ROMÂNIA
Acord pentru Servicii de Asistență Tehnică pentru Consolidarea Sistemului de Asigurare a Calității Învățământului Superior din România (P157508)

# Livrabilul 4. Analiza nevoilor de formare privind instrumentele și metodologiile de evaluare și clasificare

Iulie 2020

THE WORLD BANK
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP

Competența face diferența! Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European.

Acest Raport a fost transmis în cadrul Acordului de servicii de asistență tehnică rambursabile pentru consolidarea sistemului de asigurare a calității în învățământul superior din România, semnat la data de 24 iulie 2017 între Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare. Raportul corespunde Livrabilului nr. 4 din acest acord.

**Declarație de declinare a responsabilității**

Acest raport este un produs al Băncii Internaționale de Reconstrucție și Dezvoltare/ Banca Mondială. Constatările, interpretarea și concluziile exprimate în acest raport nu reflectă în mod necesar punctele de vedere ale Directorilor Executivi ai Băncii Mondiale sau ale guvernelor pe care le reprezintă. Grupul Băncii Mondiale nu garantează acuratețea datelor cuprinse în acest raport.
Acest raport nu reprezintă în mod necesar poziția Uniunii Europene sau a Guvernului României.

**Declarație privind drepturile de autor**

Raportul intră sub incidența drepturilor de autor. Copierea și/ sau transmiterea acestei lucrări sau a unor părți ale acestuia fără permisiune poate reprezenta o încălcare a legislației în vigoare.
Pentru a obține permisiunea de a copia sau republica orice parte a acestui document, vă rugăm să transmiteți o solicitare către: (i) Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior (Bd. Mărăști nr. 59, București, România); sau (ii) Grupul Băncii Mondiale din România (Str. Vasile Lascăr, nr. 31, et. 6, sector 2, București, România).

**Mulțumiri**

Acest raport a fost realizat de Alina Sava (Education Specialist, TTL), Manuela Rădulescu (Education Specialist) și Iulia Mărieș (Education Specialist). Echipa dorește să mulțumească reprezentanților ARACIS, în special domnului Iordan Petrescu (Președinte) și doamnei Emilia Gogu (Coordonator proiect). De asemenea, echipa ar dori să își exprime recunoștința față de toți respondenții sondajului online, respectiv întregul personal al ARACIS.

# Cuprins

**Introducere** ..... 5

**I. Analiza nevoilor de formare: aspecte metodologice** ..... 6

**II. Imagine de ansamblu asupra organizării ARACIS** ..... 9

**III. Raport privind analiza nevoilor de formare** ..... 11

**IV. Experiența și nevoile de formare** ..... 28

**V. Recomandări privind formarea** ..... 33

Anexa 1 – Chestionar pentru personalul ARACIS ..... 35

Anexa 2 – Obiectivul studiului prin intermediul chestionarului - Prezentare pentru personalul ARACIS ..... 49

# Abrevieri și acronime

| | |
|---|---|
| AC | Asigurarea Calității |
| AEC | Asigurarea Externă a Calității |
| AIC | Asigurarea Internă a Calității |
| ARACIS | Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior |
| BEx | Biroul Executiv al Consiliului ARACIS |
| BM | Banca Mondială |
| CEENQA | Rețeaua Central și Est Europeană a Agențiilor de Asigurare a Calității în Învățământul Superior |
| CNEAA | Consiliul Național de Evaluare Academică și Acreditare |
| ENAEE | Rețeaua Europeană de Acreditare a Educației în Domeniul Ingineriei |
| ENQA | Asociația Europeană pentru Asigurarea Calității în Învățământul Superior |
| EQANIE | Rețeaua Europeană de Asigurare a Calității pentru Educația în Domeniul Informaticii |
| EQAR | Registrul European pentru Asigurarea Calității în Învățământul Superior |
| IIS | Instituție (Instituții) de Învățământ Superior |
| INQAAHE | Rețeaua Internațională a Agențiilor de Asigurare a Calității în Învățământul Superior |
| INS | Institutul Național de Statistică |
| MEC | Ministerul Educației și Cercetării |
| MI | Manual Intern |
| RAS | Acord de servicii de asistență tehnică rambursabile |
| ROF | Regulament de Organizare și Funcționare |
| RU | Resurse Umane |
| SEIS | Spațiul European al Învățământului Superior |
| UE | Uniunea Europeană |

# Introducere

Acordul pentru Servicii de Asistență Tehnică pentru consolidarea sistemului de asigurare a calității în învățământul superior din România urmărește îmbunătățirea capacității Ministerului Educației Naționale (MEN)[1] și a Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior (ARACIS) de a guverna sistemul de asigurare a calității în învățământul superior din România și de a sprijini creșterea performanței, calității și eficienței sistemului de învățământ superior din România. Acest Acord contribuie la îmbunătățirea capacității administrative a ARACIS prin dezvoltarea unor proceduri pentru organizarea internă a activităților, prin formarea personalului și prin dezvoltarea și implementarea mecanismelor de consultare pentru a asigura participarea tuturor părților interesate la procesul de luare a deciziilor.

Acest Acord de servicii de asistență tehnică rambursabile (RAS) cuprinde două componente: (a) Componenta A – Îmbunătățirea practicilor de management și de asigurare a calității în sistemul românesc de învățământ superior și (b) Componenta B – Consolidarea capacității personalului Beneficiarului și al MEC.

În cadrul primei componente au fost livrate două documente importante care prezintă recomandări pentru pregătirea metodologiilor MEC și ARACIS, respectiv: (1) o nouă metodologie pentru clasificarea instituțiilor de învățământ superior (IIS) și ierarhizarea programelor de studii – către MEC și (2) o nouă metodologie pentru evaluarea externă a IIS și instrumentele de management asociate – către ARACIS.

Cea de-a doua componentă își propune să consolideze capacitatea ARACIS și MEC prin activități de formare și ateliere de informare privind metodologiile de evaluare și clasificare dezvoltate în cadrul prezentului acord. Procesul de consolidare a capacității a început la lansarea proiectului și a continuat pe parcursul activităților desfășurate în timpul pregătirii în comun a metodologiilor de evaluare externă și de clasificare. În acest proces, abordarea utilizată de echipa internațională și locală a fost aceea de a împărtăși cunoștințe și expertiză pentru a produce rezultate mai puternice și a crea sentimentul de proprietate la nivelul agenției încă de la început. Ca atare, consolidarea capacității a constat într-o serie de activități care vor fi completate cu formare și ateliere de informare constante și regulate oferite pentru a consolida capacitatea ARACIS și MEC, mai precis pentru a implementa metodologiile de evaluare externă și de clasificare, dar și pentru a crea o agenție europeană modernă de asigurare a calității.

Prezentul studiu a avut ca scop colectarea datelor și informațiilor în vederea identificării nevoilor de formare ale personalului ARACIS și ale membrilor Biroului Executiv (BEx), în general, pentru a îmbunătăți serviciile de asigurare a calității externe furnizate instituțiilor de învățământ superior (IIS) și, mai specific, furnizarea de servicii privind clasificarea IIS și ierarhizarea programelor de studii. Constatările raportului vor fundamenta activitățile viitoare desfășurate de echipa Băncii Mondiale în temeiul prezentului acord, în special: (a) furnizarea de recomandări pentru noul Regulament de Organizare și Funcționare (ROF) și noul Manual intern (MI) ale ARACIS și (b) organizarea de activități de consolidare a capacității, inclusiv programe de formare și ateliere de informare privind metodologiile de evaluare externă și de clasificare dezvoltate anterior.

[1] Numele Ministerului a fost modificat în noiembrie 2019 din Ministerul Educației Naționale (MEN) în Ministerul Educației și Cercetării (MEC).

Punctul de pornire al activității este relația liniară între structura organizației, funcțiile sale, capacitățile personalului și utilizarea acesteia în atingerea obiectivelor instituționale și manageriale. În acest sens, sondajul a surprins, într-o imagine de moment, principalele caracteristici ale activităților desfășurate de personalul ARACIS:

- sentimentul de apartenență la instituție și ce motivează personalul,
- evaluarea nevoilor de formare și abilitățile actuale ale personalului,
- resurse umane: procesele de recrutare și angajare, promovare, evaluarea performanței,
- criterii transversale: incluziune, egalitate de șanse și condiții de muncă.

Rezultatele studiului se bazează pe statistici rezultate din chestionarul distribuit personalului agenției. În contextul restricțiilor impuse de pandemia COVID-19, chestionarul a fost aplicat online folosind un formular Google trimis întregului personal și conducerii ARACIS. Rata de răspuns a fost de 91%, dat fiind faptul că echipa a primit 30 de răspunsuri din 33 posibile – 28 personal tehnic și 5 membri ai Consiliului ARACIS.

Acest studiu prezintă cele mai relevante constatări ale sondajului și recomandări privind activitățile legate de consolidarea capacității. Secțiunea I introduce aspectele metodologice ale unei analize a nevoilor de formare, componentele și etapele acesteia. O imagine de ansamblu asupra organizării ARACIS este redată în Secțiunea II pentru a prezenta publicului situația actuală și istoricul agenției. Principalele constatări ale chestionarului adresat personalului ARACIS sunt prezentate în Secțiunea III, iar experiența și nevoile de formare ale personalului ARACIS sunt incluse în Secțiunea IV. Recomandările care rezultă din analiza nevoilor de formare sunt prezentate în Secțiunea V.

# I. Analiza nevoilor de formare: aspecte metodologice

Analiza nevoilor de formare este un proces utilizat pentru a descoperi cunoștințe sau abilități care au nevoie de îmbunătățiri sau care lipsesc în totalitate în organizație[2]. Analiza nevoilor ajută la identificarea priorităților de formare și a nevoilor critice, a unor informații despre viitorii cursanți – ce știu deja, ce așteptări au și care le este motivația – și a obiectivelor specifice care trebuie îndeplinite prin formare.

Sistemele interne de formare din organizații sunt adesea afectate de o slabă gestionare, de lipsa sprijinului sau a stimulentelor, care le fac nesigure sau ineficiente. Stimulentele reduse și platformele de formare insuficient dezvoltate pot să restrângă dezvoltarea organizațională și schimbarea. Dimpotrivă, o organizație care dezvoltă un cadru adecvat de stimulare pentru a oferi formare la locul de muncă prin intermediul mentorilor și antrenorilor poate fi un efort organizațional care duce la un mediu care să permită o dezvoltare profesională mai receptivă.

[2] Adaptat după Peter Exner (2017), Cum să efectuezi o analiză a nevoilor de formare, SkillBuilder®LMS.

În Marea Britanie, Mexic și Malaezia, sondaje longitudinale din organizații au stabilit o legătură de cauzalitate între investițiile în formare și productivitatea organizației. Mai mult, organizațiile care investesc în abilități profesionale, așa cum sunt prezentate în caseta 1, au mai multe șanse să își îmbunătățească productivitatea și să obțină performanțe, în primul rând atunci când investesc în noi tehnologii și noi metode de lucru, așa cum ar putea fi cazul după criza pandemică.

**Caseta 1. Ce abilități profesionale sunt relevante pentru a spori productivitatea?**

***Competențele relevante pentru locul de muncă*** se referă la un set de competențe importante pentru angajatori, care includ abilități relevante pentru jobul specific sau pentru a spori productivitatea, cum ar fi:

***Abilități de rezolvare a problemelor*** sau capacitatea de a gândi critic și de a analiza.

***Abilități de învățare*** sau capacitatea de a dobândi cunoștințe noi, de a asimila și de a aplica lecțiile învățate.

***Abilități de comunicare***, inclusiv citirea și scrierea, colectarea și utilizarea informațiilor pentru a comunica cu ceilalți și utilizarea unei limbi străine și a tehnologiilor informației și comunicațiilor (TIC) ca instrumente de comunicare.

***Aptitudini personale*** pentru autogestionare, formularea de opinii solide și gestionarea riscurilor.

***Abilități sociale*** de a colabora și de a-i motiva pe alții într-o echipă, de a gestiona relațiile cu clienții, de a exercita leadershipul, de a rezolva conflictele și de a dezvolta rețele.

De asemenea, analiza nevoilor poate determina dacă o problemă poate fi rezolvată prin formare – ceea ce poate părea a fi o problemă de formare ar putea fi în realitate o problemă procedurală, o problemă motivațională sau o problemă de performanță. În această situație, unele aspecte pot fi soluționate prin recomandări pentru îmbunătățirea noilor ROF și MI ale ARACIS. Formarea îmbunătățește productivitatea personalului, ROF abordează problema suprapunerii sau lipsei funcțiilor, iar MI rezolvă diferențele procedurale și nevoile de actualizare.

## *Componentele analizei nevoilor de formare*

În general, o analiză a nevoilor de formare trebuie să furnizeze următoarele informații:

- Informații generale – oferă o imagine de ansamblu a structurii, culturii și climatului instituției.
- Personal – oferă detalii despre structura de personal existentă, procesele de angajare și criteriile de promovare a angajaților.
- Sistemul actual de formare – oferă informații despre tipurile de formare furnizate în cadrul instituției.
- Evaluarea competențelor și a performanței – identifică abilitățile existente ale personalului și pe cele care trebuie dezvoltate.

Analiza nevoilor de formare efectuată a fost realizată în trei etape: (1) identificarea decalajului de performanță și pregătirea chestionarului; (2) aplicarea chestionarului, validarea și interpretarea datelor; și (3) elaborarea raportului de analiză a nevoilor de formare.

*(1) Identificarea decalajului de performanță și pregătirea chestionarului*

Această etapă presupune identificarea decalajului dintre nivelul de performanță actual și cel dorit. În acest scop, sunt analizate competențele, cunoștințele și abilitățile actuale și sunt comparate cu ceea ce se așteaptă de la angajați în conformitate cu legislația, politicile și standardele în vigoare. Diferențele sunt decalajele de performanță. Echipa a stabilit că cerințele minime pentru locurile de muncă sunt

îndeplinite pe baza evaluărilor anuale individuale ale performanței și a analizat în special modalitățile de îmbunătățire a performanței și nu conformitatea. Identificarea acestor decalaje contribuie la identificarea unor probleme sau deficiențe în pregătirea curentă a angajaților, a noilor oportunități de formare și a punctelor forte ale instituției.

Chestionarul a fost adaptat după un sondaj complex, dezvoltat de către Banca Mondială în cadrul *Bureaucracy Lab Initiative* și a fost gândit astfel încât să poată colecta opinii și percepții ale angajaților din sistemul public cu privire la o serie de aspecte ale managementului organizațional și ale resurselor umane, care au impact asupra performanței generale a instituției. Etapa de pregătire a chestionarului a necesitat cercetări preliminare și planificarea modului de administrare a sondajului.

Pentru atingerea acestui scop, echipa Băncii Mondiale a pregătit un chestionar organizat în 10 secțiuni distincte, pentru a putea face recomandări ulterioare cu privire la modul de eficientizare a activității instituției astfel încât să fie identificate eventualele discrepanțe și disfuncționalități în organizare, care ar putea împiedica funcționarea coerentă și cursivă a activităților echipei și, implicit, funcționarea eficientă a instituției.

Chestionarul propus a inclus secțiuni distincte pentru acoperirea următoarelor domenii: motivația personalului, stabilirea obiectivelor organizaționale, consolidarea capacității instituționale, procesele de recrutare și angajare, dezvoltarea carierei, managementul și evaluarea performanței. Pentru a obține o imagine clară a contextului general al instituției au fost incluse secțiuni transversale privind incluziunea, egalitatea de șanse și condițiile de muncă.

*(2) Aplicarea chestionarului, validarea și interpretarea datelor*

Chestionarele sunt adesea utilizate pentru a colecta informații despre caracteristicile sau comportamentele factuale (date cantitative), cum ar fi programul de lucru al respondenților, experiența lor de muncă și programele de formare și pot fi, de asemenea, utilizate pentru a colecta opinii (date calitative) ale respondenților. Analiza nevoilor de formare este optimizată atunci când o combinație de metode de colectare a datelor, spre exemplu chestionare, interviuri etc., este utilizată pentru a analiza datele cantitative și calitative. Indiferent de metoda folosită pentru colectarea și analiza datelor, este important fie luate în considerare fiabilitatea, validitatea și credibilitatea datelor.

Instrumentele utilizate pentru aplicarea chestionarelor online prezintă o varietate de opțiuni pentru analiza și prezentarea datelor. Răspunsurile pot fi descărcate în diferite formate pentru analiză ulterioară cu diferite instrumente. Versiunea online a chestionarului propus a fost elaborată utilizând formulare Google. Având în vedere dimensiunea chestionarului și numărul respondenților, echipa a utilizat Excel pentru analiza datelor, inclusiv pentru răspunsurile la întrebări deschise. Cele mai relevante constatări sunt prezentate vizual, sub formă de grafice, diagrame sau tabele, pentru a disemina mai eficient rezultatele chestionarului.

Analiza detaliată și completă a datelor colectate prin chestionare permite identificarea decalajelor de performanță, precum și a unor informații despre abilitățile perfecționabile ale viitorilor cursanți. Analiza datelor oferă, de asemenea, informații despre angajații care au nevoie de formare, precum și despre metodele de formare. În general, formarea poate fi realizată prin ateliere sau sesiuni facilitate față în față, eLearning sau învățare mixtă. În contextul pandemiei COVID-19, majoritatea activităților de formare și învățare s-au orientat către formarea online, luând în considerare modalități alternative de livrare, cum ar fi formarea în ritm propriu (self-paced), și tutoriale de e-learning.

*(3) Elaborarea raportului de analiză a nevoilor de formare*

Rezultatele analizei de nevoi oferă instrucțiuni pentru tipurile de formare necesare, cine are nevoie, când vor avea loc și cum vor fi oferite. Rezultatele sunt incluse în raport și cuprind:

- Scopul – descrierea pe scurt a scopul evaluării.
- Metodologia – metoda de colectare a datelor și metoda de analiză a datelor.
- Principalele constatări – prezentarea rezultatelor prin furnizarea aspectelor relevante și utilizarea diagramelor, graficelor și tabelelor.
- Recomandări – această secțiune explică nevoile de formare, motivația de selecție și aplicare și fezabilitatea soluțiilor. Sunt furnizate recomandări clare cu privire la tipurile de formare necesare, numărul participanților și modalitățile de livrare. Totodată, sunt furnizate recomandări cu privire la sarcinile asociate pentru consolidarea capacității și diminuarea provocărilor.

# II. Imagine de ansamblu asupra organizării ARACIS

ARACIS a fost înființată în 2005 în baza Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 75/2005 privind asigurarea calității educației și a legii ulterioare (Legea nr. 87/2006). Agenția a preluat responsabilitățile Consiliului Național de Evaluare Academică și Acreditare (CNEAA, 1993-2005) și s-a orientat spre activitatea de acreditare.

ARACIS urmărește să asigure standardele de calitate pentru programele de studii din învățământul superior și să sprijine îmbunătățirea continuă a managementului calității IIS. ARACIS realizează evaluarea externă a calității IIS din România, care includ 47 IIS de stat, 7 IIS de stat militare, 38 IIS particulare acreditate și 9 IIS particulare autorizate să funcționeze provizoriu. Numărul total de studenți înmatriculați la IIS din România a fost de 533.000 studenți în 2018[3]. Aproximativ 86% din numărul de studenți sunt înmatriculați în IIS de stat.

Din 2009, ARACIS este membră cu drepturi depline în Asociația Europeană pentru Asigurarea Calității în Învățământul Superior (ENQA). Evaluarea externă a ARACIS se realizează la cinci ani. ARACIS și-a reînnoit calitatea de membru pentru a doua oară în 2018. ARACIS este, de asemenea, înregistrată în Registrul European al Agențiilor de Asigurare a Calității în Învățământul Superior (EQAR) din 2009. ARACIS este membră în mai multe asociații internaționale de AC: Rețeaua Central și Est Europeană a Agențiilor de Asigurare a Calității în Învățământul Superior (CEENQA), Rețeaua Europeană de Acreditare a Educației în Domeniul Ingineriei (ENAEE), Rețeaua Europeană de Asigurare a Calității pentru Educația în Domeniul Informaticii (EQANIE) și Rețeaua Internațională a Agențiilor de Asigurare a Calității în Învățământul Superior (INQAAHE). În 2012, ARACIS a primit autorizația pentru certificarea EUR-ACE a programelor de studii din domeniul științe inginerești.

ARACIS are trei domenii de interes principale în contextul activităților de asigurare externă a calității. ARACIS realizează evaluări externe pentru acreditarea programelor de studii și a IIS. De asemenea, ARACIS realizează evaluări externe periodice (certificări periodice) ale programelor de studii și ale IIS

[3] Institutul Național de Statistică, Tempo Online.

acreditate. Alte activități de asigurare a calității ale ARACIS includ evaluări generale ale sistemului de învățământ superior, evaluări externe ale departamentelor pentru pregătirea personalului didactic și evaluări externe ale programelor de studii oferite prin învățământ la distanță și cu frecvență redusă.

ARACIS este condusă de un Consiliu format din 20 de membri – 16 cadre didactice din învățământul superior, doi reprezentanți ai studenților, un reprezentant al patronatului și un cadru didactic reprezentant al sindicatului cu cei mai mulți membri din învățământul superior. Persoanele care dețin funcții oficiale în cadrul Președinției, Guvernului, Parlamentului sau persoanele care dețin funcția de Rector al unei IIS nu pot deveni membri ai Consiliului ARACIS cât timp ocupă oricare dintre funcțiile sus menționate. Această restricție are scopul de a asigura independența și transparența agenției. Conform celui mai recent raport ENQA, Consiliul ARACIS oferă o reprezentare adecvată a domeniilor de studii și un echilibru de gen între membrii săi.

Cinci membri ai Consiliului ARACIS formează Biroul Executiv, care este responsabil pentru activitățile zilnice de management ale Agenției. Doi dintre cei cinci membri ai Biroului Executiv, Președintele și Vicepreședintele Consiliului, sunt aleși de colegi printr-o procedura de vot secret. Ceilalți trei membri ai Biroului Executiv sunt numiți de Președinte: doi directori de departamente, respectiv Departamentul de Acreditare și Departamentul de Evaluare Externă a Calității, și un Secretar General. Personalul tehnic și administrativ este format din 28 de persoane selectate prin proces competitiv.

# III. Raport privind analiza nevoilor de formare

## *Scop*

Conform acordului, Banca Mondială oferă ARACIS asistență tehnică pentru a realiza o analiză a nevoilor organizaționale. Această analiză va fundamenta următoarele activități pe care Banca Mondială le va desfășura, în special: (a) furnizarea de recomandări pentru noul Regulament de Organizare și Funcționare și noul Manual Intern al ARACIS și (b) organizarea de activități de consolidare a capacității, programe de formare și ateliere informative privind metodologiile de evaluare și clasificare dezvoltate anterior în cadrul Acordului.

Scopul imediat al acestei analize a nevoilor de formare este reformarea organizației, modernizarea acesteia și crearea unui mediu care să permită productivitate și performanță. Analiza se concentrează pe identificarea oricărei deficiențe sau discrepanțe în cadrul organizației, care ar putea împiedica implementarea ușoara și coerentă a activităților. Ca atare, analiza își propune să îmbunătățească performanța organizațională și să sporească eficacitatea și eficiența operațiunilor pentru a îmbunătăți furnizarea serviciilor. Scopul analizei nevoilor de formare este de a crea în cele din urmă o organizație puternică, cu o reputație bună și o amprentă bine definită, care să fie recunoscută ca atare în Spațiul European al Învățământului Superior (SEIS).

În acest sens, echipa Băncii Mondiale a urmărit să înțeleagă fluxurile și procedurile ARACIS, cadrul de competență, sistemele de recrutare și de management al performanței, susținute de o componentă de implicare a părților interesate.

## *Metodologie*

Pentru a atinge aceste obiective, echipa Băncii Mondiale a pregătit un chestionar organizat în zece secțiuni distincte pentru a acoperi domeniile de apartenență la instituție, obiectivele, consolidarea capacității, procesele de recrutare și angajare, promovarea, evaluarea performanței, incluziunea și egalitatea de șanse, condițiile de muncă, managementul și profilul demografic. Acest lucru a ajutat echipa să ofere recomandări privind modul de eficientizare a activităților viitoare, pentru a identifica orice discrepanțe sau disfuncții în cadrul organizației, care ar putea împiedica funcționarea coerentă și cursivă a activităților echipei și, implicit, eficiența acesteia. Chestionarul complet poate fi găsit în Anexa 1 a acestui raport.

Chestionarul are ca scop consolidarea opiniilor angajaților ARACIS și ale membrilor BEx, cu privire la mai multe domenii legate de managementul organizațional și al resurselor umane care pot avea un impact asupra performanței instituționale globale. Acest chestionar a fost adaptat dintr-un sondaj mai amplu realizat de Banca Mondială în cadrul *Bureaucracy Lab Initiative* cu scopul de a aduna dovezi privind managementul resurselor umane în sectorul public, abilitățile și cunoștințele personalului, precum și organizarea muncii. Chestionarul propus a colectat opinii și percepții ale angajaților ARACIS cu privire la aspecte legate de managementul organizațional și resursele umane, în perioada 10 iunie - 15 iunie 2020. Chestionarul online a fost transmis către 33 de persoane - 28 de angajați ai personalului tehnic și 5 membri ai Consiliului ARACIS. Au răspuns 30 de persoane, rata de răspuns obținută fiind de 91%.

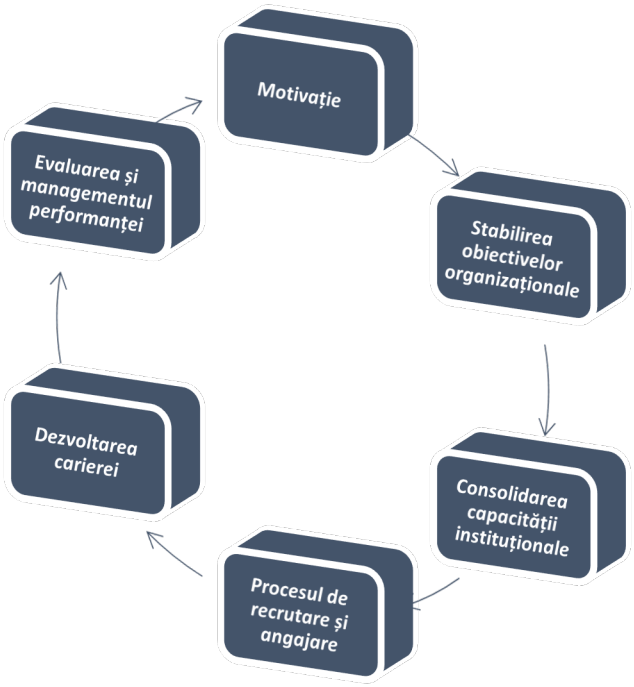
Rezultatele chestionarului sunt interpretate și utilizate pentru a fundamenta următoarele trei rapoarte:

- Analiza nevoilor de formare, pentru a pregăti activitățile de formare corespunzătoare;
- Regulamentul de organizare și funcționare, în completarea interviurilor calitative efectuate, pentru îmbunătățirea fișelor de post și alinierea funcțiilor departamentelor;
- Manualul Intern, pentru îmbunătățirea procedurilor.

Întrebările adresate în chestionar urmează – într-o secvență logică – mai multe obiective principale:

1. *Motivația*: percepțiile personalului asupra motivației și implicării lor în colaborarea cu colegii și clienții; stimulente pentru angajarea și retenția în instituție.
2. *Stabilirea obiectivelor organizaționale*: percepțiile personalului cu privire la măsura în care managementul stabilește obiectivele instituționale și monitorizează progresele.
3. *Consolidarea capacității instituționale – competențe*: în ce măsură personalul ocupă posturi adecvate competențelor sale.
4. *Procesul de recrutare și angajare*: percepțiile personalului cu privire la procesul de recrutare bazat pe merit; competitivitatea și atractivitatea ocupării forței de muncă în cadrul instituției.
5. *Dezvoltarea carierei*: percepțiile personalului privind promovarea și recunoașterea, mobilitatea în carieră și oportunitățile de învățare.
6. *Evaluarea și managementul performanței*: măsura în care personalul este recunoscut pentru contribuția la realizarea obiectivelor instituției; măsura în care personalul de conducere apreciază și încurajează munca în echipă.

**Figura 1. Principalele obiective ale chestionarului**




În plus față de întrebările specifice care vizează atingerea obiectivelor principale menționate mai sus, chestionarul a inclus mai multe elemente pentru a facilita procesul de obținere a informațiilor utile

pentru descrierea contextului general. De exemplu, modul în care angajații se percep în cadrul instituției și sentimentul lor de apartenență la aceasta, modul în care sunt abordate problemele de incluziune și egalitate de șanse și modul în care este pregătit ARACIS pentru munca de acasă și telemuncă.

*Proiectarea sondajului.* Chestionarul final a inclus 79 de itemi distribuiți în cele zece secțiuni (a se vedea Anexa 1). Versiunea online a chestionarului a fost dezvoltată folosind *Google Forms*. Din motive tehnice, întrebările au fost grupate în două seturi. Chestionarul a inclus mai multe tipuri de întrebări:

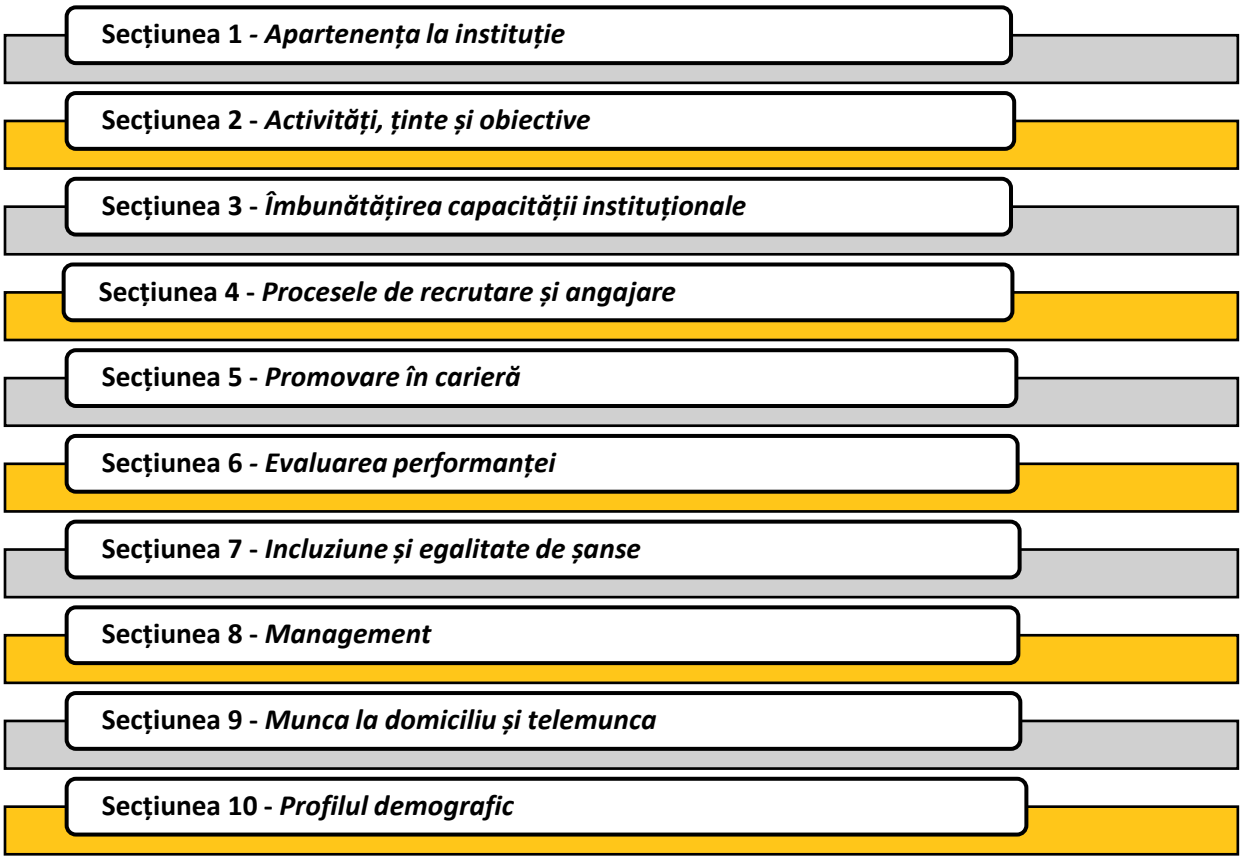
- *Întrebări cu scală de evaluare: respondentului i s-a solicitat să indice măsura în care este de acord cu afirmația utilizând o scală de la 1 la 10, unde: 1 = dezacord total cu afirmația și 10 = acord deplin cu afirmația. Notă: În scopul interpretării, rezultatele acestor întrebări au fost agregate în cinci intervale: (1-2), (3-4), (5-6), (7-8), (9-10).*
- *Întrebări cu răspuns unic.*
- *Întrebări cu răspuns multiplu.*
- *Întrebări deschise: pentru a colecta opinii, idei, feedback și recomandări.*

Prima pagină a sondajului a indicat scopul chestionarului și principalele obiective ale studiului. *Google Forms* a generat o foaie de calcul cu răspunsurile la chestionare. Datele colectate prin *Google Forms* au fost utilizate fără nicio manipulare sau corecție statistică pentru a realiza analize statistice. Prin intermediul chestionarului nu au fost colectate date personale și nici un chestionar nu a fost invalidat.

Întregul proces a fost colaborativ și transparent, începând cu pregătirea chestionarului – care a inclus mai multe întâlniri cu dl Iordan Petrescu, președintele ARACIS, și doamna Emilia Gogu, coordonator de proiect, care au oferit feedback direct – și până la aplicarea finală a instrumentului online. Echipa a beneficiat, de asemenea, de feedback din partea unui membru al Consiliului ARACIS cu privire la setul de întrebări. În faza pregătitoare, fezabilitatea, simplitatea și timpul necesar pentru a răspunde la chestionar au fost testate de câteva persoane, care nu au participat ulterior la cercetare.

Personalul ARACIS a participat la o sesiune informativă privind chestionarul pentru a sublinia importanța primirii unui număr cât mai mare de răspunsuri. Această sesiune informativă a avut loc înainte ca personalul să primească invitația de a răspunde la chestionar. Principalele subiecte ale sesiunii au fost: scopurile principale ale sondajului, aspectele organizatorice, informațiile practice, inclusiv confidențialitatea, aspectele legate de colectarea datelor și interpretarea. Prezentarea este inclusă în Anexa 2 a acestui raport.

**Figura 2. Structura chestionarului**




## *Principalele constatări legate de nevoile de formare*

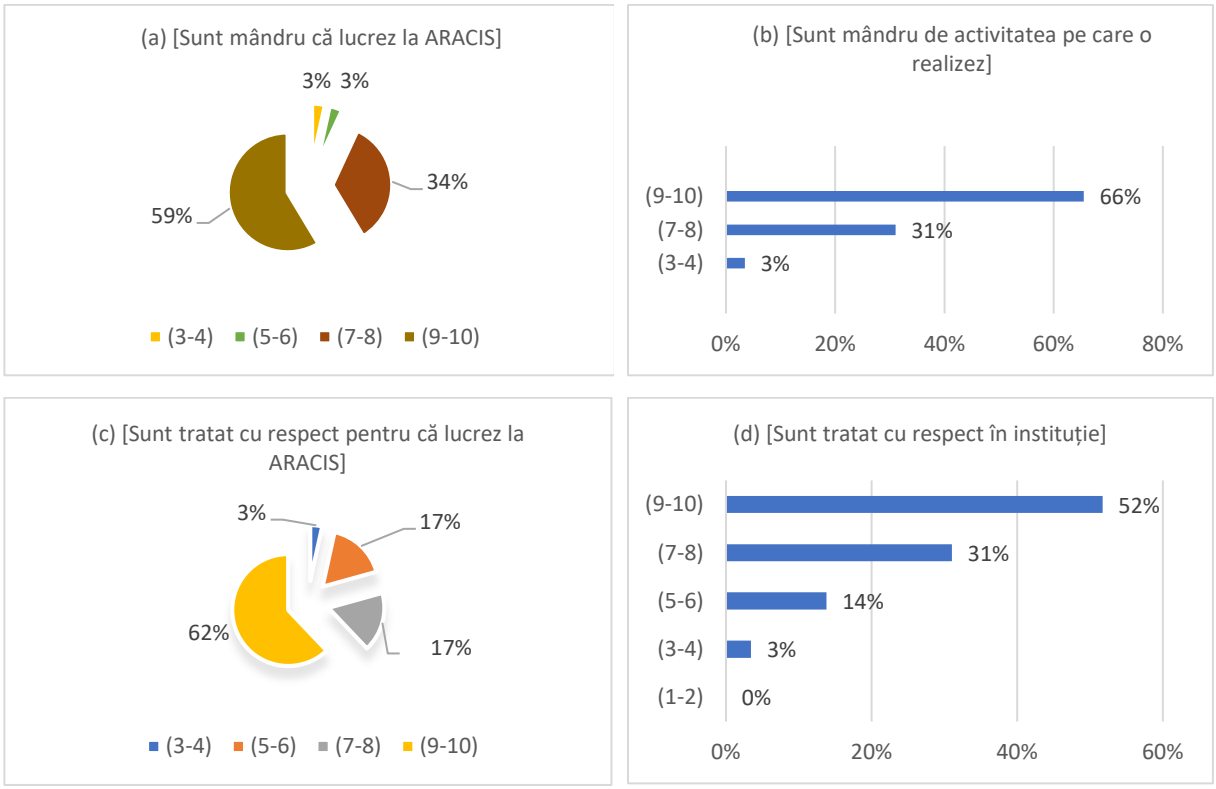
1. *Apartenența la instituție*

Apartenența este sentimentul de securitate și sprijin atunci când există un sentiment de acceptare, incluziune și identitate al unei persoane pentru un anumit grup. Este dorința fundamentală de a dezvolta și de a menține relații durabile, pozitive și semnificative cu alții[4]. La locul de muncă, aceste relații pot fi extinse la organizație și valorile sale[5] și să funcționeze în sine. Majoritatea angajaților ARACIS consideră că sunt mândri că lucrează în agenție (93%) și percep că sunt tratați cu respect (83%); a se vedea graficele din Figura 3 de mai jos. Capacitatea unei persoane de a se integra în organizație este un criteriu pe care recrutorii îl caută. Mândria și sentimentul de apartenență la organizație sunt importante și fac parte din motivația individuală de a fi productiv. Definiția motivației este de a oferi un motiv, stimulent, entuziasm sau interes care provoacă o anumită acțiune sau un anumit comportament. Sentimentul de apartenență la organizație este un factor de motivație. Mai mult de jumătate (59%) dintre angajați au

[4] Baumeister & Leary. (1995). The Need to Belong http://persweb.wabash.edu/facstaff/hortonr/articles%20for%20 class/baumeister%20and%20leary.pdf.
[5] Skaalvik & Skaalvik. (2011). Teachers' feeling of belonging, exhaustion, and job satisfaction. https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21240815.

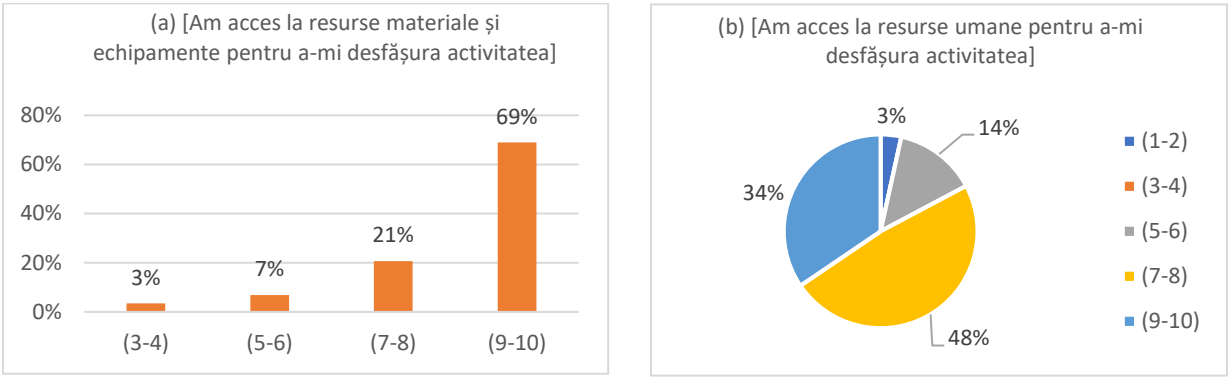
răspuns că sunt foarte mândri să lucreze la ARACIS, iar 34% au fost de acord că sunt mândri să lucreze la ARACIS (Figura 3a), iar 66% sunt mândri de munca pe care o fac (Figura 3b). În același timp, aproape 80% dintre respondenți consideră că sunt tratați cu respect în instituție (Figura 3d) și că sunt tratați cu respect pentru că lucrează la ARACIS (Figura 3c).

**Figura 3. Apartenența la instituție**



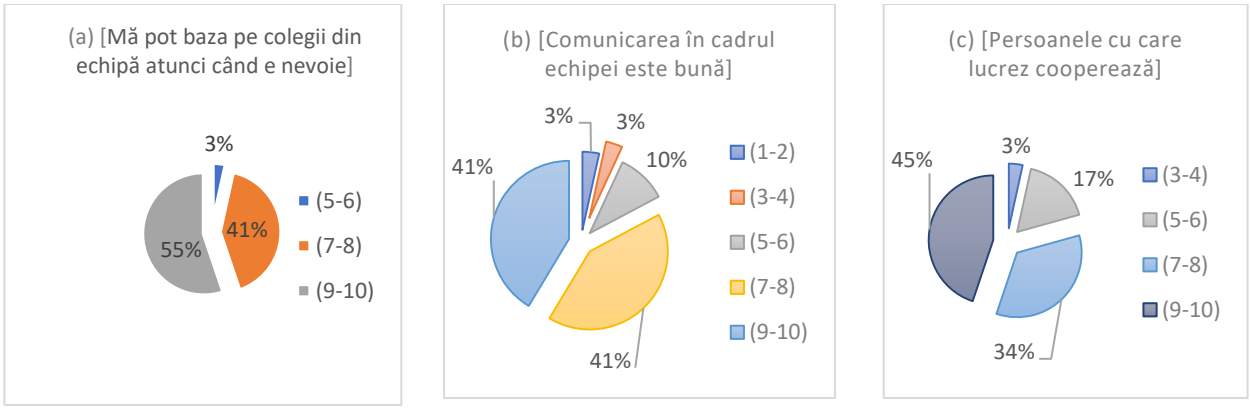

Cea mai mare parte a personalului (90%) consideră că are acces la echipamente și la alte resurse materiale pentru a îndeplini standardele locului de muncă (Figura 4a). Cu toate acestea, doar 34% percep că au acces deplin la resurse umane, în timp ce un procent de 48% consideră că au acces la colegi și echipe (Figura 4b). Aceasta este o consecință a problemei insuficienței personalului, care lasă un număr de 44 de posturi încă vacante în organizație, reprezentând 60% din pozițiile din organigramă. Angajații au suficiente instrumente pentru a lucra și funcționa în mod corespunzător, dar au nevoie ca mai multe posturi să fie ocupate pentru a-și împărți sau completa volumul de muncă.

**Figura 4. Acces la resurse**



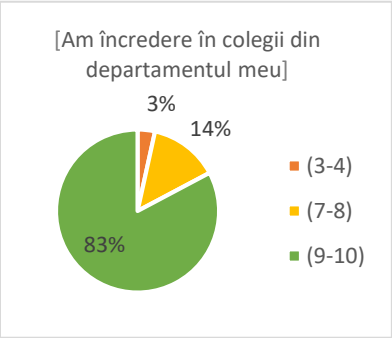

Comunicarea, încrederea și cooperarea între membrii personalului sunt foarte apreciate și prezente. Având în vedere dificultățile privind deficitul de personal la nivelul agenției, oamenii mențin relații de lucru strânse în vederea atingerii obiectivelor instituționale referitoare la evaluarea externă a instituțiilor de învățământ superior și a programelor de studii în timp util și la un nivel de calitate ridicat. În ceea ce privește comunicarea directă și relația de lucru, respondenții consideră că în cadrul echipei comunicarea este foarte bună și bună (82%), persoanele cu care lucrează direct cooperează (79%), se pot baza pe colegii de echipă atunci când este nevoie (96%) și au încredere în colegii de departament (83%). A se vedea Figura 5 de mai jos.

**Figura 5. Comunicare, încredere și cooperare între angajați**




Din motive statistice, feedbackul pozitiv – însemnând 9-10 și 7-8 puncte – a fost cumulat. Rezultatele arată ca la nivel de departament/echipă comunicarea este deosebit de bună, iar membrii echipelor se ajută reciproc în rezolvarea sarcinilor sau problemelor atunci când este necesar. (Figura 6).

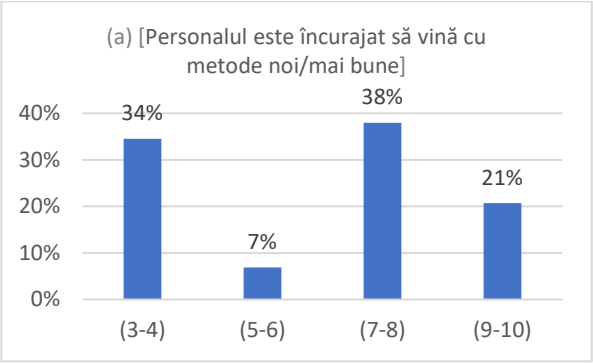
**Figura 6. Comunicare**

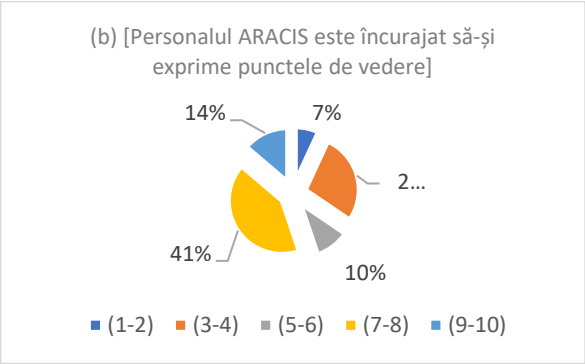



Dacă comunicarea pe orizontală la nivel de departamente și între departamente pare să funcționeze bine, fluxul vertical de comunicare în ambele direcții trebuie îmbunătățit, după cum este ilustrat de graficele din Figura 7 de mai jos. Când au fost întrebați despre încurajarea de a veni cu metode noi/mai bune și, respectiv, de a-și exprima opiniile, răspunsurile respondenților au fost foarte dispersate. 59% au fost de acord și 7% au fost neutre cu privire la prima declarație (Figura 7a), în timp ce 55% au fost de acord și 10% au fost neutre cu privire la a doua declarație (Figura 7b). Cu toate acestea, mai mult de 30% dintre respondenți – 34% și, respectiv, 35% – consideră că personalul nu este încurajat să vină cu metode noi/mai bune sau să-și exprime propriile opinii. Din nou, comunicarea se va îmbunătăți mai mult atunci când va fi angajat suficient personal, iar angajații nu vor mai fi supraîncărcați cu multe sarcini, eliminând din programul lor timpul alocat pentru comunicare.

Modele prestabilite de operațiuni utilizate în organizația publică, în special în țările în care reglementările sunt descrise prin legislație, există puțin spațiu pentru mai multe inițiative la nivel executiv. În contextul unei disponibilități mai reduse de a utiliza metode noi și a inova în sectorul public, exprimarea opiniilor și ideilor ar trebui încurajată în contextul unei productivități mai mari, reducând timpul alocat activităților în procesul operațional sau crescând calitatea produselor. Același lucru se aplică la îmbunătățirea procesului; este nevoie de mai multă inițiativă de jos în sus. Comunicarea bazată pe tehnologie ar trebui să creeze stimulente pentru a analiza opiniile personalului cu privire la diferite aspecte și să-l implice în rezolvarea probleme organizaționale. Comunicarea internă este vitală pentru a minimiza rezistența la schimbările unui sistem stabilit, în timp ce comunicarea externă este esențială pentru a reduce rezistența la implementarea schimbării. O modalitate eficientă de a aborda această problemă ar fi organizarea unor întâlniri periodice între managementul superior și directorii de departamente/direcții pentru a analiza și evalua progresul implementării activităților și a provocărilor apărute și pentru a le aduce la cunoștința tuturor. În plus, directorii de departamente/direcții ar trebui să organizeze întâlniri periodice în cadrul departamentelor și să le ceară angajaților să vină cu idei.

**Figura 7. Comunicarea verticală**

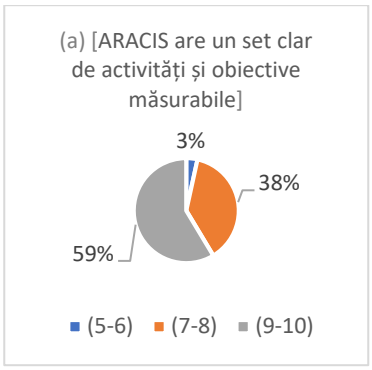


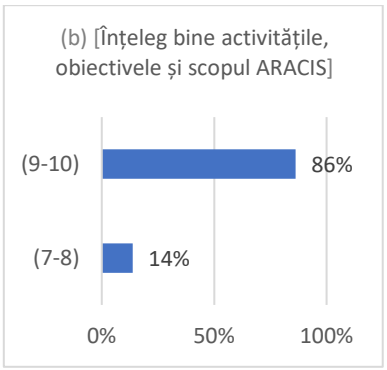



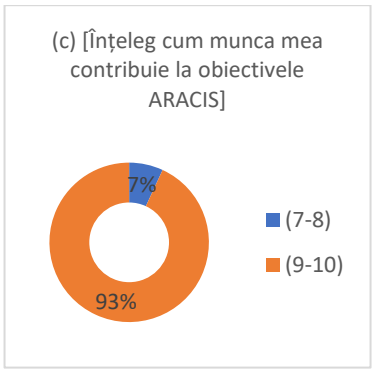

*2. Activități, ținte și obiective*

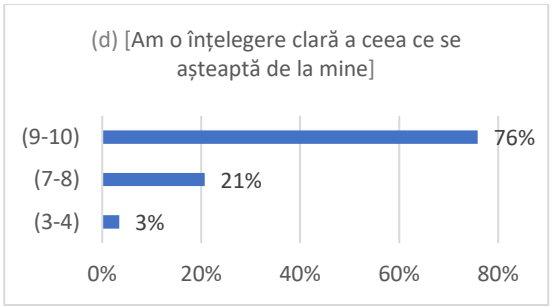
59% dintre angajații ARACIS consideră că instituția are un set clar de activități și obiective măsurabile (Figura 8a). Pentru majoritatea respondenților (86%) activitățile, obiectivele și scopul ARACIS sunt clare (Figura 8b), iar 76% dintre ei au o înțelegere exactă a ceea ce se așteaptă de la ei (Figura 8d). Majoritatea angajaților (93%) înțeleg cum contribuie munca lor la obiectivele instituției (Figura 8c), iar 83% dintre ei consideră că programul și activitățile lor sunt corelate cu cele ale instituției (Figura 8e). Nivelul de claritate și înțelegere a obiectivelor instituționale este ridicat; oamenii sunt conștienți de alinierea, de contribuțiile specifice, de înțelegerea rolului lor, precum și de așteptările de a atinge obiectivele, dar, de asemenea, de a performa la nivelul așteptărilor (Figura 8d).

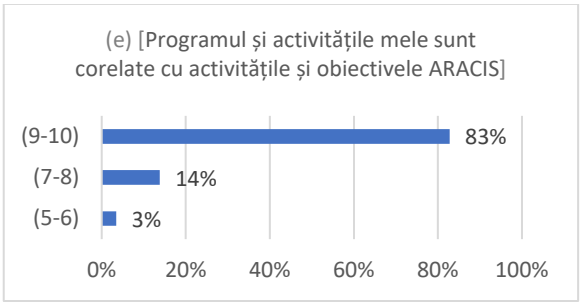
**Figura 8. Activități, ținte și obiective**



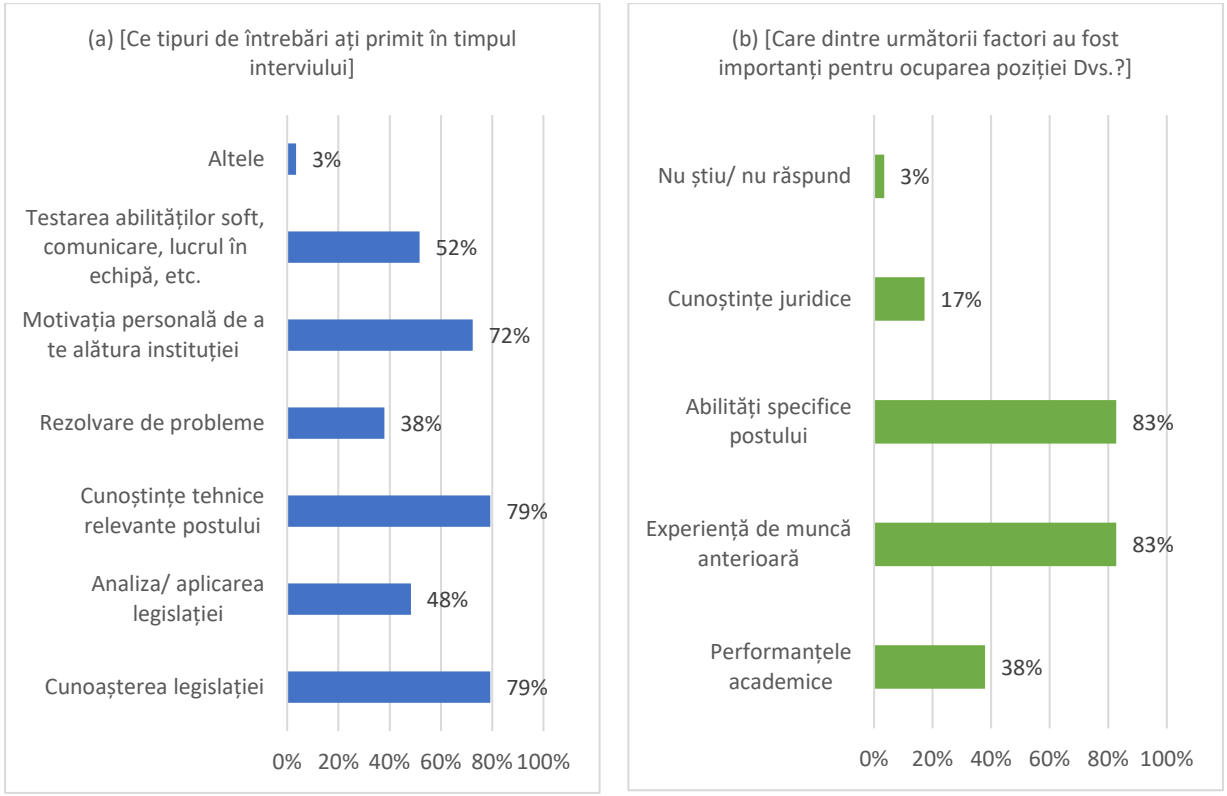



*3. Procesul de recrutare și angajare*

În ceea ce privește recrutarea, majoritatea angajaților ARACIS au declarat că metodele de evaluare utilizate în procesul de selecție pentru poziția lor actuală au constat într-un interviu cu o comisie și/sau un examen scris. Întrebați despre factorii esențiali pentru poziția lor, respondenții au considerat abilitățile specifice postului și experiența profesională anterioară ca fiind factorii cei mai relevanți, urmați de performanțele academice și cunoștințele juridice. A se vedea Figura 9 de mai jos.

Pe parcursul procesului de recrutare, respondenților li s-au adresat întrebări pe următoarele teme: experiență tehnică relevantă pentru locul de muncă (79%); cunoașterea legislației (79%); testarea abilităților soft, comunicare, lucru în echipă (52%); analiza și aplicarea practică a legislației (48%); rezolvarea problemelor (38%) și experiența relevantă în proiecte strategice. Motivația personală de a se alătura instituției se numără printre cele mai importante elemente ale procesului de recrutare: 72% dintre respondenți au indicat acest subiect ca fiind unul dintre subiectele discutate în timpul interviului (Figura 9a).

**Figura 9. Procesul de recrutare și angajare**




Procesul actual de examinare nu asigură în mod eficient selectarea celor mai calificați candidați. Unul dintre motive poate fi faptul că nu sunt testate competențele potrivite ale candidaților. Conform legii, toate procesele de recrutare în administrația publică trebuie să includă testarea legislației, cunoștințelor tehnice specifice postului, precum și a abilităților soft și a motivației. Interviurile par a fi orientate spre memorarea legislației și experiența anterioară și mai puțin pe testarea abilităților soft, cum ar fi rezolvarea problemelor. Se pare că, în interviuri, numărul de întrebări privind abilităților soft este foarte scăzut în comparație cu întrebările legate de legislație și cunoștințe tehnice. Din fericire, în România, tendința practicilor de resurse umane (RU) de a testa motivația și abilitățile soft pare să se îmbunătățească cu timpul. Mai mult decât atât, există câteva instituții care par să testeze candidații mai mult pentru aceste abilități, în special Ministerul Economiei și Ministerul Fondurilor Europene.

Cadrul legal al României cu privire la politicile administrației publice în domeniul resurselor umane arată că procesul de recrutare se axează pe testarea cunoștințelor generale și specifice privind cadrul legal și specificul postului. „Diagnoza de referință al cadrului legal și instituțional și opțiuni recomandate" elaborată de Banca Mondială în mai 2019, a avut următoarele constatări: recrutarea este concentrată strict pe testarea memorării textelor juridice, mai degrabă decât pe abilitățile și competențele necesare pentru anumite tipuri de locuri de muncă; reorganizările instituționale sunt frecvente și nu există o analiză și o planificare strategică a resurselor umane pentru a corela abilitățile și locurile de muncă cu prioritățile instituționale; managementul performanței constă în mare parte din evaluări de rutină ale performanței, de sus în jos, care sunt insuficient legate cu învățarea și dezvoltarea și care nu sunt utilizate ca instrument pentru a motiva sau consilia personalul (capitolul 3, paginile 26-30). Cadrul legal

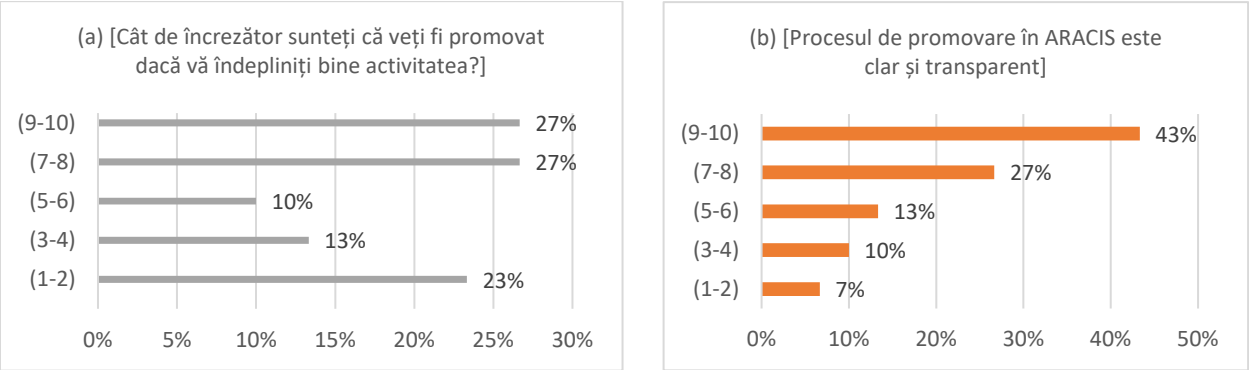
actual pentru recrutare stabilește proceduri clare privind publicitatea posturilor publice vacante, criteriile de nediscriminare, cererea, evaluarea cunoștințelor și abilităților (testare preliminară, teste scrise și interviuri) și procedura reclamațiilor. Deși există o procedură clară și detaliată, procesul este împovărat, concentrându-se excesiv pe testarea memorizării textelor legale, care tind să scadă calitatea recrutării. Un cadru de competență corect proiectat și implementat ar putea atrage și menține mai bine personalul talentat.

Cadrele de competență au devenit din ce în ce mai populare în domeniul RU din sectorul public. Recrutarea bazată pe competențe este asociată cu creșterea performanței și a productivității forței de muncă în administrația publică. Flexibilitatea, combinată cu recrutarea bazată pe competențe și accentul pe creșterea forței de muncă, reprezintă baza pentru reînnoirea setului de competențe cerute de organizații și clienți, care cresc productivitatea și îmbunătățesc capacitatea instituțională. În afară de instrumentele de evaluare utilizate de agenție, analiza CV-urilor și interviurile, alte metode de selecție se dovedesc a fi eficiente, în special atunci când se utilizează o combinație de tehnici: joc de rol, studiu de caz (analiză și prezentare), judecată situațională, raționament verbal, raționament matematic, test de limbă, testare online, abilități specifice locului de muncă, raționament abstract, test de management financiar public.

*4. Promovarea în carieră*

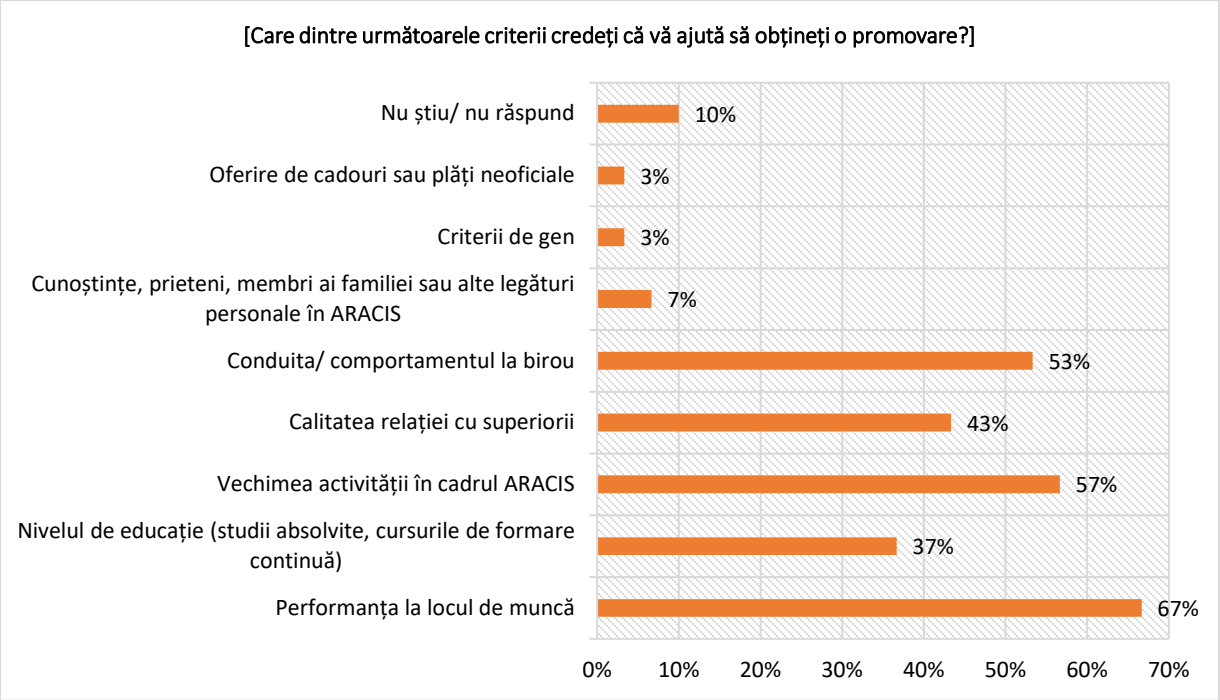
În ceea ce privește promovarea în carieră, opiniile respondenților sunt diverse: 54% din personalul ARACIS este încrezător că performanța profesională este calea de urmat pentru a obține o promovare, în timp ce 36% consideră că promovarea nu este direct legată de performanța la locul de muncă. Cu toate acestea, 70% dintre respondenți consideră că procesul de promovare în ARACIS este clar și transparent. A se vedea Figura 10 de mai jos. În sistemele bazate pe carieră, punctul de intrare se face pe niveluri inferioare, iar promovarea internă este modalitatea obișnuită de a ajunge la o poziție de conducere, bazată pe evaluarea performanței și vechime, numărul de ani petrecuți în domeniu. Ca atare, adesea oamenii nu sunt încrezători că o bună performanță va aduce o promovare, mai ales în cazul unor scoruri mari de performanță la evaluarea anuală pentru toți angajații. Un echilibru adecvat între procesul de recrutare externă și oportunitățile de promovare internă pentru a dezvolta o clasă de personal dinamică și performantă va avea nevoie de un mecanism de promovare bazat pe merit. Promovările bazate doar pe vechime și pe experiența în domeniu nu motivează oamenii spre dezvoltare și performanțe ridicate, ci mai degrabă spre respectarea condițiilor de muncă. Promovările interne pot fi făcute pe baza testării competențelor, ceea ce ar conduce astfel și la creșterea concurenței interne.

**Figura 10. Promovarea**




Întrebați despre criteriile pentru obținerea unei promovări, angajații ARACIS au considerat următorii factori ca fiind esențiali pentru dezvoltarea carierei: performanța la locul de muncă (67%), vechimea în muncă în cadrul instituției (57%), conduita sau comportamentul la birou (53%) și calitatea relației cu superiorii (43%). A se vedea Figura 11 de mai jos. Nu este o surpriză faptul că vechimea și performanța sunt percepute drept conducătorul performanței, deoarece normele publice în domeniul resurselor umane sunt exact așa. În timp ce personalul consideră că promovările sunt în mare parte bazate pe merit, există, de asemenea, o percepție că oportunitățile de promovare sunt limitate și legate de legislație, iar acest lucru contribuie la scăderea motivației.

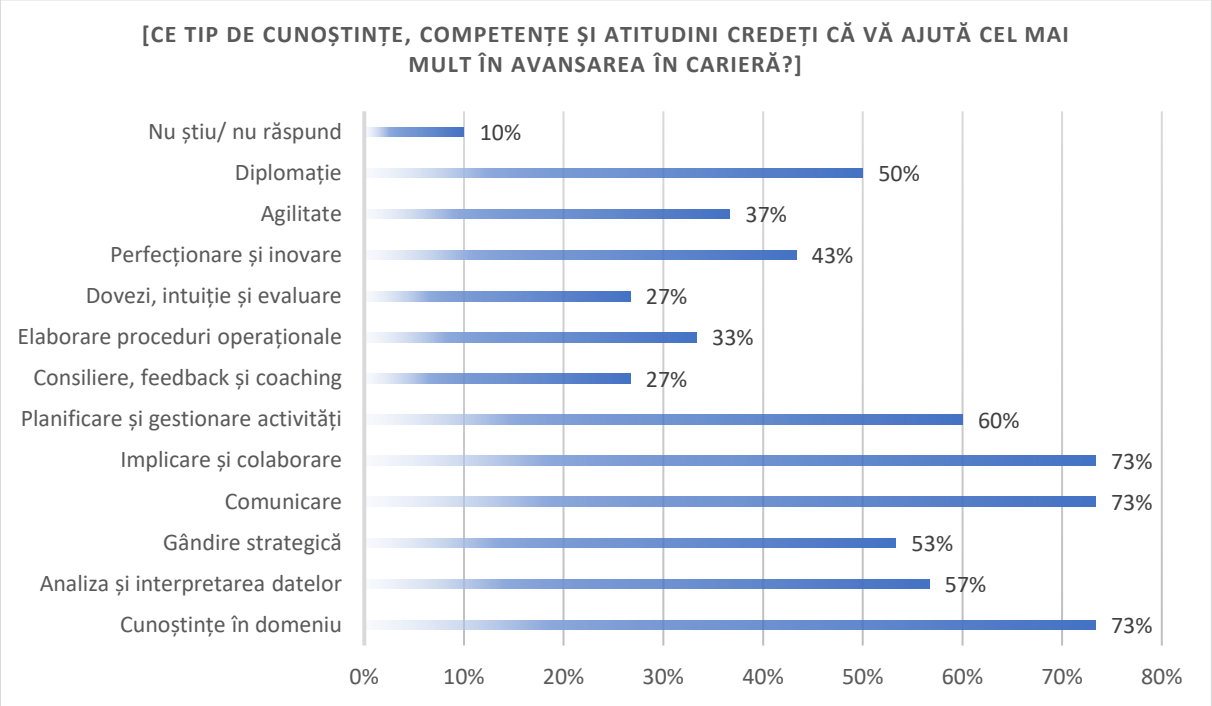
**Figura 11. Percepții privind criteriile pentru oportunitățile de promovare**




Implicarea și colaborarea, comunicarea și cunoștințele specifice domeniului au fost considerate cunoștințe, abilități și atitudini importante pentru avansarea în carieră de către mai mult de 70% dintre respondenți. Percepțiile asupra progresului în carieră demonstrează încrederea în organizație, apetitul pentru climatul pozitiv și colaborativ și bunăstarea organizației. Acestea au fost urmate de activități de

planificare și management (60%), analiza și interpretarea datelor (57%), gândirea strategică (53%) și diplomație (50%). A se vedea Figura 12 de mai jos pentru detalii. În timp ce securitatea locurilor de muncă predomină în cadrul instituțiilor publice, ARACIS dovedește că sunt și alți factori atractivi, cum ar fi reputația instituțională, oportunitățile de dezvoltare a carierei, statutul locului de muncă, dar și mediul de lucru. Mediul agenției permite lucrul la cele mai înalte standarde în domeniul învățământului superior, unde abilități precum diplomația, gândirea strategică, utilizarea datelor și leadershipul sunt interconectate și sunt utilizate pentru avansarea în carieră.

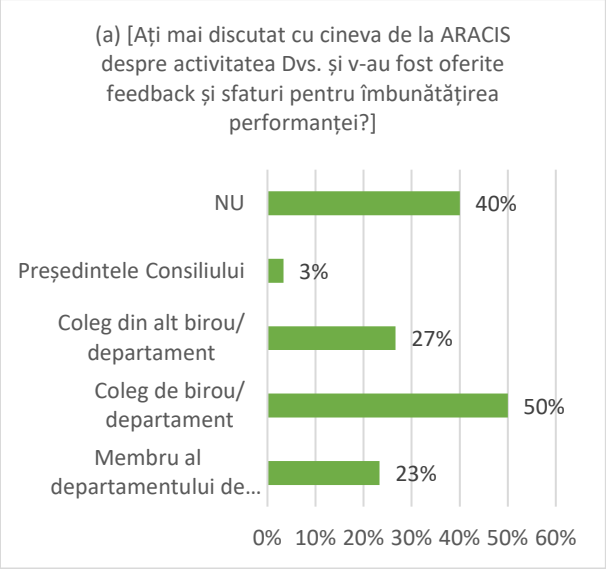
**Figura 12. Percepțiile asupra cunoștințelor, abilităților și atitudinilor pentru avansarea în carieră**

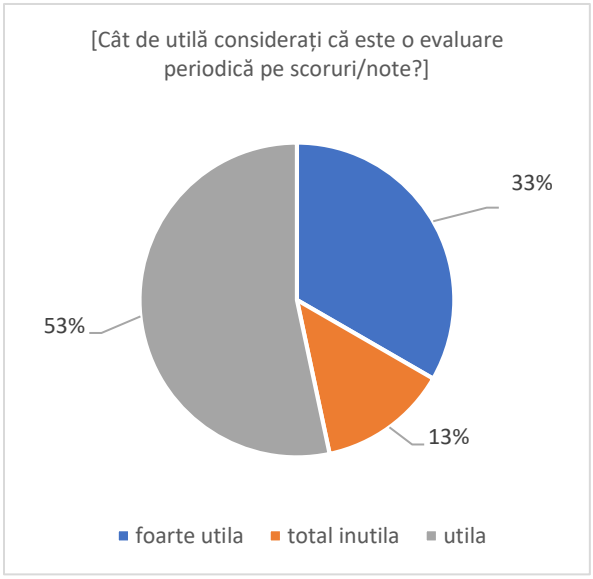



*5. Evaluarea performanței*

Întrebați despre evaluarea muncii și feedback-ul primit pentru îmbunătățirea performanțelor personale, 40% dintre respondenți au declarat că nu au discutat despre performanța lor de lucru cu nimeni din cadrul instituției, 50% au discutat cu colegii direcți din birou/departament, 27% cu colegii de la un alt birou/departament, în timp ce 23% cu un membru al departamentului de resurse umane. În același timp, majoritatea respondenților (86%) au considerat că ar fi util să existe o evaluare periodică pe bază de scoruri/note. A se vedea Figura 13 de mai jos. Performanța personalului este evaluată anual în conformitate cu prevederile legii de către superiorul direct al departamentului. În afară de aceasta, feedback-ul de la colegi sau RU este mai degrabă informal și contribuie la consilierea în carieră, dar nu face parte dintr-un mecanism instituțional sau o procedură. Acesta este motivul pentru care 40% din personal nu a făcut acest lucru, deoarece, în mod oficial, nu este necesar.

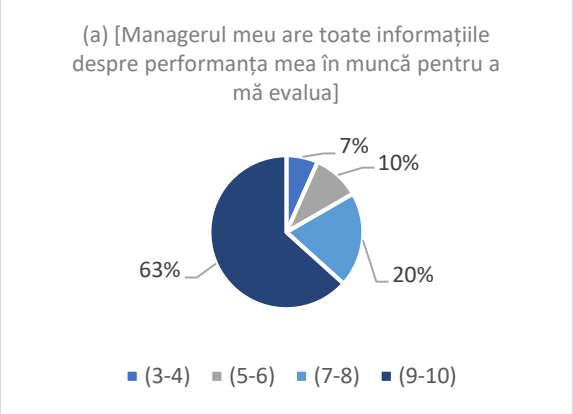
**Figura 13. Evaluarea performanței**

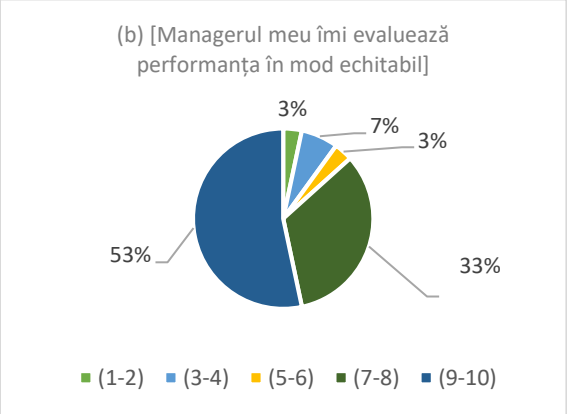



Majoritatea respondenților (83%) apreciază că managerul deține toate informațiile despre performanța individuală a muncii (Figura 14a). În același timp, 86% dintre respondenți sunt siguri că managerul evaluează în mod corect performanța individuală a subordonaților lor (Figura 14b). La evaluarea anuală a performanței, cei mai mulți angajați sunt evaluați pe o scară de la 1 la 5 cu scoruri de bun și foarte bun. Primirea unor punctaje de nivel nesatisfăcător sau satisfăcător, sub 3,5, duce la o scădere a salariului care poate fi demotivantă.

**Figura 14. Evaluarea performanței de către manageri**

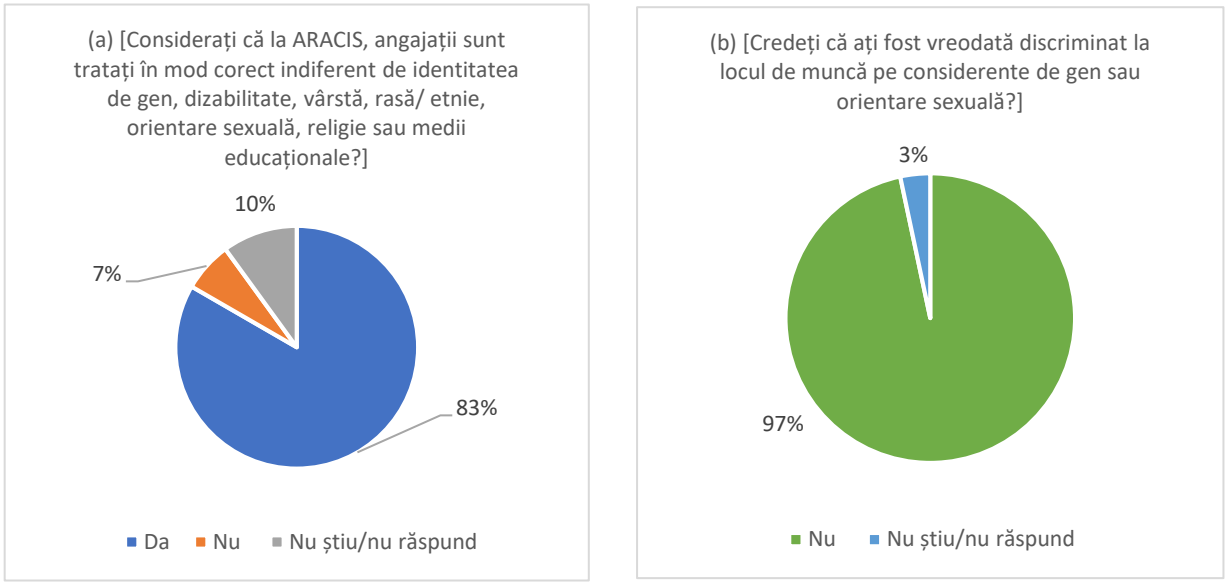



*6. Incluziune și egalitate de șanse*

ARACIS este o instituție care promovează incluziunea socială, respectă diversitatea și oferă egalitate de șanse angajaților săi. Majoritatea respondenților (83%) consideră că angajații sunt tratați corect la ARACIS, indiferent de identitatea de gen, dizabilitate, vârstă, rasă/etnie, orientare sexuală, religie sau mediu educaționale (Figura 15a). Majoritatea (97%) apreciază că nu au perceput niciodată vreo discriminare în funcție de sex sau orientare sexuală la locul de muncă (Figura 15b).

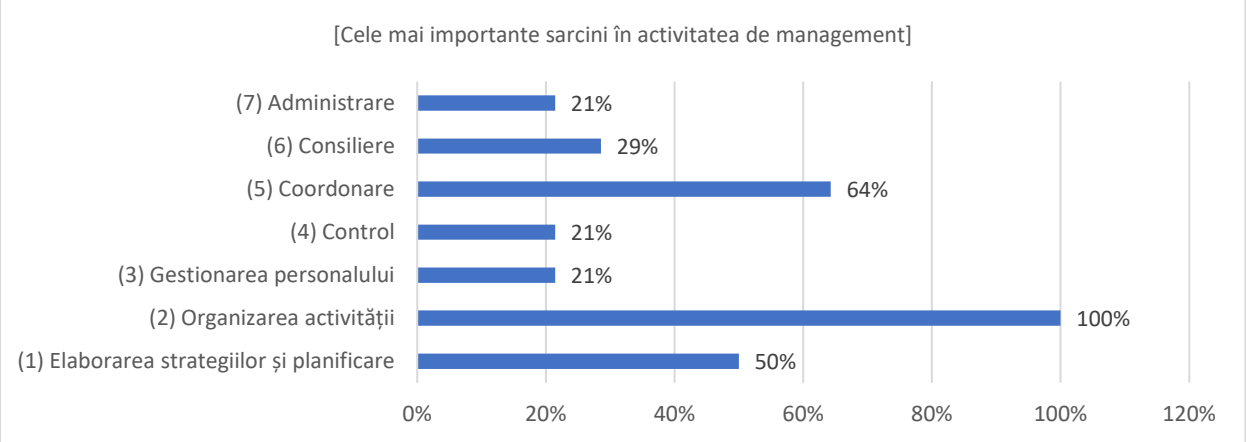
**Figura 15. Incluziune și egalitate de șanse**




*7. Management*

Când li s-a cerut să selecteze trei dintre cele mai importante sarcini din activitatea lor zilnică, toți respondenții cu funcții de conducere au indicat "organizarea activității"; alte sarcini au inclus "coordonarea" pentru 64% dintre respondenți și "elaborarea strategiilor și planificarea" pentru 50% dintre aceștia (Figura 16). Răspunsurile arată cât timp petrec managerii pe managementul zilnic, pentru organizarea activității Consiliului și a activităților de teren, lăsând pe locul doi coordonarea reală a sarcinilor și a oamenilor. Planificarea strategică este lăsată pe locul al treilea din șapte, ceea ce arată lipsa de timp într-o zi lucrătoare pentru a acoperi sarcinile cele mai necesare în locul celor mai urgente. Celelalte sarcini sunt bine distribuite ca parte din sarcinile totale.

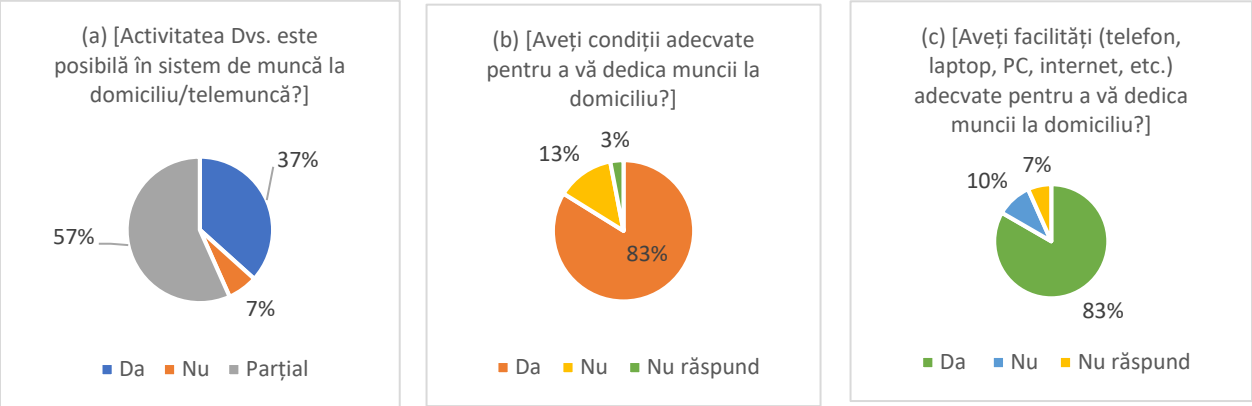
**Figura 16. Cele mai importante sarcini în activitatea de management**



*8. Munca la domiciliu și telemunca*

În contextul pandemiei Covid-19, care a impus reorganizarea muncii, ARACIS a reacționat extrem de rapid. Personalul a început să lucreze de acasă și și-a continuat activitățile. Cu toate acestea, doar 37% dintre respondenți au declarat că au toate condițiile pentru a lucra de acasă (Figura 17a). Incapacitatea de a lucra de acasă nu se datorează faptului că personalul nu ar avea la domiciliu facilități adecvate – telefon, laptop, PC, conexiune la internet pentru a lucra de acasă (Figura 17b, c, și Tabelul 1 de mai jos). Principala problemă este legată de procedurile de lucru, de faptul că lucrează într-un mediu în care sunt necesare semnătura și ștampila, iar toate rapoartele primite de la universități sau de la minister sunt pe format hârtie, în dulapurile agenției.

**Figura 17. Munca la domiciliu și telemuncă**



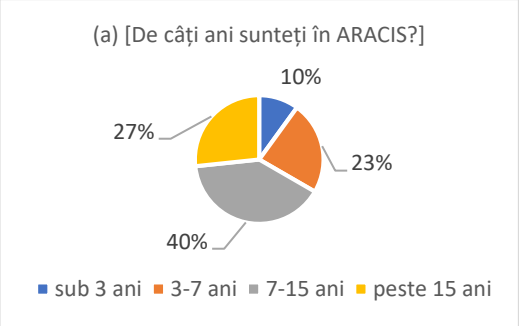

Tabelul 1 – Resursele angajatorului vs. resursele personale utilizate pentru munca la domiciliu

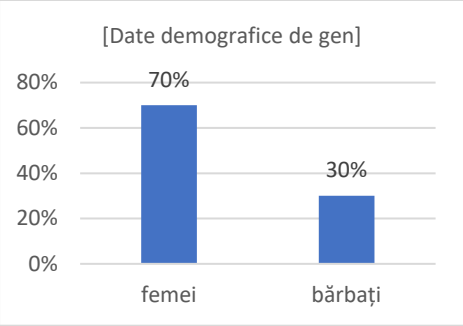
| | **Angajator** | **Proprietate personală** |
|---|---|---|
| Telefon | 22 | 8 |
| PC/laptop | 18 | 10 |
| Conexiune la internet | 5 | 22 |
| Alte echipamente necesare pentru lucrul de acasă/telemuncă | 4 | 15 |

*9. Profilul demografic*

40% dintre respondenți au între 7-15 ani de experiență în ARACIS, 27% au mai mult de 15 ani de experiență, 23% au între 3-7 ani de experiență, în timp ce doar 10% au mai puțin de 3 ani de experiență (Figura 18a, Tabelul 2a). În ceea ce privește identitatea de gen, majoritatea respondenților (70%) sunt femei, iar 30% sunt bărbați (Figura 18b). 43% dintre respondenți au peste 15 ani de experiență de muncă, 27% dintre respondenți au sub 3 ani de experiență și încă 27% au 3-7 ani de experiență (Tabelul 2a). Majoritatea angajaților (80%) au între 7-15 ani de experiență de muncă. Când vine vorba de vârsta respondenților, 80 % dintre ei au peste 40 de ani – 33% între 40-49 de ani, 40% între 50-59 de ani și 7% peste 60 de ani.

**Figura 18. Profilul demografic**




**Tabelul 2 – Date demografice**

| (a) Experiența in ARACIS (ani) | *sub 3 ani* | *3-7 ani* | *7-15 ani* | *peste 15 ani* | *Total* |
|---|---|---|---|---|---|
| | 3 | 7 | 12 | 8 | 30 |
| | 10% | 23% | 40% | 27% | 100% |

| (b) Experiența în poziția curentă (ani) | *sub 3 ani* | *3-7 ani* | *7-15 ani* | *peste 15 ani* | *Total* |
|---|---|---|---|---|---|
| | 8 | 8 | 1 | 13 | 30 |
| | 27% | 27% | 3% | 43% | 100% |

| (c) Vechime totală în muncă (ani) | *sub 3 ani* | *7-15 ani* | *peste 15 ani* | *Total* |
|---|---|---|---|---|
| Angajați (număr) | 1 | 24 | 5 | 30 |
| | 3% | 80% | 17% | 100% |

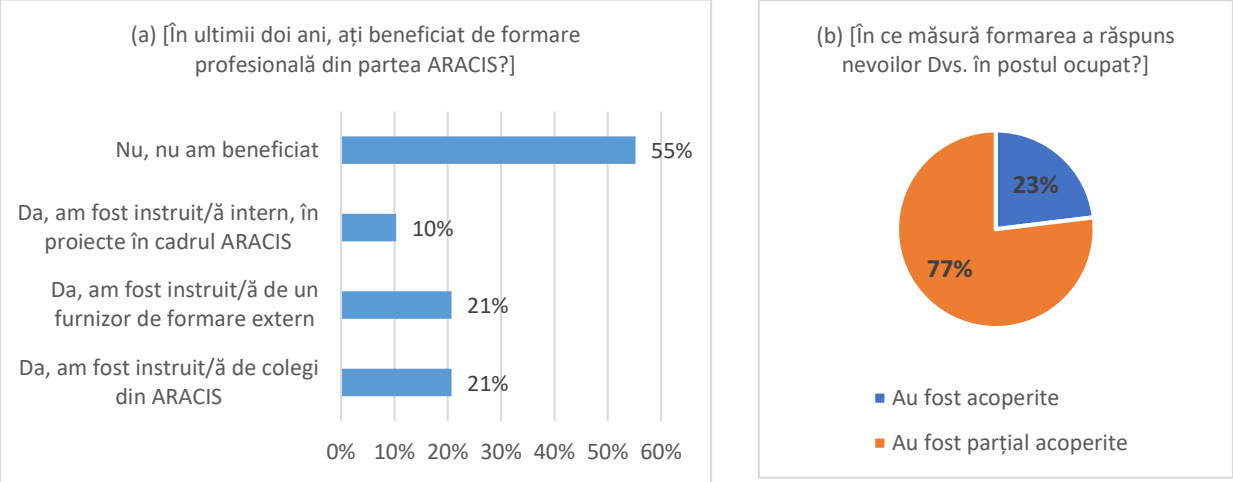
| (d) Categorie de vârstă | *sub 30 de ani* | *30 – 39 ani* | *40–49 ani* | *50 – 59 ani* | *peste 60 de ani* |
|---|---|---|---|---|---|
| Angajați (număr) | 1 | 5 | 10 | 12 | 2 |
| | 3% | 17% | 33% | 40% | 7% |

# IV. Experiența și nevoile de formare

Conform rezultatelor sondajului, nivelul general de participare la activitățile de dezvoltare profesională nu este foarte intens (Figura 19, mai jos). Majoritatea respondenților (55%) au declarat că nu au beneficiat de formare profesională din partea ARACIS în ultimii doi ani. În același timp, 31% dintre respondenți au menționat că au fost instruiți intern, fie de către colegii de la ARACIS, fie în cadrul proiectelor ARACIS, în timp ce un furnizor extern de formare a instruit încă 21% (Figura 19a).

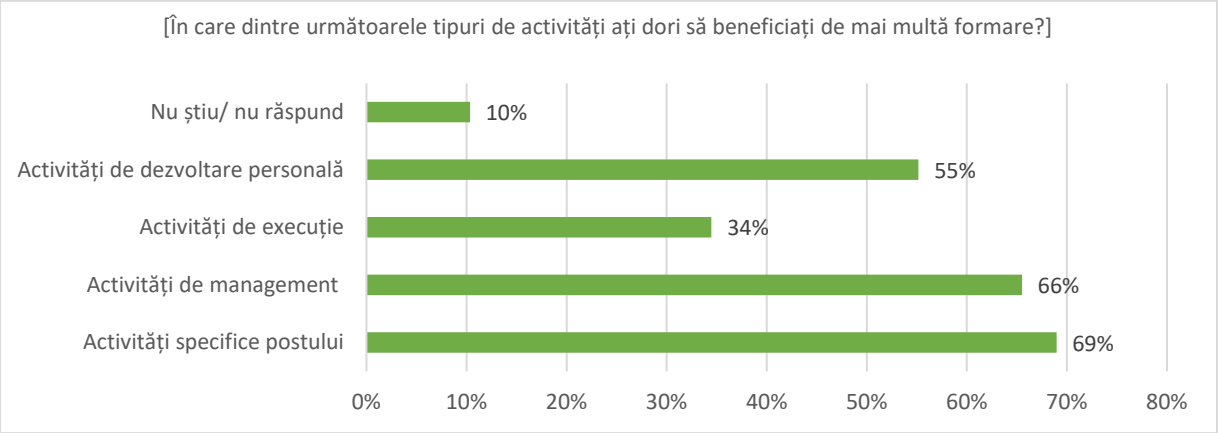
Grupând răspunsurile celor care au beneficiat de pregătire, doar 23% au declarat ca nevoile lor de formare au fost acoperite, in timp ce majoritatea (77%) au considerat ca nevoile lor de formare au fost acoperite doar parțial (Figura 19b). Practic, din cauza lipsei de planuri de formare, fonduri și timp, oamenii au ratat oportunități de formare, iar nevoile lor au crescut foarte mult.

**Figura 19. Participarea la activități de dezvoltare profesională**



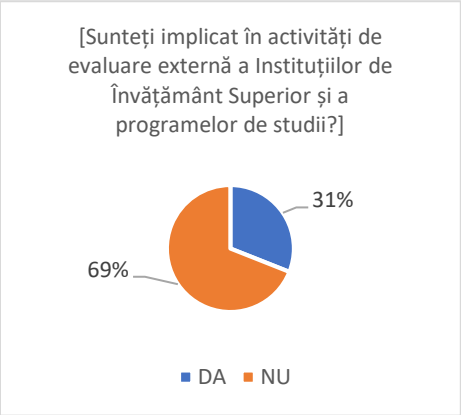

Când au fost întrebați care sunt tipurile de activități în care ar dori să beneficieze de mai multă formare, 69% dintre respondenți au selectat activitățile specifice locului de muncă. 66% dintre respondenți ar prefera să beneficieze de sprijin de formare în activitățile de management și 55% în activități de dezvoltare personală. În același timp, doar 34% dintre respondenți au indicat activitățile de execuție printre preferințele lor de formare (Figura 20). Interpretarea rezultatelor conduce la concluzia că predomină activitățile de formare specifice postului, deoarece acestea sunt legate de promovare, precum și dezvoltarea competențelor de management, care sunt necesare pentru avansarea în funcții de conducere.

**Figura 20. Tipuri de activități preferate pentru formare**



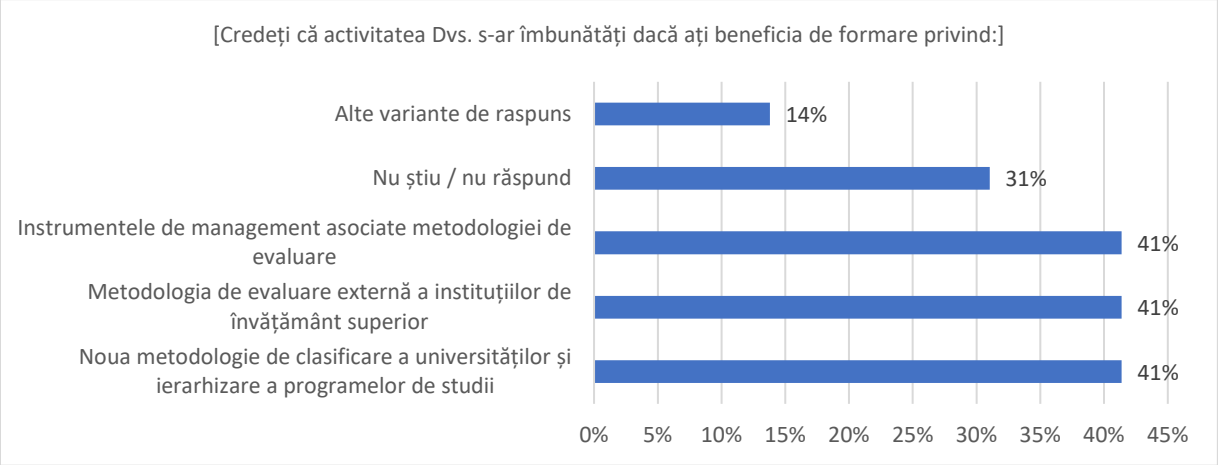

În ceea ce privește implicarea directă în activitățile de evaluare externă a instituțiilor de învățământ superior și a programelor de studii, doar 31% dintre respondenți au răspuns afirmativ (Figura 21).

**Figura 21. Implicarea respondenților în activitățile de evaluare externă a instituțiilor de învățământ superior și a programelor de studiu**




41% dintre respondenți consideră că activitatea lor s-ar îmbunătăți dacă ar beneficia de formare pentru fiecare dintre noile metodologii elaborate de instituție (Figura 22, de mai jos), respectiv: (i) metodologia de clasificare a instituțiilor de învățământ superior și ierarhizarea programelor de studii, (ii) metodologia de evaluare externă a instituțiilor de învățământ superior și (iii) instrumentele de management asociate metodologiei de evaluare. Pentru 14% dintre respondenți alte activități sunt mai importante și ar prefera să beneficieze de formare în domenii cum ar fi: comunicarea, relațiile publice, administrarea serverului Linux, analiza cost-beneficiu bazată pe resursele alocate. Unii participanți consideră că implicarea în proiecte externe și activități internaționale ar putea fi considerată o activitate de formare continuă.

**Figura 22. Activități de formare necesare**

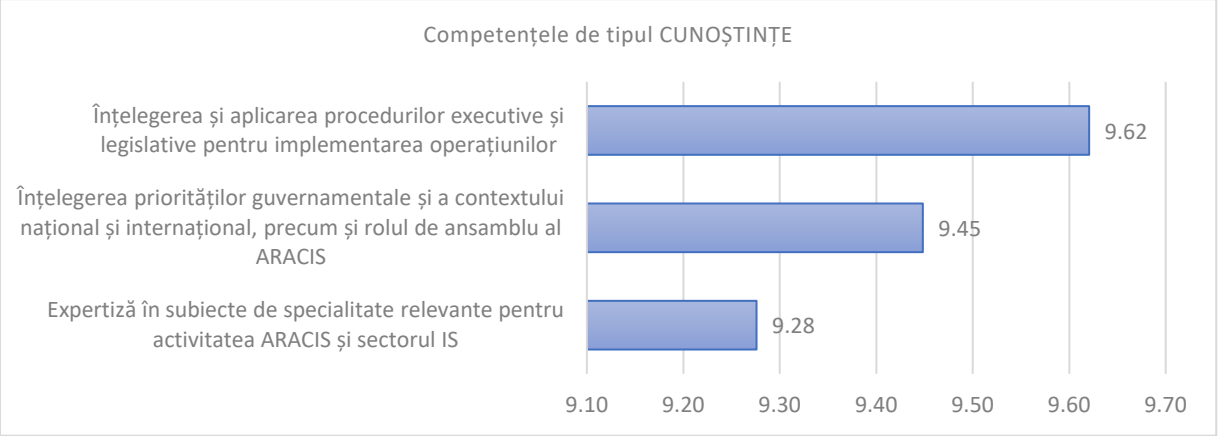



Alte opinii ale respondenților subliniază necesitatea activităților de formare pentru activitatea de zi cu zi, cum ar fi: competențe informatice (Excel, baze de date și alte soluții software), competențe în limbi străine, o actualizare permanentă a cunoștințelor legislative (luând în considerare modificările legislative continue, legislația secundară și alte reglementări), o actualizare permanentă a normelor și reglementărilor interne și modificările acestora – toate acestea prin sesiuni interactive de formare.

În ceea ce privește experiența respondenților, atunci când au fost întrebați despre importanța competențelor de tip cunoștințe în activitățile lor de bază, procedurile au primit cel mai mare punctaj, de 9,62, urmate de prioritățile guvernamentale care au obținut 9,45, iar expertiza relevantă a obținut 9,28 (Figura 23). Este evident că pentru personal cerințele legale prevalează, respectând exigența cadrului legislativ; înțelegerea prevederilor legale este o prioritate, în special în ceea ce privește obligația de asigurare a calității. În al doilea rând sunt prioritățile guvernamentale, care sunt fundamentale pentru strategiile de la nivelul agenției și pentru asigurarea calității în subsectorul învățământului superior. Pe locul al treilea se află expertiza și specializarea lor în domeniu, care aduce cunoștințe aprofundate privind sectorul.

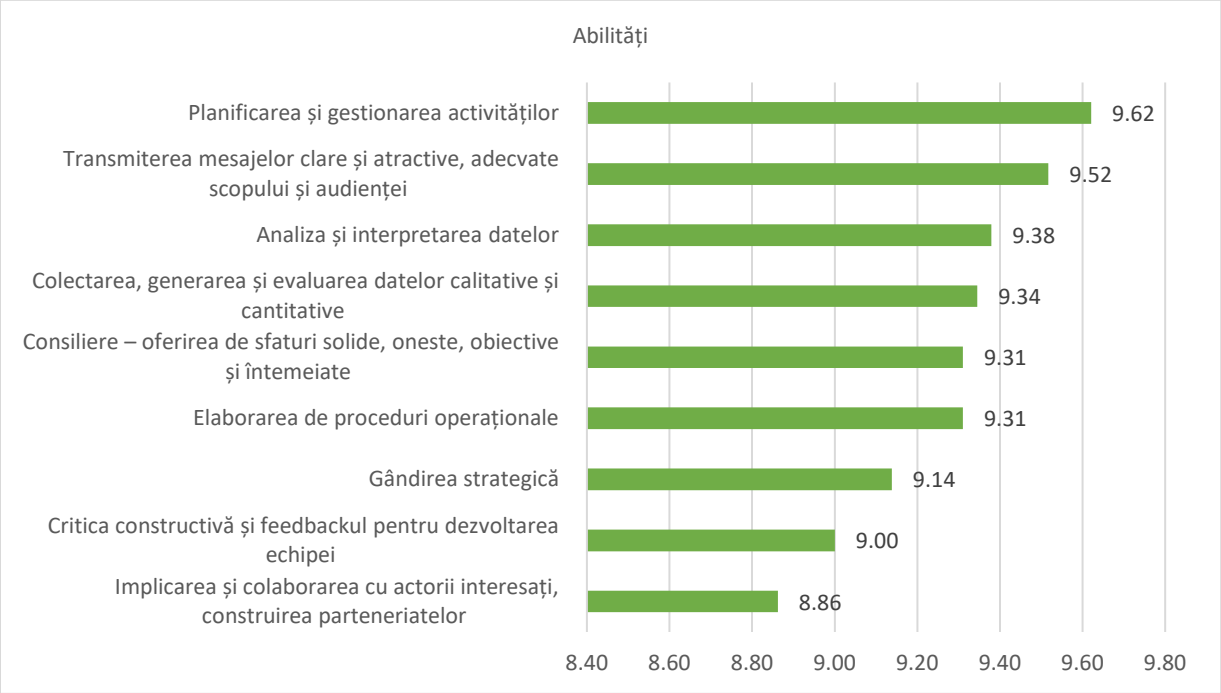
Este evident că pentru personal, cerințele legii prevalează, respectând exigența cadrului legislativ; înțelegerea prevederilor legii este o prioritate, în special în ceea ce privește datoria de asigurare a calității. În al doilea rând, prioritățile guvernamentale sunt fundamentale pentru strategiile la nivelul agenției și pentru asigurarea calității în subsectorul de învățământ superior. Pe locul trei se află expertiza și specializarea lor în domeniul care aduce cunoștințele profunde ale sectorului.

**Figura 23. Importanța competențelor de tip cunoștințe în activitățile de bază**



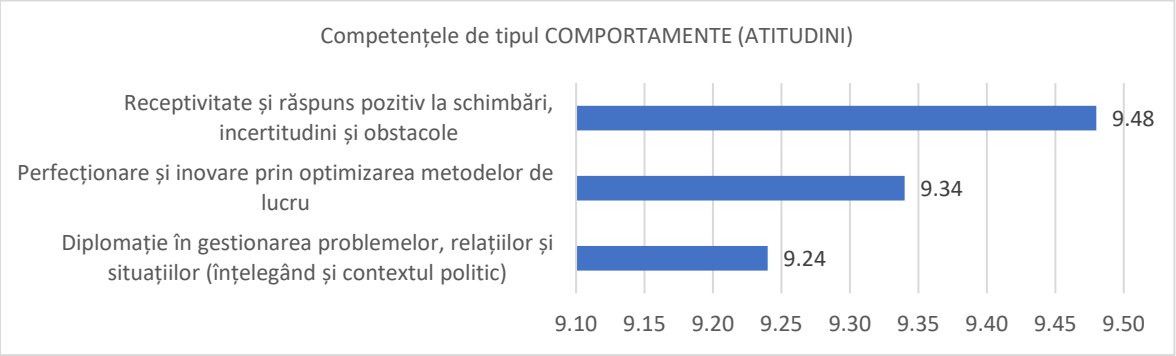

În ceea ce privește importanța abilităților în activitățile de bază, răspunsurile respondenților au indicat planificare și management (9,62), urmate de transmiterea mesajelor (9,52), analiza datelor (9,38) și colectarea datelor (9,34), consiliere (9,31). Gândirea strategică (9,14), critica constructivă și feedbackul (9,00) și capacitatea de a colabora cu părțile interesate (8,86) nu au primit aceeași importanță ca și abilitățile menționate mai sus. A se vedea Figura 24 de mai jos. Planificarea și managementul activităților fac posibilă obținerea rezultatelor; înseamnă că oamenii rămân concentrați pe sarcină și proces. Ambalarea mai bună a mesajului și ancorarea lui în analiza solidă a datelor susțin o bună planificare și abilități manageriale.

Figura 24. **Importanța abilităților în activitățile de bază**



Când au fost întrebați despre importanța comportamentelor sau atitudinilor în activitățile lor de bază, respondenții au plasat pe primul loc receptivitatea și răspunsul pozitiv la schimbări, incertitudini și obstacole (9,48), pe locul doi perfecționarea și inovarea prin optimizarea metodelor de lucru (9,34) și pe locul al treilea diplomația în gestionarea problemelor, relațiilor și situațiilor (inclusiv înțelegerea contextului politic), care a obținut nota 9,24. A se vedea Figura 25 de mai jos.

Figura 25. **Importanța comportamentelor sau atitudinilor în activitățile de bază**




Sprijinirea implementării și furnizării de servicii în managementul public al învățământului superior înseamnă asigurarea unui cadru adecvat și a capacității de implementare și de prestare a serviciilor și sprijinirea directă a implementării politicilor. Acesta include măsuri pentru consolidarea capacității individuale și organizaționale, cum ar fi programe de formare, vizite de studiu, pe de o parte, și reorganizarea organizației și a funcțiilor, îmbunătățirea mecanismelor și a procedurilor interne, pe de altă parte. Acesta include, de asemenea, dezvoltarea de instrumente de sprijin pentru implementare, cum ar fi metodologii, aplicații software, infrastructură IT, precum și sprijin practic privind activitățile de implementare. Rezultatele principale sunt îmbunătățirea capacității individuale și organizaționale. Propuneri pentru noul ROF și noul Manual Intern ale ARACIS, precum și activitățile de formare, vizitele de studiu, manualele și alte metode practice pentru consolidarea capacității personalului sunt etapele finale din cadrul acestui proiect.

# V. Recomandări privind formarea

Din analiza nevoilor de formare și din sondajul adresat personalului ARACIS și membrilor Biroului Executiv (BEx) au rezultat următoarele recomandări.

**1. Dezvoltarea unor planuri anuale de formare pentru personal, cu accent pe dezvoltarea competențelor și sprijinirea personalului în carieră într-un mod consecvent.** În acest sens, ARACIS ar trebui să numească o persoană responsabilă pentru elaborarea planului de formare pe baza sugestiilor primite de la personal. De obicei, formarea și dezvoltarea intră în responsabilitatea departamentului de resurse umane. Planul de formare ar trebui să includă informații despre tipul de formare – față în față, virtual sau la locul de muncă; mentoratul și programele de tip *shadow (urmărire)* ar putea fi alte opțiuni valide. De asemenea, ar trebui să includă informații despre topicile sesiunilor de formare, locații, număr de participanți și costuri aferente. Planurile anuale de formare ar trebui monitorizate și evaluate pentru a vedea dacă au condus la creșterea productivității sau a bunăstării angajaților.

**2. Oferirea oportunităților de formare la locul de muncă, folosind mentori din cadrul personalului cu experiență al agenției.** Astfel sunt oferite oportunități de mentorat pentru angajații care doresc să crească în organizație, să coordoneze activități sau să conducă domenii specifice. Managerul poate decide dacă un angajat cu experiență poate mentora un angajat care necesită formare la locul de muncă în anumite sarcini. Deciziile privind durata de pregătire, conținutul și necesitățile departamentului pot fi luate împreună cu mentorul. Acest tip de formare la locul de muncă poate fi o cerință pentru o promovare. Un astfel de program își propune să consolideze competențele operaționale prin furnizarea unui program de mentorat asigurat de persoane cu experiență pentru a dobândi experiență la locul de muncă, lucrând în conformitate cu programul de lucru.

**3. Oferirea programelor de tip *shadow* ca formare la locul de muncă permițând unui angajat să învețe în timp ce observă un angajat cu experiență.** Programul de tip *shadow (urmărire)* este o abordare excelentă a formării la locul de muncă pentru angajații care asigură înlocuirea colegilor în principal la locurile de muncă care presupun rutină, cum sunt locurile de muncă administrative sau pentru angajații care doresc să facă o mișcare laterală în instituție. Programul de tip *shadow (urmărire)* la locul de muncă poate fi o soluție viabilă pentru problema lipsei de personal a ARACIS.

**4. Crearea unei culturi a formării online, având în vedere că izbucnirea pandemiei COVID-19 a schimbat lumea formării și învățării și a evidențiat necesitatea trecerii la metode alternative.** ARACIS ar trebui să creeze și să încurajeze o cultură a formării online în cadrul organizației, subliniind beneficiile modulelor sau evenimentelor de formare online. Majoritatea programelor și activităților de formare au trecut la formare online, beneficiind de evoluțiile recente ale platformelor de învățare online, tutoratului virtual, instrumentelor de video-conferință sau aplicațiilor de învățare a limbilor străine. Formarea și învățarea online pot fi mai eficiente, învățarea electronică necesitând 40% până la 60% mai puțin timp pentru a învăța decât într-un cadru tradițional, deoarece participanții pot învăța în ritmul lor, sărind sau accelerând prin concepte după cum doresc.

**5. Oferirea unor formări sistematice și regulate, atât în activități specifice postului, cât și în activități de management cel puțin o dată pe an, deoarece personalul a raportat că nu beneficiază de astfel de oportunități.** Adesea, formarea ar trebui să fie însoțită de activități de dezvoltare personală pentru îmbunătățirea competențelor și construirea capitalului uman. Sondajul a arătat că nu există o abordare sistematică a dezvoltării competențelor și a creării de cunoștințe în cadrul instituției, iar

experiența de formare a angajaților ARACIS este limitată: mai mult de jumătate dintre angajații ARACIS ar dori să beneficieze de mai multă formare în activități specifice locului de muncă (69%) și în activități de management (66%). Ca parte a pregătirii specifice postului, participarea la sesiuni de formare și ateliere informative privind noile metodologii dezvoltate de instituție – metodologia pentru clasificarea IIS și ierarhizarea programelor de studii, metodologia pentru evaluarea externă a IIS și instrumentele de management asociate metodologiei de evaluare – sunt considerate relevante de 41% dintre respondenți. Actualizarea periodică a cunoștințelor, abilităților și atitudinilor personalului ARACIS este esențială pentru îmbunătățirea serviciilor de asigurare externă a calității furnizate IIS.

6. **Furnizarea unor programe de formare specializate prin intermediul furnizorilor de formare externă atunci când personalul necesită acreditare formală în diferite domenii.** Formarea poate fi oferită sub forma unor programe „deschise" atunci când membrii personalului participă la formare în afara instituției sau programe „închise", când instituția angajează o formare dedicată personalului său. Analiza nevoilor de formare a indicat o nevoie puternică de a întreprinde acțiuni sistematice pentru coordonarea programelor și activităților de formare. Având în vedere organizarea și activitățile specifice ARACIS, acestea ar putea fi realizate mai eficient de către un furnizor de formare extern.

7. **Organizarea activităților de construire a echipei pentru a crea o cultură organizațională care să mențină personalul motivat și productiv și care să îmbunătățească comunicarea, cooperarea și munca în echipă.** Colaborarea eficientă la locul de muncă influențează în mod direct productivitatea și satisfacția personalului. Abilitățile de comunicare puternice, cooperarea și munca în echipă permit echipelor să rămână organizate și să își planifice munca mai eficient. Dimpotrivă, comunicarea și cooperarea slabe pot duce la întârzieri în implementarea activităților.

8. **Crearea unui departament de relații publice și comunicare care să ajute ARACIS să promoveze transparența și responsabilitatea atât pe plan intern – în rândul personalului, cât și extern – cu părțile interesate și cu publicul larg.** În acest sens, ARACIS ar trebui să creeze un mecanism de comunicare bidirecțional pentru a încuraja schimburile formale și informale în cadrul și între departamente și cu părțile interesate.

## Anexa 1 – Chestionar pentru personalul ARACIS

**Chestionar adresat personalului ARACIS**

**- privind analiza funcțiilor organizației -**

Partea I

*Construirea și dezvoltarea unei organizații eficiente începe cu înțelegerea nevoilor angajaților ei, a rolurilor fiecăruia în realizarea misiunii organizației și a atingerii obiectivelor. Astfel, prin acest chestionar dorim să realizăm o analiză calitativă a activității ARACIS, iar experiența și opiniile dumneavoastră ne sunt deosebit de utile în vederea stabilirii unei imagini clare privind procesele, activitățile interne ale ARACIS și eficiența acestora.*

*Includem în acest sondaj tot personalul ARACIS, păstrând anonimitatea și confidențialitatea datelor. Rezultatele acestui studiu vor fi folosite strict pentru a elabora recomandări cu privire la eficientizarea activităților, optimizarea fluxurilor și proceselor în vederea îndeplinirii misiunii ARACIS.*

*Acest instrument este adaptat după "Chestionarul pentru angajații din administrația publică din România, 2018" al World Bank Bureaucracy Lab.*

*Din considerente de timp, întrebările a fost grupate în două seturi distincte, răspunsurile urmând a fi colectate și prelucrate în același loc. Vă rugăm să vă alegeți un "identificator"- un cod unic care va fi utilizat doar la corelarea celor două seturi de răspunsuri.*

*Vă rugam să ne acordați 15-20 de minute pentru a răspunde obiectiv la întrebările de mai jos!*

***Identificator (cod de corelare): ...***

***Vă rugăm să vă alegeți un cod (combinație de 2 litere și 2 cifre), să-l rețineți și să-l utilizați și în setul al II-lea!***

### Secțiunea 1. APARTENENȚA LA INSTITUȚIE

1. **Indicați în ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații,** *folosind o scală de la 1 la 10, unde: 1* ***dezacord total*** *cu afirmația, iar 10* ***acord total*** *cu afirmația:*

| **Afirmație** | Nota |
|---|---|
| Consider că ARACIS este cel mai bun loc în care îmi pot desfășura activitatea | |
| Consider că mediul de lucru din ARACIS mă inspiră să fiu mai bun în munca mea | |
| Sunt mândru că lucrez la ARACIS | |
| Consider că managementul ARACIS creează un mediu de lucru optim | |
| Consider că la ARACIS este încurajată cultura încrederii și a transparenței | |
| Simt un sentiment de apartenență la ARACIS | |
| Procesele și procedurile din ARACIS mă ajută să îmi îndeplinesc sarcinile | |
| Sunt tratat cu respect pentru că lucrez la ARACIS | |
| Sunt tratat cu respect în instituție | |

2. **Indicați în ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații,** *folosind o scală de la 1 la 10, unde: 1* ***dezacord total*** *cu afirmația, iar 10* ***acord total*** *cu afirmația:*

| **Afirmație** | Nota |
|---|---|
| Sunt mulțumit/ă de locul meu de muncă | |
| Consider că munca mea este importantă pentru ARACIS | |
| Sunt mândru de activitatea pe care o realizez | |
| Depun toate eforturile ca treaba mea să fie făcută indiferent de dificultăți | |
| Sunt dispus să desfășor și activități care nu fac parte din fisa postului | |
| Munca pe care o fac nu are niciun sens pentru mine | |

3. **Din punct de vedere tehnico-material, în ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații,** *folosind o scală de la 1 la 10, unde: 1* ***dezacord total*** *cu afirmația, iar 10* ***acord total*** *cu afirmația:*

| **Afirmație** | Nota |
|---|---|
| Am acces la resurse umane pentru a-mi desfășura activitatea | |
| Am acces la resurse materiale și echipamente pentru a-mi desfășura activitatea | |
| Condițiile ambientale de la ARACIS îmi permit să-mi desfășor activitatea | |

4. **Din punct de vedere al calității climatului de muncă, în ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații,** *folosind o scală de la 1 la 10, unde: 1* ***dezacord total*** *cu afirmația, iar 10* ***acord total*** *cu afirmația:*

| **Afirmație** | **Nota** |
|---|---|
| Comunicarea în cadrul echipei este bună | |
| Persoanele cu care lucrez cooperează | |
| Beneficiez de sfaturile și experiența colegilor și superiorilor | |
| Mă simt apreciat pentru munca pe care o fac | |
| Mă pot baza pe colegii din echipă atunci când e nevoie | |
| Personalul este încurajat să vină cu metode noi/mai bune | |
| Am încredere în colegii din departamentul meu | |

5. **Din punct de vedere al flexibilității și a deschiderii la locul de muncă, în ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații,** *folosind o scală de la 1 la 10, unde: 1* ***dezacord total*** *cu afirmația, iar 10* ***acord total*** *cu afirmația:*

| **Afirmație** | **Nota** |
|---|---|
| Am un program de lucru bine stabilit | |
| Respect întocmai programul stabilit | |
| Programul de lucru de 8h este respectat de către toți angajații | |
| Dacă vin mai târziu sau plec mai devreme, recuperez ulterior orele | |
| Pentru mine, cel mai important este să îmi termin sarcinile la timp | |
| Când nu sunt disponibil/ă, se știe foarte clar cine îmi preia sarcinile | |
| Vin cu plăcere la serviciu | |
| Colaborez foarte bine cu colegii din toate departamentele | |
| Sunt colegi cu care nu-mi face plăcere să colaborez | |
| Nu sunt solicitat/ă să rezolv sarcini de serviciu în timpul liber | |
| Lucrez și în timpul liber pentru a-mi putea finaliza sarcinile | |
| Zilele libere și concediile sunt respectate la ARACIS | |
| Personalul ARACIS este încurajat să-și exprime punctele de vedere | |

6. **Dacă aveți alte comentarii / sugestii privind climatul de muncă din ARACIS, vă rugăm să ni le comunicați:**

   _____

## Secțiunea 2. ACTIVITĂȚI, ȚINTE ȘI OBIECTIVE

7. **Activitățile prevăzute în fișa postului sunt bine dimensionate cu timpul programului de lucru?**
    a. Optim
    b. Nu, timp insuficient
    c. Timp supradimensionat

8. **Cât de frecvent stați peste programul de lucru?**
    a. Aproape zilnic
    b. O dată pe săptămână
    c. Ocazional

9. **Din punctul Dvs. de vedere, ce procent din programul total de muncă este destinat activităților de bază (cele prevăzute în fișa postului) ...%?**

10. **Sunteți solicitat să efectuați activități care nu sunt prevăzute în fișa postului?**
    a. Da, destul de des
    b. Ocazional
    c. Nu
    d. Nu știu/ nu răspund

11. **Ce vă motivează cel mai mult să efectuați activități în afara celor din fișa postului (o singură opțiune)?**
    a. O eventuală dezvoltare în carieră
    b. Dezvoltarea personală
    c. Colegii
    d. Conducerea
    e. Alt răspuns (vă rugăm specificați): _____
    f. Nu știu/ nu răspund

12. **Cu privire la activitățile ARACIS, vă rugăm să indicați în ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații,** *folosind o scală de la 1 la 10, unde: 1* ***dezacord total*** *cu afirmația, iar 10* ***acord total*** *cu afirmația:*

| **Afirmație** | Nota |
|---|---|
| ARACIS are un set clar de activități și obiective măsurabile | |
| Înțeleg bine activitățile, obiectivele și scopul ARACIS | |
| Înțeleg cum munca mea contribuie la obiectivele ARACIS | |
| Am o înțelegere clară a ceea ce se așteaptă de la mine | |
| Programul și activitățile mele sunt corelate cu activitățile și obiectivele ARACIS | |

13. **În ultimii doi ani, ați primit una dintre următoarele forme de recunoaștere din partea instituției (mai multe opțiuni)?**
    a. Feedback informal din partea superiorului că ați făcut o activitate bună
    b. Apreciere publică din partea superiorului într-o ședință de personal sau în cadrul unui eveniment public
    c. Creștere salarială sau altă recompensă financiară
    d. Promovare
    e. Oportunități de participare la evenimente/ workshop-uri/ instruiri externe
    f. Oportunitatea de a lucra în proiect cu finanțare externă
    g. Un certificat sau diplomă din partea ARACIS
    h. Nu am primit nicio formă de recunoaștere

14. **Privind nivelul veniturilor, vă rugăm să indicați în ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații,** *folosind o scală de la 1 la 10, unde: 1* ***dezacord total*** *cu afirmația, iar 10* ***acord total*** *cu afirmația:*

| **Afirmație** | **Nota** |
|---|---|
| Sunt mulțumit/ă de salariul meu | |
| Am știut nivelul salarial când am aplicat pentru post | |
| Sunt plătit/ă cel puțin la fel ca acei colegi din ARACIS care au activități similare | |
| Mi-ar fi ușor să găsesc un loc de muncă în sectorul privat, mai bine plătit decât actuala poziție | |
| Ar fi corect ca o parte din salariul meu să fie acordată pe baza performanței mele | |

15. **Vă rugăm să indicați cât de importantă este fiecare dintre competențele de tipul *CUNOȘTINȚE* pentru activitățile Dvs. de bază,** *folosind o scală de la 1 la 10, unde: 1* ***neimportante****, iar 10* ***foarte importante****:*

| **Competențe – tip cunoștințe** | **Nota** |
|---|---|
| Expertiză în subiecte de specialitate relevante pentru activitatea ARACIS și sectorul IS | |
| Înțelegerea și aplicarea procedurilor executive și legislative pentru implementarea operațiunilor | |
| Înțelegerea priorităților guvernamentale și a contextului național și internațional, precum și rolul de ansamblu al ARACIS | |

16. **Vă rugăm să indicați cât de importantă este fiecare dintre competențele de tipul *ABILITĂȚI* pentru activitățile Dvs. de bază,** *folosind o scală de la 1 la 10, unde: 1* ***neimportante****, iar 10* ***foarte importante****:*

| **Competențe – tip abilități** | **Nota** |
|---|---|
| Colectarea, generarea și evaluarea datelor calitative și cantitative | |
| Analiza și interpretarea datelor | |
| Elaborarea de proceduri operaționale | |
| Planificarea și gestionarea activităților | |
| Consiliere – oferirea de sfaturi solide, oneste, obiective și întemeiate | |
| Gândirea strategică | |
| Critica constructivă și feedbackul pentru dezvoltarea echipei | |
| Transmiterea mesajelor clare și atractive, adecvate scopului și audienței | |
| Implicarea și colaborarea cu actorii interesați, construirea parteneriatelor | |

17. **Vă rugăm să indicați cât de importantă este fiecare dintre competențele de tipul *COMPORTAMENTE (ATITUDINI)* pentru activitățile Dvs. de bază,** *folosind o scală de la 1 la 10, unde: 1* ***neimportante****, iar 10* ***foarte importante****:*

| **Competențe – *comportamente (atitudini)*** | **Nota** |
|---|---|
| Perfecționare și inovare prin optimizarea metodelor de lucru | |
| Receptivitate și răspuns pozitiv la schimbări, incertitudini și obstacole | |
| Diplomație în gestionarea problemelor, relațiilor și situațiilor (înțelegând și contextul politic) | |

18. **Dacă aveți alte comentarii / sugestii privind activitățile Dvs. de bază din ARACIS, vă rugăm să ni le comunicați:**

    _____

## Secțiunea 3. ÎMBUNĂTĂȚIREA CAPACITĂȚII INSTITUȚIONALE

**19. În ultimii doi ani, ați beneficiat de formare profesională din partea ARACIS (mai multe opțiuni)?**

a. Da, am fost instruit/ă de colegi din ARACIS
b. Da, am fost instruit/ă intern, în proiecte în cadrul ARACIS
c. Da, am fost instruit/ă de un furnizor de formare extern
d. Nu, nu am beneficiat.

**20. Dacă DA, în ce măsură formarea a răspuns nevoilor Dvs. în postul ocupat?**

a. Au fost acoperite
b. Au fost parțial acoperite
c. Nu au fost acoperite

**21. A. Vă rugăm ca dintre activitățile recurente desfășurate de Dvs. să menționați Activitatea 1 (cea mai importantă):**

**_____**

**B. Vă rugăm ca dintre activitățile recurente desfășurate de Dvs. să menționați Activitatea 2 ( în ordinea importanței):**

_____

**C. Vă rugăm ca dintre activitățile recurente desfășurate de Dvs. să menționați Activitatea 3 ( în ordinea importanței):**

**_____**

**22. Având în vedere activitățile menționate anterior, cât de utilă a fost formarea pentru fiecare dintre acestea (unde 1 = total inutilă, iar 10 = foarte utilă)?**

| Activitate | Nota |
|---|---|
| Activitatea 1 | |
| Activitatea 2 | |
| Activitatea 3 | |

**23. Dacă ați putea alege să fiți mai bine instruit în una dintre aceste activități principale, pe care ați alege-o?**

a. Activitatea 1
b. Activitatea 2
c. Activitatea 3
d. Nu știu/ nu răspund

**24. Vă rugăm să indicați în care dintre următoarele tipuri de activități ați dori să beneficiați de mai multă formare (mai multe opțiuni)?**

a. Activități specifice postului
b. Activități de management
c. Activități de execuție
d. Activități de dezvoltare personală
e. Toate cele mai sus
f. Nu știu/ nu răspund

**25. Sunteți implicat în activități de evaluare externă a Instituțiilor de Învățământ Superior și a programelor de studii ?**

a. Da
b. Nu

**26. Credeți că activitatea Dvs. s-ar îmbunătăți dacă ați beneficia de formare privind (mai multe opțiuni):**

a. Noua metodologie de clasificare a universităților și ierarhizare a programelor de studii
b. Metodologia de evaluare externă a instituțiilor de învățământ superior
c. Instrumentele de management asociate metodologiei de evaluare
d. Alt răspuns (vă rugăm specificați): _____
e. Nu știu / nu răspund

**27. Dacă aveți alte comentarii sau sugestii suplimentare cu privire la formare, vă rugăm să ni le comunicați:**

_____

## Secțiunea 4. PROCESUL DE RECRUTARE ȘI ANGAJARE ÎN CADRUL ARACIS

**28. Cum ați auzit despre locul Dvs. de muncă actual?**

a. Anunț pe site-ul ARACIS
b. Anunț pe site-uri de job-uri
c. Anunț în ziare
d. Alt tip de anunț
e. Prin „viu grai", referințe
f. Nu știu/ nu răspund

**29. Care dintre următoarele metode de evaluare au fost utilizate în procesul de selecție pentru poziția Dvs. Actuală (mai multe opțiuni)?**

a. Interviu individual cu o comisie
b. Examen scris
c. Alt tip de evaluare
d. Nu știu/ nu răspund

**30. Ce tipuri de întrebări ați primit în timpul interviului (mai multe opțiuni)?**

a. Cunoașterea legislației
b. Analiza/ aplicarea legislației
c. Cunoștințe tehnice relevante postului
d. Rezolvare de probleme
e. Motivația personală de a te alătura instituției
f. Testarea abilităților soft, comunicare, lucrul în echipă, etc.
g. Nu știu/ nu răspund
h. Altele (vă rugăm specificați): _____

**31. Care dintre următorii factori au fost importanți pentru ocuparea poziției Dvs. (mai multe opțiuni)?**

a. Performanțele academice
b. Experiență de muncă anterioară
c. Abilități specifice postului
d. Cunoștințe juridice
e. Cunoștințe, prieteni, membri ai familiei sau alte legături personale în ARACIS
f. Criterii de gen
g. Criterii etnice
h. Oferire de cadouri sau plăți neoficiale
i. Nu știu/ nu răspund

32. **Vă rugăm să indicați în ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații,** *folosind o scală de la 1 la 10, unde: 1* ***dezacord total*** *cu afirmația, iar 10* ***acord total*** *cu afirmația:*

| **Afirmație** | Nota |
|---|---|
| Descrierea postului și criteriile de eligibilitate au fost clare și mi-au oferit un reper al poziției și sarcinilor viitoare. | |
| Am avut suficient timp pentru a aplica pentru poziția respectivă. | |
| Concurența a fost corectă. | |
| Abilitățile și cunoștințele pentru care am fost testat în timpul procesului de recrutare se potrivesc cu abilitățile și cunoștințele de care am nevoie pentru a-mi îndeplini sarcinile. | |
| Există termeni de referință clari pentru poziția mea actuală. | |
| Ceea ce fac în activitatea curentă se potrivește cu descrierea formală din fișa postului și cu termenii de referință. | |

33. **Cu privire la selectarea personalului în ARACIS, vă rugăm să indicați în ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații,** *folosind o scală de la 1 la 10, unde: 1* ***dezacord total*** *cu afirmația, iar 10* ***acord total*** *cu afirmația:*

| **Afirmație** | Nota |
|---|---|
| ARACIS selectează cei mai calificați candidați pentru posturile vacante. | |
| Locurile de muncă din ARACIS sunt atribuite pe baza rezultatelor unui proces de selecție. | |
| Abilitățile și cunoștințele testate în timpul procesului de recrutare sunt cele necesare pentru îndeplinirea sarcinilor. | |
| Există termeni de referință clari pentru pozițiile din ARACIS. | |
| Ceea ce personalul din ARACIS face în activitatea curentă se potrivește cu descrierea formală din fișa postului și cu termenii de referință. | |
| Descrierile posturilor sunt adaptate profilurilor candidaților preferați pentru a le permite să câștige. | |
| Evaluările înclină în favoarea candidaților bine pregătiți. | |
| Candidaților preferați li se oferă locuri de muncă, chiar dacă alți candidați au avut rezultate mai bune în evaluări. | |

34. **Dacă aveți alte comentarii / sugestii privind procesul de recrutare din ARACIS, vă rugăm să ni le comunicați:**

    _____

***Răspunsurile pe care le oferiți vor fi păstrate complet anonime.***

***Vă asigurăm de confidențialitatea datelor și informațiilor furnizate!***

***Vă mulțumim că ați acordat timp pentru completarea acestui sondaj, vă rugăm să răspundeți și la întrebările din setul al II-lea!***

Partea a II-a

***Vă rugam să ne acordați 15-20 de minute pentru a răspunde obiectiv la întrebările de mai jos!***

***Identificatorul (codul de corelare): ...***

***Vă rugăm să introduceți același cod pe care l-ați utilizat în primul set de întrebări!***

## Secțiunea 5. PROMOVARE

**35. Pe o scală de la 1 la 10, cât de încrezător sunteți că veți fi promovat dacă vă îndepliniți bine activitatea?**
*1 înseamnă deloc încrezător, iar 10 foarte încrezător.*

Nota: ...

**36. Care dintre următoarele criterii, în opinia Dvs., vă ajută să obțineți o promovare (mai multe opțiuni)?**

a. Performanța la locul de muncă
b. Nivelul de educație (studii absolvite, cursurile de formare continuă)
c. Vechimea activității în cadrul ARACIS
d. Calitatea relației cu superiorii
e. Conduita/ comportamentul la birou
f. Cunoștințe, prieteni, membri ai familiei sau alte legături personale în ARACIS
g. Criterii de gen
h. Criterii etnice
i. Oferire de cadouri sau plăți neoficiale
j. Nu știu/ nu răspund

**37. Ce tip de cunoștințe, competențe și atitudini credeți că vă ajută cel mai mult în avansarea în carieră (mai multe opțiuni)?**

a. Cunoștințe în domeniu
b. Analiza și interpretarea datelor
c. Gândire strategică
d. Comunicare
e. Implicare și colaborare
f. Planificare și gestionare activități
g. Consiliere, feedback și coaching
h. Elaborare proceduri operaționale
i. Dovezi, intuiție și evaluare
j. Perfecționare și inovare
k. Agilitate
l. Diplomație
m. Nu știu/ nu răspund

**38. Vă rugăm să indicați în ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații, folosind o scală de la 1** *la 10, unde: 1* ***dezacord total*** *cu afirmația, iar 10* ***acord total*** *cu afirmația:*

| **Afirmație** | Nota |
|---|---|
| Procesul de promovare este clar și transparent | |
| Procesul de promovare este corect | |

**39. Dacă aveți comentarii / sugestii cu privire la procesul de promovare în cadrul ARACIS, vă rugăm să ni le comunicați:**

_____

## Secțiunea 6. EVALUAREA PERFORMANȚEI PERSONALULUI

**40. A fost evaluată performanța Dvs. în ultimii doi ani?**

a. Da
b. Parțial
c. Nu

**41. Obiectivele de performanță au fost stabilite și discutate cu Dvs. înainte de ultima evaluare a performanței?**

a. Da
b. Nu

**42. Superiorul Dvs. a discutat cu Dvs. performanța Dvs. în alte ocazii de-a lungul anului?**

a. Da
b. Nu

**43. Ați mai discutat cu cineva de la ARACIS despre activitatea Dvs. și v-au fost oferite feedback și sfaturi pentru îmbunătățirea performanței (mai multe opțiuni)?**

a. Membru al departamentului de resurse umane
b. Coleg de birou/ departament
c. Coleg din alt birou/ departament
d. Nu știu/ nu răspund
e. Alt răspuns (vă rugăm specificați): _____

**44. În opinia Dvs., evaluarea a reflectat cu exactitate performanța Dvs.?**

a. Nu, am performat mai bine decât rezultatul evaluării
b. Nu, am performat mai rău decât rezultatul evaluării
c. Da, evaluarea performanței mele reflectă cu exactitate performanța mea
d. Nu știu/ nu răspund

**45. Cât de utilă considerați că este o evaluare periodică pe scoruri/note?**

a. Foarte utilă
b. Utilă
c. Total inutilă

**46. Vă rugăm să indicați în ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații,** *folosind o scală de la 1 la 10, unde: 1* ***dezacord total*** *cu afirmația, iar 10* ***acord total*** *cu afirmația:*

| **Afirmație** | Nota |
|---|---|
| Indicatorii de performanță sunt relevanți și surprind măsura contribuției mele la succesul ARACIS | |
| Managerul meu are toate informațiile despre performanța mea în muncă pentru a mă evalua | |
| Managerul meu îmi evaluează performanța în mod echitabil | |

**47. Rezultatele evaluării performanței Dvs. au fost utilizate pentru (mai multe opțiuni):**

a. A mă ajuta să îmi urmăresc performanțele
b. A mă ajuta să îmi îmbunătățesc performanțele
c. A evalua tipul de formări de care am nevoie
d. A mă motiva să muncesc mai determinat
e. A-mi stabili nivelul de salarizare
f. A-mi acorda un bonus
g. A mă promova într-o nouă poziție
h. A mă transfera în altă poziție
i. Nu știu/ nu răspund
j. Alt răspuns (vă rugăm specificați): _____

**48. Considerați că sistemul de evaluare a performanței ar putea fi îmbunătățit prin (mai multe opțiuni):**

a. Evaluări mai frecvente ale performanței
b. Obiective mai motivante
c. Criterii de evaluare mai adecvate
d. Evaluări mai realiste ale performanței
e. Mai mult feedback pentru îmbunătățirea performanțelor individuale
f. Mai mare relevanță a rezultatelor evaluării performanței pentru deciziile de salarizare
g. Mai mare relevanță a rezultatelor evaluării performanței pentru deciziile de promovare
h. Mai mare relevanță a rezultatelor evaluării performanței pentru decizii de sancționare/ concediere
i. Distribuția rezultatelor evaluărilor de performanță (de ex., doar 20% pot obține un scor „foarte bun")
j. Examen anual ca parte a evaluării performanței
k. Nu știu/ nu răspund
l. Alt răspuns (vă rugăm specificați): _____

**49. Dacă aveți comentarii / sugestii privind sistemul de evaluare a performanței din ARACIS, vă rugăm să ni le comunicați:**

_____

## Secțiunea 7. INCLUZIUNE ȘI EGALITATE DE ȘANSE

**50. Considerați că la ARACIS, angajații sunt tratați în mod corect indiferent de identitatea de gen, dizabilitate, vârstă, rasă/ etnie, orientare sexuală, religie sau medii educaționale?**

a. Da
b. Nu
c. Nu știu/ nu răspund

**51. Toți angajații sunt trași la răspundere atunci când acțiunile sau comportamentele lor sunt contrare valorilor ARACIS cu privire la diversitate și incluziune?**

a. Da
b. Nu
c. Nu știu/ nu răspund

**52. Aveți cunoștință de situații discriminatorii/ favorizante la locul de muncă pe considerente de gen?**

a. Da
b. Nu
c. Nu răspund

**53. Credeți că ați fost vreodată discriminat la locul de muncă pe considerente de gen sau orientare sexuală?**

a. Da
b. Nu
c. Nu răspund

**54. Dacă <u>Da</u>, v-ați confruntat la locul de muncă cu una dintre următoarele situații (mai multe opțiuni)?**

a. Salariu mai mic
b. Șanse mai mici de promovare
c. Tratament discriminatoriu
d. Hărțuire sexuală
e. Alt răspuns (vă rugăm specificați): _____
f. Nu știu/ nu răspund

**55. Considerați că ARACIS ar trebui să dispună de facilități pentru persoanele cu dizabilități?**

a. Da
b. Nu
c. Nu știu/ nu răspund

**56. Aveți o dizabilitate de orice fel?**

a. Da
b. Nu
c. Nu răspund

**57. Credeți că această dizabilitate a facilitat angajarea Dvs. la ARACIS?**

a. Da
b. Nu
c. Nu știu/ nu răspund

**58. Considerați că sunteți tratat diferit de către colegi/superiori?**

a. Da
b. Nu
c. Nu știu/ nu răspund

**59. Dacă aveți comentarii / sugestii privind incluziunea și egalitatea de șanse în ARACIS, vă rugăm să ni le comunicați:**

_____

## Secțiunea 8. SECȚIUNE DEDICATĂ PERSONALULUI CU FUNCȚIE DE MANAGEMENT (președinte, vicepreședinte, director, șef direcție/ serviciu/ departament/ birou)

**60. Ce tip de funcție aveți în cadrul ARACIS?**

a. Funcție de management (șef birou, șef departament...)
b. Funcție de execuție (mergeți la secțiunea următoare)

**61. Vă rugăm să selectați cele mai importante 3 sarcini în activitatea Dvs. dintre următoarele:**

**(1) Elaborarea strategiilor și planificare**
**(2) Organizarea activității**
**(3) Gestionarea personalului**
**(4) Control**
**(5) Coordonare**
**(6) Consiliere**
**(7) Administrare**

_____

**62. Indicați în ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații atunci când efectuați evaluări ale performanței,** *folosind o scală de la 1 la 10, unde: 1* ***dezacord total*** *cu afirmația, iar 10* ***acord total*** *cu afirmația:*

| **Afirmație** | **Nota** |
|---|---|
| Simt presiune să dau tuturor membrilor echipei cel mai mare scor de performanță | |
| Simt presiune să ofer unor membri ai echipei scoruri mai mari decât justifică performanța lor în muncă | |
| Climatul de la locul de muncă ar fi influențat negativ dacă nu le-aș oferi tuturor un scor de performanță ridicat | |
| Mă tem ca angajații ar putea lua măsuri juridice dacă le dau un scor de performanță scăzut | |

**63. Dacă aveți comentarii / sugestii suplimentare, vă rugăm să ni le comunicați:**

_____

## Secțiunea 9. MUNCA LA DOMICILIU ȘI TELEMUNCA

**64. În ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații,** *folosind o scală de la 1 la 10, unde: 1* ***dezacord total*** *cu afirmația, iar 10* ***acord total*** *cu afirmația:*

| **Afirmație** | Nota |
|---|---|
| Activitatea Dvs. în cadrul ARACIS necesită contact de tip față în față | |
| Activitatea Dvs. în cadrul ARACIS permite contact prin instrumente TIC | |
| Aveți capacitatea de a vă controla și programa fluxul de lucru | |
| În activitatea Dvs. aveți autonomie ridicată | |
| În activitatea Dvs. aveți nevoie de supraveghere și feedback frecvent | |
| În activitatea Dvs. aveți nevoie de contribuția colegilor | |

**65.** Activitatea Dvs. este posibilă in sistem de muncă la domiciliu/telemuncă?**?**

a. Da
b. Parțial
c. Nu

*Dacă este selectat răspunsul C, puteți merge la Secțiunea 10.*

**66. Ce fel de activități vă așteptați să efectuați în timpul muncii la domiciliu/ telemuncii (mai multe opțiuni)?**

a. Activitățile curente,
b. Activități de management,
c. Activități administrative,
d. Activități de informare,
e. Activități de evaluare,
f. Activități de planificare,
g. Activități de managementul datelor/ TIC,
h. Nu știu/ nu răspund,
i. Alte activități.

**67. Aveți condiții adecvate pentru a vă dedica muncii la domiciliu?**

a. Da
b. Nu
c. Nu răspund

**68. Aveți facilități (telefon, laptop, PC, conexiune la internet, etc.) adecvate pentru a vă dedica muncii la domiciliu?**

a. Da
b. Nu

**69. Dacă DA, aceste facilități (telefon, laptop, PC, internet, etc.) v-au fost puse la dispoziție de angajator sau sunt ale Dvs. personale?**

| Afirmație | Angajator | Personal |
|---|---|---|
| Telefon | | |
| PC/ laptop | | |
| Conexiune la internet | | |
| Alte echipamente necesare muncii la domiciliu/ telemuncii | | |

**70. Dacă aveți comentarii / sugestii privind munca la domiciliu în cadrul ARACIS, vă rugăm să ni le comunicați:**

_____

## Secțiunea 10. DATE DE IDENTIFICARE

**71. De câți ani sunteți în ARACIS?**

a. Sub 3 ani
b. 3-7 ani
c. 7-15 ani
d. Peste 15 ani

**72. De câți ani sunteți în funcția actuală?**

a. Sub 3 ani
b. 3-7 ani
c. 7-15 ani
d. Peste 15 ani

**73. Care este vechimea totală în muncă?**

a. Sub 3 ani
b. 3-7 ani
c. 7-15 ani
d. Peste 15 ani

**74. În câte organizații/ instituții publice ați lucrat anterior?**

Nr._____

**75. Ați avut vreodată un loc de muncă în sectorul privat?**

a. Da
b. Nu

**76. Dacă Da, care a fost principalul motiv pentru care ați părăsit locul de muncă din sectorul privat pentru a vă angaja în sectorul public (mai multe opțiuni)?**

a. Condiții/ mediu de muncă mai bun
b. Ofertă de muncă interesantă
c. Beneficii mai bune
d. Siguranța locului de muncă
e. Salariu mai mare
f. Angajamentul de a servi comunitatea
g. Localizarea
h. A fost primul loc de muncă ce mi s-a oferit
i. Altul (vă rugăm specificați): _____
j. Nu știu/ nu răspund

**77. În ce interval de vârstă în care vă încadrați?**

a. Sub 30 ani
b. 30 – 39 ani
c. 40– 49 ani
d. 50 – 59 ani
e. Peste 60 ani

**78. Sexul Dvs.?**

a. Feminin
b. Masculin

**79. Dacă aveți comentarii / sugestii suplimentare, vă rugăm să ni le comunicați:**

_____

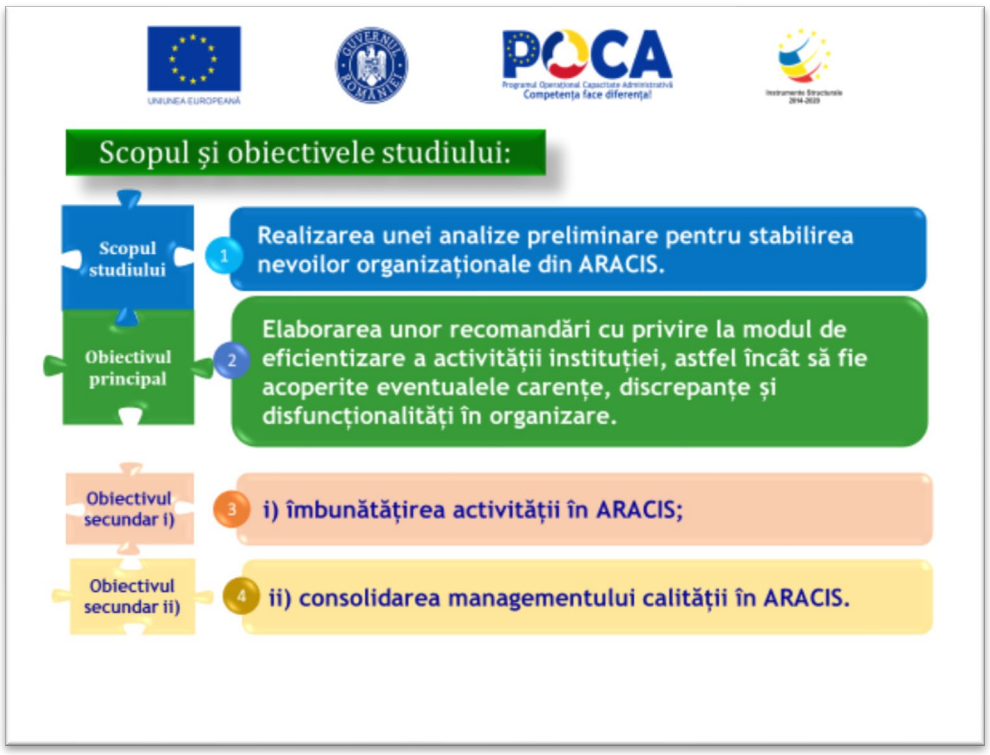
*Vă mulțumim mult că ați acordat timp pentru completarea acestui sondaj și vă asigurăm de confidențialitatea datelor și informațiilor furnizate.*

*Răspunsurile pe care le oferiți vor fi păstrate complet anonime.*

## Anexa 2 – Obiectivul studiului prin intermediul chestionarului – Prezentare pentru personalul ARACIS

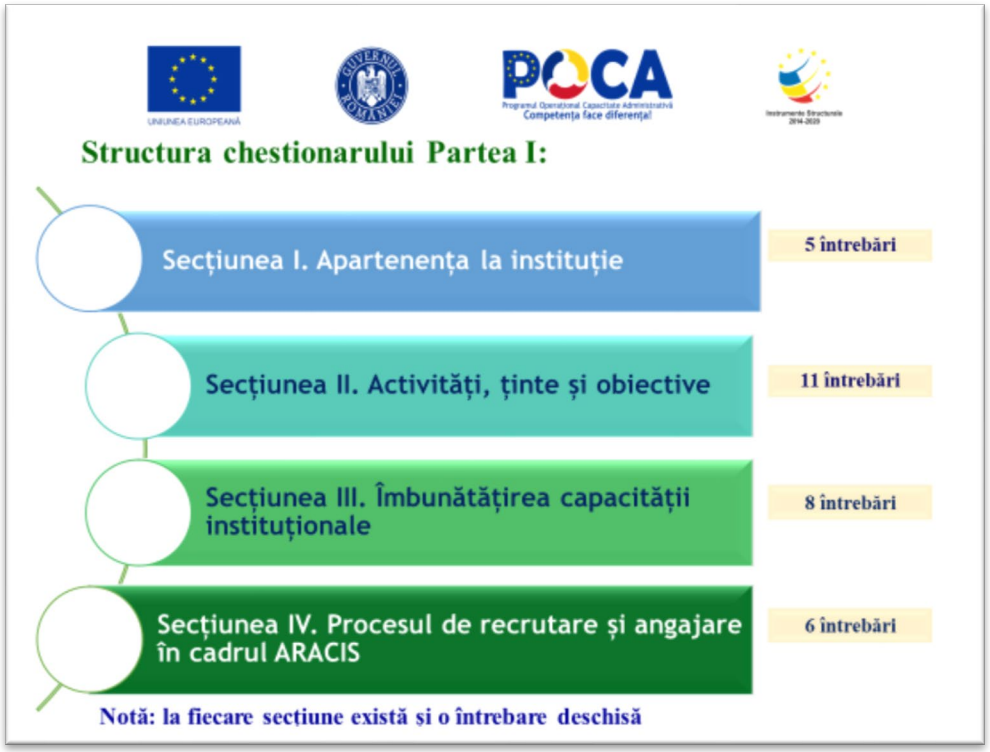




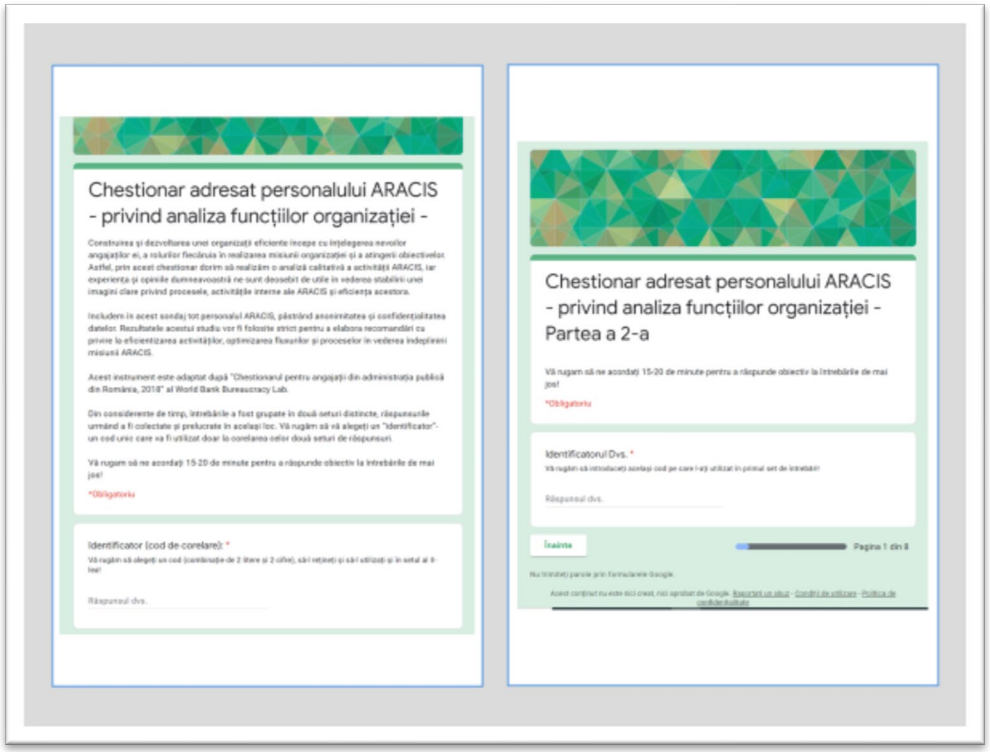


Scopul și obiectivele studiului:
Scopul studiului
1
Realizarea unei analize preliminare pentru stabilirea nevoilor organizaționale din ARACIS.
Obiectivul principal
2
Elaborarea unor recomandări cu privire la modul de eficientizare a activității instituției, astfel încât să fie acoperite eventualele carențe, discrepanțe și disfuncționalități în organizare.
Obiectivul secundar i)
3
i) îmbunătățirea activității în ARACIS;
Obiectivul secundar ii)
4
ii) consolidarea managementului calității în ARACIS.


Aceste studiu include analiza următoarelor domenii:
Recrutarea personalului: percepțiile personalului cu privire la procesul de recrutare pe bază de merit, competitivitatea și atractivitatea ocupării forței de muncă în cadrul instituției;
Dezvoltarea carierei: percepțiile personalului cu privire la promovare și recunoaștere, mobilitatea în carieră și oportunitățile de învățare;
Motivația personalului: percepțiile personalului asupra motivației și implicării lor în colaborarea cu colegii și clienții, stimulentele pentru angajarea și menținerea în organizație;
Stabilirea obiectivelor organizaționale: percepțiile personalului cu privire la măsura în care managementul stabilește obiectivele instituționale și urmărește progresul către atingerea acestor obiective;
Managementul individual al performanței: măsura în care personalul este recunoscut pentru contribuția la realizarea obiectivelor instituției; măsura în care conducerea (managementul) apreciază și încurajează munca în echipă;
Competențe: Gradul în care personalul ocupă locuri de muncă potrivite cu abilitățile lor.

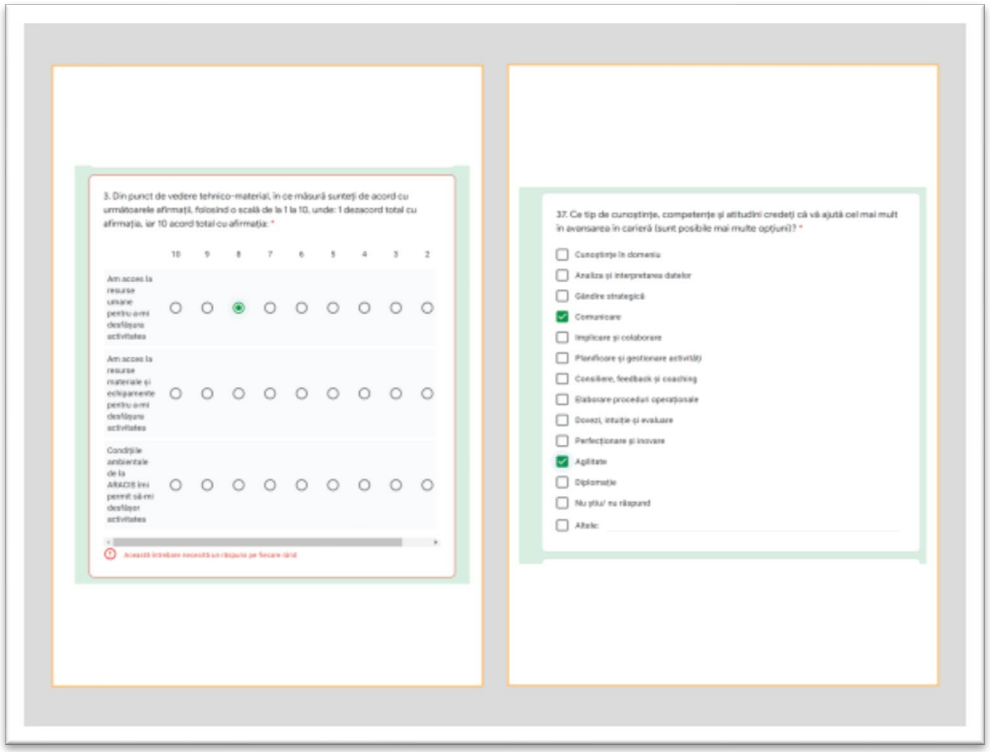

Aspecte organizatorice
Chestionarul va fi completat online.
Banca Mondială va menține confidențialitatea strictă a identității respondenților.
Participă toți angajații ARACIS, indiferent de poziția lor în schema organizatorică a instituției.
Chestionarul este structurat în 2 părți.
Durata completării - maxim 20 de minute/parte.

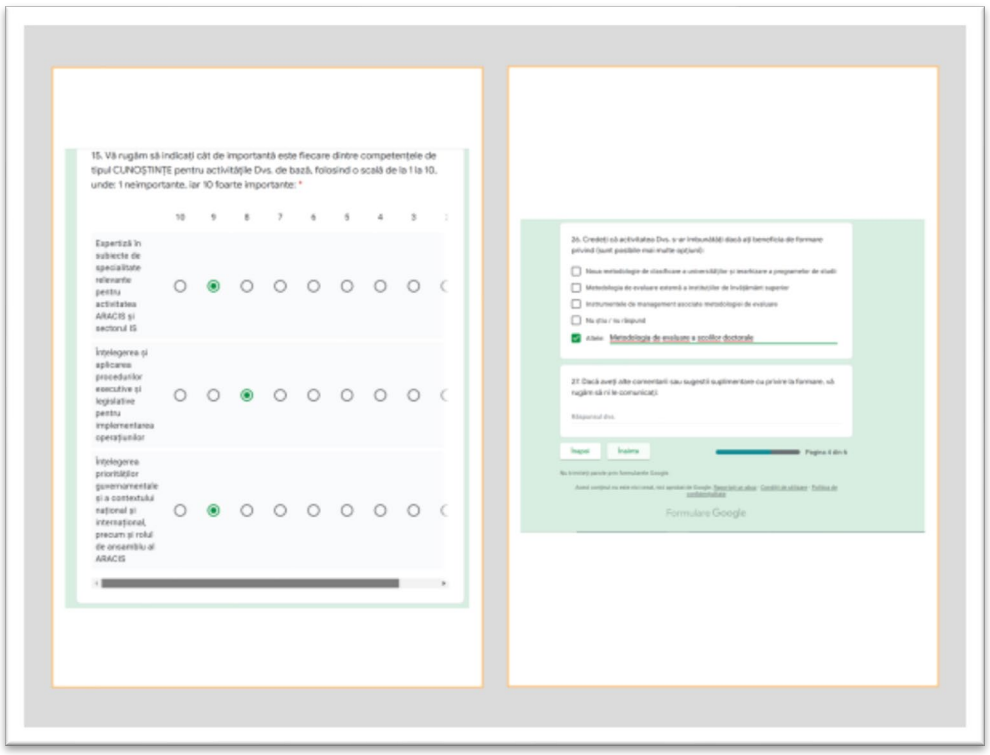

Structura chestionarului Partea I:
Secțiunea I. Apartenența la instituție
5 întrebări
Secțiunea II. Activități, ținte și obiective
11 întrebări
Secțiunea III. Îmbunătățirea capacității instituționale
8 întrebări
Secțiunea IV. Procesul de recrutare și angajare în cadrul ARACIS
6 întrebări
Notă: la fiecare secțiune există și o întrebare deschisă


Informații utile
Fiecare angajat ARACIS va primi printr-un email linkurile către cele două formulare Google cu întrebări.
Fiecare respondent își va alege un cod de identificare ce va fi utilizat doar la corelarea răspunsurilor din Partea I cu cele din Partea a II-a.
Sugestie la alegerea identificatorului: combinație de 2 litere și 2 cifre. (de ex.: Ab47).
Vă rugăm să rețineți acest cod și să-l utilizați în ambele seturi de întrebări!


Chestionar adresat personalului ARACIS - privind analiza funcțiilor organizației -
Identificator (cod de corelare): *
Chestionar adresat personalului ARACIS - privind analiza funcțiilor organizației - Partea a 2-a
Identificatorul Dvs. *


UNIUNEA EUROPEANĂ
POCA
Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!
Instrumente Structurale 2014-2020
Informații utile
Este obligatoriu să se răspundă la toate întrebările marcate cu *.
La anumite întrebări sunteți solicitați să acordați note folosind o scală de la 1 la 10, unde 1 înseamnă dezacord total cu afirmația, iar 10 acord total cu afirmația.
Acolo unde sunt permise mai multe răspunsuri, este precizat acest aspect.
Termenul de răspuns și completare a chestionarelor: 14.06.2020.


3. Din punct de vedere tehnico-material, în ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații, folosind o scală de la 1 la 10, unde: 1 dezacord total cu afirmația, iar 10 acord total cu afirmația: *
10 9 8 7 6 5 4 3 2
Am acces la resurse umane pentru a-mi desfășura activitatea
Am acces la resurse materiale și echipamente pentru a-mi desfășura activitatea
Condițiile ambientale de la ANACIS îmi permit să-mi desfășor activitatea
Această întrebare necesită un răspuns pe fiecare rând
37. Ce tip de cunoștințe, competențe și atitudini credeți că vă ajută cel mai mult în avansarea în carieră (sunt posibile mai multe opțiuni)? *
Cunoștințe în domeniu
Analiza și interpretarea datelor
Gândire strategică
Comunicare
Implicare și colaborare
Planificare și gestionare activități
Consiliere, feedback și coaching
Elaborare proceduri operaționale
Dovezi, intuiție și evaluare
Perfecționare și inovare
Agilitate
Diplomație
Nu știu/ nu răspund
Altele:


15. Vă rugăm să indicați cât de importantă este fiecare dintre competențele de tipul CUNOȘTINȚE pentru activitățile Dvs. de bază, folosind o scală de la 1 la 10, unde: 1 neimportante, iar 10 foarte importante: *
10 9 8 7 6 5 4 3
Expertiză în subiecte de specialitate relevante pentru activitatea ARACIS și sectorul IS
Înțelegerea și aplicarea procedurilor executive și legislative pentru implementarea operațiunilor
Înțelegerea priorităților guvernamentale și a contextului național și internațional, precum și rolul de ansamblu al ARACIS
Formulare Google


UNIUNEA EUROPEANĂ
POCA
Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!
Considerații finale
Echipa Băncii Mondiale va efectua o analiză a datelor obținute în urma sondajului și va furniza un Raport.
Raportul va fi finalizat în strânsă colaborare cu echipa de implementare a proiectului QAFIN partener - ARACIS.
Procesul de colaborare va putea asigura structurarea concluziilor și a propunerilor într-un mod de maximă utilitate pentru Activitatea și Rezultatul 4.