



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



INOVAȚIE ÎN ADMINISTRAȚIE



Instrumente Structurale
2007-2013

Beneficiar: Consiliul Județean Dâmbovița

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

Cod SMIS: 21890

Finanțat prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative din Fondul Social European

Studiu privind capacitatea personalului de conducere, a personalului care se ocupă de imaginea unității administrativ-teritoriale și de medierea și negocierea disputelor și conflictelor în administrația publică de a răspunde cât mai eficient cerințelor și așteptărilor cetățenilor județului Dâmbovița



PROTECȚIA MEDIULUI ȘI
EGALITATE DE ȘANSE



CONSILIUL JUDEȚEAN
DÂMBOVIȚA

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

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

Proiectul pune accent pe pregătirea la nivel european a administrației din județul Dâmbovița, pentru a deveni mai transparentă, mai credibilă, mai eficientă și orientată spre cetățean.

În cadrul diverselor analize efectuate la nivel național și local privind problemele din administrația publică, a rezultat că în ultimii ani au avut loc schimbări semnificative în structurile administrației centrale și locale – mai ales în ceea ce privește crearea de noi funcții și structuri, introducerea tehnologiei informației, a elementelor de reformă a funcției publice, introducerea unor noi instrumente de management performante.

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

Unul dintre obiectivele reformei este modernizarea și adaptarea administrației publice la realitățile economiei și societății românești, aliniindu-se în același timp la structurile similare din țările Uniunii Europene și din alte state dezvoltate.

O administrație publică modernă trebuie să fie orientată către satisfacerea nevoilor cetățenilor, să asigure o mai bună informare a acestora, să coopereze cu cei cărora li se adresează și să întărească controlul public asupra administrației.

Activitățile administrative trebuie să urmărească scopuri și rezultate clare, să reducă costurile, astfel încât acestea să fie proporționale cu rezultatele. O administrație modernă se caracterizează printr-un standard profesional ridicat, care trebuie să se regăsească în calitatea muncii, în rezultatele obținute și în serviciile prestate, în cultura administrativă, în stabilitatea și neutralitatea politică a funcționarilor publici. Crearea unei funcții publice profesioniste și a unui sistem de formare continuă pentru toți angajații din administrația publică sunt cerințe esențiale ale profesionalizării.

Cetățeanul este cel mai important factor în exercitarea rolului administrației publice locale și de aceea este necesar un management eficient, crearea și menținerea permanentă a unei imagini

pozitive a unității administrativ-teritoriale, precum și soluționarea disputelor și conflictelor care apar în munca în slujba cetățeanului.

O condiție deosebit de importantă pentru ridicarea performanțelor economico-sociale ale organizațiilor publice o constituie modernizarea managementului acestora.

Dezvoltarea puternică a serviciilor și creșterea cheltuielilor publice implică adoptarea unor măsuri de raționalizare și remodelare a structurii administrației publice și de reducere sau de menținere în limite optime a cheltuielilor publice și îmbunătățirea calității serviciilor.

Managementul public trebuie să caute soluții raționale ale rezolvării problemelor moderne complexe și asigurarea mijloacelor necesare realizării în bune condiții a obiectivelor urmărite.

Mediul în care își desfășoară activitatea organizațiile publice este caracterizat prin schimbare. Schimbarea este inevitabilă. Managerii trebuie să se pregătească pentru a o întâmpina și a o gestiona din mers. Ei trebuie:

- să cunoască și să înțeleagă procesele schimbării, factorii și forțele care produc schimbarea;
- să anticipeze consecințele înlăptuirii schimbării planificate și să aprecieze impactul asupra angajaților și asupra organizației în ansamblu;
- să țină cont de dificultatea cu care va fi acceptată schimbarea, de rezistența pe care o întâmpină noul;
- să aibă capacitatea să gestioneze (planifice, implementeze și mențină) schimbarea.

Știința și arta managementului conțin în ele o multitudine de reguli, metode și proceduri pe care cei ce se consideră chemați să asigure desfășurarea eficientă a activității unei organizații trebuie nu doar să le cunoască în profunzime, ci și să le aplice.

În vederea identificării necesităților de acțiune viitoare și de formare a personalului, în cadrul proiectului s-au realizat:

- trei studii privind situația actuală a profilului liderului în administrația publică, a imaginii percepute de contribuabil referitor la unitatea administrativ-teritorială și a principalelor cazuri conflictuale, precum și rezolvarea acestora în administrația publică din județul Dâmbovița
- o analiză a necesităților de formare a personalului din cadrul administrațiilor locale din județul Dâmbovița
- un Raport privind evaluarea contextului eficacității organizaționale în administrația publică
- un Ghid de îmbunătățire durabilă a eficacității organizaționale și management strategic.

În vederea întocmirii celor trei studii și a analizei necesităților de formare s-au elaborat instrumentele necesare cercetării, și anume chestionare pentru grupurile țintă menționate în proiect: un chestionar pentru angajații Consiliului Județean Dâmbovița, un chestionar pentru funcționarii publici și personalul contractual din cadrul autorităților locale ale județului Dâmbovița, un chestionar privind necesitățile de formare a personalului din cadrul administrațiilor locale din județul Dâmbovița, care au cuprins întrebări sugestive pentru tematicile abordate.

Obiectivele cercetării utilizând chestionarele menționate:

- Organizarea și sistematizarea problematicii leadership-ului în corelație cu aportul pe care acesta îl aduce în dezvoltarea sectorului public
- Identificarea percepției angajaților Consiliului Județean Dâmbovița și a funcționarilor publici și personalului contractual din cadrul autorităților locale ale județului Dâmbovița față de conceptul de leadership și față de situația liderului în administrația publică din județ
- Identificarea și stabilirea standardului de performanță necesar unui lider
- Identificarea principalelor cazuri conflictuale din cadrul administrației publice locale
- Identificarea naturii, originii, părților implicate și modalităților de soluționare utilizate în cazurile conflictuale din administrația publică locală
- Identificarea metodelor și tehnicilor în vederea rezolvării și evitării cazurilor conflictuale din administrația publică locală

În vederea întocmirii Studiului privind principalele cazuri conflictuale precum și rezolvarea acestora în administrația publică din județul Dâmbovița s-a realizat un chestionar, iar datele necesare cercetării au fost colectate prin metoda interviului.

Obiectivele cercetării:

- Identificarea percepției cetățenilor din județul Dâmbovița față de activitatea autorităților locale din județ
- Identificarea unor sugestii și recomandări pentru îmbunătățirea imaginii administrației publice locale din județul Dâmbovița

În realizarea celor trei studii s-au mai utilizat și informații publice din mass-media, din articole publicate pe Internet, din observarea directă a situațiilor.

Referitor la realizarea studiului privind situația actuală a profilului liderului în administrația publică în vederea identificării necesităților reale de pregătire a personalului, s-au avut în vedere concepte moderne privind acest domeniu.

S-a acordat o importanță deosebită pentru pregătirea personalului cu funcții de conducere pentru a-i transforma în adevărați lideri. Liderii, în cadrul instituțiilor publice, pot ajuta la răspândirea, promovarea și menținerea noilor valori ce sunt necesare pentru o reformă reală a sectorului public.

S-a pornit de la identificarea și definirea acelor trăsături ce definesc un lider într-adevăr performant

- Capacitatea de a rezolva eficient problemele
- Capacitate de implementare a soluțiilor
- Capacitate de organizare a muncii proprii și de gestionare a timpului
- Capacitatea de asumare a responsabilităților
- Capacitatea de autoperfecționare
- Capacitatea de valorificare într-un context nou a experienței dobândite
- Capacitatea de analiză
- Capacitatea de sinteză
- Capacitatea de a genera idei noi (creativitate)
- Spirit de inițiativă
- Capacitatea de planificare
- Capacitatea de a acționa
- Capacitatea de a lucra independent
- Capacitatea de a lucra în echipă
- Capacitatea de gestionare a resurselor alocate
- Flexibilitate
- Adaptabilitate la schimbări
- Capacitatea de a motiva
- Capacitatea de a influența
- Competența decizională
- Capacitatea de a delega
- Abilități în gestionarea resurselor umane
- Capacitatea de a dezvolta abilitățile personalului
- Abilități de mediere și negociere
- Abilitatea de soluționare/mediere a conflictelor
- Empatie

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

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

În prezent, în toate țările din lume, inclusiv în România, apar din ce în ce mai multe motive în scopul dezvoltării și aplicării științei leadership-ului, aceasta și pentru că de liderul organizațiilor publice depinde formularea unor viziuni privind modul de activitate al acestora în viitor. Liderul,

care este îndrăzneț, plin de discernământ, deschis la idei noi și intuiții, este esențial pentru un progres constant și realizări superioare.

Obținerea performanței instituției publice reclamă o preocupare accentuată pentru inovație, creativitate, schimbare. Liderii de succes în instituția publică vor avea responsabilitatea de a crea o cultură instituțională, angajații fiind încurajați să caute idei noi, să construiască relații de încredere reciprocă, să creeze un climat în care să învețe unii de la alții. Eficiența unui lider nu depinde numai de propriile capacități, ci și de implicarea, sprijinul și participarea întregului colectiv. Tocmai din acest considerent, liderul din administrația publică locală trebuie să se afle într-un dialog permanent cu oamenii, să le comunice propria viziune, pentru ca ei să sesizeze oportunitățile și să-și formeze o imagine despre viitor. Această nouă perspectivă asupra comportamentului uman accentuează importanța necesităților sociale, a atitudinilor și semnificațiilor care orientează acțiunile oamenilor, cu atât mai mult în cadrul instituțiilor publice.

În cadrul analizei răspunsurilor la chestionare s-a constatat că aproximativ 13% din respondenți apreciază că cunosc foarte bine conceptul de leadership, 54% cunosc bine acest concept, în timp ce 31% au puține cunoștințe despre acest concept.

65 % dintre respondenți apreciază importanța liderilor în administrație ca foarte mare.

În ce privește existența unei strategii de leadership la nivelul administrației 30% apreciază că preocupările în acest domeniu sunt relativ mici.

La întrebarea dacă există diferențe între conceptele de management și leadership 38% apreciază că sunt două concepte total diferite.

În ce privește Studiul privind imaginea percepută de contribuabil referitor la unitatea administrativ-teritorială din județul Dâmbovița, s-a pornit de la conceptul că imaginea publică reprezintă o descriere atât a modului în care instituția publică este percepută de către cetățeni, cât și a modului în care reprezentanții managementului public doresc să fie percepută aceasta prin produsele și serviciile publice realizate și furnizate clienților/cetățenilor.

În urma studiului, în vederea îmbunătățirii imaginii administrației publice locale din județul Dâmbovița, se recomandă:

- o legătură mai strânsă cu cetățeanul și cu problemele lui
- introducerea unor instrumente de feedback privind mulțumirea cetățeanului: contact telefonic, introducerea unor chestionare privind satisfacția cetățeanului, feedback pe pagina web a instituțiilor etc.
- cursuri de pregătire pentru funcționarii care au contact direct cu cetățeanul, privind îmbunătățirea aptitudinilor de comunicare verbală și nonverbală, rezolvarea conflictelor
- introducerea unor instrumente adecvate de informare a cetățeanului privind activitatea administrației publice locale

- interes crescut față de instituția purtătorului de cuvânt a unității de administrație publică

Din interpretarea datelor rezultate din răspunsurile la chestionare au reieșit o serie de recomandări:

- Să se acorde mai multă atenție și respect contribuabililor
- Nediscriminarea cetățenilor
- Modernizarea sistemelor informatice ale unităților administrativ-teritoriale prin introducerea posibilității plății on-line a impozitelor
- Materializarea promisiunilor din campaniile electorale
- Rezolvarea problemelor contribuabililor
- Comunicarea și informarea eficientă a cetățenilor

În ce privește Studiul privind principalele cazuri conflictuale precum și rezolvarea acestora în administrația publică din județul Dâmbovița, la realizarea lui s-a plecat de la următoarele obiective ale cercetării:

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

În cadrul studiului s-a subliniat faptul că orice conflict poate să aibă însă și aspecte productive, benefice:

- *Discutarea conflictului determină membrii organizației să fie mai conștienți de problemele interne și mai capabili să le rezolve.* Cunoașterea faptului că alții sunt frustrați crează motivații pentru a încerca să se rezolve problemele profunde.
- *Conflictul promite schimbare organizațională și adaptare.* Procedurile, sarcinile, alocațiile bugetare și alte practici organizaționale sunt stimulate. Conflictul atrage atenția asupra problemelor care frustrează angajații.
- *Conflictul poate demonstra stabilitatea în cadrul grupului.* Angajații pot realiza că relațiile lor sunt suficient de puternice pentru a face față testului conflictului; ei nu au nevoie să evite frustrările și problemele. Membrii grupului pot să-și elimine tensiunile prin discuții și prin încercarea de rezolvare concretă a problemelor.
- *Conflictul promovează conștiința de sine și de ceilalți.* Prin conflict oamenii învață ce îi face furioși, frustrați sau înspăimântați și, de asemenea, ce este important pentru ei. În momentul în care știm pentru ce dorim să luptăm, ne cunoaștem mai bine, știm mai multe despre noi. Cunoașterea problemelor care îi fac pe colegii nostri nefericiți, ne ajută să-i înțelegem mai bine.
- *Conflictul stimulează evoluția personală.* Managerii realizează prin intermediul conflictului cum îi afectează stilul lor pe subordonați. Angajații înțeleg care sunt abilitățile tehnice și interpersonale de care au nevoie pentru a-și îmbunătăți performanțele.

- *Conflictul stimulează dezvoltarea psihologică personală.* Persoanele devin mai riguroase și mai realiste în auto-evaluările pe care și le fac. Prin conflict persoanele sunt capabile să accepte și perspectivele celorlalți, devenind astfel mai puțin egocentrice. Conflictul ajută oamenii să creadă că sunt puternici și capabili să-și controleze propriile vieți. Ei nu au nevoie doar să îndure ostilitatea și frustrarea, ci pot acționa pentru a-și îmbunătăți viața.
- *Conflictul poate fi stimulat și distractiv.* Persoanele se simt stimulate, implicate și vii în conflict. Chiar și o pauză dintr-o pace care „funcționează” prea ușor poate să fie stimulativă.

În ce privește interpretarea rezultatelor chestionarelor, câteva aspecte de interes:

Întrebați care consideră că este motivul principal al apariției unor conflicte între angajați, cei mai mulți dintre respondenți au notat „necunoașterea de către angajați a procedurilor de lucru” ca fiind cel mai întâlnit răspuns.

La întrebarea Care considerați ca este motivul principal al apariției unor conflicte între angajați și contribuabili?, cei mai mulți au răspuns: Insuficiente abilități de comunicare la nivelul angajaților care lucrează direct cu cetățenii.

La solicitarea unor alte idei, sugestii, propuneri privind crearea unui sistem eficient și performant al Administrației publice locale în folosul cetățenilor, au fost furnizate următoarele:

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

În ce privește analiza necesităților de formare a personalului din cadrul administrațiilor locale din județul Dâmbovița, s-a considerat că realizarea ei permite identificarea modalităților prin care nivelul de pregătire a funcționarilor publici poate contribui la creșterea performanței instituției în care aceștia își desfășoară activitatea.

Analiza și-a propus să identifice discrepanțele dintre necesarul de calificări pentru îndeplinirea obiectivelor operaționale ale instituției și nivelul real de pregătire al funcționarilor publici.

Obiectivele cercetării

- Identificarea situației instruirii precum și a modului în care aceasta este corelată cu necesarul de pregătire a resurselor umane impus de atingerea obiectivelor strategice și operaționale ale instituției.
- Identificarea percepției funcționarilor publici de conducere din cadrul Consiliului Județean și a administrațiilor locale în ceea ce privește domeniile și nivelul de instruire necesar pentru

îndeplinirea obiectivelor operaționale, respectiv calificările necesare creșterii performanței direcțiilor pe care le conduc.

- Identificarea percepției funcționarilor publici de execuție din cadrul diverselor departamente ale instituțiilor administrației publice locale din județ privind domeniile de instruire necesare creșterii performanței direcțiilor în care își desfășoară activitatea.
- Identificarea percepției funcționarilor publici asupra problemelor de la nivel operațional.
- Identificarea aspectelor de interes pentru cele trei tipuri de cursuri propuse în vederea realizării curriculumelor de curs, a suporturilor, materialelor, studiilor de caz, exercițiilor etc.

În ce privește interpretarea chestionarelor, câteva aspecte de interes:

- 65% dintre respondenți consideră că participarea la programe de mobilități și schimburi de experiență este cea mai eficientă formă de pregătire profesională pentru un funcționar public.
- 60% dintre aceștia consideră că participarea la cursuri de perfecționare de scurtă durată ocupă locul al doilea în topul celor mai eficiente forme de pregătire.
- Formarea inițială este a treia modalitate de pregătire profesională din punctul de vedere al 45% dintre persoanele intervievate, iar 40% dintre aceștia consideră că experiența informală este o metodă eficientă de formare profesională.
- Cursurile postuniversitare, precum și participarea la programe de masterat se clasează pe ultimul loc al modalităților de pregătire, din perspectiva personalului de conducere al unităților administrativ-teritoriale din județul Dâmbovița.
- 100% dintre persoanele respondente consideră că formarea profesională continuă este importantă, pentru 67.5% dintre aceștia fiind foarte importantă.
- 78.38% dintre persoanele intervievate au declarat că activitatea desfășurată s-a îmbunătățit în mare măsură, în urma participării la cursuri de formare profesională, dintre aceștia 13.52% consideră că activitatea desfășurată s-a îmbunătățit foarte mult.
- 58.97% dintre respondenți subliniază lipsa timpului ca fiind principalul obstacol în participarea la cursuri de formare profesională continuă, restul de 41.03% nu află la timp despre perioada de susținere a acestor cursuri sau cursurile au un număr limitat de locuri și nu pot participa toate persoanele interesate.
- 74.36% din personalul de conducere din unitățile administrativ-teritoriale din județul Dâmbovița consideră că participarea la programe de formare continuă va asigura în primul rând un plus de profesionalism la locul de muncă. 23.08% dintre aceștia consideră că programul de formare profesională va reprezenta un suport în exercitarea profesiei lor, iar 2.56% dintre aceștia evidențiază faptul că participarea la un curs de formare profesională se află în strânsă legătură cu recunoașterea competențelor profesionale la locul de muncă.
- În medie, 96.76% dintre persoanele intervievate sunt mulțumite privind ultimul curs de formare profesională la care au participat, iar 3.24% dintre respondenți nu au evaluat aceste criterii deoarece nu au participat niciodată la un program de formare profesională.
- Principalele 3 motive evidențiate de către respondenți pentru participarea la cursurile de formare profesională continuă viitoare sunt: modificările cadrului legislativ, dorința de perfecționare

profesională și adaptarea la cerințele cetățenilor. 88.24% dintre persoanele intervievate au considerat că cunoașterea cadrului legislativ actual este foarte importantă.

- Din punctul de vedere al persoanelor respondente, cele mai importante cunoștințe necesare pentru munca desfășurată de acestea sunt: legislație, comunicare, relații publice. Relațiile publice și legislația sunt de asemenea considerate puncte forte pe care personalul de conducere le deține. Cele mai puțin importante cunoștințe necesare unei persoane de conducere, deduse în urma cercetării sunt următoarele: cunoștințe economico-financiare, de managementul riscului, de logistică-administrație. De asemenea, cunoștințele economico-financiare, precum și cele de logistică și administrație sunt în cea mai mică proporție deținute de persoanele intervievate.
- În urma realizării unei analize comparative între nivelul de importanță a aptitudinilor necesare pentru munca desfășurată și nivelul de conformitate a acestora cu profilul personalului, cele mai importante aptitudini/abilități necesare unei persoane de conducere din administrația publică, care sunt și deținute de aceasta sunt: responsabilitate, lucru în echipă, inițiativă și creativitate.
- Din perspectiva respondenților, pentru dezvoltarea cunoștințelor, aptitudinilor, atitudinilor și creșterea performanțelor acestora în îndeplinirea sarcinilor și responsabilităților specifice postului, trebuie îmbunătățite următoarele aspecte:
 - o Participarea la cursuri de formare profesională (conduită în comunicare, comunicare, limbi străine, evaluator proiecte, achiziții publice, legislație, managementul relațiilor interpersonale, managementul timpului, medierea conflictelor, procesul decizional, conceperea documentelor, ș.a)
 - o Acumularea noțiunilor despre fonduri europene
 - o Accesul la informații
 - o Organizarea și desfășurarea schimburilor de experiență
- 53.66% dintre participanții la cercetare consideră că cea mai bună locație pentru desfășurarea unui curs de formare profesională este într-o locație dotată corespunzător, în afara localității în care vă desfășurați activitatea, în timp ce 43.90% dintre aceștia ar dori să participe la un curs în cadrul unei instituții specializate de formare profesională.
- 57.50% dintre persoanele respondente consideră ca fiind cele mai utile programele de formare profesională cu durată de 5-10 zile.
- 60.21% dintre participanții la cercetare sunt mulțumiți de aspectele legate de organizarea formării profesionale de la nivelul unității administrativ-teritoriale în care își desfășoară activitatea, în timp ce 15.68% fiind foarte mulțumiți.
- 92.31% dintre participanții la cercetare consideră ca fiind utilă tematica propusă pentru cursul de Crearea imaginii unității administrativ-teritoriale, iar 84.62% dintre persoanele intervievate consideră ca fiind utilă tematica propusă pentru cursurile de Leadership în administrația publică și Medierea și negocierea disputelor și conflictelor în administrația publică, aceștia acordând numai note de 4 și 5 (pe o scară de la 1 la 5: 1 – nu este utilă, 5 – foarte utilă).
- 65% dintre persoanele respondente doresc să participe la un curs de “etică în administrație publică”, 62.50% dintre aceștia ar participa la programul de formare profesională de Concepte și metode moderne de management al administrației publice, iar 60% la cursuri de Managementul administrației publice locale și/sau Aspecte legislative.

- 20% dintre respondenți consideră că pentru crearea unui sistem eficient și performant pentru instruirea funcționarilor publici din Administrația publică locală, ar trebui să se pună accent pe următoarele:
 - Urmărirea tendințelor europene pentru perfecționarea personalului;
 - Dezvoltarea de strategii sectoriale pentru îndeplinirea eficace și eficientă a atribuțiilor funcționarilor;
 - Organizarea de team-training-uri;
 - Organizarea și desfășurarea schimburilor de experiență;
 - Organizarea a cel puțin unui program de formare pe an;
 - Clarificarea aspectelor din unitățile administrativ-teritoriale;
 - Stabilizarea legislației.

Urmare a realizării celor trei studii și a analizei necesităților de formare profesională s-a demarat finalizarea curriculumelor și a suporturilor pentru cele trei tipuri de cursuri, stabilirea locației și a organizării cursurilor.

Cursul Leadership în Administrația Publică

Cursul Leadership în Administrația Publică s-a desfășurat în perioada aprilie – mai 2014 în 7 sesiuni. La fiecare sesiune a participat un număr de 25 de participanți, membri ai grupului țintă. Total participanți 125 persoane.

Obiectivele programului de instruire:

1. Organizarea și sistematizarea problematicii leadershipului în corelație cu aportul pe care acesta îl aduce în dezvoltarea sectorului public.
2. Identificarea percepției angajaților Consiliului Județean Dâmbovița și a funcționarilor publici și personalului contractual din cadrul autorităților locale ale județului Dâmbovița față de conceptul de leadership și față de situația liderului în administrația publică din județ.
3. Identificarea și stabilirea standardului de performanță necesar unui lider și aplicarea acestor standarde în activitatea curentă a administrației publice.
4. Creșterea nivelului de cunoștințe al cursanților despre concepte precum: funcțiile leadershipului, liderul ca factor de schimbare, rolul liderului în procesul decizional, eficiența muncii în echipă și rolul liderului în managementul echipelor, elemente privind motivarea și motivația angajaților, managementul timpului, importanța comunicării în activitatea eficientă a unui lider de succes.

Pregătirea sesiunii de formare:

Pregătirea sesiunilor de instruire a fost asigurată de personalul Consiliului Județean Dâmbovița, de personalul S.C. Mondo Consulting & Training S.R.L. și de formator.

Sesiunea de instruire a fost organizată la Moroieni – Peștera, județul Dambovița. A fost asigurată o sală de curs adecvată cu o capacitate de minim 25 de locuri, dotată cu echipamentele de prezentare necesare desfășurării procesului de instruire (flip-chart, videoproiector, ecran de proiectie, laptop, imprimantă, aparat foto etc).

În desfășurarea trainingului au fost folosite metode de instruire specifice adulților: prelegerea, prezentare PPT, studii de caz și exerciții, discuții de grup, lucrul pe grupe, demonstrația.

Pe parcursul celor trei zile de curs s-a constatat un mare interes din partea participanților referitor la tematica abordată. Cursanții au participat intens atât la discuții, cât și la exercițiile propuse.

Concluzii și recomandări:

Pe baza feedback-ului din partea cursanților, cursul de Leadership în administrația publică s-a dovedit constructiv, eficient, bine structurat, cuprinzător și a oferit informații noi. De asemenea și-au exprimat dorința ca acest curs să fie organizat și în viitor.

Cursul a fost oferit la un standard competitiv pe piața de formare, având la bază un proces de planificare riguros, un cadru normativ coerent și fundamentat pe nevoile beneficiarilor.

Informațiile au fost expuse într-un mod facil, printr-o prezentare inedită, participanții considerând că acestea pot fi aplicate cu ușurință.

A fost remarcat un foarte mare interes pentru acest curs și dorința din partea membrilor grupului țintă de a participa la un astfel de curs.

Rezultate evaluare: Participanții au considerat ca acest curs se pretează excelent domeniului de activitate în care aceștia activează, fiind un curs necesar prezentat la un nivel înalt, un curs complet, bine structurat, interesant, interactiv, util. Acest curs a reprezentat o oportunitate pentru a acumula cunoștințe noi, prin multe exemple și teste practice. Cursanții și-au exprimat mulțumirea față de participarea la acest curs.

Au existat recomandări generale din partea cursanților, după cum urmează:

- perioada de curs să fie prelungită (ex. 5 zile)
- să fie îmbinate prezentările cu testele
- existența mai multor studii de caz
- folosirea mai accentuată a lucrului în grup
- existența mai multor jocuri și probe practice

- participarea superiorilor ierarhici pentru a se conștientiza importanța comunicării în domeniul administrației publice
- existența mai multor exemple de bune practici
- accentuată partea de comunicare și management

Cursul Crearea “imaginii” unității administrativ-teritoriale

Cursul Crearea “imaginii” unității administrativ-teritoriale s-a desfășurat în perioada iunie – iulie 2014 în 7 sesiuni. La fiecare sesiune a participat un număr de 25 de participanți, membri ai grupului țintă. Total participanți 125 persoane.

Obiectivele programului de instruire:

1. Identificarea percepției angajaților Consiliului Județean Dâmbovița și a funcționarilor publici și personalului contractual din cadrul autorităților locale ale județului Dâmbovița față de conceptul de creare și dezvoltare a imaginii instituției publice, din punctul de vedere al cetățeanului, precum și al managementului instituției.
2. Cunoașterea modului în care angajații instituției publice pot acționa în vederea creării unei imagini corecte a instituției - Codul de conduită a funcționarilor publici.
3. Cunoașterea principalelor priorități actuale în ceea ce privește reforma administrației publice.
4. Informarea participanților referitor la preocupări internaționale privind reforma administrației publice și la concepte moderne privind crearea și importanța unei imagini publice corecte a instituției publice.
5. Cunoașterea principalelor norme legale privind implementarea sistemului de control intern/managerial și relevanța acestui sistem pentru eficientizarea activității instituției publice.
6. Creșterea nivelului de cunoștințe al cursanților despre concepte precum: responsabilitate și răspundere publică, responsabilitate socială pentru instituțiile publice, marketingul serviciilor publice, managementul schimbării în instituția publică, importanța comunicării în crearea imaginii instituției și în relația cu cetățeanul și cu ceilalți factori interesați.

Pregătirea sesiunii de formare:

Pregătirea sesiunilor de instruire a fost asigurată de personalul Consiliului Județean Dâmbovița, de personalul S.C. Mondo Consulting & Training S.R.L. și de formator.

Sesiunea de instruire a fost organizată la Moroieni – Peștera, județul Dambovița. A fost asigurată o sală de curs adecvată cu o capacitate de minim 25 de locuri, dotată cu echipamentele de prezentare necesare desfășurării procesului de instruire (flip-chart, videoproiector, ecran de proiectie, laptop, imprimantă, aparat foto etc).

În desfășurarea trainingului au fost folosite metode de instruire specifice adulților: prelegerea, prezentare PPT, studii de caz și exerciții, discuții de grup, lucrul pe grupe, demonstrația.

Pe parcursul celor trei zile de curs s-a constatat un mare interes din partea participanților referitor la tematica abordată. Cursanții au participat intens atât la discuții, cât și la exercițiile propuse.

Concluzii și recomandări

Pe baza feedback-ului din partea cursanților, cursul de Crearea imaginii unitatii administrativ-teritoriale s-a dovedit util, constructiv, educativ, eficient, bine structurat, cuprinzator, prezentand informatii noi intr-un mod interactiv, cu exemple concrete. Informatiile au fost expuse intr-un mod facil, printr-o prezentare inedita, participantii considerand ca acestea pot fi aplicate cu usurinta.

Cursul a fost oferit la un standard competitiv pe piața de formare, avand la baza un proces de planificare riguros, un cadru normativ coerent si fundamentat pe nevoile beneficiarilor.

Cursul a fost foarte bine organizat cu prezentare interactiva.

Rezultate evaluare: Participantii au considerat ca acest curs este foarte util, bine structurat, foarte bine elaborat, organizat si documentat. Acestia apreciaza abilitatile formatorului, responsabilitatea, dinamismul si comunicarea foarte eficienta din partea acestuia. Participantii au beneficiat de un formator foarte bine documentat, a avut o tematica complexa si o prezentare reusita. Acest curs a reprezentat o oportunitate pentru a acumula cunostinte noi, utile si necesare, prin multe exemple si teste practice. Cursantii si-au exprimat multumirea fata de participarea la acest curs.

Au existat recomandări generale din partea cursanților, după cum urmează:

- sa fie introduse tematici privind legea salarizarii si pensionarii, management, managementul resurselor, psihologie in domeniul public
- sa fie accentuate tematici privind managementul timpului, marketing.
- sa fie dezvoltat un subiect precum "Evaluarea perceptiei cetatenilor privind eficienta activitatii institutiei publice
- sa fie accentuata perfectionarea pe tematici privind integritatea exercitarii functiei publice.

Cursul Medierea și negocierea disputelor și conflictelor în administrația publică

Cursul Medierea și negocierea disputelor și conflictelor în administrația publică s-a desfășurat în perioada septembrie – octombrie 2014 în 7 sesiuni. La fiecare sesiune a participat un număr de 25 de participanți, membri ai grupului țintă. Total participanți 125 persoane.

Ca obiective specifice:

1. Identificarea percepției angajaților Consiliului Județean Dâmbovița, a funcționarilor publici și personalului contractual din cadrul autorităților locale ale județului Dâmbovița față de conceptul de mediere și negociere a disputelor și conflictelor din instituțiile în care activează.
2. Cunoașterea de către cursanți a principalelor concepte referitoare la conflicte: definiții, caracteristici, modele, efecte și teorii specifice, tipologii și niveluri de conflict, etapele rezolvării conflictelor, diagnoza conflictelor.
3. Cunoașterea surselor psihologice, sociale și organizaționale ale conflictelor.
4. Familiarizarea cursanților cu principalele stiluri, strategii, tactici, metode și tehnici de abordare și rezolvare sau evitare a conflictelor.
5. Identificarea principalelor cazuri conflictuale din cadrul administrației publice locale, identificarea naturii, originii, a părților implicate și a modalităților de soluționare utilizate în cazurile conflictuale din administrația publică locală.
6. Creșterea nivelului de cunoștințe al cursanților despre concepte precum: negocierea și medierea conflictelor, dimensiunea psiho – socială a negocierii, caracteristici ale situațiilor de negociere, știință și artă în negociere, modalități de comunicare și tipuri de negociere, procesul medierii și rolul mediatorului, sisteme alternative de soluționare a disputelor și conflictelor.

Pregătirea sesiunii de formare:

Pregătirea sesiunilor de instruire a fost asigurată de personalul Consiliului Județean Dâmbovița, de personalul S.C. Mondo Consulting & Training S.R.L. și de formator.

Sesiunea de instruire a fost organizată la Moroieni – Peștera, județul Dâmbovița. A fost asigurată o sală de curs adecvată cu o capacitate de minim 25 de locuri, dotată cu echipamentele de prezentare necesare desfășurării procesului de instruire (flip-chart, videoproiector, ecran de proiectie, laptop, imprimantă, aparat foto etc).

În desfășurarea trainingului au fost folosite metode de instruire specifice adulților: prelegerea, prezentare PPT, studii de caz și exerciții, discuții de grup, lucrul pe grupe, demonstrația.

Pe parcursul celor trei zile de curs s-a constatat un mare interes din partea participanților referitor la tematica abordată. Cursanții au participat intens atât la discuții, cât și la exercițiile propuse.

Concluzii și recomandări

Pe baza feedback-ului din partea cursanților, cursul de Medierea și negocierea disputelor și conflictelor în administrația publică s-a dovedit atractiv, benefic, constructiv, a beneficiat de un formator foarte bine documentat, a avut o tematică complexă și o prezentare reușită. Informațiile au fost expuse într-un mod facil, printr-o prezentare inedită, participanții considerând că acestea pot fi aplicate cu ușurință. Cursul a fost folositor pentru domeniul de activitate în care activează participanții, oferind informații care vor aduce suport activităților desfășurate.

Participanții și-au manifestat interesul de a mai participa la astfel de cursuri.

Cursul a fost oferit la un standard competitiv pe piața de formare, având la bază un proces de planificare riguros, un cadru normativ coerent și fundamentat pe nevoile beneficiarilor.

Curs foarte bine organizat cu prezentare interactivă.

Au fost formulate recomandări cu privire la domeniile care ar trebui accentuate în viitor, după cum urmează:

- relaționare - management caz-beneficiar, dezvoltare regională, comunicare, calitatea serviciilor în interesul cetățeanului.
- domeniile sociale, achiziții-investiții, protecția și promovarea persoanelor cu dizabilități, comunicarea, financiar-contabil.
- educație civică, comunicare, resurse umane, comunicarea non-verbală, tehnici de negociere activitate practică
- comunicarea dintre instituțiile publice, fluidizarea informațiilor, alte tehnici de aplanare a conflictelor, comunicare, managementul resurselor umane, comunicare angajator-angajat
- asistența socială, modificări legislative cu impact asupra administrației publice, organismul UE și administrația publică europeană
- comunicare, educație, informatizare, marketing în administrația publică, evoluții și tendințe în IT, eficientizarea la nivel local și central

Concluzii și recomandări finale

Urmare a desfășurării celor 21 de sesiuni de formare cu un număr total de 525 participanți se poate aprecia, din formularele de feedback, din discuțiile directe cu participanții că obiectivul general al cursurilor a fost îndeplinit. Cursanții au beneficiat de noi cunoștințe, de modalități de abordare moderne ale tematicilor discutate.

S-a subliniat în permanență ideea că se pot schimba multe lucruri în bine în administrația publică, iar oamenii, funcționarii publici reprezintă principalul motor al acestei schimbări, în scopul principal de a răspunde cât mai eficient cerințelor și așteptărilor cetățenilor județului Dâmbovița.