

**Reconstruind Socialul. Riscuri și solidarități noi**  
**Prima Conferință Internațională a Societății Sociologilor din România**  
**Facultatea de Sociologie și Asistență Socială, Universitatea „Babeș-Bolyai” Cluj-Napoca**  
**2-4 Decembrie 2010**

**Secțiunea tematică:** Organizațiile, factor cheie în procesul de reconstrucție a stabilității sociale în perioade de criză

**Coordonator:** Marian Preda, Universitatea din București

**Lucrare pentru conferință. Nu citați fără acordul autorilor**

**Aspecte ale culturii organizaționale la nivelul administrației locale**

autor lect. dr. Rodica-Silvia Stănea,  
lect. dr. Petronela Maria Talpaș

O cercetare sociologică derulată în primăvara 2010 la nivelul Primăriei municipiului Alba-Iulia având ca țintă elaborarea unei strategii de eficientizare a folosirii resurselor umane ne-a adus întrun prelungit contact cu mediul acestei organizații a administrației locale. Faptul ne-a obligat să reflectăm mai aprofundat asupra conceptului de eficacitate a administrației locale. Am decis să ne înarmăm cu o imagine a așteptărilor care să ne ghideze interpretarea datelor colectate și evaluările pe care le vom opera. În acest sens am apelat, pe lângă lucrările teoretice din domeniu, la principiile afirmate în ultima perioadă în Uniunea Europeană cu scopul asigurării unei bune guvernări și anume: **deschiderea, participarea, responsabilitatea, eficacitatea și coerența**. Principiile citate au fost concepute a se aplica la toate nivelele guvernării și în toate statele componente și aspirante la integrare în Uniunea Europeană, adică la nivel global, european, național, regional și local. Am acceptat că aceste principii presupun:

**Deschiderea** reclamă ca fiecare organizație de guvernare să lucreze într-o manieră transparentă în raport cu publicul său, să comunice activ despre ce se întreprinde și deciziile care se iau.

**Participarea** presupune o implicare a actorii interesați de politicile publice de la concepere până la implementare și stabilirea corectă a stakeholderilor acestor politici publice. Îmbunătățirea participării se face în vederea acordării unei mai mari încrederi în rezultatul final și în instituțiile care diseminează politicile. Participarea depinde de modul în care guvernele centrale și locale urmăresc o abordare cuprinzătoare când dezvoltă și implementează politicile .

**Responsabilitatea** asigură pentru fiecare dintre instituțiile UE trebuie asume pentru ceea ce face în Europa.

**Eficacitatea** depinde de implementarea politicilor. În mod proporțional cu luarea deciziilor la nivelul corespunzător eficacitatea provoacă o gândire bazată pe ideea maximei raționalități în care fiecare resursă antrenată trebuie să producă efectul dezirabil maxim.

**Coerența** presupune că politicile și acțiunile întreprinse trebuie să fie raportate una la celelalte necontradictorii și ușor de înțeles. Necesitatea coerenței în Uniunea Europeană este sporită. Ea reclamă alinierea crescută la norme este, capacitatea de a răspunde la o diversitate mărită. Provocările, atât climatice, cât și schimbările demografice întâlnesc granițele politicilor

sectoriale, pe care Uniunea a fost construită, fapt ce impune o atenție mereu trează la asigurarea coerenței .

Am constatat că aceste principii au fost disiminate în rândul angajaților din administrația publică din România prin cursul de Administrație Publică elaborat sub forma unui manual (broșură) pe baza căruia Ministerul Administrației și Internelor a instruit începând din anul 2006 angajați din sistemul propriu. Suportul de curs a fost elaborat de echipa de formatori din rețeaua națională care au elaborat de asemenea alte 5 suporturi de curs cu reale valențe novatoare asupra imaginilor cognitive și mentalităților angajaților din administrația publică românească. Acestea sunt: *Planificarea strategică, Comunicarea, Managementul schimbării, Tehnici de negociere și Afaceri Europene-Fonduri structurale*.

Conținutul administrației publice, ca activitate concretă, trebuie investigat în procesul complex al vieții social-economice, pornind de la menirea sa de a satisface, rațional și eficient (adică în conformitate cu o logică organizațională), exigențele din ce în ce mai mari ale cetățenilor. Organizațiile administrației publice trebuie să fie dinamice, creatoare și să se racordeze operativ la cerințele îndeplinirii obiectivelor urmărite, cu atât mai mult cu cât aspirațiile cetățenilor au sporit o dată cu aderarea României la UE.

Criza economică a bulversat agenda politicilor publice dar nu a modificat în esență noua filosofie a administrației publice lansată încă de la sfârșitul anilor 80 și concretizată în documentele programatice ale Organizației pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (OECD). Apărute la începutul anilor 90 ca promotoare ale „managerialismului” aceste programe inițiază un amplu proces de reformare al administrației publice din țările postindustriale. NMP „Noul management public” (Hood, 1991) este chemat să suplinească „deficitul de democrație” care este tot mai des reclamat de cetățeni ca și de mediul întreprinzătorilor ce intră în relație cu administrația publică. Tot mai clară apare ideea că administrația publică nu este o simplă organizație, o întreprindere, ci forma de organizare a unei instituții sociale ce asigură schimbarea unui mediu social complex. Se pune astfel problema raportului dintre organizația administrației publice și societatea pe care o administrează privită în întregul său. Elementele care structurează NMP au fost fericit sintetizate de sociologul Mihaela Lambru în volumul sinteză *Enciclopedia dezvoltării sociale* (2007, pp.30-31) și sunt în esență următoarele:

- „- accentul pe sistemele de management și pe managementul rezultatelor;
- introducerea și utilizarea indicatorilor de performanță și a standardelor de calitate pentru serviciile publice;
- preferința pentru structurile administrative specializate, cu scop bine precizat, în detrimentul structurilor birocratice mari, cu ierarhii rigide, având scopuri multiple;
- utilizarea modelelor contractuale în definirea relațiilor ierarhice dintre instituțiile administrative;
- utilizarea largă a pieței și a mecanismelor de piață pentru acordarea de servicii publice;
- dispariția frontierelor clare între soluțiile de management utilizate în organizațiile publice și cele private;
- flexibilitate în a susține alternative la oferta directă de bunuri și servicii din partea sectorului public, oferind prioritate soluțiilor ce valorizează eficiența în cheltuirea banului public;
- crearea unui mediu competitiv pentru organizațiile publice;

- noi forme de bugetare și management financiar care să susțină caracteristicile abordării de tip NMP”

Înarmați cu aceste exigențe teoretice am derulat cercetarea noastră asupra organizațiilor administrației publice locale din județul Alba convinși că eficacitatea folosirii resurselor umane este o cerință firească a „managerialismului” contemporan.

Cercetarea noastră la nivelul Primăriei municipiului Alba-Iulia a combinat perspectiva cantitativistă cu una calitativă folosind ancheta pe bază de chestionar aplicat de operatori pe un eșantion de 608 cetățeni din municipiul Alba-Iulia, 43 de reprezentanți ai unor firme mici și mijloci din mediul de afaceri, cu capital privat, 222 angajați ai Primăriei (funcționari publici și personal contractual) investigați pe bază de chestionar autoaplicat și 28 de conducători ai direcțiilor și serviciilor Primăriei investigați prin interviu semistructurat.

Rezultatele cercetării au fost fixate în raportul de cercetare și restituite beneficiarului respectiv Direcției Programe din cadrul primăriei Municipiului Alba-Iulia. Dar rămân o serie de aspecte pe care raportul nu a fost chemat să le analizeze nefiind direct legate de eficacitatea folosirii resurselor umane. Un astfel de aspect este cel referitor la cultura organizațională care se dezvoltă la nivelul acestei organizații. Riscăm, în absența din dicționarele de sociologie a termenului de cultură organizațională, să numim prin acesta *setul de idei, sisteme de reprezentări, valori, credințe, convingeri, atitudini, concepții, habititudini și modele comportamentale specifice grupului social al unei organizații*.

Am considerat relevante pentru intenția noastră de a surprinde aspectele culturii organizaționale dezvoltate la nivelul Primăriei analizate ideile, sistemele de reprezentări, valorile, convingerile, atitudinile, concepțiile, deprinderile și modelele comportamentale care asigură grupului organizațional o individualitate bine conturată prin care se exprimă ca o entitate activă la nivelul comunității locale ce derulează o activitate administrativă de succes. Aspectul performant este ușor de susținut prin cuantumul fondurilor de investiții realizate la nivelul comunității albauliene în ultimul deceniu.

Un prim aspect care ne-a reținut atenția este cunoașterea misiunii organizației și un atașament intens pentru organizație

Practic toți angajații Primăriei declară că sunt familiarizați cu obiectivele organizației din care fac parte (doar două persoane din 222 afirmă contrariul).

În ceea ce privește, însă, gradul de identificare cu obiectivele organizației, răspunsurile subiecților sunt mai puternic diferențiate (17,6% declară că se identifică moderat sau redus, 53,7% ridicat și 28,7% foarte ridicat).

Odată cu vechimea în muncă crește și de gradul de identificare cu obiectivele organizației (cei care declară o identificare moderată au, în medie, 6,3 ani vechime, cei care aleg nivelul ridicat au, în medie, 8 ani iar cei care indică integrarea foarte ridicată au 8,7 ani vechime pe post).

Pe de altă parte, cu cât subiecții declară un nivel mai ridicat de identificare cu obiectivele organizației, cu atât este mai ridicată ponderea celor care au o funcție de conducere (în grupul care declară identificare moderată, ponderea celor cu funcții de conducere e de 3%; pentru cei ce indică identificarea ridicată ponderea este de 5,2% iar pentru grupul care alege identificare foarte ridicată, procentul este de 21%).

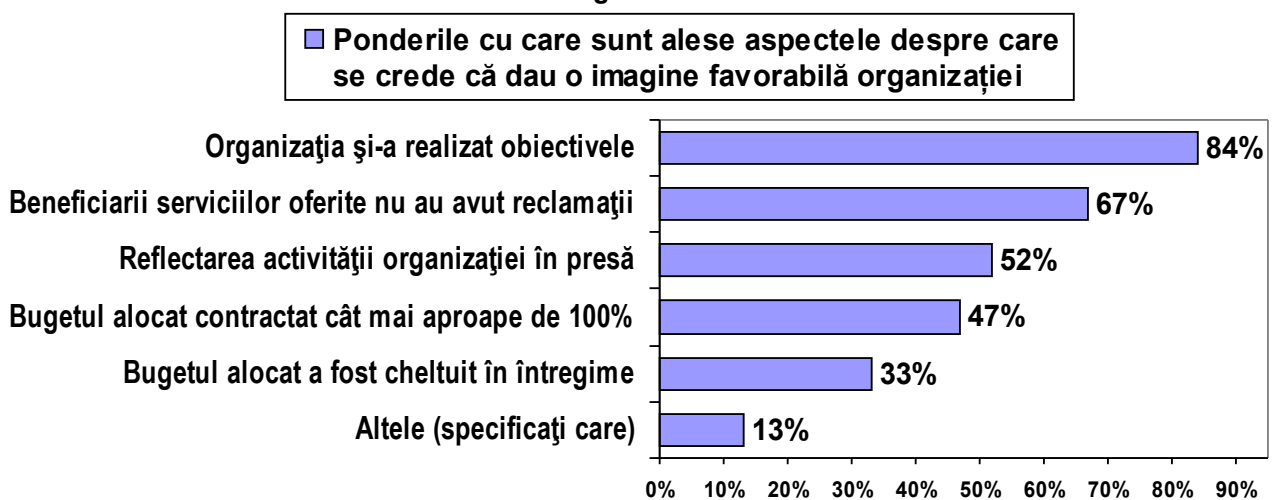
Un al doilea aspect important derivat din credința în importanța organizației proprii este importanța pe care grupul organizațional o acordă imaginii publice a Primăriei pe care cred că trebuie să o întemeieze pe aspecte pozitive palpabile. Aspectele despre care angajații Primăriei consideră că sunt cele mai importante pentru a conduce la o imagine favorabilă organizației

sunt, în primul rând, atingerea obiectivelor; urmează lipsa reclamațiilor din partea beneficiarilor, la distanță destul de mare. Reflectarea activității în presă se află pe locul al treilea (la o distanță destul de mare de locul doi) iar pe al patrulea, la mică distanță, contractarea bugetului alocat cât mai aproape de 100%. Cheltuirea bugetului este aspectul considerat cel mai puțin important pentru obținerea unei imagini pozitive a instituției.

Nici vechimea în muncă, nici calitatea de a fi angajat pe o poziție de decizie sau de execuție nu influențează opțiunile subiecților referitoare la aspectele importante pentru obținerea unei imagini favorabile a organizației.

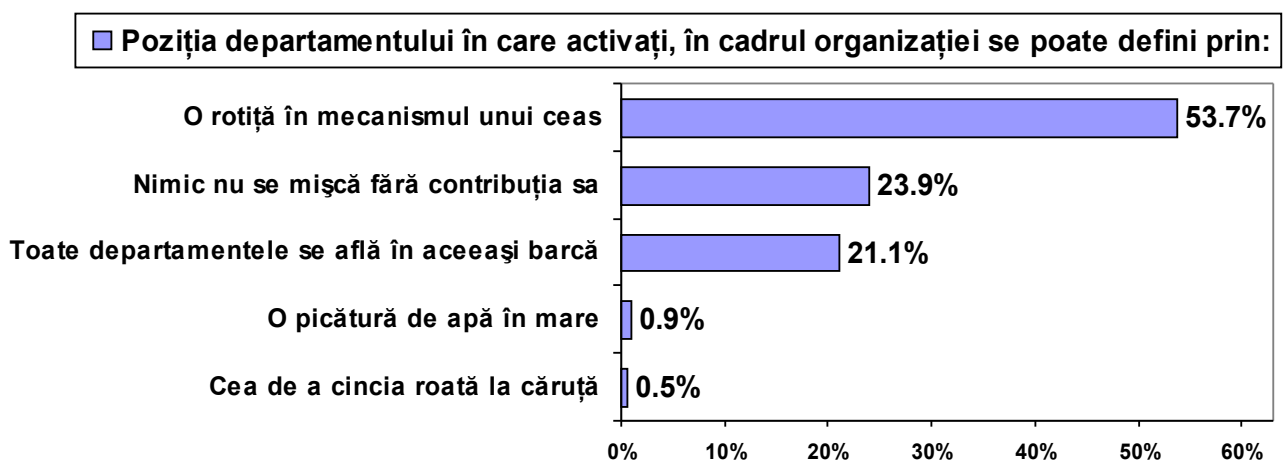
Alte aspecte susceptibile de a conferi o imagine favorabilă Primăriei sunt indicate de 7 persoane, care s-au referit la: absorbția fondurilor, competența personalului, transparența performanțelor Primăriei, asigurarea echilibrului urban (spații verzi / construcții), păstrarea legăturii cu beneficiarii din comunitate. Ultimii doi s-au referit la mulțumirea beneficiarilor în raport cu serviciile oferite.

Figura 1



Angajații Primăriei percep, în majoritatea lor, **poziția departamentului** unde lucrează ca fiind „o roțiță în mecanismul unui ceas”; pe locul doi se situează ideea că „nimic nu se mișcă fără contribuția sa”, apoi, pe locul trei ca pondere a alegerilor, convingerea că toate departamentele se află în aceeași barcă (celelalte opțiuni sunt indicate de 3 persoane din 222).

Figura 2



Privitor la influența *vechimei în postul ocupat*, putem spune doar că cei care descriu propriul departament ca fiind „o roțiță în mecanismul unui ceas” au de mai puțină vreme respectivul serviciu.

Dacă ne referim, însă, la *poziția de decizie* sau de execuție a respondentului, constatăm că cei care consideră că „toate departamentele se află în aceeași barcă” sunt în mai mare măsură persoane în funcții de conducere.

Asociind locul de muncă din Primărie pe care îl are respondentul cu modul în care percepe poziția respectivului loc de muncă (sau, mai exact, a structurii în care e integrat), constatăm că cei de la direcția Cheltuieli apreciază în cea mai mare măsură că „Nimic nu se mișcă fără contribuția lor”. Cei din Secretariatul se percep, și ei, foarte importanți în angrenajul Primăriei.

Cei care pun cel mai mare accent pe interdependența („o roțiță în mecanismul unui ceas”) dintre serviciile Primăriei sunt angajații de la Serviciul evidența persoanelor (80%), cei ai Serviciului de politie comunitară (78%) și persoanele care lucrează la Direcția Programe (73%).

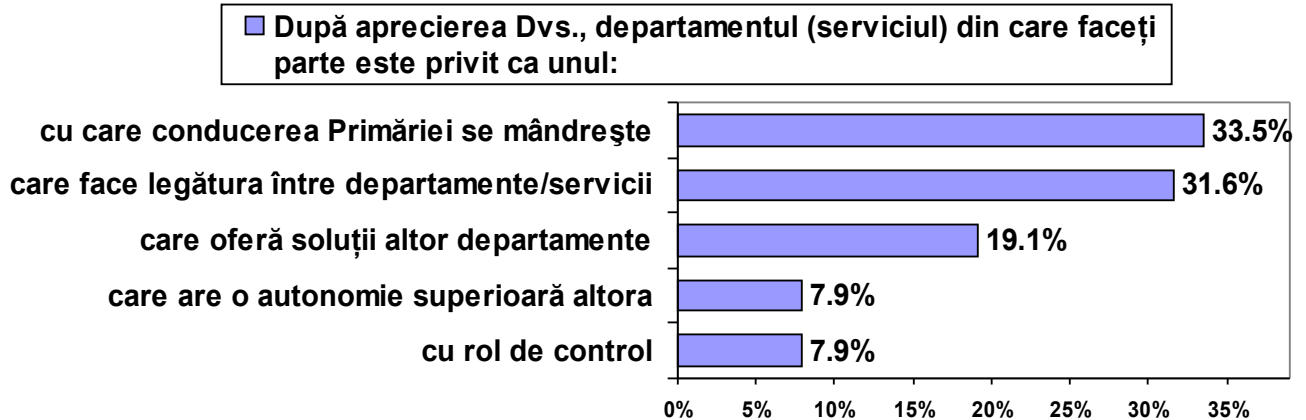
**Tabelul 1 asocierea dintre departamentul în care lucrează și poziția percepută a acestuia**

Unde lucrează în Primărie	5. Poziția departamentului în care activați, în cadrul organizației se poate defini prin:					Total
	Nimic nu se mișcă fără contribuția sa	Toate departamentele se află în aceeași barcă	O roțiță în mecanismul unui ceas	O picătură de apă în mare	Cea de a cincia roată la căruță	
Direcția cheltuieli	13	3	9			25
	52,0%	12,0%	36,0%			100%
Direcția urbanism, amenajarea teritoriului, investiții	2	3	7			12
	16,7%	25,0%	58,3%			100%
Direcția venituri	8	10	7			25
	32,0%	40,0%	28,0%			100%
Direcția tehnica, dezvoltare	6	4	13			23
	26,1%	17,4%	56,5%			100%
Direcția programe	1	3	11			15
	6,7%	20,0%	73,3%			100%
Secretariat Primărie	2	1	2			5
	40,0%	20,0%	40,0%			100%
Serviciul comunitar pentru cadastru și agricultură	2	3	11		1	17
	11,8%	17,6%	64,7%		5,9%	100%
Serviciu public de asistența socială	8	13	20			41
	19,5%	31,7%	48,8%			100%
Serviciul administrarea patrimoniului local	9	3	18	1		31
	29,0%	9,7%	58,1%	3,2%		100%
Serviciul evidența persoanelor		1	8	1		10
		10,0%	80,0%	10,0%		100%
Serviciul de politie comunitară		2	7			9
		22,2%	77,8%			100%
Total	51	46	113	2	1	213
	23,9%	21,6%	53,1%	,9%	,5%	100%

De remarcat că angajații Primăriei, cu excepții neglijabile, nu au sentimentul inutilității, al lipsei de importanță / consistență a structurii din Primărie în care lucrează.

Părerile pe care o au angajații Primăriei despre **imaginea propriului departament / serviciu** este una optimistă, în care accentul cade pe latura emoțional-afectivă (33,5% aleg varianta „un departament/serviciu cu care conducerea Primăriei se mândrește”). Pe locul doi se află varianta „Un factor de legătură între departamente/ servicii” iar pe trei, la mare distanță „un departament/serviciu care oferă soluții altor departamente”

Figura 3



În cazul grupurilor de subiecți care aleg un departament / serviciu „cu rol de control” sau “cu autonomie/libertate de mișcare superioară altora” ponderea celor cu *poziții de decizie* este mai ridicată decât media. În grupurile celor care au ales un departament/serviciu “care oferă soluții altor departamente” sau „cu care conducerea Primăriei se mândrește”, procentul celor care au funcții de răspundere este sub nivelul mediei.

*Vechimea în muncă* influențează în mică măsură percepția angajaților Primăriei asupra imaginii propriului departament / serviciu. Totuși, putem releva faptul că subiecții care percep sectorul în care lucrează ca „Un factor de legătură între departamente/ servicii” au, în medie, cea mai mare vechime pe postul ocupat.

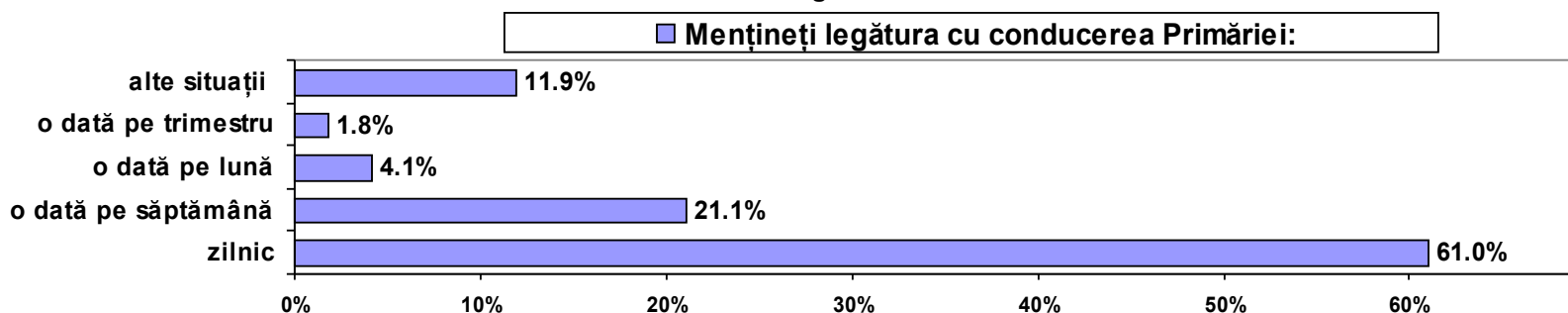
Am încercat să stabilim ce legătură există între departamentul în care lucrează respondentul și aprecierea pe care o formulează referitor la modul în care e privit respectivul departament.

**Tabelul 2 asocierea dintre departamentul unde lucrează și percepția modului în care e văzut acesta**

Unde lucrează în Primărie	După aprecierea Dvs., departamentul din care faceți parte e privit ca:											
	Un departament / serviciu care oferă soluții altor departament		Un departament / serviciu cu rol de control		Un factor de legătură între departamente/ servicii		Un dep. /serviciu cu care conducerea Primăriei se mândrește		Un dep. cu autonomie/ libertate de mișcare superioara altora		Total	
Direcția cheltuieli	40,0%	10	16,0%	4	24%	6			20,0%	5	100%	25
Direcția urbanism, amenajare teritoriu	27,3%	3	<b>18,2%</b>	<b>2</b>	45,5%	5	9,1%	1			100%	11
Direcția venituri	14,8%	4	3,7%	1	37%	10	40,7%	11	3,7%	1	100%	27
Direcția tehnica, dezvoltare	17,4%	4	8,7%	2	47,8%	11	26,1%	6			100%	23
Direcția programe	13,3%	2					<b>66,7%</b>	<b>10</b>	20%	3	100%	15
Secretariat Primărie	<b>80,0%</b>	<b>4</b>			20,0%	1					100%	5
Serviciul pentru cadastru si agricultura	35,3%	6			58,8%	10	5,9%	1			100%	17
Serviciu public de asistenta sociala	2,6%	1	2,6%	1	12,8%	5	<b>76,9%</b>	<b>30</b>	5,1%	2	100%	39
Serv. administrarea patrimoniului local	12,9%	4	12,9%	4	51,6%	16	16,1%	5	6,5%	2	100%	31
Serviciu evidenta persoanelor	10,0%	1			10,0%	1	60,0%	6	20,0%	2	100%	10
Serviciu de politie comunitara	14,3%	1	<b>28,6%</b>	<b>2</b>	28,6%	2			28,6%	2	100%	7
Total	19,0%	40	7,6%	16	31,9%	67	33,3%	70	8,1%	17	100%	210

Cei care lucrează la Secretariatul Primărie percep cel mai frecvent propriul loc de muncă drept Un departament / serviciu care oferă soluții altor departament. Direcția urbanism și Serviciul de politie comunitara se consideră în cea mai mare măsură „Un departament / serviciu cu rol de control”. Angajații de la Serviciu public de asistenta socială și cei de la Direcția programe consideră cel mai frecvent că fac parte dintr-un departament /serviciu cu care conducerea Primăriei se mândrește”.

**Figura 4**



Primarul este perceput de angajații Primăriei ca un centru de la care emană strategie de ansamblu a organizației și în același timp ca un vector de imagine puternic responsabil pentru percepția pe care publicul beneficiar al serviciilor primăriei o are despre aceasta. Grupul este puternic centrat pe liderul său. Liderul este puternic valorizat pozitiv în comunitate ceea ce reiese din răspunsurile cetățenilor ca și a reprezentanților mediului de afaceri și ai ONG-urilor

Marea majoritate a angajaților Primăriei **păstrează legătura cu conducerea instituției** în care lucrează zilnic (61%) sau o dată pe săptămână (21,1%).

*Vechimea pe postul ocupat* este cu atât mai mare cu cât subiecții declară că iau legătura mai frecvent cu conducerea Primăriei (cei care aleg varianta „zilnic” au, în medie, 9 ani vechime pe post, cei care indică „o dată pe săptămână”, 6,9 ani, subiecții care declară „o dată pe lună, 6,3 ani iar cei care indică „o dată pe trimestru”, 4,5 ani).

Ponderea celor cu *poziții de decizie* este minimă pentru grupul care comunică cu conducerea primăriei o dată pe săptămână și maximă pentru cei care interacționează cu direcțiunea o dată pe lună (cei care comunică zilnic se află chir la nivelul mediu al ansamblului angajaților).

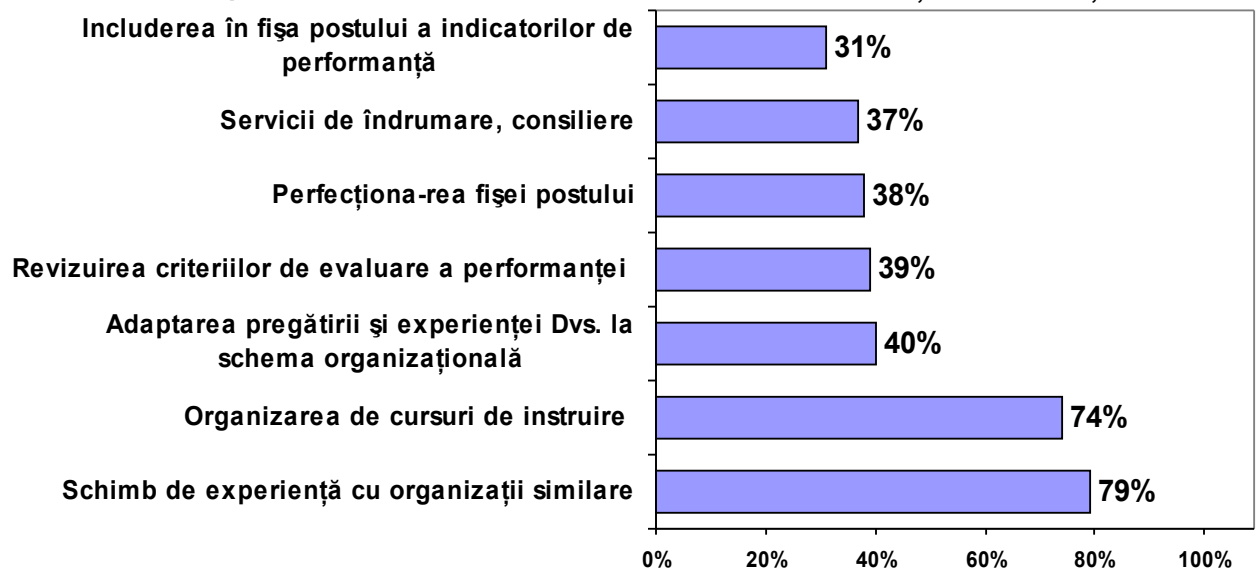
Subiecții care au indicat „alte situații” privitor la modul în care mențin legătura cu conducerea Primăriei sunt în număr de 24 și au afirmat că este inițiată comunicarea „la nevoie” (18 cazuri), ocazional (4 situații și „semestrial” (2 persoane).

Un alt aspect este deschiderea spre achiziția informațională și disponibilitatea pentru perfecționare continuă. Din interviurile cu conducătorii departamentelor și serviciilor a rezultat că funcționarii primăriei au studii superioare în procent de peste 90% mulți dintre ei fiind absolvenți a două facultăți de profil diferit, de regulă ingineri care au urmat dreptul ca a doua specialitate.

Angajații Primăriei consideră că **aspectele care ar contribui cel mai mult la îmbunătățirea activității** sunt schimbul de experiență cu organizații similare (79%) și organizarea de cursuri de instruire (74%). La mare distanță și cu ponderi apropiate se situează adaptarea pregătirii / experienței lor la schema organizațională, revizuirea criteriilor de evaluare a performanței, perfecționarea fișei postului și serviciile de îndrumare, consiliere. Încorporarea indicatorilor de performanță în fișa postului se află pe ultimul loc dar cu o pondere destul de importantă (31%).

Figura 5

**aspectele care ar contribui cel mai mult la îmbunătățirea activității**



Nici *vechimea pe post* și nici calitatea de *persoană cu rol de decizie* nu influențează opțiunile angajaților Primăriei pentru aspectele care ar contribui la îmbunătățirea activității.

Cei 4 respondenți care au indicat și alte aspecte care le-ar îmbunătăți activitatea, pe lângă cele supuse dezbaterii, s-au referit la îmbunătățirea ambiantului, stimularea prin diferite



metode a angajaților (2 persoane), modificarea legislației și realizarea unei strategii de reabilitare a infrastructurii.

Am testat care este relația dintre locul de muncă din Primărie pe care îl au subiecții și aspectele despre care consideră că ar îmbunătăți propria lor activitate.

**Tabelul 3 Asocierea dintre locul de muncă din Primărie, și aspectele despre care se crede că ar contribui la îmbunătățirea activității zilnice**

Unde lucrează în Primărie	Ce considerați că ar contribui la îmbunătățirea activității Dvs. zilnice						
	Schimb de experiență cu organizații similare	Organizarea de cursuri de instruire	Adaptarea pregătirii și experienței Dvs. la schema organizațională	Revizuirea criteriilor de evaluare a performanței	Perfecționarea fișei postului	Servicii de îndrumare, consiliere	Includerea în fișa postului a indicatorilor de performanță
Direcția cheltuieli	20 90%	20 90%	20 25%	20 25%	20 35%	20 25%	20 25%
Direcția urbanism, amenajare teritoriu, investii	11 91%	11 91%	11 73%	11 45%	11 27%	11 55%	11 36%
Direcția venituri	23 61%	23 65%	23 35%	23 35%	23 26%	23 35%	23 22%
Direcția programe	10 90%	10 70%	10 20%	10 20%	10 40%	10 40%	10 30%
Directa tehnica, dezvoltare	21 90%	21 90%	21 71%	21 86%	21 67%	21 62%	21 57%
Secretariat Primărie	3 100%	3 100%	3 33%	3 33%	3 33%	3 67%	3 0%
Serviciul pentru cadastru și agricultura	14 71%	14 64%	14 29%	14 7%	14 7%	14 29%	14 7%
Serviciu public de asistenta sociala	24 79%	24 71%	24 8%	24 29%	24 37%	24 37%	24 42%
Serviciul administrarea patrimoniului local	29 66%	29 59%	29 62%	29 52%	29 48%	29 34%	29 31%
Serviciul evidenta persoanelor	7 100%	7 100%	7 14%	7 29%	7 14%	7 14%	7 14%
Serviciul de politie comunitară	7 71%	7 57%	7 86%	7 29%	7 71%	7 29%	7 43%
Total	173 79%	173 74%	173 40%	173 39%	173 38%	173 37%	173 31%

Cei de la Directa tehnica, dezvoltare doresc în cea mai mare măsură Revizuirea criteriilor de evaluare a performanțe și Includerea în fișa postului a indicatorilor de performanță.

Angajații Secretariatului Primăriei sunt interesați în cea mai mare măsură de Organizarea de cursuri de instruire și de Servicii de îndrumare, consiliere.

Cei de la Serviciul evidenta persoanelor vor, cu toții, Schimb de experiență cu organizații similare.

Angajații de la Serviciul de politie comunitară aleg cu ponderea cea mai mare Adaptarea pregătirii și experienței lor la schema organizațională respectiv Perfecționarea fișei postului.

Am cerut celor chestionați: **Enumerati cursurile de instruire/perfecționare (precizând denumirea sau domeniul acestora) urmate de când lucrați în această organizație:**

Marea majoritate a subiecților (dintre cei 161 care au răspuns la întrebare) indică mai multe cursuri de perfecționare. Noi am luat în calcul primul care a fost numit. *ECDL – European Computer Driving Licence-* a fost cel mai frecvent indicat curs.

**Tabelul 4 cursurile de instruire/perfecționare**

<b>Enumerați cursurile de instruire/perfecționare (precizând denumirea sau domeniul acestora) urmate de când lucrați în aceasta organizație</b>							
	ECDL (operare PC)	administrație publică	management	comunicare	nu am făcut	altele	Total
Frecvență	69	16	44	6	3	23	161
Procent	42,9	9,9	27,3	3,7	1,9	14,3	100,0

Profesionalismul e **apreciat în cea mai mare măsură de către angajații Primăriei** (44%); pe locul 2 se situează relațiile colegiale (20%) iar pe 3, relaționarea cu publicul (12%). „Diversitatea” este indicată de numai 6% dintre subiecți iar 5% dintre ei apreciază „totul” privitor la activitatea pe care o desfășoară.

**Tabelul 5 Aspectele cele mai apreciate în propria activitate**

<b>Ce apreciați cel mai mult în activitatea Dvs.?</b>	Frecvență	Procent
profesionalismul	74	43,8
relațiile colegiale	33	19,5
relaționarea cu publicul	20	11,8
rezultatele obținute	17	10,1
diversitatea	10	5,9
totul	8	4,7
altele	7	4,1
Total	169	100,0

Vom testa dacă răspunsurile oferite de către respondenți se află în legătură cu structura din cadrul Primăriei în care lucrează.

Angajații de la Serviciul evidenta persoanelor, de la Direcția urbanism, amenajare teritoriu, investii și cei de la Secretariatul Primărie se referă cel mai frecvent la profesionalism ca fiind aspectul cel mai apreciat al propriei activități.

**Tabelul 6 Asocierea dintre locul de muncă din Primărie și aspectele apreciate în propria muncă**

	<b>Ce apreciați cel mai mult în activitatea Dvs.?</b>											
	profesionalismul		rezultatele obținute		diversitatea		relațiile colegiale		relaționarea cu publicul		Total	
<b>Unde lucrează în Primărie</b>												
Serviciul evidenta persoanelor	6	85,7%					1	14,3%			7	100%
Direcția urbanism, amenajare teritoriu, investii	7	70,0%					1	10,0%	2	20,0%	10	100%
Secretariat Primărie	2	66,7%					1	33,3%			3	100%
Serviciul administrarea patrimoniului local	18	62,1%	2	6,9%	1	3,4%	7	24,1%	1	3,4%	29	100%
Direcția cheltuieli	9	60,0%	1	6,7%	2	13,3%	2	13,3%	1	6,7%	15	100%
Serviciul pentru cadastru si agricultura	7	58,3%			2	16,7%	2	16,7%	1	8,3%	12	100%
Direcția tehnica, dezvoltare	9	50,0%	3	16,7%			3	16,7%	3	16,7%	18	100%
Direcția venituri	4	28,6%	3	21,4%			7	50%			14	100%
Serviciul de politie comunitară	2	33,3%			1	16,7%	2	33,3%	1	16,7%	6	100%
Direcția programe	3	37,5	1	12,5%	1	12,5%	2	25%	1	12,5%	8	100%
Serviciu public de asistenta sociala	7	23,3%	7	23,3%	2	6,7%	4	13,3%	10	33,3%	30	100%
Total	74	48,7%	17	11,2%	9	5,9%	32	21,1%	20	13,2%	152	100%

Angajații de la Serviciu public de asistența socială numesc cel mai rar profesionalismul (doar 23%) dar se referă la alte aspecte cum ar fi rezultatele obținute (23%), diversitatea (7%), relațiile colegiale (13%) și relaționarea cu publicul (33%)

Angajații de la Direcția venituri și cei ai Serviciului de poliție comunitară au, și ei o paletă largă de răspunsuri, centrarea lor fiind, după cum se pare, pe relațiile colegiale.

Un alt aspect al culturii organizaționale este spiritul critic care se exprimă în principalele nemulțumiri pe care le reclamă angajații față de activitatea desfășurată. Din investigația noastră a rezultat: **Părerile angajaților** referitor la **cum ar trebui acționat atunci când apare o problemă în Primărie** pune accentul, pe interdependență: cooperarea între departamente și punerea pe o poziție secundă a competiției (89% acorduri) respectiv încurajarea comunicării inter-departamentale (78% opțiuni).

Majoritatea subiecților declară că nu au cunoștință despre **existența unor deficiențe/probleme în Primărie**.

**Principalele probleme pe care le-au constatat angajații Primăriei în propria organizație** sunt: deficiențe de comunicare / cooperare, probleme legate de profesionalismul personalului și cele vizând rapiditatea și calitatea prestațiilor în raport cu clienții.

**Soluția la problemele menționate** constă, în primul rând, în îmbunătățirea comunicării / cooperării, creșterea resurselor financiare și profesionalizarea angajaților.

**Aspectele percepute de angajații Primăriei ca îngreunând desfășurarea optimă a activității instituției** din care fac parte sunt factorii interni (factorii externi sunt indicați pe locul doi, dar la o distanță destul de mare). Cei având poziții de decizie tind să considere în mai mare măsură factorii externi ca perturbând activitatea Primăriei, alături de relațiile cu autoritățile locale și centrale.

**Angajații Primărie par a fi mulțumiți**, în cea mai mare măsură, de orarul de lucru al instituției (82% nivel maxim). Pe locul doi, la o distanță mare de locul I, se află comunicarea cu cetățenii (62%) și prestigiul social al Primăriei (60%). Pe locul III, la cel mult 2% diferență între ele, apar responsabilitățile personale, condițiile de protecția muncii, comunicarea colegilor cu cetățenii și atmosfera generală din birou. Pe locul IV, ca nivel de satisfacție, se află corectitudinea evaluării performanțelor, calificarea profesională și adaptarea serviciilor Primăriei la nevoile cetățenilor (50-51% satisfacție maximă).

Figura 6



Dacă vom analiza invers ierarhia nivelului de satisfacție declarat de către angajații Primăriei, vom constata că nemulțumirea este maximă în raport cu salariul (20% indică nivelul minim de mulțumire și 25% treapta imediat următoare). Nemulțumirea are un nivel ridicat și în raport cu oportunitățile de promovare (21% nivel minim, 17% treapta următoare). Dacă urmărim același criteriu sumativ al alegerii treptelor desemnând nemulțumirea cea mai ridicată (1 și 2), pe al treilea loc se situează echipamentele pe care le folosesc, urmate îndeaproape de procedurile de selecție profesională. Atitudinea cetățenilor față de angajații primărie și gradul de participare la luarea deciziilor urmează în „topul” aspectelor în raport cu care nemulțumirea este accentuată. Mai moderat, angajații Primărie sunt nemulțumiți de sistemul de instruire / perfecționare profesională, de mediul fizic în care își desfășoară activitatea și de poziția ocupată în ierarhia organizațională.

**Tabelul 7 Asocierea dintre locul, în Primărie, unde lucrează subiectul și satisfacția față de aspecte legate de serviciu**

<b>Relația dintre poziția ocupată în Primărie și satisfacția față de diferite aspecte legate de locul de muncă</b>	Direcția cheltuieli	Dir. urbanism, amenajare teritoriului, investii	Direcția venituri	Direcția programe	Direcția tehnica, dezvoltare	Secretariat Primărie	Serviciul pentru cadastru și agricultură	Serviciu public de asistență socială	Serv. administrarea patrimoniului local	Serviciul evidența persoanelor	Serviciul de poliție comunitară	Total
Orarul de lucru	4,96 23	4,91 11	4,76 25	4,50 14	4,68 22	5,00 3	4,63 16	4,85 33	4,67 30	4,90 10	4,86 7	<b>4,75</b> <b>198</b>
Prestigiul social al Primăriei	4,52 21	4,30 10	4,40 25	4,15 13	4,14 22	4,67 3	4,53 15	4,84 31	4,48 31	4,50 10	4,71 7	<b>4,48</b> <b>192</b>
Comunicarea Dvs. cu cetățenii	4,64 22	4,55 11	4,44 25	3,46 13	4,27 22	5,00 3	4,65 17	4,62 32	4,47 30	4,70 10	4,57 7	<b>4,47</b> <b>196</b>
Nivelul responsabilității Dvs.	4,65 23	4,27 11	4,52 25	4,33 12	4,18 22	5,00 3	4,19 16	4,39 31	4,40 30	4,10 10	4,43 7	<b>4,40</b> <b>194</b>
Atmosfera generală în birou	4,52 23	4,55 11	4,40 25	3,92 13	4,36 22	5,00 3	4,41 17	4,50 32	4,37 30	<b>3,80</b> <b>10</b>	4,43 7	<b>4,37</b> <b>197</b>
Comunicarea colegilor cu cetățenii	4,41 22	4,45 11	4,24 25	<b>3,42</b> <b>12</b>	4,14 22	4,33 3	4,24 17	4,59 32	4,53 30	4,60 10	4,43 7	<b>4,35</b> <b>195</b>
Condițiile de protecție a muncii	4,43 23	4,27 11	4,25 24	4,83 12	3,86 22	4,00 3	4,50 16	4,29 31	4,40 30	<b>3,56</b> <b>9</b>	4,57 7	<b>4,28</b> <b>192</b>
Nivelul calificării profesionale	4,36 22	4,64 11	4,00 25	4,00 12	4,19 21	4,67 3	4,27 15	4,55 31	4,13 30	<b>3,67</b> <b>9</b>	4,86 7	<b>4,27</b> <b>190</b>
Natura activității desfășurată în mod curent	4,39 23	4,45 11	4,04 25	4,45 11	4,18 22	4,67 3	4,13 15	4,42 31	4,23 30	<b>3,89</b> <b>9</b>	4,57 7	<b>4,26</b> <b>190</b>
Cerințele postului (fizice, psihice) ocupat în prezent	4,30 23	4,60 10	4,04 25	4,00 12	4,23 22	4,33 3	4,13 16	4,34 32	4,17 30	<b>3,89</b> <b>9</b>	4,43 7	<b>4,23</b> <b>193</b>
Corectitudinea evaluării performanțelor	4,43 23	4,09 11	4,32 25	<b>3,58</b> <b>12</b>	3,77 22	4,67 3	4,44 16	4,42 31	4,40 30	3,78 9	4,43 7	<b>4,23</b> <b>193</b>
Nivelul de adaptare a serviciilor Primăriei la nevoile cetățenilor	4,22 23	4,18 11	4,12 25	<b>3,67</b> <b>12</b>	3,91 22	4,33 3	4,41 17	4,32 31	4,48 31	4,40 10	4,29 7	<b>4,23</b> <b>196</b>
Calitatea supervizării, controlului	4,39 23	4,33 9	3,88 25	<b>3,67</b> <b>12</b>	3,77 22	4,33 3	4,14 14	4,52 31	4,10 30	3,78 9	4,43 7	<b>4,14</b> <b>189</b>
Prestigiul profesiei Dvs.	4,32 22	3,55 11	4,16 25	3,75 12	<b>3,55</b> <b>22</b>	4,67 3	4,07 15	4,31 32	4,20 30	4,44 9	4,43 7	<b>4,08</b> <b>192</b>
Modul de organizare a activităților din organizație	4,22 23	4,18 11	4,12 25	<b>3,50</b> <b>12</b>	3,64 22	4,33 3	3,87 15	4,31 32	4,13 30	4,10 10	4,57 7	<b>4,06</b> <b>194</b>
Preocuparea conducerii pentru nevoile membrilor organizației	4,22 23	4,27 11	4,44 25	<b>3,23</b> <b>13</b>	3,64 22	4,00 3	3,63 16	4,45 31	4,24 29	3,38 8	4,00 7	<b>4,04</b> <b>192</b>
Valorificarea și aprecierea abilităților personale	4,27 22	4,00 10	4,08 25	4,00 13	<b>3,59</b> <b>22</b>	3,67 3	4,00 15	3,93 30	4,03 30	4,25 8	4,29 7	<b>4,02</b> <b>189</b>
Nivelul de autonomie/inițiativă	4,14 22	<b>3,11</b> <b>9</b>	4,00 25	3,23 13	3,73 22	4,00 3	4,36 14	4,37 30	4,03 30	3,44 9	4,14 7	<b>3,94</b> <b>188</b>
Strategii, politici, practici ale organizației	3,95 22	4,11 9	3,56 25	<b>3,25</b> <b>12</b>	3,73 22	4,33 3	3,92 12	3,97 30	4,00 29	4,00 8	4,43 7	<b>3,87</b> <b>182</b>
Poziția ocupată în ierarhia organizațională	3,57 23	3,50 12	3,76 25	3,83 12	3,55 22	4,00 3	<b>3,19</b> <b>16</b>	3,80 30	3,73 30	4,10 10	4,29 7	<b>3,68</b> <b>194</b>
Mediul fizic (spațiu, mobilier, zgomot, iluminat, temperatură ambiantă etc.)	3,86 22	3,91 11	3,48 25	4,21 14	<b>3,05</b> <b>22</b>	4,00 3	3,65 17	3,31 32	3,84 31	3,20 10	4,14 7	<b>3,63</b> <b>198</b>
Sistemul de instruire / perfecționare profesională	3,61 23	3,55 11	3,48 25	3,69 13	3,50 22	3,67 3	3,67 15	3,33 30	3,77 30	<b>2,89</b> <b>9</b>	4,43 7	<b>3,55</b> <b>192</b>
Gradul de participare la luarea deciziilor	3,41 22	<b>2,89</b> <b>9</b>	3,56 25	<b>2,77</b> <b>13</b>	3,18 22	3,33 3	4,00 16	3,57 30	3,33 30	3,20 10	4,14 7	<b>3,38</b> <b>191</b>
Echipele (calculatoare, printere, internet, auto pentru deplasări, etc.)	3,87 22	3,82 11	2,60 25	4,14 14	2,95 22	3,67 3	3,31 16	3,03 31	3,46 28	<b>2,67</b> <b>9</b>	4,00 7	<b>3,32</b> <b>193</b>

Procedurile de selecție profesională	3,32 22	3,11 9	3,24 25	3,67 12	3,27 22	<b>2,67 3</b>	3,00 14	3,03 30	3,55 29	3,33 9	4,14 7	<b>3,28 186</b>
Atitudinea cetățenilor față de angajații Primăriei	3,41 22	3,09 11	3,12 25	3,23 13	2,86 22	4,33 3	3,38 16	3,26 31	3,38 29	<b>2,40 10</b>	3,86 7	<b>3,20 193</b>
Oportunitățile de promovare	3,09 23	3,00 9	2,96 25	3,42 12	3,09 22	3,00 3	2,53 15	2,68 31	3,30 30	<b>2,33 9</b>	4,57 7	<b>3,01 190</b>
Nivelul de remunerare	2,70 23	2,55 11	3,28 25	3,42 12	2,33 21	2,33 3	2,29 17	2,77 31	2,90 29	<b>1,90 10</b>	3,86 7	<b>2,76 193</b>

Angajații de la *Direcția programe* sunt cei mai nemulțumiți de Comunicarea colegilor cu cetățenii, de Corectitudinea evaluării performanțelor, de Nivelul de adaptare a serviciilor Primăriei la nevoile cetățenilor, de Calitatea supervizării, controlului, de Modul de organizare a activităților din organizație, de Preocuparea conducerii pentru nevoile membrilor organizației, de Strategiile, politicile, practicile organizației și de Gradul de participare la luarea deciziilor.

Cei de la *Serviciul evidența persoanelor* sunt cei mai nemulțumiți privitor la: Atmosfera generală în birou, Condițiile de protecție a muncii, Nivelul calificării profesionale, Natura activității desfășurată în mod curent, Cerințele postului (fizice, psihice) ocupat în prezent, Sistemul de instruire/perfecționare profesională, Echipamentele (calculatoare, printere, internet, auto pentru deplasări, etc.), Atitudinea cetățenilor față de angajații Primăriei, Oportunitățile de promovare și față de Nivelul de remunerare.

Angajații de la *Directa tehnica, dezvoltare*, sunt, la rândul lor, cei mai nemulțumiți în raport cu: Prestigiul propriei profesii, Valorificarea și aprecierea abilităților personale, Mediul fizic (spațiu, mobilier, zgomot, iluminat, temperatură ambiantă etc.).

Angajații *Serviciului pentru cadastru și agricultură* sunt cei mai puțin mulțumiți de Poziția ocupată în ierarhia organizațională.

Membrii *Direcției urbanism*, amenajarea teritoriu, investii sunt pe ultimul loc ca nivel de mulțumire în raport cu Nivelul de autonomie/inițiativă și cu Gradul de participare la luarea deciziilor

Angajații *Secretariatului Primăriei* sunt cei mai nemulțumiți de Procedurile de selecție profesională.

Persoanele cu *poziție de decizie* se declară în mai mare măsură mulțumite de Oportunitățile de promovare, de Valorificarea și aprecierea abilităților personale precum și de Gradul de participare la luarea deciziilor. Aceleași persoane sunt mai nemulțumite decât ansamblul de Comunicarea colegilor cu cetățenii.

Cu cât subiecții au o *vechime mai mare pe post*, cu atât sunt mai puțin mulțumiți de: preocuparea conducerii pentru nevoile membrilor organizației. poziția ocupată în ierarhia organizațională, de Calitatea supervizării, controlului, de sistemul de instruire/perfecționare profesională, de procedurile de selecție profesională, de nivelul responsabilității proprii și de prestigiul profesiei pe care o practică.

## BIBLIOGRAFIE

- Anderson, J., E. (1983), *Public Policy in the Eighties.*, Monterey, CA: Brooks/Cole Pub. Co.
- Bondar, F., Iorga, E. (2009), *Metode și tehnici de elaborare, monitorizare și evaluare a politicilor publice*, Institutul pentru Politici Publice, București.
- Briggs, S., Peterson, B., Smits, K. (2006), *Manual de metode folosite în planificarea politicilor publice și evaluarea impactului*,  
<http://www.mmuncii.ro/pub/img/site/files/0b32faf4cc852ef76e21cfb2e34af134.pdf>.
- Crosby, B. L. (1991), Stakeholder Analysis: A Vital Tool for Strategic Managers, in Technical Notes, A publication of USAID's Implementing Policy Change Project, No.2., March, 1991, pp. 1-6, [http://www.usaid.gov/our\\_work/democracy\\_and\\_governance/publications/ipc/tn-2.pdf](http://www.usaid.gov/our_work/democracy_and_governance/publications/ipc/tn-2.pdf).
- De Vries, M. S. (2007), "Participarea publica in procese politice: catre o agendă de cercetare", in *Administrație și management public*, Nr. 8/2007, pp. 42-51.
- Dye, Th. R. (2007), *Understanding Public Policy*, New Jersey: Prentice Hall.
- Eyestone, R. (1971), *The threads of public policy: A study in policy leadership*. Indianapolis: BobbsMerrill, Inc. Gerth, H.H., and Mills, C.W. (eds.).
- Giosan, V. (2009), "Instituții și reglementări în ce privește funcționarea serviciilor municipale în România și în regiune" în *Managementul serviciilor publice la nivelul municipiilor. Probleme și soluții*, Institutul pentru Politici Publice, București, pp. 21-31.
- Hill, M., Hupe, J., Peter L. (2002), *Implementing public policy*, London, Sage
- Hood, Christopher,(1991), *A public management for all seasons?*, Public Administration, vol.69, nr 1
- Hood, C.,(1995) *Contemporary public management :A new public paradigm ?*, Public Policy and Administration, vol.10, nr.2pp 104-117
- Howlett, M., Ramesh, M. (1995) *Studying Public Policy: Policy Cycles and Subsystems*, Oxford: Oxford University Press.
- Kickert, W.J.M, Klijn,E.-H., Koppenjan, J.F.M. (1997). *Managing complex networks : strategies for the public sector* , London, Sage
- Rose, R. (Ed.) (1969), *Policy Making in Great Britain*. Macmillan.
- Lambru, M., Mărginean., I.(2004), *Parteneriatul public-privat în furnizarea de servicii sociale*. București: Editura Ziua
- Lowi, Th. J.(1969), *The End of Liberalism: Ideology, Policy, and the Crisis of Public Authority*, New York: Holmes and Meier.
- Miroiu, A. (2001), *Introducere în analiza politicilor publice*, București: Editura Punct.
- Păceșilă, M. (2008), „Actorii Implicati In Ciclul Politicilor Publice - Stakeholderi ai politicilor publice”, în *Cercetari practice si teoretice in managementul urban/Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, Research Centre in Public Administration and Public Services, București, vol. 3(8), pp. 84-93.
- Profiroiu, M., Iorga, E. (2009), *Manual de politici publice*, București: Editura Economică.
- Smith, Bruce L., 2003, *Public Policy and Public Participation. Engaging Citizens and Community in the Development of Public Policy*, Population and Public Health Branch Atlantic Regional Office Health Canada.

Thoenig, J.-C. (1992), “ Les politiques publiques” in *Traite de Science Politique*, M. Grawitz et Jean Lecca (coord.), vol.IV. PUF , pp. 348-470.

Zamfir, C., Stoica, L., Stănculescu, M. S. (coord) (2007), *Dezvoltare socială. Capacitatea instituțiilor*, București: ICCV

Zamfir, C., Stănescu S., (coord) (2007), *Enciclopedia dezvoltării sociale*, Iași, Polirom