

# Evaluarea satisfacerii cetățenilor cu privire la performanțele actuale ale resurselor umane

**Asist.univ.dr. Alexandra IANCU**

*Școala Națională de Studii Politice și Administrative,  
Facultatea de Administrație Publică*

## **Rezumat:**

*Autoritățile administrației publice trebuie să implice cetățenii și, în general, comunitatea în ansamblu, în procesul de luare a deciziilor. Pentru a atinge acest obiectiv, se pot lua în considerare următoarele metode:*

*A) Identificarea nevoilor cetățenilor prin chestionare, interviuri și focus grupuri. Grupurile de focus sunt folosite pentru cercetarea calitativă pentru a determina ce gândesc oamenii despre un anumit subiect. Un focus grup are rolul de a colecta informații și de a identifica eventualele probleme. Cu toate acestea, nu este potrivit pentru soluționarea conflictelor.*

*B) Organizarea de întâlniri publice (audieri, dezbateri) în care sunt prezentate strategii bugetare, priorități municipale, explicând serviciile și activitățile ce intră în responsabilitatea administrației locale.*

*Trebuie discutate problemele curente pentru se a obține feedback-ul necesar cu privire la soluționarea acestora.*

*C) Organizarea de sondaje de opinie utilizate pentru a afla punctele de vedere și atitudinile cetățenilor. Un sondaj bine condus va măsura, de asemenea, nivelul de cunoștințe al cetățenilor pentru a-și aprecia și pentru a se baza pe opiniile și atitudinile lor. Efectuarea unui sondaj de opinie ar trebui făcută de instituții specializate care oferă o mică marjă de eroare. Dar este și cel mai rapid și mai sigur mod de a afla opiniile publicului.*

**Cuvinte cheie:** *focus grup, satisfacerea nevoilor, servicii publice, chestionar, implicarea cetățenilor, administrație publică locală.*

## **1. Serviciul public privit prin prisma cetățeanului ca principal beneficiar al acestuia**

Pentru utilizatori, noțiunea de serviciu public este foarte extinsă, îndeosebi în țările care au o puternică tradiție în acest sens. Foarte mulți îl asimilează cu noțiunea de serviciu indispensabil vieții individuale. Utilizatorii percep serviciul public prin intermediul beneficiului direct, al utilității și al implicării într-o formă sau alta în actul prestator, a gradului în care propriile nevoi sunt satisfăcute. Serviciul public influențează viața fiecărui individ și implicit nivelul de trai al

fiecăruia. Așteptările utilizatorilor de servicii publice sunt în strânsă relație cu gradul de civilizație.

Publicul suportă opțiunile, activitățile, disfuncționalitățile întreprinderilor publice. De fapt, în sistemul birocratic tradițional, în cadrul unui stat de drept, puterea publică deține întreaga știință și legitimitate (a căror garanții este dată de votul democratic): ei îi revine așadar sarcina de a orienta activitățile publice, în funcție de nevoile pe care le determină pentru bunăstarea populației.

Astfel, sistemul public se află departe de orice dimensiune a pieței: publicul este un „captive” pentru că nu poate alege și, în plus, activitatea prestată pentru el se presupune că se realizează "spre binele lui", ceea ce el însuși confirmă prin opțiunile sale electorale (Lucica Matei: 2004), Alexandru Ioan, Mihaela Cărașan (2002)).

Având în vedere faptul că nevoile și cerințele societății în general sau ale fiecărui cetățean în parte suferă modificări frecvente în timp și spațiu, administrația publică trebuie să aibă un caracter dinamic să se adapteze la aceste realități, fapt pentru care își creează și organizează structuri care să răspundă acestor cerințe și nevoi reclamate de societate. Aceste cerințe și nevoi pot fi:

- generale – la nivelul întregii comunități organizate de către stat (apărare, ordine publică, educație, sănătate);
- specifice – la nivelul colectivităților din județe, orașe sau comune (alimentare cu apă, gaze, lumină, energie termică, salubritate).

Autoritățile administrative au menirea de a transpune în practică prevederile legii, executând-o sau organizând executarea acesteia. În acest scop, ele dispun de resurse (financiare, materiale, umane) și de competențe atribuite corespunzător sarcinilor ce revin fiecăreia.

Utilizatorii sau beneficiarii joacă un rol deosebit în evoluția serviciilor publice, revendicând necesitatea de a fi parte componentă în gestiunea serviciilor publice, prin prisma mecanismelor de reprezentare și pretind, mai mult sau mai puțin explicit, un egalitarism în ceea ce privește condițiile de furnizare.

Pentru a indica echilibrul de putere în favoarea consumatorilor, trebuie să promoveze interesele consumatorului sau beneficiarului. Astfel, există cinci factor-cheie care oferă un suport structural pentru promovarea intereselor consumatorului, aceștia reprezentând principiile de acces, alegere, informare, corectare și reprezentare.

Întâi de toate, oamenii trebuie să aibă acces la beneficiile oferite de un produs sau serviciu. Alegerea lor de produse și servicii trebuie să fie cât mai largă posibil, pentru a stabili măsuri pentru suveranitatea consumatorului, și ei au nevoie de cât mai multe informații, atât pentru a le permite să facă alegeri raționale, cât și pentru a le utiliza la maximum în căutările lor. De asemenea, ei au nevoie de mijloace pentru a transmite reclamațiile, nemulțumirile lor, când lucrurile merg prost, și pentru a primi corecțiile adecvate.

În final, ei au nevoie de anumite mijloace ca să se asigure că interesele lor sunt adecvat reprezentate în fața celor care iau decizii ce le afectează bunăstarea lor.

Rolul utilizatorilor în definirea serviciilor publice a devenit din ce în ce mai important, punându-se accentul pe cetățeanul-client, ale cărui nevoi trebuie satisfăcute. Acest fenomen a fost accentuat și de dimensiunea de piață a unor servicii, apariția concurenței și posibilitatea alegerii operatorului, elemente ce au condus și la o mai

mare grijă pentru calitate. O influență importantă în acest proces o are Comisia Europeană, în ale cărei documente retorica consumatorului este adesea prezentă.

O strictă raportare a serviciului la client, presupune luarea în considerare a următoarelor aspecte (Alexandru Ioan, Mihaela Căraușan (2002), Lucica Matei (2001), Lucica Matei (2004)):

- Accesul;
- Alegerea (opțiunea);
- Informarea;
- Corectarea (restabilirea echilibrului);
- Reprezentarea.

Ideea de parteneriat în guvernare între oficialii aleși și cetățeni, bazat pe onestitate, transparență din partea aleșilor și oportunitatea oferită oamenilor de a juca un rol important în procesul guvernării, și chiar în activitatea de zi cu zi, a condus la receptivitatea politicianilor în fața noilor solicitări de servicii.

În multe țări a existat un interes crescut față de satisfacția clienților în prestarea serviciilor publice. Un motiv a fost convingerea că, acordând mai multă atenție dorințelor clienților, serviciile destinate utilizatorilor individuali s-ar putea îmbunătăți semnificativ fără creșterea costurilor sau cu o creștere redusă a costurilor. Una dintre modalitățile de a acorda mai multă atenție dorințelor clienților a fost extinderea posibilităților clienților de a opta (Donald Currie (2009) Marius Dodu, Horia Raboca, Ciprian Tripon (2013).

Astfel, pentru o mai bună funcționare a serviciilor publice, ar trebui ca administrația să asigure (Dragoș Dincă (2008) Ani Matei, Stoica Anghelescu, Carmen Săvulescu (2009):

a) Transparență – clienții trebuie să cunoască modul de funcționare al administrației, care sunt constrângerile asupra acțiunii funcționarilor publici, cine este responsabil și pentru ce este responsabil și care sunt remediile dacă lucrurile nu merg bine;

b) Participarea clienților – clienții nu trebuie să fie tratați doar ca beneficiari pasivi ai serviciilor prestate de administrație. În multe cazuri este necesară implicarea lor, dacă administrația dorește să-și îmbunătățească activitatea;

c) Satisfacerea cerințelor clienților – pe cât posibil, clienților trebuie să li se ofere servicii care să corespundă situațiilor lor specifice. Un serviciu care să se potrivească la toate cerințele nu mai este adecvat și nici necesar, deoarece noua flexibilitate din sectorul public permite armonizarea serviciilor cu cerințele;

d) Accesibilitate – clienților trebuie să li se ofere un acces facil la instituțiile publice, la ore convenabile precum și informații într-un limbaj adecvat.

În vederea consultării cetățenilor săi pe anumite probleme de interes local unitatea administrativ-teritorială poate organizat cu acești cetățeni consultări, audieri publice și dezbateri publice, în condițiile legii. Consultarea cetățenilor în ceea ce privește adoptarea unor decizii importante pentru colectivitatea locală urmărește:

- sporirea responsabilității administrației publice locale față de cetățean;
- implicarea activă a cetățenilor în procesul de luare a deciziilor administrative.

Participarea la gestionarea serviciilor publice nu este reglementată în legislația românească. Participarea sporadică, în forme mai mult sau mai puțin reglementate nu constituie o formă de participare la gestiune.

Practic, aceste idei presupun existența unei administrații care își cunoaște bine beneficiarii și dorește să îi implice în activitatea complexă a procesului de guvernare. Pe de altă parte, sunt necesare transferul continuu de informații de la administrație la cetățeni și modalități eficiente prin care administrația culege informații de la cetățeni (Marius Dodu, Horia Raboca, Ciprian Tripon (2013) Douglas McGregor (2005).

Nu în ultimul rând, beneficiarii trebuie să se informeze și, înțelegând problemele administrației, să își onoreze obligația de a participa ca parteneri egali în activitățile acesteia.

Așadar, încorporarea așteptărilor utilizatorilor de servicii publice presupune un parteneriat ce are la bază informarea și consultarea acestora. Administrația continuă să privească utilizatorii serviciilor pe care le realizează dintr-o poziție de superioritate și dispreț. Cadrul legislativ este util dar nu suficient pentru că o lege nu-l poate schimba peste noapte pe cel care o aplică. Pe de altă parte inițiativa și imaginația sunt elemente aproape inexistente în administrația românească, aceasta limitându-se doar la aplicarea legii, încercările de a face mai mult, pe baza competențelor oferite de lege, fiind cazuri mult prea izolate.

Cetățenii nu mai vor să accepte tratarea lor de către administrație ca niște simple „obiecte” ale politicilor publice, ci doresc tratarea lor ca veritabili clienți, consumatori și, mai mult, chiar participanți la procesul de elaborare a respectivelor politici.

Acolo unde consumatorii nu-și pot exprima preferințele direct prin exercitarea opțiunilor lor, trebuie găsite alte mecanisme, pentru a fi siguri că interesele lor sunt luate în considerare de decidenți; de exemplu, măsurarea performanței serviciului public să poată încorpora opiniile beneficiarilor. Preocuparea de a presta eficient și eficace serviciile publice, recunoscând interesele contribuabililor, ar trebui acceptată ca un important fundament etic și profesional pentru un serviciu public modern.

## **2. Chestionar pentru evaluarea satisfacerii cetățenilor cu privire la performanțele actuale ale resurselor umane**

Pentru măsurarea gradului de satisfacție a cetățenilor cu privire la calitatea serviciilor ai căror beneficiari sunt și a nevoilor pe care aceștia le au, raportate la instituțiile cuprinse în proiect, am realizat un chestionar, în care am analizat nivelul de satisfacție al cetățenilor cu privire la performanțele resurselor umane ale administrației publice.

Chestionarul cuprinde și întrebări de satisfacție generală cu serviciile oferite de administrația publică locală și frecvența interacțiunii cu aceasta, dar și despre resursele umane și modalitățile de interacționare a acestora cu cetățenii.

Am realizat chestionarul în mediul online, dar și în aer liber, pe un eșantion de 100 de persoane. Majoritatea cetățenilor au răspuns afirmativ solicitării de a completa chestionarul. Astfel, mai mult de 50% au fost veseli, binedispuși (56.3%) și ospitalieri (63.2%). Însă, mai mult de jumătate au fost resemnați, pesimiști sau fără o atitudine față de viitor (58.7%). Aceasta înseamnă că, deși sunt deschiși unor proiecte de reformare a administrației publice și deschiși pentru participare într-o

oarecare măsură, se află într-o stare mai degrabă de expectativă și nu-și mai creează așteptări pentru viitor.

Astfel, întrebările și analiza chestionarului sunt următoarele:

1. Cum caracterizați activitatea administrației publice?

- a) Foarte bună;
- b) Bună;
- c) Acceptabilă;
- d) Proastă;
- e) Foarte proastă.

20% dintre respondenți au spus că activitatea administrației publice este una „acceptabilă”, 15% că este una „bună”, iar 65% că este una „foarte proastă”. Nici un respondent nu a ales varianta „foarte bună”.

2. Cum caracterizați relația dintre administrația publică și cetățeni?

- a) Foarte bună;
- b) Bună;
- c) Inexistentă;
- d) Proastă;
- e) Foarte proastă.

Aici răspunsurile au fost variate. Astfel 26.67% au spus că „bună”, 6.67% au spus „foarte bună”, 13.32% au spus „proastă”, 46.67% „inexistentă” și 6.67% „foarte proastă”.

3. Care este percepția dumneavoastră, a cetățenilor, asupra rezultatelor activității instituțiilor administrației publice?

- a) Foarte bună;
- b) Bună;
- c) Acceptabilă;
- d) Proastă;
- e) Foarte proastă.

Răspunsurile au fost în felul următor: 27.23% „bună”, 45.07% „acceptabilă”, 20.00 „proastă” și 7.70% „foarte proastă”. Nici un respondent nu a spus „foarte bună”.

4. Sunteți mulțumit de activitatea instituțiilor administrației publice?

- a) Foarte mulțumit;
- b) Mulțumit;
- c) Nemulțumit;
- d) Foarte nemulțumit;
- e) Nu știu/nu răspund.

Aici 8.00% au răspuns „foarte mulțumit”, 27.00% „mulțumit”, 40.50% „nemulțumit”, 24.00% „foarte mulțumit”, iar 0.5% au răspuns „Nu știu/nu răspund”, refuzând astfel să-și spună părerea.

5. În cazul în care ați răspuns „nemulțumit” sau „foarte nemulțumit”, care sunt motivele alegerii dumneavoastră?

- a) numărul mare de documente necesare;
- b) atitudinea necorespunzătoare a personalului;
- c) timpul ridicat de răspuns sau de eliberare a documentelor.

Respondenții au spus: 57.23% varianta c), 21.12% varianta a), iar restul de 21.65% au spus varianta b).

6. Timpul de așteptare pentru a rezolva o problemă într-o instituție publică a fost:

- a) sub 15 minute;
- b) între 15–30 minute;
- c) între 30 minute – 1 oră;
- d) mai mult de 1 oră.

Aici, din păcate, rezultatele nu au fost foarte bune. Astfel: 73.15% au spus varianta „d) mai mult de 1 oră”, 18.63% varianta „c) între 30 minute – 1 oră”, iar restul de 8.22% au spus varianta „b) între 15–30 minute”. Nimeni nu a ales prima varianta.

7. Cum apreciați atitudinea (amabilitate, promptitudine) funcționarilor cărora v-ați adresat pentru rezolvarea problemei dumneavoastră sau pentru a obține informații?

- a) politicoși/serviabili;
- b) nepoliticoși/irascibili;
- c) indiferenți/expeditivi.

S-a răspuns în felul următor: 24.36% au spus „a) politicoși/serviabili”, 36.82% au spus „b) nepoliticoși/irascibili”, iar restul de 38.82% au spus „c) indiferenți/expeditivi”.

8. Care credeți că sunt principalele motive pentru care funcționarii publici au o atitudine nu tocmai potrivită, în relațiile cu cetățenii?

- a) birocrăția foarte mare;
- b) lipsa unei motivații a acestora;
- c) corupția și incompetența;
- d) condițiile de muncă și stresul foarte mare al acestora.

39.21% din cei intervievați consideră că varianta „a) birocrăția foarte mare” este o principală cauză, 52.34% consideră că varianta „b) lipsa unei motivații a acestora” explică mai bine atitudinea unor funcționari publici, 5.67% spun că varianta „c) corupția și incompetența” unor funcționari publici explică această problemă, în timp ce 2.78% spun că „d) condițiile de muncă și stresul foarte mare al acestora” justifică această atitudine.

9. În ce măsură considerați că funcționarii publici din România acordă prioritate interesului public față de interesul personal, în relația cu cetățenii?

- a) într-o foarte mare măsură;
- b) într-o mare măsură;
- c) într-o mică măsură;
- d) într-o foarte mică măsură.

12.30% au spus că funcționarii publici acordă prioritate interesului public „într-o foarte mare măsură”, 27.54% au răspuns „într-o mare măsură”, 8.49% au spus „într-o mică măsură” și 51.67% sunt foarte dezamăgiți de funcționarii publici, alegând astfel varianta „d) într-o foarte mică măsură”.

10. Sunteți mulțumit de modul în care angajații instituțiilor și autorităților publice locale iau în considerare problemele pe care le ridicăți dumneavoastră cetățenii?

- a) Foarte mulțumit;
- b) Mulțumit;
- c) Nemulțumit;
- d) Foarte nemulțumit.

La ultima întrebare, respondenții au răspuns după cum urmează: 34.00% se declară „mulțumiți”, 22.65% se declară „nemulțumiți” și 43.35% se declară „foarte nemulțumiți”.

Din acest chestionar rezultă că cetățenii nu sunt mulțumiți de modalitatea în care sunt consultați sau de modalitățile în care autoritățile încearcă să-i implice sau nu în luarea de decizii publice.

Atitudinea funcționarilor publici, relațiile acestora cu cetățenii și profesionalismul cu care își îndeplinesc atribuțiile reprezintă repere frecvent aduse în discuție în cadrul proceselor de reformă a administrației, în încercarea de a îmbunătăți imaginea și eficiența acesteia. În materie de conduită, se face adesea apel la corupția existentă în sistemul administrației publice, aspect semnalat de numeroase rapoarte internaționale sau ale societății civile din România.

Ultimii ani au fost marcați de încercarea de ameliorare a imaginii administrației publice, prin creșterea transparenței actului administrativ și luarea unor măsuri anticorupție ferme, vizibile pentru opinia publică.

În urma analizei bazată pe percepțiile și așteptările cetățenilor, putem stabili că nemulțumirile acestea sunt determinate de nivelul de implicare și interacțiune cu instituțiile și autoritățile publice locale, dar și de împlinirea nevoilor imediate ale cetățenilor, aceștia neavând o încredere mare în administrația publică.

De asemenea, putem concluziona faptul că cetățenii români sunt interesați mai degrabă de rezolvarea problemelor și de calitatea serviciului în sine, decât de felul în care instituția comunică, de nivelul de eficiență și de managementul acesteia în furnizarea serviciilor.

Așadar, comunicarea între cetățeni și instituțiile locale este apreciată drept „slabă” sau „foarte slabă”, principalele cauze ale acestei situații fiind birocrația foarte mare, lipsa unei motivații a funcționarilor publici sau corupția și incompetența funcționarilor.

Autoritățile administrației publice au menirea de a transpune în practică prevederile legii, executând-o sau organizând executarea acesteia. În acest scop, ele dispun de resurse financiare, materiale și umane, dar și de competențe atribuite corespunzător sarcinilor acestora.

Cetățenii joacă un rol deosebit în evoluția serviciilor publice, dar și în creșterea performanțelor resurselor umane, revendicând necesitatea de a fi parte componentă în gestiunea serviciilor publice, dar și în procesul de luare a deciziilor.

### 3. Concluzii

Managementul resurselor umane presupune îmbunătățirea continuă a activității tuturor angajaților în scopul realizării misiunii și obiectivelor organizaționale. Exercitarea unui asemenea tip de management necesită drept condiție primordială ca fiecare manager să constituie un model de atitudine comportamentală.

Astfel, a determinat administrația să fie mai orientată spre cetățean, acest fapt devenind aspectul central al schimbărilor produse și, totodată, calea ce trebuia urmată pentru ca aceasta să fie pregnant orientată spre performanță.

Rolul utilizatorilor în definirea serviciilor publice a devenit din ce în ce mai important, punându-se accentul pe cetățeni, ale căror nevoi trebuie satisfăcute. Acest fenomen a fost accentuat și de dimensiunea de piață a unor servicii, de apariția concurenței și posibilitatea alegerii operatorului, elemente ce au condus și la o mai mare grijă pentru calitate. Autoritățile administrației publice locale sunt obligate să asigure binele general al colectivităților pe care le reprezintă, în acest sens ele pot decide asupra modalității de gestionare a serviciilor publice pe care trebuie să le asigure, indiferent dacă serviciul public este încredințat unei persoane publice sau private.

Ideea unui management performant al administrației publice locale este una des invocată în procesul de reformă actual pentru contextul românesc. Ea este în primul rând văzută ca performanță în furnizarea unor servicii publice către populație și mai puțin ca un tip de performanță socio-umană a instituțiilor administrației publice locale. Aceasta din urmă constă în principal în gradul de satisfacere al funcționarilor și de oportunitățile de dezvoltare a carierei pe care le oferă, fiind desigur în strânsă legătură cu problema managementului calității în administrația publică.

---

### Bibliografie

---

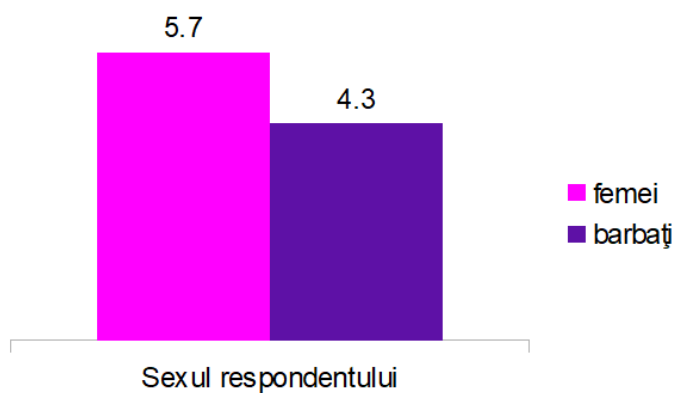
- Alexandru Ioan, Mihaela Cărăușan (2002), „Drept administrativ: curs universitar”, Editura Economică, București;
- Ani Matei, Stoica Anghelescu, Carmen Săvulescu (2009), „Modele teoretice și empirice ale dezvoltării locale”, Editura Economică, București;
- Aurel Manolescu (2003), „Managementul resurselor umane”, Editura Independența Economică, București;
- Donald Currie (2009), „Introducere în managementul resurselor umane”, Editura CODECS, București;
- Douglas McGregor (2005), „The Human Side of Enterprise, Annotated Edition”, Editura McGraw-Hill;
- Dragoș Dincă (2008), „Servicii publice și dezvoltare locală”, Editura Lumina Lex, București;
- Lucica Matei (2001), „Administrația deschisă – inițiative privind calitatea serviciilor”, Editura Economică, București.
- Lucica Matei (2004), „Servicii publice”, Editura Economică, București;
- Marius Dodu, Horia Raboca, Ciprian Tripon (2013), „Managementul resurselor umane”, Editura Tritonic Books, București.



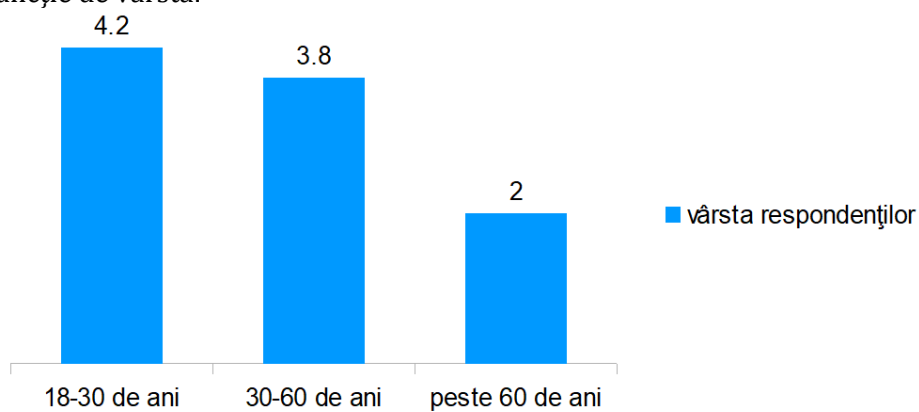
## Anexa nr 1

Eșantionul care a participat la chestionar are următoarea structură:

- în funcție de sex:



- în funcție de vârstă:



- în funcție de studii:

