



NEVOILE DE DEZVOLTARE ALE ANGAJAȚILOR  
**DIN SECTORUL PUBLIC DIN ROMÂNIA**

---

Studiu de piață  
Iunie 2023



# “INTRO

Compania Ascendis, liderul pieței locale de training și dezvoltare consultanță în domeniul dezvoltării organizaționale, lansează studiul "Nevoile de dezvoltare ale angajaților din sectorul public", prima cercetare din România care analizează percepția liderilor din sectorul public despre nivelul de instruire al angajaților din instituțiile pe care le conduc.

Studiul, realizat în parteneriat cu Ghidul Primăriilor, are o componentă cantitativă (un sondaj la care au răspuns 120 de lideri din instituțiile publice) și o componentă calitativă (interviuri cu lideri din sectorul public).

În ce măsură programele de dezvoltare profesională pot crește performanța organizațiilor din sectorul public, care sunt domeniile de training prioritare pentru creșterea performanței sau pe ce loc se află deficitul de competențe când vine vorba de motivele pentru care instituțiile de stat întâmpină dificultăți sunt câteva dintre întrebările la care veți găsi răspunsuri în paginile următoare.

Principalul obiectiv al studiului este identificarea nevoilor de training ale angajaților din sectorul public, în vederea creării unor programe de dezvoltare adecvate nevoilor din acest sector; în subsidiar, studiul își propune și evidențierea principalelor provocări/obstacole ale instituțiilor publice în creșterea performanței.

# CUPRINS



**Editorial Marius Opreș, partener Ascendis**

## **Capitolul 1. Context general**

- 1.1 Evoluția numărului de angajați din sectorul public
- 1.2 Structura angajaților din sectorul public
- 1.3 Programele de dezvoltare din sectorul public. Legislație vs. practică

## **Capitolul 2. Analiza cantitativă**

- 2.1 Evaluarea competențelor angajaților din sectorul public în raport cu munca lor
- 2.2 Elemente de atractivitate la locul de muncă în sectorul public
- 2.3 Motivele dificultăților în activitatea din sectorul public
- 2.4 Metode eficiente de creștere a performanței în sectorul public
- 2.5 Proceduri de identificare a nevoilor de training
- 2.6 Domenii de training considerate importante în sectorul public
- 2.7 Preferințe privind locul de desfășurare a programelor de training
- 2.8 Metodologia studiului și profilul respondenților

## **Capitolul 3. Analiza calitativă**

- Interviu cu Andrei Goșu, managing partner, Ascendis
- Interviu cu Mugur Tolici, director de resurse umane, Banca Națională a României
- Interviu cu Oana Matache, viceprimar al Municipiului Buzău
- Interviu cu George Turcu, managing partner, Ghidul Primăriilor
- Interviu cu Alina Silaghi, director, Agenția pentru Dezvoltare Locală Oradea

## **Capitolul 4. Concluzii**

# EDITORIAL

CUM CONSTRUIM O ECONOMIE PUTERNICĂ PRIN MODERNIZAREA SECTORULUI PUBLIC

de Marius Opreș, partener, Ascendis

*"Angajații de la stat sunt mult mai puțin performanți decât cei din privat". Acesta este, probabil, cel mai mare mit care circulă în societatea românească și care naște, mereu, controverse. Timp de mai bine de două decenii, trainerii Ascendis au oferit programe de pregătire în mediul privat, iar în ultimii ani am avut câteva proiecte de training și de transformare a culturii organizaționale în sectorul public. Mare ne-a fost bucuria când am constatat că există o masă critică de experți foarte bine pregătiți și la stat și că ponderea angajaților performanți din sectorul public este semnificativă.*

*Miracolul economic prin care a trecut România în ultimii ani, reușind să avanseze chiar dacă frânele au fost trase, a avut ca motor sectorul privat. Chiar dacă România s-a dezvoltat inegal (iar mediul rural și zonele cu infrastructură deficitară au rămas sărace), în orașele dezvoltate puternic performanța sectorului privat este similară cu cea din Vest, iar nivelul de trai al angajaților a crescut foarte mult.*

*În schimb, sectorul public, care are oameni bine pregătiți, de multe ori la un nivel similar cu cei din sectorul privat, și care a reușit să-i atragă prin salarii mai mari, nu a contribuit la creșterea economică a României. O parte din motivele pentru care acest lucru s-a întâmplat a fost reprezentat de faptul că ei activează într-un sistem și într-o cultură care nu a promovat dezvoltarea și nu a integrat bunele practici existente în sectorul privat. Acest lucru trebuie să se schimbe, iar în următorii ani, și prin fondurile alocate prin PNRR, sectorul public are șansa să devină motor de creștere economică în primul rând prin dezvoltarea oamenilor, prin schimbarea mentalităților, prin schimbarea stilului de leadership, prin îmbunătățirea culturii de organizației și prin creșterea engagementului angajaților. Iar studiul de față își propune să fie un prim pas în această direcție.*



“

# calitatea unui manager

este direct proporțională cu numărul  
de zâmbete zilnice din echipă



studii de cultură organizațională

[ascendis.ro](http://ascendis.ro)

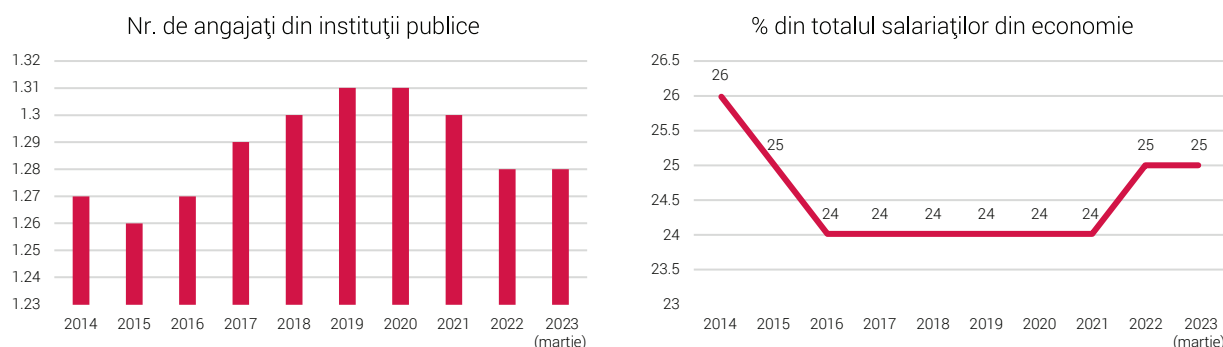
  
**ASCENDIS**

# CONTEXT GENERAL

# 1.1 EVOLUȚIA NUMĂRULUI DE ANGAJAȚI DIN SECTORUL PUBLIC

Peste 1,2 milioane de salariați din România lucrează în sectorul public, aceștia reprezentând un sfert din totalul salariaților din economie, potrivit datelor centralizate de Ascendis pe baza informațiilor de la Institutul Național de Statistică și de la Ministerul de Finanțe. Numărul de angajați din sectorul public a rămas relativ constant în ultimul deceniu și a cunoscut un vârf în perioada 2007-2008, când aproximativ 1,5 milioane de angajați lucrau într-o instituție de stat din România, conform datelor oficiale.

Evoluția numărului de salariați din sectorul public și a ponderii acestora în totalul salariaților în ultimul deceniu



Sursa datelor: Institutul Național de Statistică, Ministerul Finanțelor, calcule Ascendis

# 1.2 STRUCTURA ANGAJAȚILOR DIN SECTORUL PUBLIC

Aproape două treimi (64%) dintre angajații din sectorul public lucrează în sectorul serviciilor medicale și asistență socială sau în învățământ, acestea fiind categoriile care au împreună aproape 800.000 de salariați. În administrația publică sunt activi circa 210.000 de funcționari, iar numărul acestora a rămas relativ constant în ultimii ani.

Structura angajaților din sectorul public pe domenii de activitate (mii persoane)



Sursa datelor: Institutul Național de Statistică, Ministerul de Finanțe, estimări Ascendis



## 1.3 PROGRAMELE DE DEZVOLTARE DIN SECTORUL PUBLIC. LEGISLAȚIE VS. PRACTICĂ

Autoritățile și instituțiile publice au obligația de a asigura participarea pentru fiecare funcționar public la cel puțin un program de formare și perfecționare profesională o dată la doi ani, organizat de Institutul Național de Administrație sau de alți furnizori de formare profesională, în condițiile legii (conform OUG 57/2019).

Ascendis a organizat în ultimii ani câteva programe de instruire în câteva primării din țară, în special pe zona de dezvoltare a competențelor digitale și de îmbunătățire a relației cu cetățenii.

*"Liderii din primării încep să investească din ce în ce mai mult în dezvoltarea competențelor digitale de bază ale funcționarilor, pentru că și-au dat seama că este singura metodă prin care eficiența poate crește, iar viața angajaților din primării devine mai ușoară", a explicat Ionel Dinu, consultant Ascendis.*

Și cursurile de customer experience au fost la mare căutare în rândul unor instituții publice, iar dorința de îmbunătățire a relației cu cetățenii este o preocupare constantă în rândul unora dintre liderii de la stat.

“

*"Am primit un feedback de la o cursantă care a pus ulterior în practică o serie de recomandări primite în cadrul cursului. A oferit bomboane pe care le-a pus la ghișeu pentru contribuabili, iar reacțiile pe care le-a avut au fost incredibile: oamenii au fost încântați de această surpriză, iar cei care aveau treabă și în ziua următoare au venit cu alte bomboane, transformând experiența într-una de tipul < să faci mereu bine, pentru că binele se întoarce >", a explicat Răzvan Ionescu, consultant Ascendis.*

# ANALIZA CANTITATIVĂ



## 2.1 UNU DIN DOI LIDERI DIN SECTORUL PUBLIC SUSȚINE CĂ LUCREAZĂ CU ANGAJAȚI BINE PREGĂTIȚI

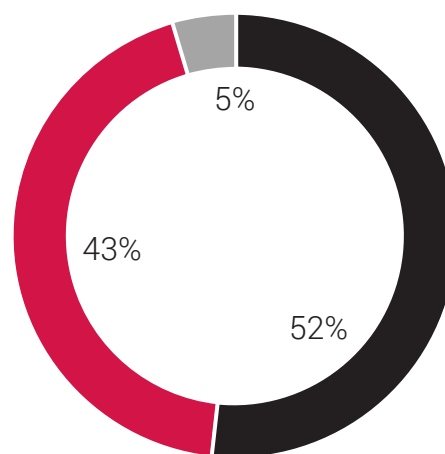
Mai bine de jumătate (52%) dintre liderii din sectorul public din România consideră că angajații din instituțiile pe care le coordonează au un grad ridicat sau foarte ridicat de expertiză atunci când vine vorba de evaluarea competențelor acestora în raport cu munca pe care o au de realizat. Întrebați de ce au acordat această notă, liderii au avut răspunsuri variate: "angajații au nevoie de o expertiză ridicată pentru a face față activităților ce trebuie rezolvate raportate la stresul din sectorul public"; "au existat cursuri care s-au organizat prin accesarea fondurilor europene", "angajații își însușesc permanent noile reglementări din domeniul lor de activitate"; "în general se pune accent pe pregătirea profesională a salariaților care de cele mai multe ori se angajează prin concurs".

La polul opus se află aproape 5% din totalul respondenților, care susțin că angajații din instituția pe care o conduc au un grad scăzut sau foarte scăzut de expertiză necesară pentru buna desfășurare a activităților de la locul de muncă. "Angajările se fac pe pile/ relații, nu pe competențe" – acesta este motivul invocat de liderii care au oferit note scăzute la evaluarea competențelor angajaților.

Din categoria liderilor care au spus că angajații din instituția lor au un grad mediu de expertiză, motivele invocate pentru acordarea acestei note sunt: "există și personal debutant"; "cu părere de rău, oamenii chiar dacă sunt competenți multora nu le mai place munca"; "există un oarecare nivel de expertiză, dar nu este dublat de metode de motivare, iar fluctuația managementului este ridicată, iar pregătirea acestuia este de slabă calitate".

% din totalul respondenților

- Grad ridicat și foarte ridicat de expertiză (între 8 și 10 puncte)
- Grad mediu de expertiză (între 4 și 8 puncte)
- Grad scăzut și foarte scăzut de expertiză (între 1 și 3 puncte)



### CUM AȚI EVALUA COMPETENȚELE ANGAJAȚILOR ÎN RAPORT CU MUNCA LOR, PE O SCARĂ DE LA 1 LA 10?

(în care 10 înseamnă un grad foarte ridicat de expertiză,  
iar 1 înseamnă un grad scăzut de expertiză)

## 2.2 STABILITATEA JOBULUI, MAI IMPORTANTĂ DECÂT SALARIUL

Stabilitatea oferită de locul de muncă în sectorul public reprezintă elementul considerat cel mai important de către respondenți: 74% dintre liderii din sectorul public care au răspuns la sondaj susțin că aceasta este foarte importantă ca element de atractivitate din cadrul instituției pe care o conduc, iar 22% au spus că stabilitatea reprezintă un element destul de important din acest punct de vedere. Pe următoarele locuri în topul atractivității locurilor de muncă de la stat se numără următoarele elemente: pachetul salarial și de beneficii (considerat foarte important de 35% dintre respondenți), caracterul interesant al muncii (foarte important pentru 35% dintre respondenți), echilibrul dintre viața personală și cea profesională (32% dintre respondenți au spus că este foarte important), precum și posibilitatea de a lucra cu persoane de la care se pot învăța lucruri noi (foarte important pentru 32% dintre respondenți).

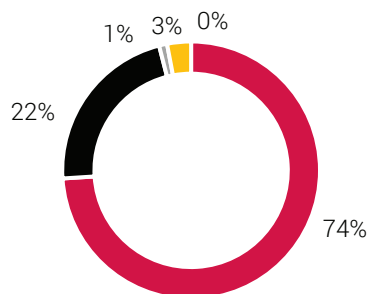
Pe de altă parte, distanța față de locul de muncă nu reprezintă un factor-cheie de atractivitate pentru angajații din sectorul public. Numai 19% dintre respondenți au spus că poziționarea geografică a instituției pentru care lucrează este un element important de atractivitate pentru angajați, pe când 22% au spus că nu este deloc un element important, iar 24% au spus că este destul de puțin important.

Alte elemente de atractivitate, precum provocările de la locul de muncă, posibilitatea de a dezvolta noi competențe profesionale, autonomia de la locul de muncă sau posibilitățile de promovare sunt considerate foarte importante pentru un procent cuprins între 20 și 30% dintre respondenți.

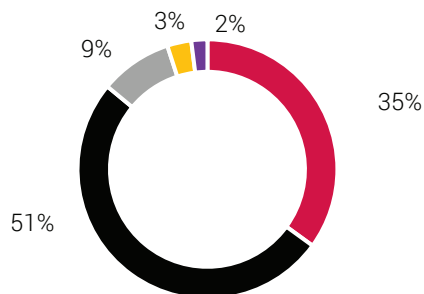
### ÎN CE MĂSURĂ CREDEȚI CĂ ATRACTIVITATEA LOCURILOR DE MUNCĂ DIN CADRUL INSTITUȚIEI DVS. SE DATOREAZĂ URMĂTOARELOR ELEMENTE ?

■ Foarte important ■ Destul de important ■ Destul de puțin important ■ Deloc important ■ Nu știu/Nu răspund

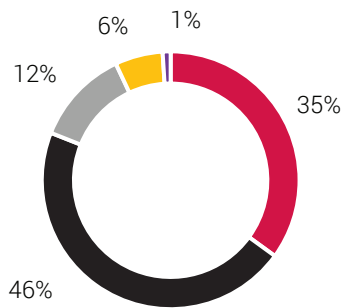
**STABILITATEA LOCULUI  
DE MUNCĂ**



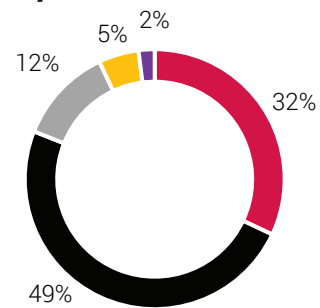
**PACHETUL SALARIAL  
ȘI DE BENEFICII**



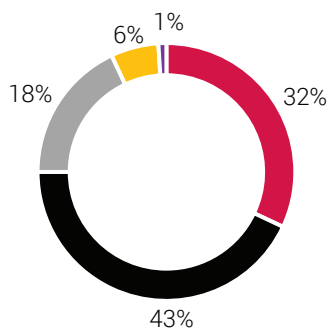
### CARACTERUL INTERESANT AL MUNCII



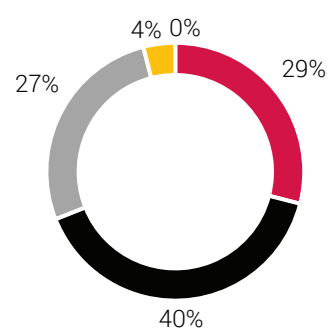
### ECHILIBRUL DINTRE VIAȚA PERSONALĂ ȘI VIAȚA PROFESIONALĂ



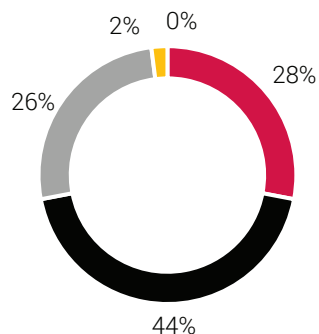
### POSSIBILITATEA DE A LUCRA CU PERSOANE DE LA CARE SE POT ÎNVĂȚA LUCRURI NOI



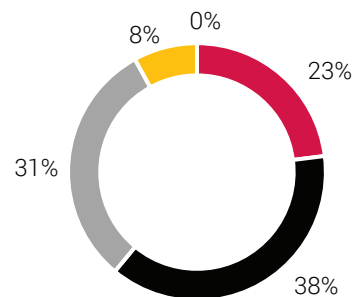
### PROVOCĂRILE ADUSE DE RESPONSABILITĂȚILE LOCULUI DE MUNCĂ



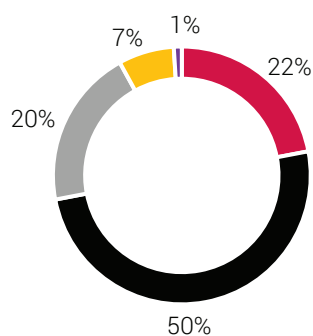
### POSSIBILITĂȚILE DE DEZVOLTARE A COMPETENȚELOR NECESARE LA LOCUL DE MUNCĂ



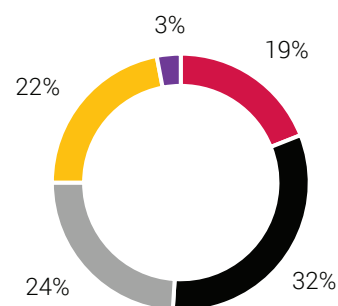
### POSSIBILITĂȚILE DE PROMOVARE



### AUTONOMIA LA LOCUL DE MUNCĂ



### POZIȚIONAREA GEOGRAFICĂ A ȘEDIULUI INSTITUȚIEI

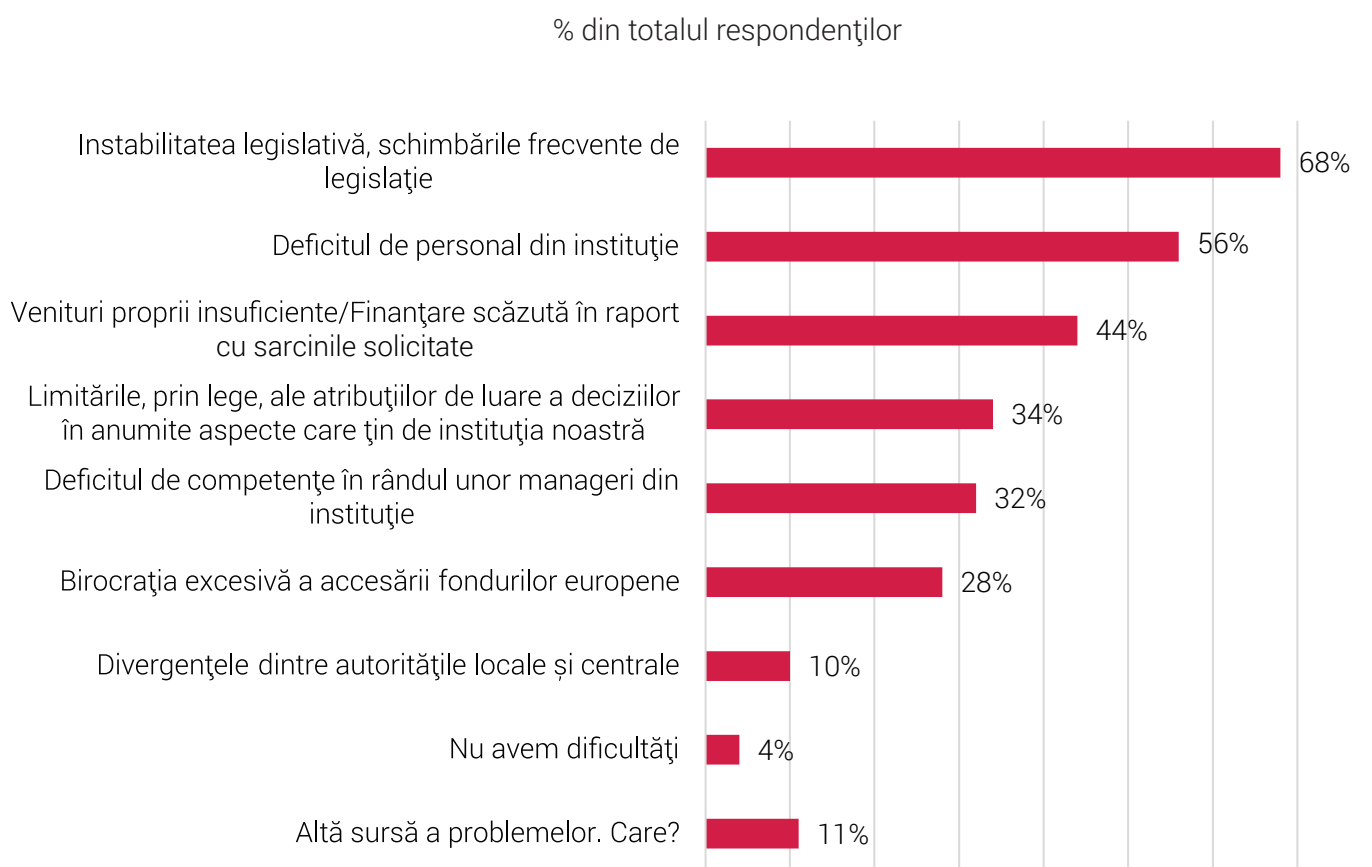


## 2.3 SCHIMBĂRILE DESE DE LEGISLAȚIE, CEA MAI MARE POVARĂ A MANAGERILOR DIN SECTORUL PUBLIC

Lipsa de predictibilitate legislativă este cea mai mare dificultate pe care o întâmpină liderii din sectorul public, peste 68% dintre respondenți menționând instabilitatea legislativă ca o piedică în activitatea lor de zi cu zi. Deficitul de personal a fost menționat de 56% dintre liderii din sectorul public, urmat de finanțarea scăzută sau de veniturile proprii insuficiente desfășurării activității, menționată de 44% dintre respondenți.

Doar 4% dintre respondenți au spus că nu au dificultăți în activitatea de zi cu zi, iar 11% au răspuns că există o altă cauză a problemelor (cooperare slabă între angajați, lipsa de încredere, timpul insuficient pentru rezolvarea sarcinilor, volumul mare de muncă raportat la salarii, norme de lucru neclare, agresivitatea cetățenilor/ părinților, lipsa de pregătire a managerilor, managementul politizat etc.)

### ÎN OPINIA DVS., CARE SUNT PRINCIPALELE CAUZE ALE DIFICULTĂȚILOR PE CARE LE AVEȚI ÎN ACTIVITATEA DVS. DE ZI CU ZI?

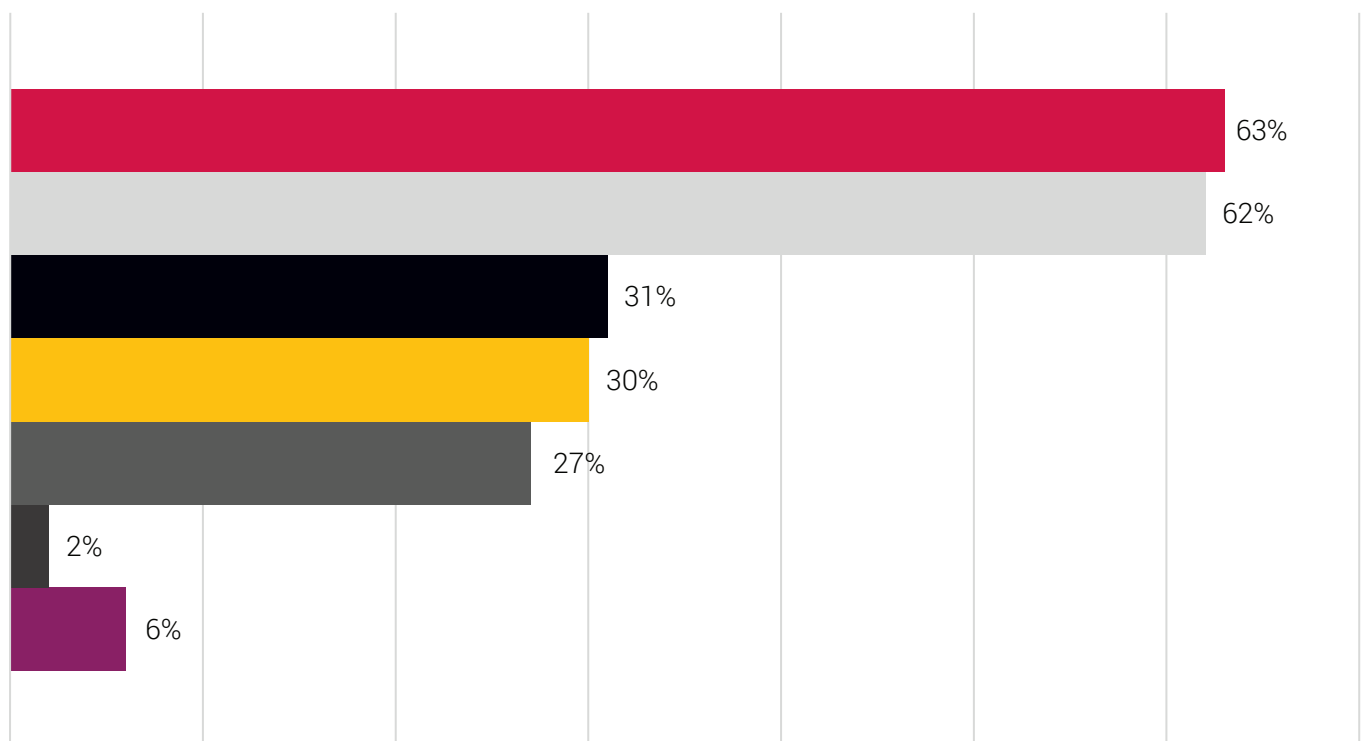


## 2.4 ÎMBUNĂȚĂȚIREA COMPETENȚELOR ANGAJAȚILOR ȘI PLATA PE BAZĂ DE REZULTATE SUNT BAZA PENTRU CREȘTEREA PERFORMANȚEI

Nevoia de dezvoltare a competențelor angajaților este elementul cel mai important pentru îmbunătățirea performanței instituțiilor publice, aceasta fiind menționată de către 63% dintre respondenții-lideri din sectorul public. Pe locul doi se află implementarea unui sistem de remunerare pe bază de performanță, menționat de 62% dintre respondenți. De asemenea, aproape unu din trei respondenți susține că o majorare a salariilor angajaților, precum și îmbunătățirea relațiilor dintre angajați sunt factori care pot contribui eficient la creșterea performanței din sectorul public.

Un procent de 6% dintre respondenți au menționat că există alte metode eficiente de creștere a performanței în sectorul public, printre care se află: posibilitatea de a avea rotație pe joburi, comunicarea cu colegii, schimbarea modelului ierarhic în sensul că aparatul de specialitate nu trebuie să fie în subordinea structurilor numite politic, dotarea cu aparaturi performante, beneficii extrasalariale.

### ÎN OPINIA DVS., CARE AR FI CEA MAI EFICIENTĂ CALE DE A ÎMBUNĂȚĂȚI PERFORMANȚA INSTITUȚIEI ÎN CARE LUCRAȚI?



- Îmbunătățirea competențelor angajaților
- Creșterea salariilor angajaților existenți
- Creșterea numărului de salariați
- Altă metodă. Care?
- Implementarea unui sistem de remunerare pe bază de performanță
- Îmbunătățirea relațiilor dintre angajați
- Scăderea numărului de salariați

NEVOILE DE DEZVOLTARE ALE ANGAJAȚILOR DIN SECTORUL PUBLIC DIN ROMÂNIA

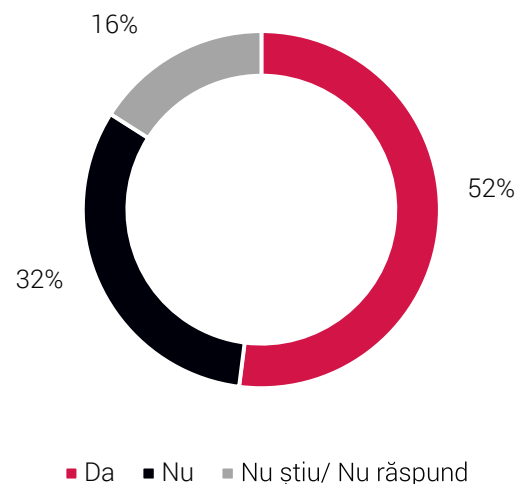
## 2.5 JUMĂTATE DINTRE INSTITUȚIILE PUBLICE ÎȘI IDENTIFICĂ INTERN NEVOILE DE TRAINING

Mai bine de jumătate (52%) din respondenții studiului Ascendis susțin că, în cadrul instituției în care lucrează, există o procedură prin care se identifică nevoile de training și de dezvoltare ale angajaților, pe când 32% dintre respondenți au spus că nu au o astfel de procedură.

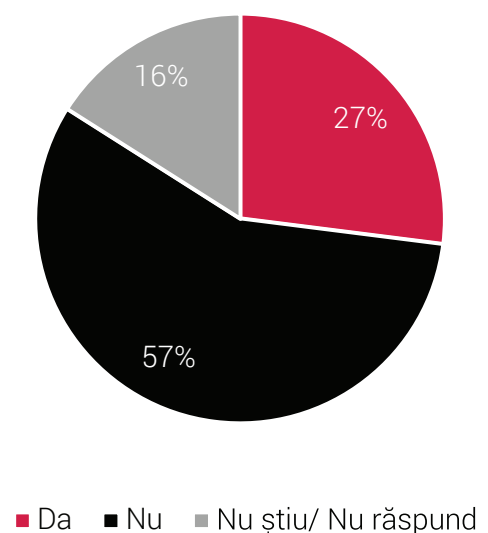
Totodată, 27% dintre liderii din sectorul public susțin că, în cadrul organizației în care lucrează există și angajați care livrează programe de training.

Întrebați ce tipuri de cursuri livrează trainerii interni, liderii din sectorul public au avut răspunsuri variate, menționând tematici diverse, de la comunicare, leadership, limbi străine, managementul schimbării, până la cursuri de formare a competențelor digitale, protecția datelor personale, managementul relației cu pacientul sau cursuri specifice necesare în domeniul educației (didactica specialității).

**AVEȚI O PROCEDURĂ ÎN CADRUL INSTITUȚIEI DVS. PRIN CARE SĂ IDENTIFICAȚI NEVOILE DE TRAINING ȘI DEZVOLTARE VIITOARE ALE ANGAJAȚILOR?**



**EXISTĂ, ÎN CADRUL ORGANIZAȚIEI DVS., ANGAJAȚI CARE LIVREAZĂ PROGRAME DE TRAINING?**



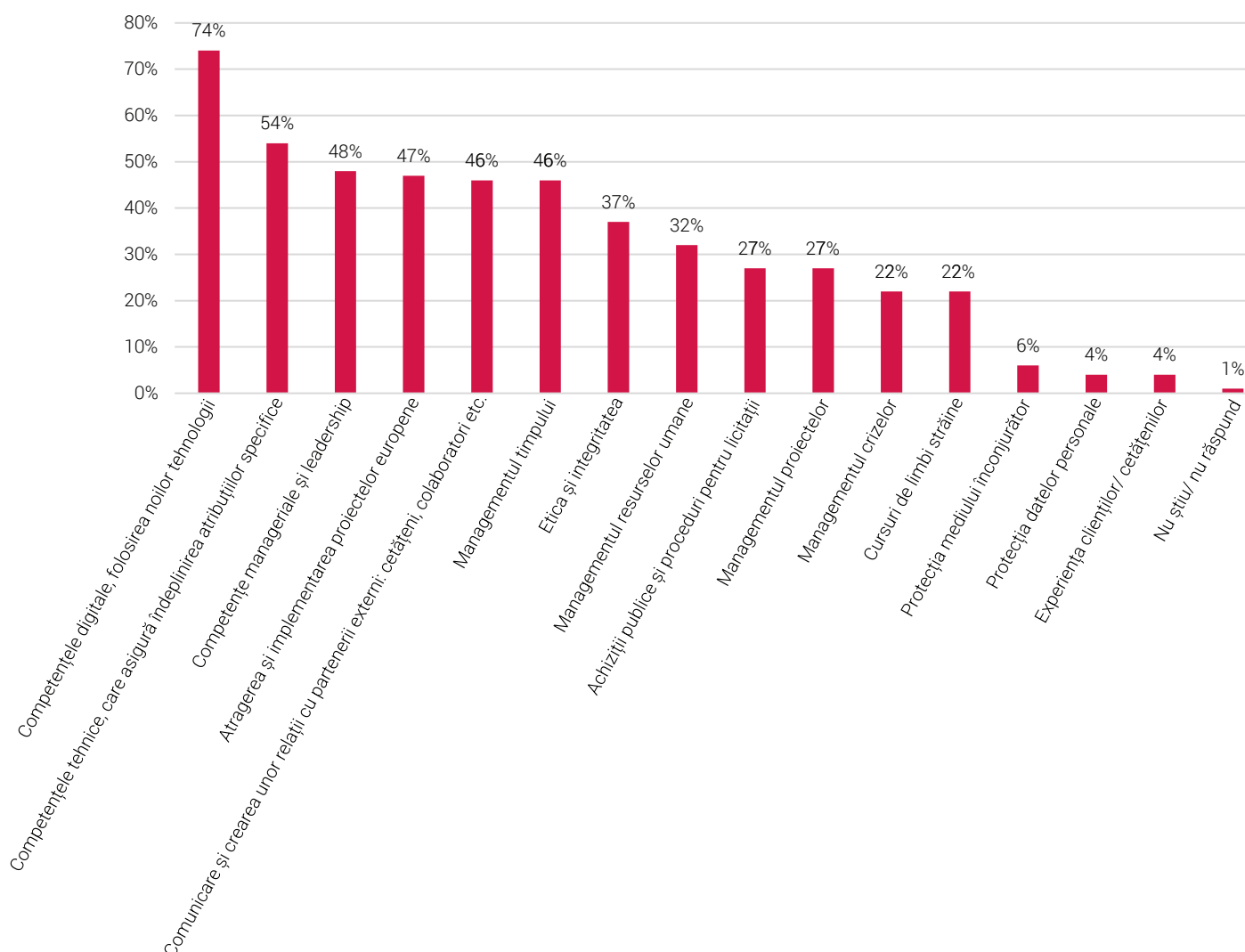


## 2.6 COMPETENȚELE DIGITALE SE AFLĂ ÎN TOPUL PREFERINȚELOR DE TRAINING ÎN SECTORUL PUBLIC

Trainingurile de dezvoltare a competențelor digitale sunt considerate prioritare pentru angajații din sectorul public, 74% dintre respondenți menționându-le ca fiind cele mai importante pentru angajații din organizația lor. Pe locul doi se află competențele tehnice, care asigură îndeplinirea atribuțiilor specifice și care au fost menționate de 54% dintre respondenți, urmate de programele de dezvoltare a competențelor manageriale și de leadership (48% dintre respondenți).

La polul opus se află cursurile de customer experience (experiența clienților/ cetățenilor), cele de protecție a datelor personale și cele de protecție a mediului înconjurător, menționate ca importante de foarte puțini respondenți (între 4 și 6% din total).

### CARE SUNT DOMENIILE DE TRAINING PE CARE LE CONSIDERAȚI CELE MAI IMPORTANTE PENTRU DEZVOLTAREA COMPETENȚELOR ANGAJAȚILOR DIN INSTITUȚIA DVS. ?

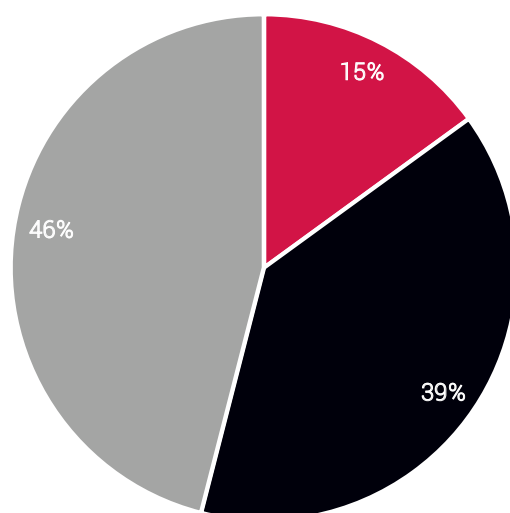


## 2.7 PROGRAMELE DE TRAINING HIBRID SUNT ÎN TOPUL PREFERINȚELOR ÎN SECTORUL PUBLIC

Un procent de 46% dintre respondenții chestionarului Ascendis au spus că, în 2023, ar prefera ca programele de training să fie organizate în regim hibrid, iar 39% ar prefera să se vadă cu colegii și cu trainerii fizic, la clasă.

### CUM PREFERAȚI SĂ FIE PROGRAMELE DE TRAINING DESTINATE DEZVOLTĂRII ANGAJAȚILOR DVS. ÎN 2023?

- Online
- Fizic, la clasă
- Hibrid



Întrebați care a fost costul trainingului per angajat în 2022, liderii din sectorul public care au răspuns la această întrebare au avut răspunsuri variate, de la 300 de lei per angajat, până la 2.000 de lei per angajat în 2022, cu o medie estimată la 1.000 de lei per angajat. Un respondent a spus: "Costul cu trainingul a fost foarte mic în 2022 întrucât programele de formare se fac preponderent cu lectori proprii, care nu sunt plătiți suplimentar pentru această activitate sau prin intermediul ANFP sau INA, care derulează programe de formare prin intermediul finanțărilor externe nerambursabile".

# cultură toxică?



te-ajutăm s-o schimbi

[ascendis.ro](https://ascendis.ro)

  
ASCENDIS

## 2.8 METODOLOGIA STUDIULUI ȘI PROFILUL RESPONDENȚILOR

### OBIECTIVELE CERCETĂRII

Principalul obiectiv al studiului Ascendis a fost identificarea nevoilor de training ale angajaților din sectorul public, în vederea creării unor programe de dezvoltare adecvate nevoilor din acest sector. În subsidiar, studiul își propune și evidențierea principalelor provocări/obstacole ale instituțiilor publice în creșterea performanței.

### METODOLOGIA

Universul cercetării:	<b>Aprox. 100.000 de lideri din sectorul public</b>
Eșantion:	<b>120 de lideri din sectorul public</b>
Metoda de culegere a datelor:	<b>Online</b>
Instrumentul de cercetare:	<b>Chestionarul autoaplicat</b>
Platforma de culegere a datelor:	<b>Surveymonkey</b>
Perioada de culegere a datelor:	<b>9 - 19 mai 2023</b>
Marja de eroare:	<b>± 9%</b>
Intervalul de încredere:	<b>95%</b>

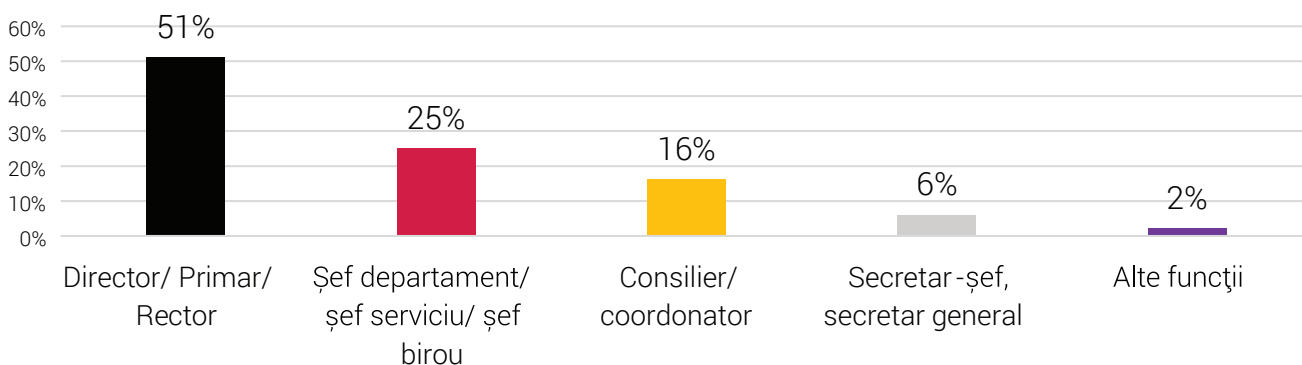
Baza de date către care a fost transmis chestionarul: aprox. 3.000 de primării (newsletter transmis de Ghidul Primăriilor), top 300 cei mai mari angajatori din sectorul public, baza de date a clienților/ a potențialilor clienți ai Ascendis din sectorul public.

## PROFILUL RESPONDENȚILOR

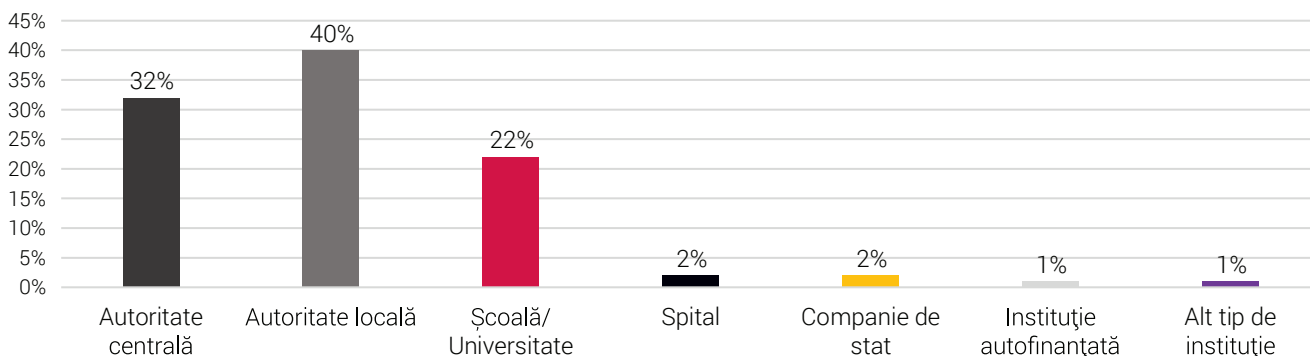
Un procent de 51% dintre respondenții sondajului Ascendis sunt directori (generalii sau adjuncți), primari sau rectori, iar 25% dintre aceștia au roluri de șef departament/ șef serviciu sau șef birou.

În ceea ce privește tipul de instituție pentru care lucrează, 40% dintre respondenți sunt angajați ai unei autorități locale, iar 32% fac parte din echipa unei autorități centrale.

### FUNCȚIA



### TIPUL DE INSTITUȚIE



# rege te naști, lider devii



cursuri de leadership

[ascendis.ro](http://ascendis.ro)

  
ASCENDIS

# ANALIZA CALITATIVĂ

# 3

## MI-AȘ DORI CA ÎN 10 ANI SĂ MERGEM LA O INSTITUȚIE A STATULUI CU MAI MULTĂ ÎNCREDERE ȘI CU MAI PUȚINĂ TEAMĂ

Schimbările mici de comportamente în rândul angajaților din sectorul public ar putea aduce un rezultat extraordinar în creșterea performanței instituțiilor publice, iar o componentă importantă în această direcție o reprezintă investiția în programe de training, a explicat Andrei Goșu, managing partner în cadrul firmei de training și consultanță în dezvoltare organizațională Ascendis.

### **Cum a ajuns Ascendis să livreze programe de training și dezvoltare pentru sectorul public?**

Ascendis livrează programe de training, team building și consultanță în dezvoltare organizațională de 26 de ani, iar până de curând clienții erau exclusiv companii din sectorul privat, cu precădere multinaționale. În ultimii ani, însă, a existat o deschidere a sectorului public către instruirea angajaților cu furnizori privați, iar așa am avut ocazia să livrăm programe de training și de consultanță în acest domeniu, prin participarea la licitații. Avem nevoie de o creștere a performanței în sectorul public, iar performanța este bazată pe oameni. În orice sector ai activa, tot ajungi să interacționezi cu sectorul public, iar o creștere a performanței în acest domeniu este, poate, mai necesară acum ca niciodată.

### **Cât ar trebui să investească o instituție publică/ o companie în instruirea unui angajat anual?**

Nu există un etalon în ceea ce privește investiția în instruirea angajaților din România, avem clienți care investesc 400 de euro/ an per angajat și clienți care alocă sume de cinci ori mai mari. Oricum ne-am uita la această sumă, per ansamblu, ea este mică, pentru că România se află pe ultimul loc în Uniunea Europeană la capitolul investiției în training, chiar și sub Bulgaria, rivala noastră în toate clasamentele.

### **Competențele digitale sunt printre domeniile de training preferate de către liderii din sectorul public, conform studiului Ascendis. Cum se explică această cerere?**

Programele de dezvoltare a competențelor digitale ale angajaților sunt la mare căutare și în sectorul privat, nu doar în cel public. Să nu uităm că în PNRR – Planul Național de Redresare și Reziliență –

există o componentă obligatorie de training în zona de digitalizare. Avem cumva un paradox în România: un număr impresionant de programatori de calitate, dar și un număr impresionant de angajați cu un nivel al competențelor digitale relativ scăzut. Nu e vorba doar de faptul că oamenii nu știu să folosească tehnologia, ci mai degrabă faptul că instituțiile statului nu sunt digitalizate și nu suntem "forțați" să folosim aplicații. Noi, ca furnizori de training, putem ajuta doar într-o parte – cea de formare sau de dezvoltare a competențelor – însă de cealaltă parte, a investițiilor în digitalizare, statul trebuie să se ocupe.

### **Cum ar arăta sectorul public dacă, în următorii 10 ani, s-ar investi în training cât s-a investit în mediul privat în ultimele două decenii?**

Cu mici schimbări de comportament în domeniul public, eu cred că rezultatul ar fi impresionant, de la simpla interacțiune cu cetățeanul până la eficientizarea proceselor din instituții. Într-unul dintre proiectele mari din sectorul public pe care le-am avut în ultimii ani am văzut că acest lucru este posibil, iar oamenii au învățat să interacționeze altfel între ei. Procesele sunt esențiale, dar comportamentele și felul în care oamenii interacționează între ei sunt vitale. Statul este o dovadă vie că, deși are angajați competenți, cultura, climatul și atmosfera din instituțiile publice nu aduc aceeași eficiență ca în alte state europene. Orice instituție, că e de stat sau privată, are nevoie de procese clare și de un sistem de valori care să conducă spre performanță.

În acest moment, sectorul public este deficitar la atmosfera de lucru și sistemele de valori, iar noi le putem îmbunătăți prin programele noastre, antrenând și consolidând competențele și comportamentele oamenilor.



Dar schimbarea durează: într-o organizație cu câteva sute de oameni se văd primele rezultate cam în 2 ani, cu eforturi susținute.

**Puteți oferi un exemplu de o schimbare mică care a avut impact semnificativ într-o instituție publică?**

Managerii unei instituții publice cu câteva sute de angajați au început, după programele organizate împreună cu noi, să pună mai multe întrebări în interacțiunea cu subordonații, să nu mai folosească doar afirmații (aceasta fiind forma de manifestare a unui leadership directiv). Întrebarea este cea care stă la baza celorlalte stiluri de leadership – delegare, coaching -, iar o astfel de schimbare mică, ușor observabilă, face tranziția de la un stil de conducere directiv la unul de conducere prin întrebări, prin valori.

Oamenii se adaptează, iar comportamentul este mimetic. Dacă leadershipul din sectorul public cultivă ideea că cetățeanul este important și că rolul angajatului de la stat este să lucreze în interesul cetățeanului, atunci și angajații de la stat vor gândi și vor acționa în această direcție. Nu e suficient să le spui oamenilor cum să se comporte, ci să te porți și tu, ca lider, ca atare. Iar primul pas în această direcție este ca fiecare decizie să pornească de la întrebarea: "Care ar fi cea mai bună soluție pentru cetățean în această situație?"

**Cum v-ați dori să arate instituțiile publice peste un deceniu?**

În 10 ani aș vrea să ne ducem la instituțiile statului fără teamă, cu încrederea că funcționarii de acolo ne vor ajuta, să mergem cu încredere că vom fi sprijiniți în rezolvarea problemelor. Iar asta presupune o schimbare de comportament, dincolo de orice, și este valoarea care trebuie consolidată. Așa cum în privat un angajat de la bancă știe că trebuie să își ajute clientul în orice demers pentru că tot clientul îl va recompensa pentru munca depusă, așa și un funcționar al statului trebuie să îl sprijine pe cetățeanul care vine la ghișeu, pentru că, până la urmă, pentru acest lucru este plătit. Dacă am reuși să schimbăm sentimentul de teamă al contribuabililor cu cel de încredere atunci când interacționează cu o instituție publică, atunci creșterea eficienței statului per ansamblu ar fi uriașă.



**Andrei Goșu, managing partner, Ascendis**

"Procesele sunt esențiale, dar comportamentele și felul în care oamenii interacționează între ei sunt vitale. Statul este o dovadă vie că, deși are angajați competenți, cultura, climatul și atmosfera din instituțiile publice nu aduc aceeași eficiență ca în alte state europene. (...) În acest moment, sectorul public este deficitar la atmosfera de lucru și sistemele de valori, iar noi le putem îmbunătăți prin programele noastre, antrenând și consolidând competențele și comportamentele oamenilor."

**MUGUR TOLICI**, DIRECTOR DE RESURSE UMANE, BANCA NAȚIONALĂ A ROMÂNIEI

## **UNU DIN PATRU ANGAJAȚI AI BĂNCII NAȚIONALE A PARTICIPAT ANUL TRECUT LA PROGRAME DE TRAINING. DOAR FORMAREA DE BAZĂ A UNUI NOU ANGAJAT BNR DUREAZĂ CEL PUȚIN 2-3 ANI**

Un număr de 454 de angajați ai Băncii Naționale a României, reprezentând aproape un sfert din totalul celor peste 2.000 de angajați ai instituției, au participat anul trecut la programe de training. Creșterea capacității de adaptare la nou și consolidarea expertizei profesionale sunt principalele obiective de formare ale angajaților BNR și în 2023, a explicat Mugur Tolici, directorul de resurse umane al Băncii Naționale a României.

***Câți angajați are Banca Națională în prezent și care este "bilanțul" ultimului an în domeniul formării profesionale a salariaților băncii?***

Banca Națională a României (BNR) are în acest moment 2069 de salariați, care își desfășoară activitatea în sediul central din București și în cele 19 structuri teritoriale (6 sucursale regionale și 13 agenții).

Anul 2022 a fost un an activ din punct de vedere al formării profesionale. Aproape un sfert dintre salariații băncii (454 de persoane) au cumulată 760 participări la programe de perfecționare profesională, însumând, în total, 2.671 de zile de training. Aproximativ 90% din participări au fost ale salariaților cu funcții de execuție.

În plus, BNR a găzduit în anul 2022 două programe ale Băncii Centrale Europene (BCE) la care au participat 23 salariați din bănci centrale din Uniunea Europeană și BNR. Aceste două programe se încadrează în colaborarea începută de BNR în anul 2009 cu Banca Centrală Europeană. În această perioadă, BNR a găzduit 42 de programe de training la care au participat 570 de salariați din 37 de bănci centrale și instituții de supraveghere bancară din Uniunea Europeană.

***Care sunt tipurile de programe de formare cel mai frecvent întâlnite în cadrul băncii?***

Principalul obiectiv al Strategiei de dezvoltare și perfecționare elaborată pentru salariații băncii pentru perioada 2022 – 2023 a

*fost creșterea capacității de adaptare la nou și consolidarea expertizei profesionale.*

În linie cu pilonii definiți în această Strategie, în anul 2022, 80 la sută dintre formele de perfecționare au fost cursuri tehnice, de specializare în domeniile specifice de activitate ale băncii centrale: operațiuni de piață, politică monetară, supraveghere, reglementare etc. În același timp, un număr (în creștere) de salariați, în special cu funcții manageriale, au participat la cursuri de dezvoltare a competențelor de tip soft și de leadership.

***Cât investește BNR anual în formarea unui angajat?***

BNR investește un volum semnificativ de resurse în formarea și dezvoltarea angajaților săi. Mă refer aici nu numai la costul financiar al acestei investiții, dar și la efortul constant al managerilor și al salariaților cu state vechi de activitate de a transfera din cunoștințele și experiența lor către cei mai tineri. Acest lucru este esențial în domeniile foarte specializate ale băncii, unde perioada de formare (de bază) a unui nou angajat este de cel puțin 2-3 ani.

Investiția anuală în dezvoltarea profesională a salariaților este de circa 1.000 lei/salarizat, fiind influențat în ultimii ani de cursurile organizate online. Prin reducerea costului/salarizat ca urmare a creșterii participării la programele desfășurate online am reușit să asigurăm accesul unui număr tot mai mare de salariați la programe tehnice, soft skills sau manageriale.

## **Care sunt nevoile actuale de training ale angajaților BNR?**

Nevoile de training ale salariaților noștri sunt constant actualizate, iar programele de formare profesională ale BNR sunt construite pentru a ține cont de acestea. Avem o preocupare constantă pentru dezvoltarea de noi cursuri și seminare, în linie cu prioritățile curente.

Pentru a răspunde la nevoile de adaptare continuă la un mediu profesional în continuă schimbare am introdus programe noi în domeniul managementului timpului și al stresului, reziliență emoțională, mentalitate orientată către creștere și învățare (Growth Mindset), evitarea în mediul profesional a ideilor preconcepute (Mitigating unconscious bias at work), competențe de analiză a datelor (Data Literacy). Programul Data Literacy este unul pilot prin care ne propunem să creștem capacitatea de analiză a datelor și de utilizare eficientă a acestora în activitatea de zi cu zi dar și în procesul de luare a deciziilor.

Pentru competențele manageriale, programele dezvoltate sunt adecvate nivelului de experiență al salariaților care ocupă funcții de conducere, de la cele de bază - dezvoltarea abilităților de conducere, managementul conflictelor, delegare eficientă - până la cele organizate împreună cu Banca Centrală Europeană pentru liderii mai experimentați - facilitarea performanței, conducere eficientă, leadership transformațional.

## **Cum se desfășoară programele de instruire ale angajaților (online, fizic sau hibrid) și care este ponderea programelor in-house / livrate de furnizori externi?**

Anul 2022 a fost unul de tranziție și de revenire treptată la formatul clasic, față în față, de organizare și desfășurare a activităților de perfecționare profesională, tendință observată și la unele dintre băncile centrale sau institutele de perfecționare profesională ale acestora.

Din totalul participărilor la programe de perfecționare profesională, 42 la sută s-au desfășurat in-house sau livrate de instituții specializate din România. În ceea ce privește programele organizate cu instituții de training din afara țării, principalii noștri parteneri externi sunt Fondul Monetar Internațional, Autoritatea

Bancară Europeană, Banca Rezervelor Federale din New York (FED New York), institutele de training ale Băncii Angliei, Băncii Franței, Băncii Elveției și Bundesbank. Participarea la programele de training organizate de aceste instituții ne garantează acumularea unui nivel similar de expertiză profesională cu cel al colegilor noștri din alte bănci centrale ale statelor Uniunii Europene.



**Mugur Tolici, director de resurse umane, Banca Națională a României**

**"Investiția anuală în dezvoltarea profesională a salariaților este de circa 1.000 lei/salariat, fiind influențat în ultimii ani de cursurile organizate online. Prin reducerea costului/salariat ca urmare a creșterii participării la programele desfășurate online am reușit să asigurăm accesul unui număr tot mai mare de salariați la programe tehnice, soft skills sau manageriale."**

**OANA MATACHE, VICEPRIMAR AL MUNICIPIULUI BUZĂU**

## **COMUNICAREA EFICIENTĂ ESTE COMPETENȚA NECESARĂ ORICĂRUI FUNCȚIONAR PUBLIC. ÎN ADMINISTRAȚIE EȘTI ÎN SERVICIUL CETĂȚEANULUI**

Comunicarea este abilitatea de bază pe care trebuie să o aibă toți funcționarii publici, pentru că ei trebuie să îi îndrume și să îi sprijine pe cetățenii care apelează la serviciile pe care le oferă. Dincolo de toate, bucuria de a fi în serviciul public – deși nu este o competență în sensul clasic – definește, poate, cel mai bine, modul în care trebuie să gândească și să acționeze angajații din sectorul public, spune Oana Matache, viceprimar al Municipiului Buzău.

**Câți angajați are Primăria Buzău și câți participă anual la programe de formare profesională?**

*Primăria Municipiului Buzău are în prezent 600 de angajați, din care anual aproximativ 40 sunt integrați în diverse programe de formare profesională.*

**Care sunt domeniile de training în care ați investit cel mai mult în ultimii ani?**

*Principalele domenii în care am investit au fost controlul intern și managementul performanței. Astfel odată cu începerea mandatului domnului primar Constantin Toma, mai exact în anul 2016, a început și implementarea în Primăria Buzău a Programului Kaizen. Kaizen înseamnă, tradus din japoneză, management al performanței continuu îmbunătățit. Prin acest program de pregătire al întregului personal din Primărie se mizează pe identificarea instrumentelor necesare îmbunătățirii continue a procesului administrativ, dar și pentru a stimula idei în rândul funcționarilor publici în identificarea de noi oportunități pentru simplificarea procedurilor, precum și eficientizarea relației funcționar public - cetățean. Nu în ultimul rând, este stimulată inițiativa și creativitatea angajaților ceea ce este un câștig enorm într-un sistem public unde, alături de celelalte elemente ale competenței, acestea trebuie să ocupe un loc aparte.*

**Care sunt provocările pe care le întâmpinați la acest capitol, găsiți programe adecvate nevoilor de dezvoltare ale angajaților ?**

*Provocarea principală apare inițial, atunci când unii dintre angajați manifestă o anumită doză de rețineră: "Ce nevoie am să intru în acest program de formare când am deja atât de mult de lucru?". Pe parcurs însă apare automat și răspunsul la această dilemă, mai ales atunci când chiar angajații primesc un feedback pozitiv de la cetățenii mulțumiți că, în Primăria Buzău, în loc de 30 de zile de răspuns la o solicitare, se poate, după caz, răspunde și în 3 zile. Prin procedurile specifice ale Departamentului de resurse umane nevoia reală de instruire a tuturor categoriilor de personal din cadrul instituției noastre este identificată anual și soluționată prin achiziționarea cursurilor de instruire adecvate.*

**Care sunt abilitățile unui angajat al instituției care este considerat top performer?**

*Inițiativă, creativitate și deschidere. Acești angajați sunt cei mai eficienți și vin cu plăcere la job. De aici se pot ramifica multiple beneficii atât pentru instituție, angajat cât și pentru cetățeni.*

**Ce competențe credeți că ar trebui dezvoltate în rândul colegilor dumneavoastră pentru a crește performanța generală a organizației?**

*În administrație ești în serviciul cetățeanului, iar cel care ajunge în fața ta și îți solicită un serviciu sau îți trimite o adresă are nevoie de îndrumarea și deschiderea ta. De aceea aș spune că o comunicare eficientă este un element aparte al competențelor specifice necesare unui funcționar public. Și aici mă refer la comunicare eficientă atât în interiorul instituției, cu alte instituții, cât și în relația cu cetățeanul.*

*Când lucrezi în serviciul public este absolut necesar să ai această abilitate.*

**Care credeți că trebuie să fie competențele pe care trebuie să le aibă angajații agenției pe care o conduceți în următorii 10 ani ?**

*Pentru mine și echipa din care fac parte a fi competent înseamnă a aplica cu profesionalism cunoștințele de specialitate, a folosi cu abilitate deprinderile specifice, a analiza și lua decizii operative, a te raporta creativ la sarcinile primite, a*

*comunica eficient, a te adapta la mediul de muncă specific și nu în ultimul rând a face față situațiilor neprevăzute. Acestea sunt elemente ale competenței pe care echipa de conducere a Primăriei Buzău le urmărește a fi atinse și a fi îmbunătățite continuu. Aș adăuga, deși nu o pot cataloga ca o competență definită în sens clasic, bucuria de a fi în serviciul public. Într-o societate care migrează spre digitalizare, într-o grabă de a rezolva cât mai multe și cât mai repede, este esențial să nu uităm că lucrăm cu și pentru oameni.*



**Oana Matache, viceprimar al Municipiului Buzău**

**"Provocarea principală apare inițial, atunci când unii dintre angajați manifestă o anumită doză de rețineră: "Ce nevoie am să intru în acest program de formare când am deja atât de mult de lucru?". Pe parcurs însă apare automat și răspunsul la această dilemă, mai ales atunci când chiar angajații primesc un feedback pozitiv de la cetățenii mulțumiți că, în Primăria Buzău, în loc de 30 de zile de răspuns la o solicitare, se poate, după caz, răspunde și în 3 zile."**

# PRIMARI TREBUIE SĂ AIBĂ DESCHIDERE ȘI SĂ ÎNCURAJEZE PREGĂTIREA CONSTANTĂ A ANGAJAȚILOR

Angajații din primării au nevoie de o pregătire constantă pentru a avea performanță, iar liderii din instituțiile publice evaluează nevoile de dezvoltare ale angajaților inclusiv în domenii critice, precum achiziții publice, urbanism sau fonduri europene. Iar pentru primării performanți este extrem de important să fie mereu la curent cu noutățile din domeniile-cheie ale administrației, spune George Turcu, managing partner al proiectului Ghidul Primăriilor, un canal de comunicare ce oferă mediului de afaceri care se adresează sectorului public o soluție integrată de conectare directă cu cele 3186 de Primării, cu Ministerele, Autoritățile naționale, Consiliile Județene și alte 3500 de companii de top.

**Care credeți că este rolul primarilor în promovarea și sprijinirea dezvoltării abilităților angajaților din primării?**

Dezvoltarea constantă a abilităților angajaților din primării este esențială pentru succesul administrației locale. Iar primării performanți știu că au nevoie de o echipă performantă, care să livreze pentru comunitate proiecte necesare, finanțabile și sustenabile.

În final, consider că cel mai important aspect este ca primarul să aibă deschidere și să încurajeze pregătirea constantă a angajaților, astfel încât aceștia să fie mereu pregătiți să facă față noilor provocări și să rămână la curent cu ultimele noutăți din domeniile cheie din administrație.

**Din experiența și din discuțiile dvs. cu primării, care sunt cele mai mari nevoi de dezvoltare a competențelor angajaților din primăriile din România?**

În primul rând, companiile private cu care colaborăm au semnalat în repetate rânduri faptul că sectorul public este expus la riscuri financiare majore din cauza achizițiilor publice neperformante și pledează pentru modernizarea practicilor de achiziții publice și pentru implementarea unor modele performante, bazate pe know-how-ul funcționarilor publici, care să prioritizeze calitatea achiziției.

Inclusiv Iuliana Feclistov, Președintele Agenției Naționale pentru Achiziții Publice a declarat pentru Ghidul Primăriilor că cea mai mare provocare din sectorul public o reprezintă pregătirea personalului din domeniul achizițiilor și a adăugat că prioritatea zero pentru ANAP este stabilirea unor standarde înalte de performanță pentru funcționarii care gestionează achizițiile publice.

Așadar, din discuțiile pe care le-am purtat

mai ales cu mediul de afaceri care colaborează cu sectorul public, domeniile care au nevoie urgentă de specialiști sunt: achizițiile publice, direcțiile de urbanism / cadastru și domeniul accesării fondurilor europene.

**Se vorbește tot mai mult despre digitalizare în sectorul public. Aveți exemple de primari/ primării care au investit și în programe de formare a competențelor digitale ale angajaților?**

Ghidul Primăriilor a intervievat mulți primari performanți care au digitalizat relația cu cetățenii și fluxurile interne din cadrul primăriei, printre care: Gheorghe Damian, primarul Comunei Ciugud, Florin Birta, primarul Municipiului Oradea, Ciprian Ciucu, primarul Sectorului 6, Nicolae Moldovan, primarul Orașului Beclean, Cristian-Octavian Matei, primarul Municipiului Turda, Florin Oancea, primarul Municipiului Deva, etc.

Punctual nu am discutat cu primari despre competențele digitale ale angajaților, dar în general, soluțiile digitale implementate la nivelul primăriilor vin "la pachet" cu funcționari publici pregătiți să gestioneze corespunzător fluxurile digitale.

Categoric am identificat, împreună cu partenerii din mediul de afaceri, nevoia derulării unor programe de formare a competențelor digitale pentru angajații din primării, iar decidenții ar trebui să valorifice la maximum prevederile Ordonanței de Urgență 57/2019, conform căreia primăriile trebuie să ofere tuturor angajaților cel puțin un program de formare sau perfecționare profesională la fiecare doi ani.

**Care este povestea proiectului Ghidul Primăriilor?**

Ghidul Primăriilor este o inițiativă pe care am dezvoltat-o încă din 2003, atunci când compania noastră oferea un catalog cu spații

de promovare pentru antreprenori și mediul de afaceri.

La acel moment, am observat un interes crescut din partea primăriilor pentru promovarea proiectelor de dezvoltare și mai ales pentru atragerea de investiții noi în comunitățile lor.

Pentru a răspunde nevoilor acestor primării, am realizat un studiu pentru a evalua numărul și tipul de primării care ar fi interesate să facă parte dintr-o comunitate în cadrul căreia să-și promoveze constant proiectele de investiții, oportunitățile locale, facilitățile oferite investitorilor și să aibă acces la exemple de bune practici din administrație.

Rezultatele studiului au relevat faptul că o astfel de comunitate era necesară și astfel am creat Ghidul Primăriilor, un proiect unic care funcționează neîntrerupt de 20 de ani la nivel național, o comunitate care conectează primăriile, comunitățile locale și mediul de afaceri.

În 2020 am mers și mai departe și am lansat un produs premium, Revista Ghidul Primăriilor - prima și singura revistă de tehnologii, produse și servicii destinată exclusiv administrațiilor publice din România, cu accent pe primării.

Acest produs a fost dezvoltat la cererea companiilor private care aveau nevoie de un canal eficient și accesibil prin care mesajul lor să poată ajunge la toți liderii din administrația locală și centrală, mult mai ușor și mai rentabil decât prin campaniile tradiționale de promovare (rețele sociale, motoare de căutare, presa generalistă sau direct mail).

Astfel, în timp ce tipărirea și expedierea de materiale prin curierat către toate primăriile din România ar fi foarte costisitoare pentru o companie, Ghidul Primăriilor oferă soluția integrată de conectare directă cu toate instituțiile publice, într-un mod economic și eficient și distribuie Revista trimestrială și Catalogul anual direct către cele 3186 de Primării din țară, către Ministere, Autorități naționale, Consilii Județene și aprox. 3500 de companii de top.

Acesta este pe scurt, drumul de 20 de ani de la un catalog tipărit, la o platformă completă, dezvoltată pentru crearea de conexiuni între primării și companii, care include următoarele produse: Catalogul și Revista Ghidul Primăriilor, site-ul [ghiduprimariilor.ro](http://ghiduprimariilor.ro) și canalele online conexe (newsletter-ul, Podcastul Vocea

Administrațiilor Publice, fluxul de știri Vocea Administrațiilor Publice, grupul de WhatsApp destinat primăriilor, etc).

### **Care au fost cele mai mari provocări întâmpinate în dezvoltarea acestui proiect?**

Una dintre cele mai mari provocări a fost stabilirea relației de încredere între primării, consilii județene și proiectul Ghidul Primăriilor. Iar pentru acest obiectiv am muncit mult, am livrat întotdeauna ce am promis și mereu am încercat să depășim așteptările.

De asemenea, uneori a fost dificil de comunicat faptul că proiectul Ghidul Primăriilor nu oferea pur și simplu spații publicitare, ci un nou canal de comunicare pentru instituțiile publice locale și centrale și pentru mediul de afaceri.



**George Turcu, Managing Partner, Ghidul Primăriilor**

**"Iuliana Feclistov, Președintele Agenției Naționale pentru Achiziții Publice a declarat pentru Ghidul Primăriilor că cea mai mare provocare din sectorul public o reprezintă pregătirea personalului din domeniul achizițiilor și a adăugat că prioritatea zero pentru ANAP este stabilirea unor standarde înalte de performanță pentru funcționarii care gestionează achizițiile publice. Din discuțiile pe care le-am purtat mai ales cu mediul de afaceri care colaborează cu sectorul public, domeniile care au nevoie urgentă de specialiști sunt: achizițiile publice, direcțiile de urbanism / cadastru și domeniul accesării fondurilor europene".**

**ALINA SILAGHI**, DIRECTOR, AGENȚIA PENTRU DEZVOLTARE LOCALĂ ORADEA

## TREBUIE SĂ NE ADAPTĂM LA O PIAȚĂ ÎN CONTINUĂ TRANSFORMARE. UN ORAȘ SMART ARE NEVOIE DE OAMENI SMART

Adaptabilitatea și dorința de a învăța lucruri noi sunt competențe-cheie într-o piață aflată în continuă transformare, în care digitalizarea și inteligența artificială evoluează rapid, a explicat Alina Silaghi, directorul Agenției de Dezvoltare Locală Oradea (ADLO). Compania pe care Alina Silaghi o conduce are o echipă de 20 de persoane și este deținută de Primăria Oradea, având ca activități principale administrarea parcurilor industriale din oraș și atragerea de investitori. De asemenea, ADLO asigură legătura între investitorii privați și instituțiile de învățământ și sprijină investitorii străini și locali în relația cu instituțiile publice.

### **Care sunt domeniile de training în care ați investit cel mai mult în ultimii ani?**

În ultimii ani ne-am concentrat să identificăm nevoile din cadrul companiei în funcție de proiectele pe care le aveam în implementare. Am observat că una dintre provocările noastre era partea de comunicare eficientă, atât în interiorul echipei, cât și cu terții cu care am interacționat. Totodată, o provocare constantă este managementul proiectelor.

### **Care sunt provocările pe care le întâmpinați la acest capitol, găsiți programe adecvate nevoilor de dezvoltare ale angajaților?**

În ceea ce privește nevoia de profesionalizare și companiile care prestează acest tip de servicii, încercăm să lucrăm cu profesioniști care au un feedback bun din piață.

Atât timp cât ai identificat corect nevoia și știi exact ce îți dorești, cred că e relativ simplu să obții rezultate.

### **Câți angajați are Agenția de Dezvoltare Locală Oradea câți participă anual la programe de formare profesională?**

În acest moment sunt 20 de persoane în echipă, pe diferite departamente. Prin procedurile interne stabilite, fiecare dintre noi suntem obligați să urmăm un curs de perfecționare anual.

### **Care sunt abilitățile unui angajat al agenției care este considerat top performer?**

Modul de organizare al nostru este poate atipic, fiind o echipa mică, dedicată unui sector distinct, parcuri industriale, mediu de afaceri, iar membrii echipei sunt diverși ca și profesioniști și au experiență, ceea ce asigură rezultatele echipei. Ca abilități importante aș menționa adaptabilitatea și dorința de a învăța lucruri noi în mod constant, pentru că lucrurile sunt într-o continuă transformare, iar de cele mai multe ori apar situații nemaîntâlnite până atunci.

### **Ce competențe credeți că ar trebui dezvoltate în rândul colegilor dumneavoastră pentru a crește performanța generală a organizației?**

Pentru perioada ce urmează suntem focusați să îi includem și pe colegii noi în cursurile comune de formare legate de comunicare și de organizarea timpului.



*Managementul proiectelor este un topic foarte necesar de asemenea.*

**Care credeți că trebuie să fie competențele pe care trebuie să le aibă angajații agenției pe care o conduceți în următorii 10 ani?**

*Cred că, într-o piață în continuă transformare, cu o digitalizare a sistemului și apariția inteligenței artificiale, este absolut necesar să știi și să vrei să te adaptezi la noile condiții, iar în același timp să îți păstrezi identitatea ca individ și profesionist, să înveți și să te ridici la noile așteptări. Un oraș smart are nevoie de oameni smart.*

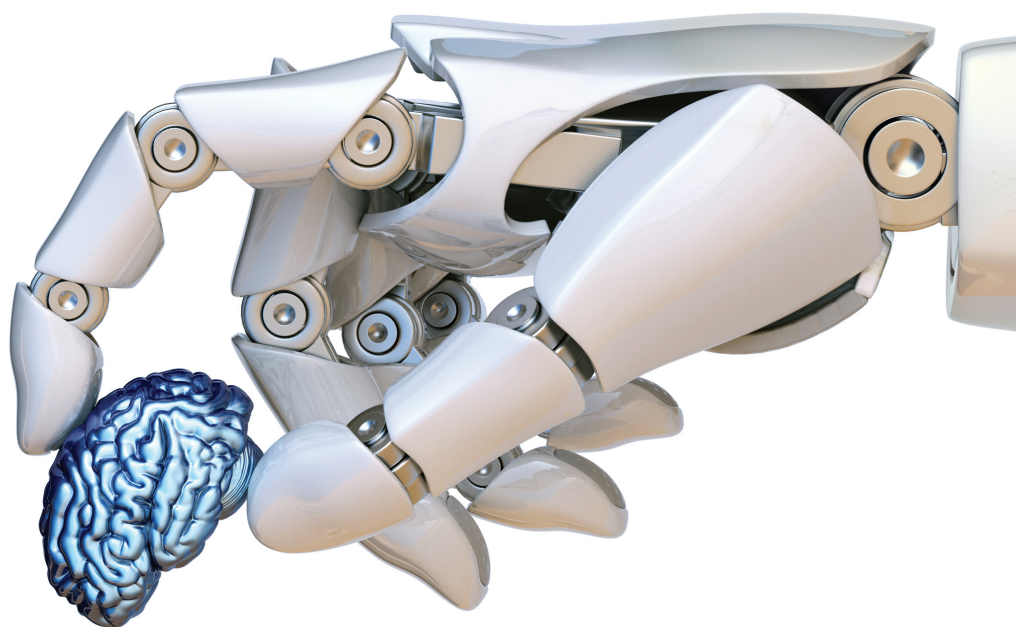


**Alina Silaghi, director, Agenția pentru Dezvoltare Locală Oradea**

**"Cred că, într-o piață în continuă transformare, cu o digitalizare a sistemului și apariția inteligenței artificiale, este absolut necesar să știi și să vrei să te adaptezi la noile condiții, iar în același timp să îți păstrezi identitatea ca individ și profesionist, să înveți și să te ridici la noile așteptări. Un oraș smart are nevoie de oameni smart."**

# te va înlocui ChatGPT?

depinde de tine



training de creativitate și inovație

[ascendis.ro](http://ascendis.ro)

  
ASCENDIS

# CONCLUZII

# 4

# 4 CONCLUZII

1

## NUMĂRUL DE ANGAJAȚI DIN SECTORUL PUBLIC

Peste 1,2 milioane de salariați din România lucrează în sectorul public, aceștia reprezentând un sfert din totalul salariaților din economie. Cei mai mulți lucrează în sectorul serviciilor medicale și asistență socială, în învățământ și în administrația publică.

2

## OBLIGATIVITATEA TRAININGULUI ANGAJAȚILOR DIN SECTORUL PUBLIC

Instituțiile publice au obligația de a asigura participarea pentru fiecare funcționar public la cel puțin un program de formare și perfecționare profesională o dată la doi ani, conform legii. Formarea competențelor digitale, dar și cursurile de customer experience au fost printre cele mai căutate cursuri de către instituțiile publice care au colaborat cu Ascendis în ultimii ani.

3

## EVALUAREA COMPETENȚELOR ANGAJAȚILOR

Un procent de 52% dintre liderii din sectorul public din România consideră că angajații din instituțiile pe care le coordonează au un grad ridicat sau foarte ridicat de expertiză atunci când vine vorba de evaluarea competențelor acestora în raport cu munca pe care o au de realizat.

Aproape 5% din totalul respondenților susțin că angajații din instituția pe care o conduc au un grad scăzut sau foarte scăzut de expertiză.

4

## CRITERII ATRACTIVE LA LOCUL DE MUNCĂ

Un procent de 74% dintre liderii din sectorul public susțin că stabilitatea locului de muncă este cel mai atractiv element din cadrul instituției pe care o conduc. Aceasta este urmată în clasament de pachetul salarial și de beneficii, caracterul interesant al muncii și echilibrul dintre viața personală și cea profesională.

**5**

## DIFICULTĂȚI ÎN ACTIVITĂȚILE DIN SECTORUL PUBLIC

Peste 68% dintre liderii din sectorul public susțin că instabilitatea legislativă este piedică în activitatea lor de zi cu zi. Deficitul de personal a fost menționat de 56% dintre respondenți, urmat de finanțarea scăzută sau de veniturile proprii insuficiente (44%).

**6**

## METODE DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A PERFORMANȚEI ÎN SECTORUL PUBLIC

Șase din zece respondenți (63%) susțin că nevoia de dezvoltare a competențelor angajaților este elementul cel mai important pentru îmbunătățirea performanței instituțiilor publice. Pe locul următor se află implementarea unui sistem de remunerare pe bază de performanță (62%), urmat de majorarea salariilor angajaților existenți (31%).

**7**

## NEVOILE DE TRAINING. IDENTIFICARE, PREFERINȚE ȘI COSTURI

Peste jumătate (52%) din respondenți susțin că, în cadrul instituției în care lucrează, există o procedură prin care se identifică nevoile de training ale angajaților. 27% dintre liderii din sectorul public susțin că, în cadrul organizației în care lucrează, există și angajați care livrează programe de training.

Cursurile de dezvoltare a competențelor digitale sunt considerate prioritare pentru angajații din sectorul public (menționate de 74% dintre respondenți). Pe locul doi se află competențele tehnice, care asigură îndeplinirea atribuțiilor specifice (54%), urmate de programele de dezvoltare a competențelor manageriale și de leadership (48%).

Un procent de 46% dintre respondenți au spus că, în 2023, ar prefera ca programele de training să fie organizate în regim hibrid.

Întrebați care a fost costul trainingului per angajat în 2022, liderii din sectorul public au avut răspunsuri variate, de la 300 de lei per angajat, până la 2.000 de lei per angajat în 2022, cu o medie estimată la 1.000 de lei per angajat.

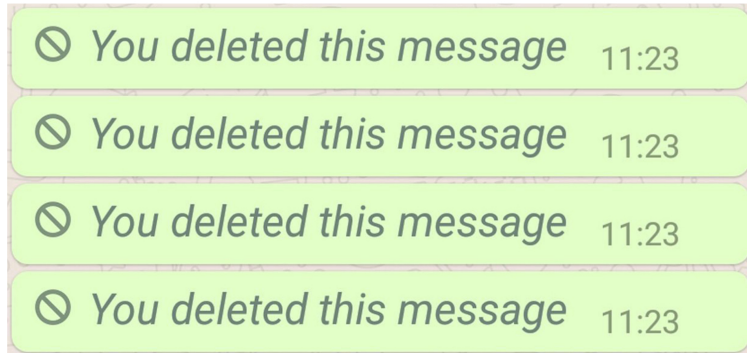
**8**

## METODOLOGIE ȘI PROFILUL RESPONDENȚILOR

Sondajul Ascendis privind nevoile de dezvoltare ale angajaților din sectorul public a fost realizat în perioada 9-19 mai 2023, pe un eșantion de 120 de lideri din sectorul public.

Un procent de 51% dintre respondenții sondajului Ascendis sunt directori (generali sau adjuncți), primari sau rectori, iar 25% dintre aceștia au roluri de șef departament/ șef serviciu sau șef birou.

Sursa de informare:  
Institutul Național de Statistică  
Ministerul Finanțelor



cursuri de comunicare





ASCENDIS



ASCENDIS 

Ghidul Primărilor