și sporirea cunoștințelor specifice din domeniul economic-financiar
- ✓ Creșterea profesionalismului personalului cu funcții în domeniul economic
- ✓ Dobândirea de cunoștințe suplimentare privind gestionarea eficientă a bugetului propriu
- ✓ Îmbunătățirea propriului portofoliu profesional prin re-autoevaluare permanentă

- ✓ Familiarizarea personalului asupra lucrului cu mediul Microsoft Office Excel
- ✓ Eficientizarea sarcinilor de lucru și sporirea potentialului angajatului prin dezvoltarea infrastructurii IT.
- ✓ Creșterea conduitei morale a funcționarilor publici
- ✓ Creșterea nivelului de specializare în comunicare și comportament
- ✓ Eficientizarea funcționarilor primăriei Municipiului Zalău prin evaluarea periodică referitor la comunicare și comportament
- ✓ Calificarea personalului în domeniul managementului/ Dezvoltarea abilităților manageriale a personalului din Primăria Municipiului Zalău
- ✓ Îmbunătățirea comunicării dintre persoanele cu funcție de execuție și persoanele cu funcție de conducere
- ✓ Motivarea angajaților din cadrul Primăriei Municipiului Zalău

Toate aceste obiective vor fi urmărite de fiecare expert, în funcție de tipul de coaching realizat în baza unei fișe de coaching – plan de acțiune departamental ( Anexa 1, Anexa 2 și Anexa 3)

Diseminarea informațiilor transpuse în fișele de coaching se va realiza în cadrul unor întâlniri cu echipele de implementare organizate în mod sistematic pe baza cărora se vor întocmi raportari ale implementării, rezolvări ale problemelor apărute, prezentări scurte după caz..

Etapa finală constă în identificarea soluțiilor prin implicarea angajaților, coordonați de cei trei experți în coaching. Se vor organiza întâlniri de lucru în echipe, întâlniri ce au ca și obiectiv identificarea soluțiilor implementarea acestora pe departamente/direcții.

### **Plan de realizare dezvoltare/ organizare**

<b>Expert coaching</b>	<b>Departamente/Direcții</b>	<b>Livrabile</b>
Expert coaching schimbare	13. Conducerea instituțională 14. Direcția administrație publică	12 planuri de acțiune organizațională/departamentale

organizațională	<p>locală</p> <p>15. Direcția economică</p> <p>16. Direcția urbanism – arhitect Șef</p> <p>17. Direcția tehnică</p> <p>18. Direcția patrimoniu</p> <p>19. Direcția corp control</p> <p>20. Direcția publică comunitară de evidență persoane</p> <p>21. Compartimente subordonate primarului</p> <p>22. Administrator public – Serviciul Administrare</p> <p>23. Poliția locală</p> <p>24. Direcția de Asistență Socială Comunitară</p>	
Expert coaching servire cetățeni	<p>13. Conducerea instituțională</p> <p>14. Direcția administrație publică locală</p> <p>15. Direcția economică</p> <p>16. Direcția urbanism – arhitect Șef</p> <p>17. Direcția tehnică</p> <p>18. Direcția patrimoniu</p> <p>19. Direcția corp control</p> <p>20. Direcția publică comunitară de evidență persoane</p> <p>21. Compartimente subordonate primarului</p> <p>22. Administrator public – Serviciul Administrare</p> <p>23. Poliția locală</p> <p>24. Direcția de Asistență Socială Comunitară</p>	12 planuri de acțiune organizațională/departamentale

Expert coaching comportament instituțional	13. Conducerea instituțională 14. Direcția administrație publică locală 15. Direcția economică 16. Direcția urbanism – arhitect Șef 17. Direcția tehnică 18. Direcția patrimoniu 19. Direcția corp control 20. Direcția publică comunitară de evidență persoane 21. Compartimente subordonate primarului 22. Administrator public – Serviciul Administrare 23. Poliția locală 24. Direcția de Asistență Socială Comunitară	12 planuri de acțiune organizațională/departamentale
--	--	---

*Performanța autorităților publice depinde în mare măsură de competența și profesionalismul resurselor umane ce activează în ele, de felul în care personalul concepe obiectivele ce stau în fața autorităților publice, de modul în care le soluționează, de măsura în care își asumă responsabilitatea pentru consecințele activității lor, de felul în care conlucrează cu cetățenii.*

*Deci, succesul transformărilor în administrația publică este în raport tot mai strâns cu calitatea resurselor umane.*

*Redresarea tuturor sferelor de activitate a autorităților publice nu va înregistra performanțe esențiale până când la toate nivelurile organizaționale nu se va percepe adevărul că, **resursele umane reprezintă forța motrice principală, iar dezvoltarea lor trebuie să constituie reperul fundamental și baza oricărei reforme.***

CONSILIERI LOCALI

1. Cota Gabriela Daniela

2. Fabakas Nicolae

3. Lupa Lic Ioan



CONTRASEMNEAZĂ  
SECRETAR  
POTROVIȚA STELIAN