



# De ce muncim?

## 3. Sector Public<sup>1</sup>

Raport integrat de cercetare.

**Forța de muncă din sectorul public din România:  
așteptări, percepții și valori în relație cu organizația și  
locul de muncă**

---

#### Coordonatori

Călin Hîntea  
Tudor Țiclău

---

#### Echipa de cercetare

Bogdana Neamțu  
Nicolae Urs  
Dorin Spoaller

<sup>1</sup>Studiul „De ce Muncim?” a fost inițiat în 2023 de către **Centrul de Strategie, Leadership și Dezvoltare Inteligentă** (CSLDI)(<https://csldi.fspac.online/>) și are două cercetări complementare. „De ce muncim 1: proiecții ale studenților privind viitorul loc de muncă” (2024) (<https://csldi.fspac.online/de-ce-muncim-proiectii-ale-studentilor-privind-viitorul-loc-de-munca/>) și „De ce muncim 2: așteptări, valori, perspective ale angajaților din sectorul privat din România” (2024) (<https://csldi.fspac.online/studiu-de-ce-muncim-2024/>).

**PODCAST: The Strategy Room - studiul „De ce muncim?”** (<https://www.youtube.com/watch?v=QtLxcJIRSkc>)

#### Mulțumim pentru colaborare și sprijinul acordat:

- *Asociația Comunelor din România*
- *Asociația Municipiilor din România*
- *Asociația Secretarilor de Județe din România*
- *Laboratorul de Inovare INOLAB*

# Sumar **Executiv**

Studiul „De ce muncim?” urmărește să construiască o imagine cât mai completă asupra modului în care trei categorii distincte de respondenți: studenți, angajați din mediul privat și angajați din sectorul public se raportează la viitorul (în cazul studenților) și actualul loc de muncă.

Sunt vizate, în special, relația cu organizația, percepțiile asupra muncii și așteptările față de carieră.



## Istoric

Studiul a fost derulat pe parcursul a trei ani:

„De ce muncim 1: proiecții ale studenților privind viitorul loc de muncă” (2024) (<https://csldi.fspac.online/de-ce-muncim-proiectii-ale-studentilor-privind-viitorul-loc-de-munca/>)

„De ce muncim 2: așteptări, valori, perspective ale angajaților din sectorul privat din România” (2024) (<https://csldi.fspac.online/studiu-de-ce-muncim-2024/>).

Prezentul raport analizează percepțiile și așteptările profesionale ale angajaților din sectorul public (administrație centrală și locală). Rezultatele sunt interpretate comparativ cu cele obținute în rândul angajaților din sectorul privat și al studenților, cu scopul de a contura o imagine globală asupra proiecțiilor profesionale ale acestor trei categorii.

Cercetarea a urmărit șase dimensiuni cheie— (1) cunoștințe, aptitudini și competențe (autopercepție), (2) criteriile de selecție, (3) leadership și cultură, (4) mobilitate și satisfacție, (5) tehnologie și AI, (6) provocări sistemice — și se încheie cu o secțiune de analiză comparativă.

Dincolo de dezirabilitatea socială a anumitor răspunsuri și opiniile personale ale respondenților, datele scot la iveală câteva tipare mari care indică starea internă a sistemului – temerile, dorințele, năzuințele sau frustrările celor care ne servesc, gândurile sau percepțiile inconștiente ale respondenților, care de obicei scapă cercetărilor „pur cantitative”. În mod intenționat am încercat să surprindem perspectiva subiectivă a angajaților pentru a înțelege cât mai bine cum anume văd, simt și își trăiesc oamenii din administrație „viața profesională”.

Cercetarea a fost realizată în perioada octombrie 2024 și iunie 2025 într-o metodologie mixtă cu trei etape: (1) un sondaj cantitativ național cu 1.481 de respondenți din administrația centrală și locală; (2) patru focus grupuri cu angajați din toate nivelurile administrative – administrație centrală, administrația locală - nivel județean, administrația locală – municipii și orașe, administrația locală – zonele rurale - comune; (3) șase interviuri semi-structurate cu profesioniști seniori din sectorul public.

*Imaginea integrată care reiese din analiza datelor culese este aceea a unei forțe de muncă mature, motivată intrinsec de impactul social al muncii, prinsă într-un cadru instituțional rigid, politizat și subdezvoltat la nivel de management al resurselor umane.*

Angajatul din sectorul public valorizează cu prioritate tipul de muncă, siguranța locului de muncă și echilibrul muncă-viață personală (work-life balance); salariul, beneficiile, flexibilitatea și tehnologia avansată sunt mult mai puțin valorizate (inclusiv comparativ cu sectorul privat) în mare parte pentru că sunt percepute ca inaccesibile. Datele cantitative oferă o imagine relativ optimistă: 80% dintre respondenți declară un nivel ridicat de satisfacție, 95% se autoevaluează pozitiv pe competențe analitice, iar leadership-ul orientat spre oameni este preferința dominantă indiferent de instituție (administrație centrală sau locală).

Datele calitative — focus grupuri (4) și interviuri (6) — corectează această imagine, scoțând la iveală o realitate mai nuanțată: o supraevaluare a competențelor, un sistem de recrutare și formare perceput la toate nivelurile drept disfuncțional, o erodare a „mitului stabilității în sectorul public”, o presiune (criză) la nivel de leadership (și management public), ingerințe politice persistente și un decalaj generațional (îmbătrânire, atractivitate redusă a sectorului) care amenință sustenabilitatea sistemului public.

Comparația cu tendințele globale arată o convergență clară: angajații din sectorul public românesc resimt aceleași presiuni majore documentate la nivel internațional — căutarea unui sens al muncii prestate, prioritizarea echilibrului viață personală-muncă, o criză la nivel de engagement, deconectarea de leadership, fenomenul „quiet quitting” și disrupția adusă de inteligența artificială. Se observă un decalaj clar la nivel de înțelegere și poziționare strategică pe zona de AI.

# Metodologie

## Integrată.

Studiul a utilizat o metodologie mixtă, secvențială, cu trei etape interconectate, fiecare etapă urmărind validarea și aprofundarea datelor colectate în etapa anterioară:

### Etapa 1 – Cercetarea cantitativă (sondaj de opinie)

## 01.

- Sondaj online realizat în perioada septembrie–octombrie 2024, adresat angajaților din toate tipurile de instituții publice din administrația centrală și locală: ministere, autorități centrale autonome, agenții subordonate, prefecturi, consilii județene, primării urbane și rurale.
- Au fost colectate 1.481 de răspunsuri valide. Distribuția a fost echilibrată între administrația centrală (aproximativ 23%) și locală (aproximativ 65%, cu restul respondenților nedeclarând tipul de instituție).
- Pentru fiecare item al chestionarului au fost calculate scoruri medii pe o scală de la 1 la 10 și procente la cele două extreme ale scalei (1–4 = opinii nefavorabile, 7–10 = opinii favorabile). Acest tip de prezentare combinată permite identificarea tendinței centrale, dar și situațiile de polarizare a răspunsurilor.

---

### Etapa 2 – Cercetarea calitativă (focus grupuri)

## 02.

- Patru focus grupuri desfășurate în perioada februarie–aprilie 2025, fiecare cu 15–25 de participanți.
- Grupurile au fost diferențiate pe niveluri și tipuri de administrație: (1) primării de municipii; (2) primării de comune; (3) administrație centrală (ministere, agenții); (4) administrația locală la nivel județean (angajați cu poziții de conducere - secretari generali – consilii județene). Discuțiile au fost structurate pe șase dimensiuni tematice corelate cu secțiunile chestionarului, permițând atât validarea calitativă a datelor cantitative, cât și explorarea zonelor de dezirabilitate socială ridicată sau a aspectelor pe care chestionarul nu le-a putut surprinde.



### Etapa 3 – Cercetarea calitativă aprofundată (interviuri semi-structurate)

## 03.

- Șase interviuri realizate în mai-iunie 2025 cu profesioniști seniori din sectorul public de la toate nivelurile – administrație centrală, administrație locală (urban și rural).
- Aceste interviuri au permis obținerea unor date dense, pe baza experiențelor personale, utilizate ca „studii de caz” pentru manifestarea trendurilor mai ample.
- Interviurile au fost semi-structurate – tematica generală a rămas comună, însă respondenții au avut libertatea de a explora subiectele în funcție de propria experiență.

Utilizarea unei metodologii mixte furnizează date bogate care ne oferă o înțelegere mai profundă a fenomenului studiat:

- **Datele cantitative** indică ce spun angajații (ierarhii, frecvențe, distribuții);
- **Focus grupurile** indică cum interpretează angajații propriile răspunsuri și de ce rezultatele iau forma observată;
- **Interviurile aprofundate** indică ce se întâmplă concret în viața profesională a unor profesioniști seniori – cu detalii narative care permit aprofundarea/confirmarea/respingerea anumitor asumții sau interpretări din fazele anterioare.
- Atunci când cele trei surse converg, concluzia este robustă. Atunci când există divergență – de exemplu, între un scor cantitativ ridicat și o critică intensă în focus grup – divergența însăși devine o sursă de înțelegere: indică o zonă de dezirabilitate socială sau de bias sistematic care merită investigată.



## Cele șase dimensiuni tematice

Toate cele trei etape ale cercetării au urmărit șase dimensiuni tematice:

**04.**

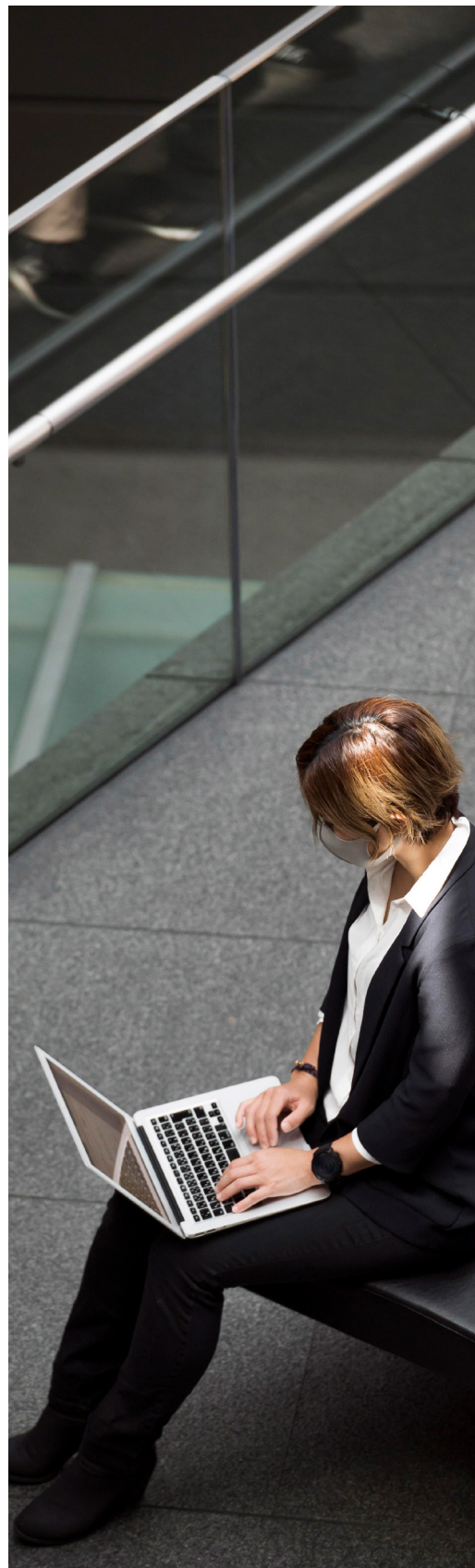
1. Autoevaluarea cunoștințelor, abilităților și competențelor;
2. Criteriile pentru alegerea locului de muncă (proxy pentru sistemul valoric);
3. Preferințele privind mediul organizațional și stilul de leadership;
4. Percepția privind inteligența artificială și tehnologia digitală/procesul de digitalizare (introdusă în mod explicit în etapele calitative);
5. Mobilitatea profesională și satisfacția generală;
6. Specificul sistemic — provocări, blocaje, resurse latente.

---

## Limitările cercetării

**05.**

- Cercetarea are o serie de limitări metodologice asumate. Eșantionul cantitativ, deși amplu, este unul de auto-selecție (respondenții au ales să completeze chestionarul), ceea ce introduce un potențial bias de implicare.
- Datele sunt subiective și captează percepțiile, nu performanța administrativă reală. Dezirabilitatea socială este prezentă, în special în zonele privind autoevaluarea competențelor și preferințele de leadership. Aceste limitări sunt parțial compensate prin design-ul mixt: focus grupuri și interviuri – componenta calitativă a permis identificarea zonelor cu dezirabilitate ridicată și ajustarea interpretării.
- De asemenea, comparația cu datele dintr-un studiu paralel realizat pe sectorul privat permite calibrarea poziționării răspunsurilor.
- O altă limitare este caracterul punctual al cercetării. Nu există încă o serie temporală care să permită analiza evoluției percepțiilor. Recomandarea este ca acest tip de cercetare să fie repetată periodic (la 2-3 ani) pentru a putea documenta dinamici de lungă durată.



# Analiza datelor cantitative.

## Metodologie – cercetare cantitativă

sondaj de opinie (online) realizat în perioada septembrie-octombrie 2024.  
Populația studiului: angajați în instituții publice din administrația publică centrală și locală  
Respondenți: N=1481 de respondenți

## Calculul scorurilor

În analiza datelor au fost calculate:

**Scorul mediu** = valoarea medie a răspunsurilor (media aritmetică)

**Scoruri valorice sau poziționarea respondenților pe o scală valorică**

- scorurile de la cele două capete ale scalei exprimate în procente – am utilizat o scală de la 1 la 10 la toate întrebările, unde 1 înseamnă cea mai mică/negativă valoare iar 10 cea mai mare/pozitivă valoare – procentele indică capetele scalei – 1-4 pentru opiniile nefavorabile, 7-10 pentru opiniile favorabile.

# Profilul demografic și instituțional al respondenților.

**Profilul demografic și instituțional explică, în mare măsură, cum trebuie interpretate rezultatele și unde apar diferențele față de sectorul privat.**

## 2.1. Distribuția pe vârstă: un sector public matur

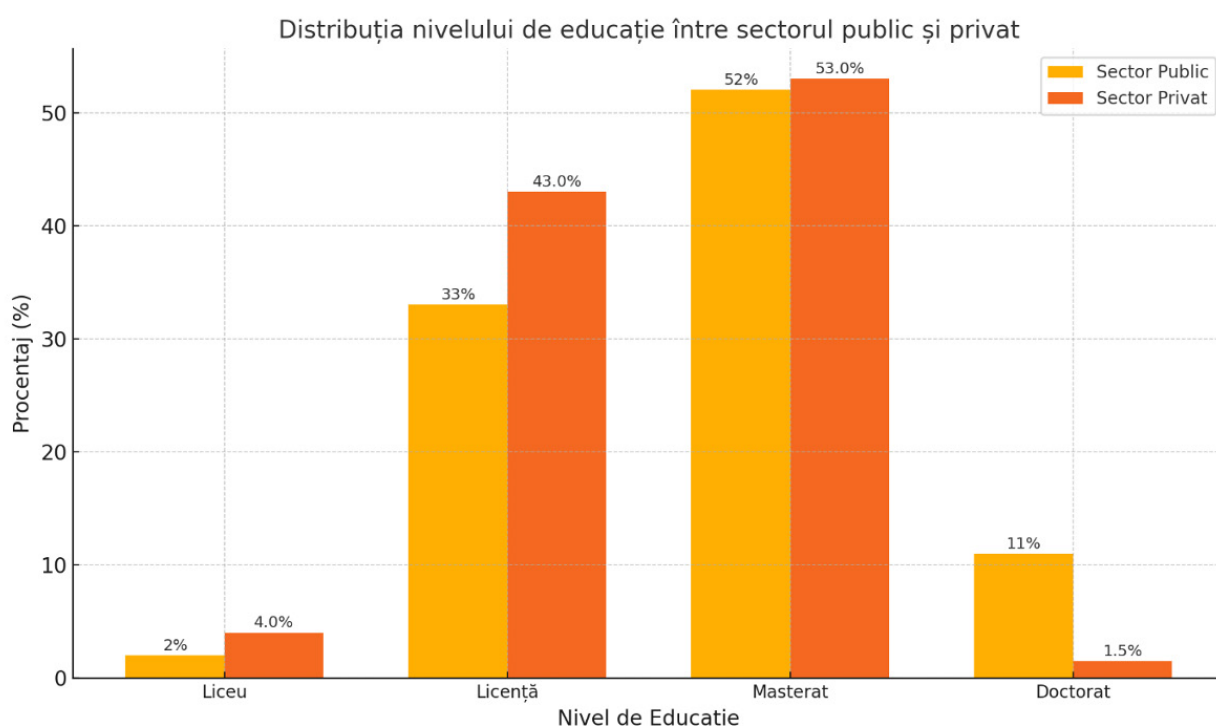
- Datele indică un sector public îmbătrânit. 60% dintre respondenți au peste 46 de ani, categoria 46–55 de ani fiind cea mai numeroasă (40%);
- 33% dintre respondenți se încadrează în categoria de vârstă 31–45 de ani;
- Spre cei doi poli, balanța înclină în favoarea celor înaintați în vârstă – 20% au peste 55 de ani comparativ cu doar 8% (polul celălalt) care au o vârstă între 18–30 de ani;
- Această distribuție contrastează puternic cu sectorul privat, unde 81% dintre angajați au între 25 și 45 de ani, comparativ cu doar 40% în sectorul public.

Categoria de vârstă	Sector public (%)
18–30 ani	8%
31–45 ani	33%
46–55 ani	40%
Peste 55 ani	20%

Această îmbătrânire are mai multe consecințe: (a) sectorul public are un capital de experiență considerabil, dar este vulnerabil în orizontul următor de 10–15 ani, când o parte semnificativă a angajaților se va pensiona; (b) ritmul de adoptare a tehnologiilor noi și a metodelor moderne de lucru este, statistic vorbind, mai lent decât într-un sector mai tânăr; (c) așteptările dominante sunt cele ale unei generații care a intrat în sistem când contractul implicit dintre stat și funcționar avea o altă formă (siguranță în schimbul salariului modest, carieră lungă într-o singură instituție) – în prezent relația este semnificativ schimbată.

## 2.2. Nivelul de educație: o concentrare a studiilor avansate

Educația respondenților din sectorul public arată o concentrare puternică pe studii superioare avansate: 52% au masterat, 33% au studii de licență, 11% au studii doctorale, iar doar 2% au ca ultim nivel de educație liceul. În comparație, sectorul privat are o distribuție mai echilibrată — 53% masterat, 43% licență, 4% liceu, 1,5% doctorat.



Diferențele majore sunt la nivelul studiilor doctorale (11% în sectorul public vs. 1,5% în sectorul privat) și al studiilor de licență ca ultim nivel (33% vs. 43%). Această concentrare academică este consecința atât a cerințelor formale pentru anumite poziții, cât și a unei orientări culturale a sectorului public către titluri și certificări formale, ca semnal (simbol) de competență. În același timp, faptul că peste 60% dintre respondenți au studii avansate ar trebui să se traducă într-o capacitate de analiză, sinteză și gândire critică ridicată — o așteptare pe care, după cum vom vedea, datele cantitative o confirmă iar datele calitative o nuanțează semnificativ.

## 2.3. Distribuția instituțională

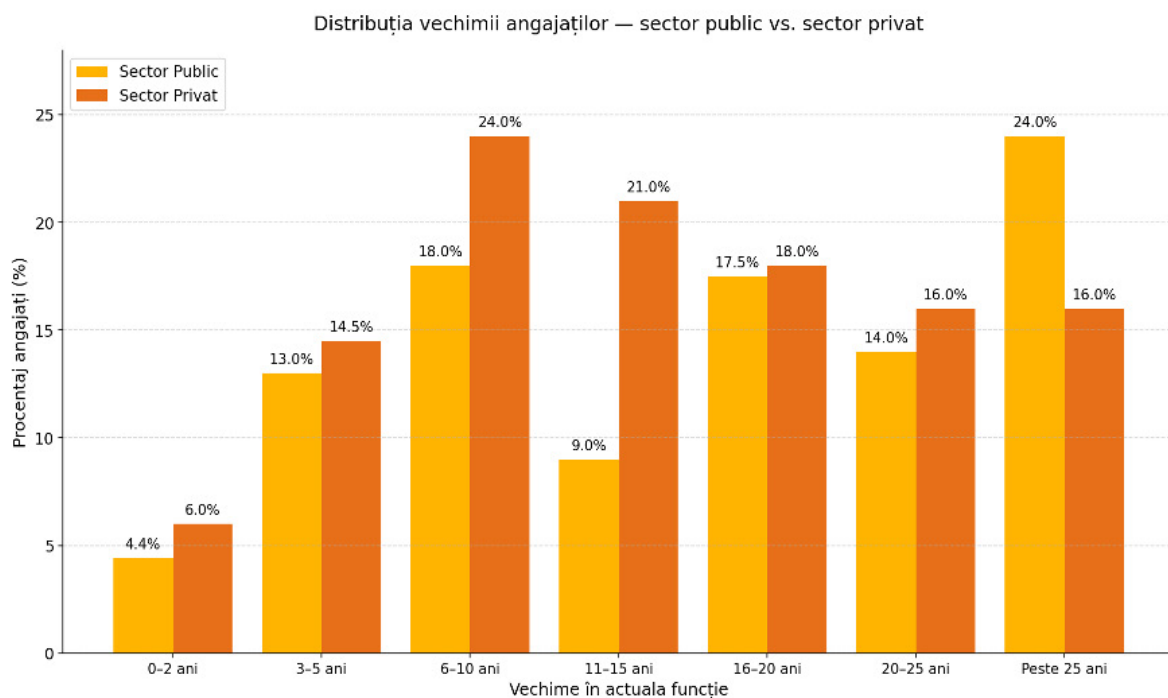
Două treimi din respondenți (65%) provin din administrația publică locală: 25% primării de municipii, 25% primării de comune, 3% primării de orașe, 10% servicii publice deconcentrate, restul reprezentând consilii județene și prefecturi. Administrația centrală (ministere, autorități centrale autonome și subordonate) reprezintă 23% din respondenți, iar 10% nu au declarat tipul instituției.

Tip instituție	Nr. respondenți	Procent
Primărie de municipiu	370	24,98%
Primărie de oraș	41	2,77%
Serviciu public deconcentrat/Autoritate locală deconcentrată	146	9,86%
Guvern/Minister	150	10,13%
Autoritate centrală autonomă	22	1,49%
Consiliu Județean	18	1,22%
Prefectură	53	3,58%
Autoritate centrală în subordinea unui Minister/a Guvernului	135	11,14%
Primărie de comună	371	25,05%
Nu răspund	145	9,72%
Total	1481	100%

Această distribuție permite analize diferențiate pe tipuri de instituții și surprinde particularitățile mediului rural (primării de comună), urban (primării de municipii), județean (consilii și prefecturi) și central (ministere, agenții). Diferențele de profil instituțional sunt semnificative și apar consistent în datele calitative: provocările administrației rurale (deficit de personal, salarizare necompetitivă, supraîncărcare) sunt fundamental diferite de cele ale administrației centrale (instabilitate structurală, mediu stresant, ingerințe politice puternice), iar administrația județeană (în special secretarii generali) ocupă o poziție specifică, la intersecția dintre profesionalismul administrativ și decizia politică.

## 2.4. Vechimea – stabilitate ridicată, infuzie redusă de tineri

- 55% dintre respondenți au o vechime de 16 ani sau mai mult la actualul loc de muncă, iar 24% au o vechime de peste 25 de ani. Categoria 0–2 ani vechime reprezintă doar 4,4%. În sectorul privat, distribuția este semnificativ mai dinamică: 6% vechime sub 2 ani, 24% vechime 6–10 ani, 21% vechime 11–15 ani.

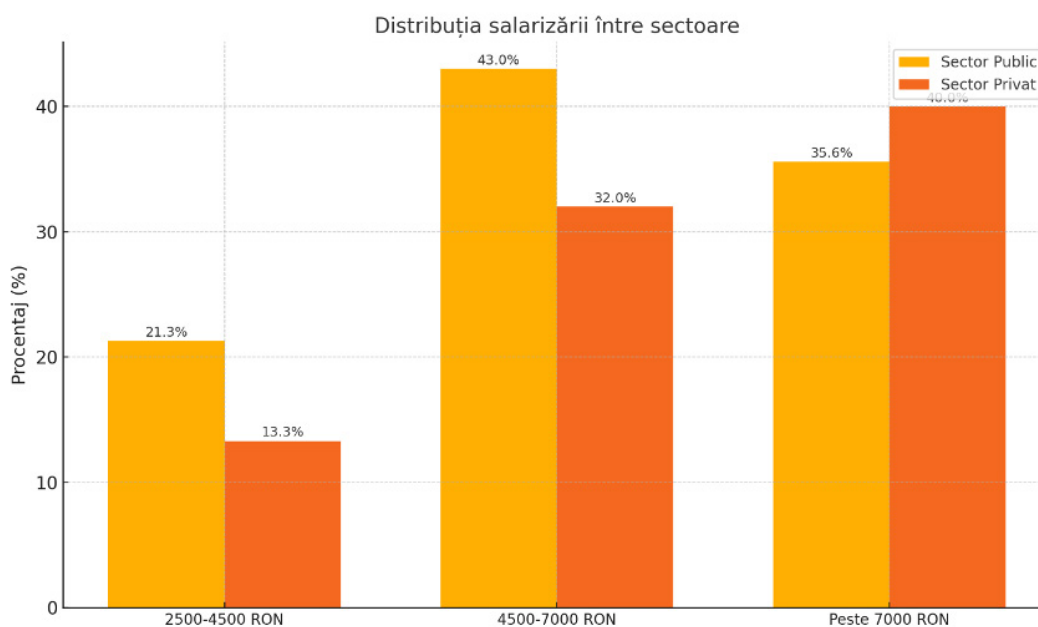


*Această distribuție creionează un sector în care retenția pe termen lung a personalului este puternică — un avantaj din perspectiva continuității și a memoriei instituționale, dar o vulnerabilitate din perspectiva infuziei de talent tânăr și a capacității de modernizare. Datele calitative indică și o componentă de „captivitate” — unii angajați rămân în sistem nu din satisfacție, ci din lipsa de alternative percepute sau din bariere în a identifica alternative coroborate cu un anumit nivel de „protecție” în relație cu performanța*

## 2.5. Salarizarea – distribuție mai uniformă, mediană mai joasă decât în privat

- 21,3% dintre angajații din sectorul public au venituri lunare între 2.500 și 4.500 RON;
- 43% au venituri între 4.500 și 7.000 RON;
- 35,6% au venituri peste 7.000 RON.

În sectorul privat, distribuția este similară pentru categoria intermediară (32% între 4.500 și 7.000 RON), dar 40% câștigă peste 7.000 RON, iar doar 13,3% au venituri sub 4.500 RON.



*Concluzia este că sectorul public oferă o distribuție salarială mai uniformă, dar cu mediana mai joasă, în timp ce sectorul privat este mai competitiv pentru pozițiile cu venituri ridicate.*

Această realitate explică unele dintre tensiunile observate în datele calitative: salarizarea este un factor important – în special în mediul rural și pentru pozițiile de debutant – dar nu este criteriul dominant al alegerii unui loc de muncă în sectorul public, ceea ce sugerează prezența unor motivații intrinseci puternice. În același timp, nivelul salarial relativ scăzut limitează capacitatea sectorului de a atrage tineri talentați, în special în zone profesionale unde sectorul privat oferă pachete substanțial mai bune.

## 2.6. Sumar al profilului

Profilul agregat al angajatului din sectorul public investigat este: persoană de peste 46 de ani, cu studii superioare avansate (predominant masterat), angajată în administrația locală, cu vechime semnificativă (peste 15 ani) și cu venituri lunare între 4.500 și 7.000 RON. Acest profil este matur, stabil, educat formal, dar îmbătrânit. Rezultatele cercetării trebuie citite având în minte această realitate demografică, care explică atât anumite valori dominante (stabilitate, continuitate, impact social), cât și anumite vulnerabilități ale sistemului (rigiditate la schimbare, decalaj generațional, capacitate redusă de atragere a tinerilor).



## 3. Competențe și pregătire profesională: autopercepție vs. realitate

Prima dimensiune vizează percepțiile respondenților legate de nivelul de pregătire personal cunoștințe, abilități și competențe în câteva zone relevante



Capacitate de  
analiză și sinteză

Educație  
financiară

Competențe  
digitale

Limbi străine

Gândire critică

	Angajați sector public	Angajați sector privat	Studenti
	Cunoștințe, abilități, competențe		
<b>Capacitate de analiză și sinteză</b>	<b>Scor mediu: 8,91</b> 95% consideră că au un nivel ridicat/foarte ridicat de pregătire  1,05% consideră că au un nivel scăzut/foarte scăzut de pregătire	<b>Scor mediu: 8,71</b> 87% consideră că au un nivel ridicat/foarte ridicat de pregătire  0,39% consideră că au un nivel scăzut/foarte scăzut de pregătire	<b>Scor: 8,25</b> 72,5% consideră că au o capacitate de analiză și sinteză ridicată
<b>Gândire critică</b>	<b>Scor mediu: 8,46</b> 90,85% consideră că au un nivel ridicat/foarte ridicat de pregătire  3,07% consideră că au un nivel scăzut/foarte scăzut de pregătire	<b>Scor mediu: 8,48</b> 81,75% consideră că au un nivel ridicat/foarte ridicat de pregătire  0,77% consideră că au un nivel scăzut/foarte scăzut de pregătire	<b>Scor: 7,97</b> 66% se autoevaluează pozitiv -
<b>Competențe digitale</b>	<b>Scor mediu: 8,39</b> 91,53% consideră că au un nivel ridicat/foarte ridicat de pregătire 1,67% consideră că au un nivel scăzut/foarte scăzut de pregătire	<b>Scor mediu: 8,25</b> 80% consideră că au un nivel ridicat/foarte ridicat de pregătire  0,39% consideră că au un nivel scăzut/foarte scăzut de pregătire	<b>Scor: 7,66</b> 60% se autoevaluează pozitiv privind competențele digitale
<b>Limbi străine</b>	<b>Scor mediu: 7,13</b> 67% consideră că au un nivel ridicat/foarte ridicat de pregătire  11,67% consideră că au un nivel scăzut/foarte scăzut de pregătire	<b>Scor mediu: 8,1</b> 72,5% consideră că au un nivel ridicat/foarte ridicat de pregătire  1,93% consideră că au un nivel scăzut/foarte scăzut de pregătire	<b>Scor: 7,40</b> 51% consideră că stăpânesc suficient de bine o limbă străină
<b>Educație financiară</b>	<b>Scor mediu: 7,26</b> 71,52% consideră că au un nivel ridicat/foarte ridicat de pregătire  9% consideră că au un nivel scăzut/foarte scăzut de pregătire	<b>Scor mediu: 7,30</b> 67% consideră că au un nivel ridicat/foarte ridicat de pregătire  2,83% consideră că au un nivel scăzut/foarte scăzut de pregătire	<b>Scor 6,10</b> 25% consideră că au o educație financiară corespunzătoare <b>12,5%</b> consideră că au un nivel scăzut/foarte scăzut de pregătire

Rezultatele cantitative privind autopercepția competențelor sunt remarcabil de pozitive. Pe o scală de la 1 la 10, scorurile medii ale angajaților din sectorul public sunt: capacitate de analiză și sinteză 8,91 (95% se autoevaluează la nivel ridicat); gândire critică 8,46 (90,85%); competențe digitale 8,39 (91,53%); educație financiară 7,26 (71,52%); limbi străine 7,13 (67%). Media generală pe toate dimensiunile este de 8,03 — practic identică cu cea din sectorul privat (8,17).

*Evaluarea generală este una optimistă și exagerată pozitiv – în special în rândul angajaților din sectorul public aceste scoruri nu se traduc și în indicatori sistemici de performanță administrativă (capacitate administrativă scăzută, costuri ridicate de funcționare la nivel de sistem, deficiențe la nivelul procesului de politici publice, procesul de guvernare) – există o deconectare între pregătirea forței de muncă care populează sistemul administrativ și rezultatele sistemului.*

Aceste scoruri ar sugera o forță de muncă publică foarte bine pregătită, comparabilă cu cea privată. Totuși, datele calitative — focus grupuri și interviuri — pun la îndoială această imagine, identificând un fenomen pe care îl putem numi „supraevaluare sistemică”.

Studentii se plasează constant sub angajații din ambele sectoare la toate cele cinci competențe. Acest lucru este parțial explicabil prin lipsa experienței profesionale, dar amploarea diferenței variază semnificativ.

Studentii obțin cel mai mic scor la competențe digitale (7,66), iar doar 60% se autoevaluează pozitiv — o constatare surprinzătoare pentru o generație considerată „nativă digital” - e interesantă această (auto)percepție deoarece indică un anumit nivel de conștientizare privind utilizarea tehnologiei digitale în zona de social media și entertainment și competența digitală profesională.

Educația financiară o altă surpriză — cel mai mare deficit, la toate categoriile, dar mai ales la studenți - decalajul față de angajați este cel mai mare dintre toate competențele și ridică întrebări serioase despre ce oferă sistemul educațional în această privință.



## 3.1. Supraevaluarea sistemică: o constatare convergentă

Toate cele patru focus grupuri și toate cele patru interviuri converg asupra ideii că autoevaluarea este sistematic supraestimată. Această supraevaluare are mai multe surse

### *Dezirabilitatea socială și bias-ul sistematic*

Respondenții, conștient sau inconștient, oferă răspunsuri pe care le percep ca dezirabile. Interviu - respondentul din administrația centrală explică:

„Eu sunt și jurist la bază și ideea e așa. Interpretez legislația în sensul de a nu face nimic sau interpretez legislația în sensul de a găsi o soluție. Aia e gândirea critică.” Cu alte cuvinte, definiția conceptelor este ea însăși variabilă, iar funcționarii pot interpreta „gândirea critică” în moduri care contrastează cu sensul standard al termenului.

Există și perspective diferite – un alt interviuat consideră că scorurile reflectă realitatea, subliniind că analiza, sinteza și gândirea critică sunt componente esențiale în activitatea de verificare a legalității actelor administrative. Schimbările legislative frecvente impun angajaților să fie autodidacți și adaptabili permanent.

„Fără o capacitate de analiză, sinteză și o gândire critică, bineînțeles corelată cu cunoștințe solide în spectrul juridic și administrativ, e imposibilă desfășurarea activității.”

Interviu Prefectură

### *Diferențiere între conducere și execuție*

O altă interpretare identificată în mai multe discuții este diferențierea în funcție de poziția ocupată – aceste abilități și competențe sunt concentrate la nivelul funcțiilor de conducere

„Funcționarii se supra-evaluează, acestea sunt specifice pentru funcțiile de conducere, oamenii care ocupă aceste poziții poate au aceste abilități, și acestea sunt, ca și procent doar 8% din total, restul, de pe poziții de execuție se supraevaluează, cu siguranță ponderea celor care chiar dețin abilități și competențe în zona asta este mai scăzută.”

Focus grup primăriei de municipii

Această observație este corelată cu mecanismul de evaluare a performanței: în multe instituții, aproximativ 90% din calificative sunt „foarte bine”, ceea ce face din evaluarea formală un instrument fără valoare diagnostică. Sistemul construiește, prin acest mecanism, o imagine formală a competenței.

### *Confuzia între calificare formală și competență funcțională*

Un fenomen semnalat repetat este confuzia între deținerea unei diplome și capacitatea reală de a aplica abilitățile. La nivelul administrației locale, un participant remarca:

*„Se face o confuzie între competențe digitale și utilizarea calculatorului — e o diferență majoră între o diplomă ICDL și capacitatea de a utiliza un calculator.”*

La nivel central, respondentul administrației centrale identifică același tipar:

*„Nu știm să lucrăm într-un Canva, nu știm să utilizăm un instrument de lucru colaborativ, un Miro, un Padlet [...] Când ai un mail și completezi un Excel, probabil că da, se descurcă toată lumea. Mai departe, însă, rar.”*

Capacitatea reală este de nivel bazal — utilizarea Word și Excel — în timp ce instrumentele moderne, colaborative, sau de productivitate avansată sunt slab cunoscute. Poziția și natura jobului reprezintă nivelul „necesar” – oamenii se adaptează minimal

*„Fiecare știe să utilizeze calculatorul atât de mult cât îi solicită funcția pe care o ocupă.”*

Interviu poziție de conducere nivel județean

## 3.2. Limbile străine: punctul de fragilitate cel mai vizibil

---

Singura zonă în care autoevaluarea cantitativă este vizibil mai modestă este cea a limbilor străine: scor mediu 7,13 în sectorul public vs. 8,1 în privat. 11,67% din angajații publici se autoevaluează ca slab pregătiți la limbi străine, comparativ cu doar 1,93% în privat — un decalaj care, paradoxal, indică o realitate la care respondenții sunt totuși conștienți.

La nivel central, respondentul documentează amploarea problemei:

*„Echipele care lucrează pe dosare au maximum 2 persoane per instituție care stăpânesc efectiv limba engleză”, iar ANFP nu include cursurile de limbi străine în formarea obligatorie, în ciuda solicitărilor repetate.*

Și la nivel local situația este similară – limbile străine sunt cunoscute acolo unde este legal necesar.

*„Cunoașterea limbilor străine este dictată de necesitatea operațională: relația cu consulatele și activitatea pe fonduri europene”.*

Interviu Prefectură

Această fragilitate are consecințe directe asupra capacității administrației de a participa la procese internaționale — aderare OECD, dialog cu instituțiile UE, gestionarea fondurilor europene, schimburi de practici cu administrații străine. Este un domeniu în care sectorul public românesc are o problemă structurală, recunoscută inclusiv de respondenți.

## 3.3. Educația financiară și domeniile transversale

---

Educația financiară (scor mediu 7,26) se prezintă similar în public și privat — un domeniu în care 9% din angajații publici se autoevaluează ca slab pregătiți, un procent semnificativ mai mare față de privat (2,83%). Dacă în sectorul privat impactul este în principal în zona gestionării fondurilor personale, în sectorul public această percepție poate influența negativ și sfera de activitate profesională – putem considera această autoevaluare ca un proxy pentru capacitatea angajaților din instituții de înțelege mecanismele complexe ale finanțelor publice – gestionarea judicioasă a resurselor, capacitatea de a realiza evaluări de eficiență, de a structura proiecte cu finanțare nerambursabilă și de a evita riscuri financiare (este în definitiv o supoziție care poate fi verificată cu indicatori obiectivi).

## 3.4. Reformularea „gândirii critice” în administrație

---

O constatare deosebit de revelatoare apare din interviul cu un primar de municipiu: în practica administrației publice, gândirea critică este redefinită ca și „capacitatea de a identifica motive pentru care ceva nu se poate face”, transformând un instrument de analiză constructivă într-un mecanism de blocare instituțională:

„Ei, prin gândire critică, înțeleg capacitatea de a spune de ce nu se poate pe contextul legal actual. Critica oricăror propuneri.”  
— Interviu primar de municipiu

Această reformulare are implicații profunde. Ea explică simultan (a) de ce angajații se autoevaluează atât de înalt pe gândire critică – în sensul descris, sunt experți în a identifica oportunități în utilizarea unor obstacole legale, element important pentru a înțelege comportamentul mai larg de evitare a responsabilității - și (b) de ce sistemul administrativ are dificultăți în a inova și a propune soluții – funcționarii nu sunt antrenați să transforme gândirea critică într-un instrument constructiv. Cultura lui „nu se poate” este, în această interpretare, expresia practică a unei competențe pe care funcționarii o stăpânesc – capacitatea de a justifica inacțiunea – și pe care sistemul a încurajat-o.

Explicația este o cultură a „fricii”, generată de utilizarea arbitrară a autorității (în special de la vârf) care generează o adaptare naturală a celor care se regăsesc în poziții inferioare – „pavăza legală” este primul obiectiv atunci când orice eroare are nevoie de un „țap ispășitor”.

## 3.5. Sistemul de recrutare ca generator structural al decalajului

---

Sursa fundamentală a decalajului dintre autoevaluare și realitate este, în viziunea convergentă a respondenților din focus grupuri și interviuri, sistemul (proces, prevederi legale) de recrutare și selecție. Acesta este descris ca „fundamental deconectat de nevoile reale ale instituțiilor”:

- *Recrutarea este uniformă indiferent de specificul postului;*
- *Testarea se concentrează aproape exclusiv pe memorarea legislației;*
- *Nu există metode pentru evaluarea competenței efective – gândire critică, logică juridică, capacitate de analiză și sinteză aplicată;*
- *Recrutările sunt influențate istoric de lobby și relații, nu de meritocrație.*

Un exemplu emblematic adus de secretarii generali (consilii județene) este concursul pentru postul de secretar: ANFP a impus 95 de subiecte de legislație, iar candidații înscriși au renunțat la înscriere la concurs. Mesajul transmis este o absurditate structurală a sistemului: o memorare extinsă a legilor nu garantează nici cunoașterea aplicată a acestora, nici înțelegerea funcției, nici capacitatea de a o exercita responsabil, și totuși indiferent de poziție, principala componentă de evaluare vizează „memorarea și reproducerea legislației”.

*„Modul de recrutare nu îți permite ție ca angajator să anticipezi în niciun fel felul în care omul se va potrivi cu postul pentru care tu ai scos postul la concurs. Potrivirea omului cu postul, încă nu am reușit noi în România să găsim o formă de recrutare care să permită să ofere un confort angajatorului.”*

*„ANFP-ul a impus niște subiecte și a ajuns la 95 de subiecte [...] și dacă știa secretarul ăla, le-ar fi știut să răspundă și să ia notă de trecere, nu garanta în niciun fel primarului sau consiliului local că omul respectiv înțelege ceea ce ar trebui făcut.”*

Focus grup secretari nivel județean

## 3.6. Sistem de formare profesională „o glumă”, „o aberație”

La fel ca recrutarea, sistemul de formare profesională este descris ca disfuncțional, sub diferite forme, la toate nivelurile administrative:

- Lista cursurilor ANFP este nereformată substanțial din 2010, conform interviului cu reprezentantul din administrația centrală;
- ANFP formează anual un număr restrâns de funcționari ( în medie sub 5% din populație – 140.00 funcționari);
- Există un oarecare progres privind numărul de funcționari formați – stimulul principal a fost cel financiar – conform rapoartelor de activitate ANFP - în perioada martie 2024-mai 2026 – ANFP a derulat 2 programe mari de formare: 30.021 Competențe Digitale Avansate și 2540 în Leadership și managementul talentelor în contextul noilor tehnologii și al transformării digitale ( o schimbare față de raportările din anii anteriori în care nu e menționat numărul total de funcționari care au participat la cursuri de formare) – de asemenea nu există însă niciun fel de date cu privire la impactul real al acestor inițiative, dincolo de cifrele formale (în ce măsură aceste cursuri în mod real utile, în ce măsură participanții percep o schimbare pozitivă reală). În acest context, corelat cu perspectiva generală, există posibilitatea unei inițiative motivate în principal formal de „atragera și utilizarea” finanțării și „bifarea” unor obiective asumate;
- Cursurile sunt percepute ca instrumente de recompensă discreționară, distribuite pe criterii de relație, nu de nevoie de dezvoltare;
- Dezvoltarea profesională reală se face pe cheltuiala proprie a angajatului motivat;
- Limbile străine, esențiale pentru anumite funcții, nu sunt prioritate de formare.

*„Cursurile de pregătire profesională sunt o aberație — ți se cere să memorezi o bibliografie legală care este oricum în continuă schimbare. [...] Erau oferite ca recompensă — pe litoral sau la munte, lumea era la șpriț dar lua o diplomă.”*

Focus grup administrație centrală + administrație locală

Dezvoltarea profesională este distorsionată de utilizarea cursurilor ca instrumente de recompensă discreționară, nu de profesionalizare. Acest mecanism are un dublu efect negativ: nivelul de profesionalizare rămâne neschimbat și se distruge coeziunea internă prin percepția de inechitate.

*„Discutasem cu o directoare de HR de la altă primărie [...] și-au dat seama că aruncau pur și simplu cu bani aiurea și distrugeau relațiile din cadrul departamentelor [...] Erau văzute strict ca niște recompense.”*

Interviu primar municipiu

Când sunt utilizate corect, cursurile motivează și dezvoltă performanța: exemplul implementării modelului Kaizen la direcția de urbanism din cadrul unei primării a relevat o dorință reală de performanță și competiție constructivă între funcționari.

*„Am făcut niște training-uri și am avut un proiect pe implementare Kaizen la urbanism și acolo a venit trainer-ul la noi (în instituție) și ce am constatat acolo, că exista o dorință reală de performanță, din asta, ca la școală. Să arate unii care, că ei sunt mai pregătiți și mai activi decât alții, că știu ce fac. Și cursul era pe dezvoltarea unui model pe care ei făceau design. Adică ei își făceau redesign de proces, astfel încât să optimizeze, să elimine pașii inutili și la final să-și asume un număr de zile în care eliberează certificatul de urbanism.”*

Interviu primar municipiu

Se observă de asemenea că atunci când aceste cursuri răspund la niște nevoi reale, nu doar că există motivație și determinare dar dispare inclusiv atitudinea de tip „nu se poate” (mediul sigur, calitatea și utilitatea reală a cursurilor schimbă comportamentul participanților fundamental).

Disfuncționalități în managementul funcției publice se traduc, dincolo de performanța scăzută și într-o atractivitate scăzută a sectorului public, mai ales pentru tineri. Alți factori care contribuie direct la lipsa atractivității conform interviurilor:

- Lipsa posturilor (concurs) pentru debutanți;
- Salarizarea redusă pentru pozițiile de intrare;
- Imposibilitatea promovării rapide datorită cadrului legal rigid - avansarea necesită o perioadă lungă (comparativ cu sectorul privat);
- Responsabilitate mare raportată la salariul mic, fără posibilități de creștere pe termen scurt;
- Activități (în unele cazuri) repetitive și plictisitoare care nu mențin interesul și nu oferă provocări intelectuale;
- Cultura organizațională (rigidă) din sectorul public.





## 3.7. Concluzii preliminare privind competențele

---

Imaginea care reiese din corelarea scorurilor din studiul cantitativ cu datele calitative este una de paradox profesional. Angajații sectorului public au, statistic, niveluri ridicate de educație formală (peste 60% cu studii postuniversitare) și se autoevaluează pozitiv pe toate dimensiunile testate.

În același timp, datele calitative arată o supraevaluare sistemică, o concentrare a competențelor reale la nivelul unei minorități (în special funcțiile de conducere), o reformulare problematică a unor concepte cheie (gândirea critică redusă la capacitatea de a utiliza cadrul legal ca mecanism de a spune „nu se poate” sau la capacitatea de urmări și aplica o procedură legală) și un sistem de recrutare-evaluare-formare profesională profund disfuncțional care produce efecte negative în cascadă – la nivel de performanță, motivație, atractivitate.

Această stare nu trebuie citită ca un eșec individual al angajaților, ci ca o consecință structurală a felului în care sistemul a fost construit și menținut în timp. Reforma sau creșterea competențelor în sectorul public, și implicit a performanței sistemului, nu poate fi separată de reforma simultană a recrutării, evaluării și formării (managementul funcției publice) – toate trei fiind, în esență, un singur sistem dezarticulat – o expresie a importanței scăzute pe care decidenții politici o acordă pregătirii profesionale a angajaților coroborată cu un management defectuos al funcției publice.

## 4. Criterii de selecție a locului de muncă: **stabilitate, sens, flexibilitate**

Criteriile după care angajații își selectează locul de muncă reprezintă un indicator puternic, chiar dacă indirect, privind sistemul lor de valori profesionale. Răspunsurile la întrebările privind importanța diferitelor criterii oferă o imagine asupra a ceea ce angajații consideră fundamental și ceea ce consideră ca fiind secundar sau mai puțin important.

Această secțiune integrează ierarhiile cantitative cu nuanțele calitative, identificând trei mari paliere de interpretare: (1) ce este universal valorizat (care trece de granițele dintre sectoare); (2) ce este specific sectorului public; (3) ce este absent sau devalorizat și de ce.

### 4.1. Ierarhia cantitativă

Poz.	Sector public — criteriu (scor mediu)	Sector privat — criteriu (scor mediu)	Studenti
1	Tipul muncii desfășurate (8,67)	Siguranța locului de muncă (9,00)	Work-life balance (9,28)
2	Siguranța locului de muncă (8,47)	Tipul muncii desfășurate (8,81)	Oportunități de dezvoltare, avansare, carieră (9,24)
3	Oportunitatea de a servi cetățenii / impact social (8,26)	Nu a fost testat	Nu a fost testat
4	Work-life balance (8,21)	Work-life balance (8,58)	Tipul de muncă desfășurată (9,1)
5	Oportunități de avansare și dezvoltare (7,76)	Oportunități de avansare și dezvoltare (8,56)	Siguranța locului de muncă (9,08)
6	Valorile organizației (7,34)	Salariu (8,44)	Salariu (8,64)
7	Salariu (7,35)	Beneficii adiționale (7,93)	Beneficii adiționale (8,33)
8	Beneficii adiționale (5,22)	Work from home (7,82)	Valorile organizației (8,27)
9	Tehnologie cutting-edge (5,15)	Valorile organizației (7,74)	Posibilitatea de a lucra remote/work from home (7,59)
10	Work from home (4,25)	Tehnologie cutting-edge (6,94)	Tehnologie cutting-edge (7,24)



# Strategie Muncă Sector Public

## 4.2. Universaliiile angajaților: tipul muncii, siguranța, work-life balance

---

Trei criterii apar pe primele patru poziții la ambele sectoare și pot fi citite ca universale ale relației cu munca în perioada 2024-2025:

- **Tipul muncii desfășurate** — ce face angajatul, dacă activitatea este atractivă pentru individ, dacă există conexiune cu semnificația muncii (motivație intrinsecă);
  - **Siguranța locului de muncă** — interpretată ca un răspuns la nevoia de stabilitate într-un mediu extern caracterizat de incertitudine economică, (geo)politică, fiscală;
  - **Work-life balance** — delimitarea clară a sferei profesionale de cea personală, ca o reacție de echilibrare la riscul de extindere a muncii în viața privată;
  - **Oportunități de învățare, dezvoltare profesională și avansare** — deși ultimul în ierarhia factorilor valorizați de ambele sectoare, componenta de învățare și dezvoltare completează ceilalți trei factori — indică o viziune pe termen lung, ideea de carieră și mai ales ideea de învățare continuă, dezvoltare, element care arată că forța de muncă existentă valorizează elementele de motivație intrinsecă (de observat cum acest element este al doilea ca importanță pentru studenți — corelat cu disfuncționalitățile din sistem pe această dimensiune, poate fi o barieră majoră în a atrage tinere talente);
  - Aceste patru criterii indică existența unui set de așteptări de bază, comune întregii populații active, indiferent de sectorul de activitate. Pentru sectorul public, valorizarea acestor universalii este tipică unei forțe de muncă mature, care își proiectează o carieră pe termen lung, cu focus pe dezvoltare și stabilitate și în care există un echilibru clar între viața profesională și cea personală.
- 
- 
-

### 4.3. Specificul sectorului public: impactul social, valorile

---

Specificul angajatului din sectorul public se exprimă pe trei criterii care îl diferențiază clar de cel din sectorul privat:

- Oportunitatea de a servi cetățenii / impact social (8,26) — pe locul 3 în ierarhia publică, criteriul nu a fost testat distinct în sectorul privat;
- Valorile organizației și sectorului public (7,34 vs. 7,74 în privat) — apropiate ca scor, dar cu accent pe valori etice și sociale, nu pe eficiență și profitabilitate; de interes, dincolo de scor, e poziționarea ierarhică – locul 6 în sectorul public locul 9 în sectorul privat.

Această valorizare a impactului social este coerentă cu literatura academică privind motivația în sectorul public (Public Service Motivation Theory) și se confirmă puternic în datele calitative. Secretarii generali oferă cele mai concrete și emoționale exemple — restaurarea unui obiect de patrimoniu urban abandonat, modernizarea unui spital județean, dezvoltarea unor centre de asistență socială:

*„Îmi dă o satisfacție deosebită faptul că am putut și prin implicarea mea și a colegilor mei să contribuim la restaurarea unui obiectiv care stătea să se dărâme și era abandonat de zeci de ani.”*

Focus grup secretari generali

Această satisfacție derivată din impactul tangibil este, unul din pușinii factori motivaționali mai puțin susceptibili la eroziunea sistemică.

### 4.4. Erodarea mitului stabilității

---

Datele cantitative arată siguranța locului de muncă pe locul 2 în sectorul public. Datele calitative oferă, însă, o cu totul altă imagine: stabilitatea este percepută ca un mit de o parte semnificativă a angajaților, în special la nivel central și municipal.

*„Din 2010 stabilitate nu există în funcția publică — trăim într-o criză constantă, stabilitatea e doar formală.”*

Focus grup primăriei de municipii

*„Siguranța — nu există, o simplă renumire poate însemna că pierzi locul de muncă [...] în realitate dacă se dorește reducerea numărului de funcționari se poate LEGAL foarte ușor.”*

Focus grup administrație centrală

La nivel central, instabilitatea este alimentată de reorganizări structurale recurente, de subordonarea aparatului administrativ deciziei politice și de incertitudinea privind continuitatea structurilor. Respondentul din administrația centrală documentează experiența concretă a tranziției guvernamentale prelungite din 2025:

*„Nu știi dacă o să mai existăm, dacă ceea ce facem va avea un impact pe termen lung [...] 10% din posturile din organizație pot dispărea săptămâna viitoare prin decizie politică.”*

**Presiunea cadrului politic, politizarea, agresiunea față de sectorul public, instabilitatea.**

La nivelul administrației rurale, instabilitatea ia o altă formă: ciclul electoral local. Schimbarea conducerii politice generează automat nemulțumire în rândul angajaților asociați cu fosta administrație și, în multe cazuri, presiuni explicite sau implicite asupra acestora. Stabilitatea formală a funcției publice este, în acest context, înconjurată de o instabilitate funcțională profundă.

Paradoxal, tocmai erodarea siguranței face ca acest criteriu să rămână atât de important: angajații se țin de o stabilitate fragilă tocmai pentru că au învățat cât de prețioasă este. Secretarii generali formulează această dinamică explicit:

*„Oamenii vor să intre în administrația publică pentru că vor stabilitate. Vor un salariu pentru care știu foarte bine că nu trebuie neapărat să muncească. Nu mă interpretați în niciun fel, dar cam asta este. E securitatea unui loc de muncă.”*

Focus grup secretari generali

## 4.5. Elemente cu valoare redusă: beneficii, tehnologie, work from home

Trei criterii sunt valorizate semnificativ mai puțin în sectorul public decât în privat:

- **Beneficii adiționale: 5,22 vs. 7,93** — 42% din angajații publici consideră acest criteriu ca având importanță scăzută sau foarte scăzută;
- **Tehnologie cutting-edge: 5,15 vs. 6,94** — 41,8% îl consideră scăzut ca importanță;
- **Work from home / remote: 4,25 vs. 7,82** — 55% îl consideră scăzut ca importanță.

Aceste devalorizări nu reflectă neapărat o respingere principială, ci, mai probabil, o adaptare la o realitate – aceste elemente sunt inaccesibile/inexistente. Pachetele de beneficii adiționale sunt slab dezvoltate în sectorul public (sau deloc), munca de la distanță este în realitate aproape imposibilă din motive legale, culturale și tehnologice (în interviul cu reprezentantul administrație centrale, principalul obstacol invocat este „securitatea datelor”), iar tehnologiile avansate sunt percepute ca îndepărtate de realitatea zilnică.

Cu toate acestea, datele calitative aduc o nuanță importantă: pentru generația tânără, work-life balance, flexibilitatea și competențele digitale sunt criterii prioritare. Diferența generațională va fi analizată într-o secțiune ulterioară. Aceasta sugerează că devalorizarea actuală a flexibilității și tehnologiei este parțial generațională și parțial structurală — pe măsură ce sectorul îmbătrânește și nu reușește să atragă tineri, distorsiunea se autoîntreține.

## 4.6. Particularități pe niveluri instituționale

---

### Mediul rural

În primăriile de comună, salarizarea capătă o pondere mult mai importantă decât în mediul urban. Salariile necompetitive generează un fenomen de migrație constantă a personalului calificat către municipii sau servicii deconcentrate – aici salariul e un factor de igienă mult mai puternic deoarece se adaugă la alte lipsuri (izolarea, condițiile de muncă mai proaste, munca în sine mai complexă/dificilă, lipsa resurselor, capacitate instituțională redusă).

Administrațiile rurale devin un „teren de antrenament” în care se investește în formare, pentru ca apoi angajații formați să plece. O particularitate este atractivitatea posturilor contractuale față de cele de funcționar public, deoarece contractul permite existența unui al doilea loc de muncă — o necesitate financiară reală.

*„În rural nu avem aceeași atractivitate ca și în urban pentru a atrage persoane spre angajare.”*

*„Migrație a funcționarilor de la comună spre orașe/municipii sau instituții deconcentrate – în principal pentru salarii mai mari.”*

Focus grup primării de comune

### Mediul municipal

Datele calitative confirmă tipul muncii și siguranța ca prime criterii, dar adaugă o constatare semnificativă: peste 60% din respondenți au lucrat anterior în sectorul privat. Acest aflus dinspre privat aduce noi seturi de valori și așteptări — work-life balance ridicat, intoleranță față de mediul de lucru stresant sau „toxic”, mai puțină acceptare a rigidității birocratice. Renunțarea la salariu pentru work-life balance este descrisă ca un fenomen real.

*„Am renunțat la salariu pentru work-life balance, e un aflus de oameni care vin din privat în public.”*

Focus grup primării de municipii

### Administrația centrală

*„Beneficiile adiționale sunt evaluate ca extrem de scăzute în sectorul public și nu pot fi folosite ca factor motivator.”*

Interviu administrația centrală

Instabilitatea este o caracteristică definitorie, alimentată de reorganizări constante ale ministerelor și agențiilor.

*„Siguranța – nu există, o simplă redenumire poate însemna că pierzi locul de muncă [...] în realitate dacă se dorește reducerea numărului de funcționari se poate LEGAL foarte ușor.”*

Focus grup administrație centrală

Administrația centrală se confruntă cu un paradox: are un mediu rigid cultural, fiind descrisă ca „un elefant care se mișcă foarte greu”, și în același timp extrem de instabilă structural. Echilibrul viață profesională-personală devine un mecanism de adaptare, iar munca de acasă este dorită dar indisponibilă, principalul obstacol invocat fiind securitatea datelor.

*„Ar fi util să avem măcar o zi [de lucru de acasă].”*

Focus grup administrație centrală

### Nivelul județean (secretari generali)

Secretarii generali introduc un criteriu nou, absent din evaluarea cantitativă: autonomia profesională. Pentru ei, autonomia nu este o preferință de stil, ci o condiție funcțională esențială pentru exercitarea funcției de cenzură legală asupra actelor autorităților. Fără autonomie, secretarul general devine vulnerabil la presiuni politice și își pierde capacitatea de a-și exercita responsabilitățile.

*„Autonomia profesională, în opinia mea, ar fi un criteriu foarte important, mai ales la secretarii generali [...] pentru a-ți putea exercita în condiții bune această cenzură legală [...] ai nevoie de autonomie profesională. Dacă nu ai aceasta, atunci ești ca orice alt funcționar public, ești supus unor presiuni directe sau indirecte.”*

Focus grup secretari generali

De asemenea, se menționează statutul profesional ca factor de motivare: în ultimii ani, funcționarii au dobândit un statut respectat pe măsură ce administrația a evoluat și s-a implicat în proiecte comunitare, culturale și sportive. O relație funcțională cu managementul politic al autorității este un factor important cu implicații directe asupra eficienței și motivației angajaților.

## 4.6. Particularități pe niveluri instituționale

Contractul implicit dintre stat și angajatul public — siguranță și stabilitate în schimbul salariului modest și al loialității instituționale — este în transformare profundă. Stabilitatea este percepută ca fragilă, în special la nivel central. Salariul a urcat moderat (în special după Legea 153/2017), dar rămâne necompetitiv în multe zone. Beneficiile sunt slab dezvoltate. Flexibilitatea (work from home, programe variabile) este imposibilă - legal și cultural.

În locul vechiului contract, se conturează un nou set de așteptări, mai ales la generația care intră în sistem din sectorul privat sau tinerii din Generația Z: echilibru viață-muncă real, sens al muncii (impact social), management profesionist, autonomie funcțională, posibilitatea de a vedea rezultate concrete. Acest contract reformulat este, deocamdată, un contract aspirațional — datele indică un decalaj semnificativ între ceea ce angajații își doresc și ceea ce primesc. Se observă o decuplare tot mai puternică între aspirațiile și dinamica resursei umane și elementele structurale ale sistemului — cultură rigidă, politizare, instabilitate, personalizare a puterii.

## 5. Cultură organizațională, leadership și mediu de lucru.



### 5.1. Mediul organizațional ideal — preferințele declarate

Mediu organizațional	Sector public — scor mediu	Sector privat — scor mediu	Studenți
Organizația să pună accent pe învățare continuă și dezvoltare profesională ( <b>învățare, dezvoltare</b> )	<b>Scor mediu 9,24</b> 95% consideră acest criteriu important sau foarte important	<b>Scor mediu 9,18</b> 91% consideră acest criteriu important sau foarte important	<b>Scor 9,16</b> 90% consideră acest criteriu important sau foarte important
Organizația să prioritizeze starea de bine a angajaților și sănătatea mintală ( <b>well-being</b> )	<b>Scor mediu 8,96</b> 93% consideră acest criteriu important sau foarte important	<b>Scor mediu 9,25</b> 89,7% consideră acest criteriu important sau foarte important	<b>Scor 9,27</b> 90% consideră acest criteriu important sau foarte important
Organizația să desfășoare o activitate apreciată la nivelul comunității/cu impact social crescut ( <b>impact social- specific sector public</b> )	<b>Scor mediu 8,80</b> 91.3% consideră acest criteriu important sau foarte important	<b>Nu a fost testat</b>	<b>Nu a fost testat</b>
Organizația să pună accent pe sustenabilitate și impact minim asupra mediului ( <b>sustenabilitate</b> )	<b>Scor mediu 8,41</b> 86% consideră acest criteriu important sau foarte important	<b>Scor mediu 7,78</b> 64,6% consideră acest criteriu important sau foarte important	<b>Scor 7,67</b> 63% consideră acest criteriu important sau foarte important
Mediul în care lucrez să fie divers, inclusiv și gender neutral ( <b>incluziune, diversitate</b> )	<b>Scor mediu 7,34</b> 72% dintre respondenți consideră acest criteriu important sau foarte important  15% consideră că acest criteriu are o importanță scăzută sau foarte scăzută	<b>Scor mediu: 6,77</b> 55,78% dintre respondenți consideră acest criteriu important sau foarte important  17% consideră că acest criteriu are o importanță scăzută sau foarte scăzută	<b>Scor 7,92</b> 68% dintre respondenți consideră acest criteriu important sau foarte important

Datele cantitative oferă o ierarhie clară a preferințelor angajaților din sectorul public privind mediul organizațional ideal:

- Învățare continuă și dezvoltare profesională (scor mediu **9,24**, 95% îl consideră important);
  - Prioritizarea stării de bine și a sănătății mintale (**8,96**, 93% îl consideră important);
  - Activitate cu impact social crescut (**8,80**, 91,3% îl consideră important);
  - Sustenabilitate și impact minim asupra mediului (**8,41**, 86% îl consideră important);
  - Diversitate și incluziune (**7,34**, 72% îl consideră important).
- Toate cele trei categorii valorizează puternic calitatea vieții organizaționale – descrisă în principal de un mediu care pune accentul pe învățare și dezvoltare profesională (ambele categorii de angajați, și studenți) - sugerând un element care trece dincolo de delimitările public privat, și indică o nevoie specific umană în relație cu munca, un indiciu pentru forța motivației intrinseci (dacă este coroborat cu scorurile ridicate pentru tipul de muncă desfășurată);
  - De asemenea angajații își doresc un mediu care să prioritizeze bunăstarea angajaților – într-un contrast puternic cu mediul existent - scorul ridicat în ambele categorii de respondenți poate fi un indicator indirect al presiunii psihologice percepute de angajați la locul de muncă – un mediu stresant, care ridică provocări, va fi contrabalansat prin valorizarea elementelor care ar reduce această presiune (și ar echilibra situația);
  - Se remarcă de asemenea importanța redusă pentru componenta de sustenabilitate și diversitate și incluziune (în cheia interpretării anterioare, în ambele sectoare angajații percep că nu e un element care nu e satisfăcut – scorul scăzut și poziția la coada ierarhiei poate fi interpretată astfel „în prezent sustenabilitatea nu este o problemă, suntem ok comparativ cu celelalte dimensiuni”).

Imaginea care reiese este aceea a unei forțe de muncă care își dorește un mediu de lucru orientat spre creștere personală, atent la well-being, conectat cu o misiune socială și în care există atenție acordată componentei de sustenabilitate. Comparația cu sectorul privat arată că aceste preferințe sunt convergente, cu mici diferențe: sectorul public valorizează ușor mai mult sustenabilitatea, impactul social și diversitatea.

## 5.2. Preferințele de leadership

Pe dimensiunea leadership, preferințele declarate sunt:

Stil de leadership	Sector public — scor mediu	Sector privat — scor mediu	Studenți
Liderul echipei te sprijină și este accesibil(ă) atunci când întâmpini provocări ( <b>leadership orientat spre oameni</b> )	<b>Scor mediu 8,92</b> 90,7% consideră acest criteriu important sau foarte important	<b>Scor mediu 9,28</b> 92,8% consideră acest criteriu important sau foarte important	<b>Scor 9,36</b> 95% consideră acest criteriu important sau foarte important
Liderul echipei promovează un mediu de lucru colaborativ și incluziv ( <b>leadership participativ/colaborativ</b> )	<b>Scor mediu 8,81</b> 89,3% consideră acest criteriu important sau foarte important	<b>Scor mediu 9,18</b> 89,7% consideră acest criteriu important sau foarte important	<b>Scor 9,23</b> 93% consideră acest criteriu important sau foarte important
Liderul echipei pune accent permanent pe urmărirea interesului public în tot ceea ce facem ( <b>leadership care exprimă valorile sectorului public</b> )	<b>Scor mediu 8,79</b> 89% consideră acest criteriu important sau foarte important	<b>Nu a fost testat</b>	<b>Nu a fost testat</b>
Liderul echipei delegă sarcinile și oferă autoritate membrilor echipei să ia decizii ( <b>leadership care delegă/autonomie</b> )	<b>Scor mediu 8,74</b> 90,3% consideră acest criteriu important sau foarte important	<b>Scor mediu 9,18</b> 87,6% consideră acest criteriu important sau foarte important	<b>Scor 8,95</b> 88% consideră acest criteriu important sau foarte important
Liderul echipei ia deciziile și oferă o direcție și îndrumări clare cu privire la sarcini și obiective ( <b>leadership directiv</b> )	<b>Scor mediu 8,64</b> 88,2% consideră acest criteriu important sau foarte important	<b>Scor mediu 8,67</b> 82% consideră acest criteriu important sau foarte important	<b>Scor 9,20</b> 90% consideră acest criteriu important sau foarte important

Toate cele cinci stiluri primesc scoruri ridicate, ceea ce indică o așteptare integrată — angajații își doresc lideri care combină mai multe dimensiuni. Totuși, ordinea relativă plasează pe primul loc orientarea spre oameni și colaborarea, iar pe ultimul loc directivitatea. La nivel declarativ, sectorul public spune clar că preferă un leadership colaborativ, uman, axat pe valori, care delegă responsabilitatea — și care, doar în completare, oferă direcție clară.

- Se observă o diferență între angajați și studenți — studenții apreciază un leadership directiv — (al doilea în ordinea preferințelor dar ultimul în rândul ambelor categorii de angajați) — de așteptat ca la început liderul să ofere atât suport cât și îndrumare, direcție.

## 5.3. Decalajul dintre preferințe și realitate

Datele calitative scot la iveală un decalaj profund între ceea ce angajații își doresc și ceea ce primesc. Acest decalaj este descris în formulări dintre cele mai directe:

*„E o diferență majoră între ce valorizăm și ce primim, ce avem.”*

Focus grup primărie de municipii

*„Cât despre leadership, NU EXISTĂ în administrație, nici management nu avem darămite leadership.”*

Focus grup administrație centrală

La nivelul administrației centrale, mediul de lucru este descris drept „extrem de toxic”, „lucrăm sub continuă presiune” cu o cultură a comunicării agresive, în care tonul ridicat este norma. Cauza atribuită este combinația dintre volumul mare de muncă, resurse insuficiente, instabilitate structurală și ingerință politică.

La nivel rural, mediul de lucru este caracterizat de condiții fizice precare — spații austere, neatractive — dar și de o sensibilitate mai ridicată a relațiilor interumane. Într-un context de resurse limitate, calitatea relațiilor și a comunicării devine disproporționat de importantă pentru sustenabilitatea climatului organizațional.

## 5.4. Reformularea critică: ce caută angajații cu adevărat?

Interviul cu un primar oferă o reformulare critică majoră, cu implicații profunde asupra interpretării preferințelor declarate. În opinia sa, preferința declarată pentru leadership participativ ascunde, în realitate, o nevoie de protecție, nu de participare:

*„Cele mai mari probleme le-am avut și cele mai multe plângeri sunt astea: «Dom'le, nouă ne trebuie îndrumări clare, în scris. Nu trebuie să mă mângâi pe cap, nu trebuie să-mi dai autoritate să iau eu decizii» [...] Oamenii fug de situații în care trebuie să ia ei decizii.”*

Interviu primar de municipiu

Explicația oferită este structurală: impredictibilitatea consecințelor (controale de la Curtea de Conturi, plângeri penale, interpretări legislative contradictorii etc), lipsa unei interpretări uniforme a legii la nivel național și cultura fricii față de urmări generează o căutare a „plasei de siguranță” oferite de liderul politic. Liderul nu este apreciat pentru competență managerială, ci pentru capacitatea de a proteja angajatul

*„Primarul e întotdeauna puterea. El reprezintă puterea. Dacă la puterea asta se mai adaugă și aura de tipul uite pe asta nu se întâmplă nimic cu el [...] Automat, ăla-i primarul care se impune și în fața căruia nu mișcă nimeni.”*

Interviu primar de municipiu

Acest tip de comportament indică o personalizare a puterii (contra-intuitiv ținând cont de cultura legală). În această cheie un lider puternic e cel care poate utiliza cadrul legal pentru a proteja proprii angajați care în schimbul acestei protecții oferă loialitate. Așadar avem o situație în care puterea reală este dată de *capacitatea celui care ocupă poziția de a utiliza cadrul legal în „direcția” dorită – dovada fiind loialitatea și conformarea angajatului față de persoana liderului nu față de autoritatea poziției.*

Această dinamică este confirmată de respondentul din administrația centrală, care identifică nevoia generației 40+ de a fi „acoperiți” de lider. Reformularea are consecințe importante: ea demonstrează că reforma stilului de leadership nu poate fi izolată de reforma sistemului în care el funcționează. Atâta timp cât consecințele deciziilor sunt impredictibile, frica generează o cerere reală pentru un leadership autoritar-protectiv, chiar dacă declarativ se preferă unul participativ.

*”Cei mai în vârstă (să zicem 45+), la cum am perceput eu în instituție, de când sunt aici, caută un lider directiv, pentru că ei nu-și asumă nimic, nu vor să facă nimic, dacă nu e un lider care să-l acopere, care să preia oalele sparte, în caz că se întâmplă ceva, să îi protejeze... cei tineri vor să se implice, vor să fie auziți, au păreri, apreciază dacă li se ascultă părerea.”*

Interviu administrația centrală

## 5.5. Liderul intermediar ca tampon

O constatare nuanțată din focus grupul cu primăriile de municipii este distincția între liderul politic al instituției (primar) și liderul ierarhic direct (șef de compartiment, director executiv). Managerii de nivel intermediar capătă un rol esențial de „tampon” cultural și emoțional. Chiar și într-un sistem condus de un lider politic autoritar, un șef direct empatic poate crea un micro-climat pozitiv în propria echipă.

*„Dacă toată ziua ești supus unor presiuni politice [...] te încarci cu energie negativă, ți se afectează capacitatea de muncă, dorința de a munci și așa mai departe. Deci scade motivația.”*

Focus grup secretari generali

Această dinamică este și o sursă de variabilitate puternică în experiențele angajaților: două persoane angajate în aceeași instituție pot avea experiențe foarte diferite, în funcție de superiorul lor direct. La nivel de politică instituțională, această observație sugerează că dezvoltarea capacității de leadership la nivelurile intermediare poate avea un impact major asupra climatului, chiar și atunci când la vârf există probleme.

## 5.6. Modele pozitive: ce funcționează

Datele calitative identifică și exemple pozitive concrete, care merită amintite:

- Modificări simple ale spațiului fizic pot avea impact major asupra atmosferei;
- Comunicare eficientă pe verticală: ședințe scurte de echipă la început de săptămână, evenimente informale care construiesc coeziune (sărbătoriri ale zilelor de naștere) activități informale care construiesc comunitate;
- Prefectura — exemplu de leadership colaborativ funcțional, cu interacțiune directă, ședințe săptămânale informale, atenție explicită asupra sănătății mentale;
- Un parteneriat cu universitatea locală pentru programe de internship, cu trei din șase studenți angajați pe perioadă nedeterminată.

*„Atâta timp cât tu ești foarte conectat cu angajații, faci întâlniri periodice, încerci să culegi provocările, problemele și încerci să-i ajuți [...] toată lumea are de câștigat, inclusiv angajatul care se simte ajutat.”*

Interviu prefect de județ

Aceste exemple demonstrează că un leadership pozitiv este posibil în sectorul public românesc. Ele indică, de asemenea, importanța inițiativei locale și a culturii organizaționale, în transformarea instituțională, dincolo de necesitatea unor reforme structurale.

## 5.7. Cultura pasivității și „neajutorarea învățată”

Cultura organizațională este caracterizată în mai multe focus grupuri prin pasivitate și implicare redusă, interpretată ca o formă de „neajutorare învățată” — o adaptare rațională la un mediu rigid și politizat. Într-o organizație unde inițiativa nu este recompensată și riscurile asociate cu ieșirea din tipare sunt ridicate, comportamentul cel mai sigur devine tăcerea și conformarea.

*„Participare activă mult redusă — tăcerea, lipsa de interes/implicare, aceștia sunt specifici pentru cultura actuală.”*

Focus grup primăriei de municipii

Această cultură este, în zona rurală, exacerbată de concentrarea deciziei la nivelul a 2–3 persoane:

*„Majoritatea nu iau decizii și merg la 2-3 persoane care sunt capabili să ia decizii.”*

Focus grup primăriei de comune

Instabilitatea este un risc sistemic și produce frustrare. Este exacerbată de percepția unei schimbări – restructurări – continue ca reflecție directă a schimbărilor politice. Administrația este instrumentalizată în scopuri politice prin reorganizări, comasări și desființări.

„Sistemul public este într-o perpetuă schimbare [...] administrația este o zonă de intervenție în funcție de deziderat – structura administrativă este aici pentru a susține configurația politică a guvernului.”

Focus grup administrație centrală

Relația decidenți politici – funcționari publici este una de tip „master-servant” – dezideratul este spre un parteneriat funcțional

„Trebuie să înțeleagă și faptul că în momentul în care cadrul legislativ nu te ajută și nu-ți permite să faci lucruri pe care respectiv decidenții și le-ar dori [...] pur și simplu nu se poate și trebuie să îți schimbi prioritățile de dezvoltare.”

Focus grup secretari nivel județ

## 5.8. Concluzii: o criză de leadership cu rădăcini sistemice

Imaginea integrată este aceea a unei diferențe structurale între deziderat și realitate în privința componentei de leadership cu efecte directe asupra mediului organizațional:

- **Decalajul dintre preferințe și realitate:** angajații au parte de un leadership preponderent autoritar, intruziv care crează un mediu toxic;
- **Rădăcina sistemică: criza de leadership** este alimentată de ingerința politică în managementul instituțional (schimbare continuă) de impredictibilitatea consecințelor și de cultura fricii;
- **Ambivalența angajaților:** deși declară preferința pentru leadership participativ, mulți angajați (în special generația 40+) caută în realitate protecția oferită de un lider directiv-protector, ca răspuns adaptiv la incertitudine;
- **Se observă o nevoie acută de leadership și management public profesional** – cele două sunt tratate superficial, profesionalizarea funcțiilor publice de conducere este o problemă sistemică.

Reforma leadership-ului în sectorul public nu poate fi izolată de depolitizarea managementului, profesionalizarea la nivelul funcțiilor de conducere, aplicarea unitară și predictibilă a legii și consolidarea autonomiei funcționale (în special pentru funcții cu rol de garant al legalității, precum secretarii generali). Dincolo de acestea, dezvoltarea capacității de leadership și management public la nivelurile intermediare ar putea oferi câștiguri rapide privind calitatea mediului organizațional. Nevoia exprimată în acest sens de angajații din sistem este ridicată.

Această lipsă de profesionalism se manifestă printr-o imagine paradoxală - sistemul este simultan paralizat de proceduri rigide și destabilizat de ingerința politică continuă, structura administrativă fiind frecvent modificată pentru a reflecta configurația politică a momentului – reconfigurările de pe palierul politic produc valuri la nivelul structurii administrative. Angajații sunt prinși între inerția birocratică internă și capriciile clasei politice, ceea ce descurajează orice spirit de inițiativă – strategia curentă este supraviețuirea.

Mediul de lucru tensionat, cauzat de decalajul dintre volumul mare de muncă și capacitatea administrativă limitată, combinat cu procedurile inadecvate și instabilitatea politică, creează un climat de lucru dificil care afectează atât performanța cât și bunăstarea funcționarilor publici.



## 6. Mobilitate, satisfacție profesională și retenție

---

### 6.1. Mobilitatea: relativ scăzută, blocată structural

Datele cantitative indică o disponibilitate similară de relocare a angajaților publici și privați (32% vs. 30%) și o intenție de schimbare a locului de muncă în următoarele 12 luni mai mare în sectorul public (27% vs. 20% în privat). 32% dintre angajații publici (care au participat la studiu) care ar schimba locul de muncă declară că ar migra către sectorul privat. 60% dintre respondenți au lucrat anterior în sectorul privat — un fapt deosebit de important pentru înțelegerea dinamicii valorice a forței de muncă din sectorul public

Vechimea ridicată a resursei umane (55% au vechime de 16+ ani la actualul loc de muncă) și intenția de schimbare relativ ridicată (27%) pot părea contradictorii. Datele calitative oferă explicația: mulți angajați se gândesc să plece, dar nu pot. Mobilitatea este blocată de bariere structurale concrete:

- Acordul instituției de origine — la nivel central, un funcționar nu poate pleca spre o altă instituție decât cu aprobarea conducerii, acord care în practică este adesea refuzat;
- Lipsa unui parcurs de carieră structurat — la funcțiile de execuție, gradul maxim este atins în aproximativ 7 ani; după această perioadă fără existența unei funcții de conducere disponibile, avansarea în carieră este blocată;
- Concentrarea posturilor blocate — recrutarea de debutanți este rară, transferurile interne fiind canalul principal de mobilitate;
- Decalajul de competențe — angajații cu vechime mare în sectorul public au competențe specifice care nu sunt ușor transferabile către privat (în special pe partea de contabilitate publică, achiziții publice, drept administrativ).



▶ Parcursul profesional al funcționarilor de execuție este considerat prea scurt: în aproximativ șapte ani se atinge gradul maxim de consilier superior, după care, în jurul vârstei de 30 de ani, dacă nu se accesează o funcție de conducere, cariera stagnează. Participanții salută inițiativa Ministerului Dezvoltării și a ANFP de a crea trepte suplimentare (consilier 3, 2 și 1), care ar oferi motivație și perspective de dezvoltare pentru profesioniștii experimentați.

*„În practică, în șapte ani ajungi la un nivel maxim de carieră profesională [...] dacă te angajezi la 23-24 de ani, în jurul vârstei de 30 de ani, dacă nu vrei să accesezi o funcție de conducere, ești cam limitat.”*

Focus grup secretari județ

Se remarcă un fenomen de mobilitate dinspre sectorul privat către cel public, un flux care aduce noi seturi de valori și așteptări. În paralel, se constată o lipsă de mobilitate și o tendință spre stagnare în cadrul administrației, în contrast cu dinamica percepută a sectorului privat.

*„La noi găsiți oameni angajați pe funcția de arhivar după terminarea școlii [...] și în aceeași poziție îi găsiți la 62 sau 65 de ani.”*

Focus grup administrație locală - municipii

Această barieră structurală creează ceea ce focus grupul a numit „servitute instituțională” — captivarea unor angajați valoroși, dar nemulțumiți, în structuri din care nu pot pleca.

*„S-ar putea să avem oameni care rămân, dar rămân angajați frustrați pentru că nu pot pleca.”*

Focus grup primăriei de comune

## 6.2. Migrația privat–public

60% dintre respondenții publici au lucrat anterior în sectorul privat. Acest aflux dinspre privat este descris în datele calitative ca aducând atât bune practici, cât și stresul specific sectorului privat. Tipologia introdusă de respondentul din primăria de municipiu identifică o categorie distinctă: persoane atrase de viziunea de schimbare și de impactul social, pentru care oportunitatea de a servi cetățenii era mai importantă decât salariul:



*„Am găsit oameni care nu ar fi luat decizia unei cariere în administrația publică, dar au venit pe ideea că trebuie să fim parte din schimbarea asta și să fim motoare ale schimbării. Doar căăștia, majoritatea, au și plecat în momentul în care am pierdut primăria.”*

Interviu primar de municipiu

Această dinamică ilustrează fragilitatea motivației legate de un lider politic specific. Atunci când viziunea se schimbă (alegeri, demitere, reorganizare), angajații atrași de viziunea respectivă pleacă. Sistemul are dificultăți să rețină, în schemele sale standard, profesioniștii motivați de impact — pentru că impactul însuși depinde de continuitatea unui proiect politic.

## 6.3. Satisfacția profesională: polarizată

Datele cantitative indică un nivel ridicat de satisfacție: scor mediu 7,62, cu 80% din angajați declarând un nivel ridicat sau foarte ridicat de satisfacție. Diferența față de sectorul privat (66,5%) este semnificativă în favoarea sectorului public, ceea ce poate părea surprinzător dat fiind contextul general critic al cercetării calitative.

Două elemente nuanțează această imagine:

- **Polarizare** — 7,6% din angajații publici sunt profund nesatisfăcuți, comparativ cu 1,93% în privat. Această polarizare indică o divizare valorică internă, cu o minoritate vocală profund deconectată de instituție;
- **Satisfacția localizată** — datele calitative arată că satisfacția este profund dependentă de calitatea managementului direct și de capacitatea de a vedea rezultate concrete; nu există o „experiență a funcționarului public” unitară.
- Această polarizare are implicații strategice: cei 7,6% profund nesatisfăcuți reprezintă o sursă potențială de „disruptori” — „active disengaged employees”, care pot avea un impact negativ ridicat în zona de moral instituțional. Conform sursei calitative, această categorie include angajați „vocali, reactivi, dar fără disponibilitate spre schimbare”, care „livrează cel mai puțin dar nu pot fi sancționați” și „se complac”.

*„Nesatisfăcuți, în sensul că salariul e mic, în general asta este motivul principal, salariul, poate incertitudinea, sunt genul de oameni care nu-și găsesc locul pe nicăieri, dar nici nu ar face nimic ca să iasă din treaba asta. E o categorie pe care eu o tot întâlnesc. S-au nimerit pe acolo (în instituție), asta e, nu sunt mulțumit, dar nici nu fac nimic ca să schimb starea asta - ăștia sunt cei care livrează cel mai puțin.”*

Interviu administrația centrală

# A.

## De ce muncim?

**Forța de muncă din sectorul public din România:**  
*așteptări, percepții și valori în relație cu organizația și locul de muncă*

## 6.4. Sursele satisfacției: impactul social, autonomia, cultura locală

Datele calitative identifică trei surse principale ale satisfacției profesionale ridicate:

- **Impactul social tangibil** — angajații care văd rezultate concrete ale muncii lor (proiecte europene, modernizări, restaurări, dezvoltare comunitară) raportează satisfacție profundă;
- **Autonomia profesională** — în special pentru poziții cu rol de control legal, autonomia este condiția satisfacției;
- **Cultura locală** — chiar și în condiții generale dificile, o cultură locală pozitivă (lider direct empatic, ședințe informale, atenție la wellbeing) poate produce niveluri ridicate de satisfacție.

Aceste surse au în comun un aspect important: ele sunt, în mare măsură, controlabile la nivel local, indiferent de starea mai amplă a sistemului. Aceasta este una dintre veștile bune ale studiului: există resurse motivaționale latente care pot fi activate prin intervenții la nivel instituțional, fără a aștepta o reformă structurală.

Nivelul de satisfacție în administrația publică este puternic influențat de factori locali, precum calitatea leadershipului direct și gradul de stabilitate politică. În instituțiile cu un leadership colaborativ și o vechime mare a personalului, satisfacția este ridicată, iar intenția de mobilitate redusă. În schimb, în mediile marcate de incertitudine politică, satisfacția scade dramatic.

## 6.5. Sursele insatisfacției: leadership, recunoaștere, imagine publică



Sursele dominante ale insatisfacției identificate sunt:

- Relația cu superiorul (leadership defectuos, mediu toxic, presiuni politice transmise pe lanțul ierarhic);
- Salarizarea — în special în mediul rural și pentru pozițiile de bază sau debutanți;
- Infrastructura precară — în special spațiile de lucru;
- Recunoașterea insuficientă a meritelor;
- Imaginea publică negativă a funcționarului public, care este resimțită personal de mulți respondenți;
- Incertitudinea politică prelungită — în special la nivel central.

*„Funcționarii sunt percepuți ca «paraziți ai sistemului».”*

Focus grup primăriei de comune

Imaginea publică negativă este o povară specifică sectorului public, care nu apare în această formă în privat. Ea poate eroda motivația chiar și la angajații care se identifică puternic cu misiunea lor, generând un fenomen de „rușine profesională” în atât în viața profesională cât și viața privată. Acest fenomen are costuri majore pe termen lung – lipsa de atractivitate a sectorului, reorientarea tinerilor performanți spre alte zone, demotivare sistemică și apatie generalizată.

## 6.6. Efectul „cuștii de aur” (golden cage)

Combinăția dintre vechime ridicată (55% peste 16 ani la actualul loc de muncă, 24% peste 25 de ani), preferința declarată ridicată pentru siguranța postului și polarizarea satisfacției (80% satisfăcuți, dar 7,6% profund nesatisfăcuți, de patru ori mai mult decât în privat) corespunde unui pattern bine documentat în literatură: „golden cage effect” (Van der Schaaf, 2009).

Mecanismul este următorul: *angajatul rămâne într-o poziție care oferă beneficii extrinseci puternice — protecție a postului, garanție de pensie, parcurs de carieră previzibil — chiar și atunci când experimentează nemulțumire față de alte aspecte (cultura organizațională, leadership-ul, recunoașterea, infrastructura). Stimulentul covârșitor al siguranței blochează plecarea, chiar și în prezența unei culturi suboptime. În acest sens, retenția extrem de ridicată din sectorul public românesc nu poate fi citită automat ca un indicator de cultură organizațională sănătoasă — ea poate fi, în egală măsură, expresia unei dependențe instituționalizate de securitate, în care alternativele percepute nu sunt suficient de atractive sau nu pot fi exploatare datorită unei „plafonări” la nivel de competențe/abilități (care nu pot fi transferate ușor spre sectorul privat sau non profit).*

## 6.7. Sectorul public ca „al doilea pas” în carieră (second-act destination)



▶ 60% dintre respondenții publici au lucrat anterior în sectorul privat. Acest af-lux unidirecțional schimbă citirea sectorului public ca destinație de carieră: el nu este, în România, prima alegere a tinerilor talentați, ci o destinație de „al doilea act” — atrăgând profesioniști mid-career care, după experiența dinamică (și uneori epuizantă) din privat, caută condiții diferite.

Profilul tipic al „celui care migrează spre public” este: *persoană de 35–50 de ani, cu experiență profesională acumulată, cu responsabilități familiale crescute, care reprioritizează — siguranța, work-life balance-ul previzibil și posibilitatea de a face o muncă cu sens, impact social, devin mai importante decât cariera ascensională rapidă. Această migrație este o resursă neexploatăată strategic: ea aduce competențe și practici din privat (rigurozitate operațională, orientare către client, confort cu tehnologia) care pot îmbogăți sectorul public, dacă sunt valorizate și integrate.*

## 6.8. Concluzii: o satisfacție fragilă, dependentă de factori locali



Imaginea integrată a satisfacției și mobilității în sectorul public românesc este una de fragilitate paradoxală. Pe de o parte, niveluri declarate ridicate de satisfacție și o intenție relativ scăzută de schimbare. Pe de altă parte, satisfacție localizată (dependentă de management direct, cultură instituțională și impact concret), polarizare semnificativă (7,6% profund nesatisfăcuți), barieră birocratică care blochează mobilitatea, parcurs de carieră prea scurt și o vulnerabilitate accentuată la incertitudinile politice și structurale.

Această dinamică este sustenabilă doar atâta timp cât (a) cei satisfăcuți rămân satisfăcuți, (b) cei nesatisfăcuți pot pleca, și (c) infuzia dinspre privat se menține. Toate aceste trei condiții sunt, însă, vulnerabile: incertitudinea politică prelungită erodează satisfacția; barierele de mobilitate sunt parțial atacabile (digitalizare, transparență); iar atractivitatea sectorului pentru tineri rămâne scăzută. În absența unei intervenții deliberate, sistemul riscă să își piardă, în următorul deceniu, capacitatea de a atrage și reține capitalul uman necesar.

# 7. Tehnologie, digitalizare și inteligență artificială



## 7.1. Tehnologia avansată: o devalorizare cu rădăcini multiple

Datele cantitative arată o devalorizare sistematică a tehnologiei avansate ca criteriu pentru un loc de muncă atractiv: scor mediu 5,15 în sectorul public față de 6,94 în privat. 41,8% dintre angajații publici consideră că lucrul cu tehnologie cutting-edge are importanță scăzută sau foarte scăzută. Această situație indică o reticență în integrarea tehnologiei în rutina de muncă zilnică.

Sursele acestei devalorizări sunt multiple și interconectate:

- **Rezistența culturală la schimbare** — sectorul public are o inerție instituțională documentată, întreținută de o forță de muncă matură și de procese rigide;
- **Lipsa expunerii la tehnologii moderne** — capacitatea redusă a instituțiilor de a achiziționa și a integra noi tehnologii face ca angajații să nu interacționeze cu ele;
- **Percepția tehnologiei ca amenințare** — în special pentru angajații cu vechime mare, automatizarea și AI sunt percepute ca riscuri pentru poziția proprie;
- **O adaptare la realitate** — angajații nu valorizează ceea ce nu este disponibil în mediul lor profesional.

## 7.2. Competențele digitale: o autoevaluare distorsionată

Pe dimensiunea competențelor digitale, scorul mediu este 8,39 (sector public) vs. 8,25 (sector privat) — practic identic. 91,53% dintre angajații publici se autoevaluează la un nivel ridicat sau foarte ridicat. La o lectură superficială, aceste date sugerează că angajații din sectorul public sunt la fel de bine pregătiți ca cei din sectorul privat pe zona competențelor digitale.

Datele calitative corectează această imagine cu mare claritate. La toate nivelurile administrative, scorul de 91% este descris ca exagerat:

*„Ele sunt de bază și nu sunt avansate — nu înseamnă că pot scrie în Word sau Excel.”*

Focus grup primăriei de comune

*„Nu știm să lucrăm într-un Canva, nu știm să utilizăm un instrument de lucru colaborativ, un Miro, un Padlet [...] Când ai un mail și completezi un Excel, probabil că da, se descurcă toată lumea. Mai departe, însă, rar.”*

Interviu administrația centrală

Distincția critică pe care o introduc respondenții calitativi este între competențele digitale bazale (Word, Excel, e-mail) și cele avansate (instrumente colaborative, analiză de date, automatizare, AI). Pe primele, sectorul public se descurcă rezonabil; pe ultimele, decalajul este major.

*„Se face o confuzie între competențe digitale și utilizarea calculatorului — e o diferență majoră între o diplomă ICDL și capacitatea de a utiliza un calculator — evaluarea la angajare este la nivel de diplomă/atestat — de obicei din liceu — pregătirea pe zona competențe digitale este foarte scăzută — dacă la angajare nu avem un examen practic, diploma de acu 20 de ani nu are niciun fel de valoare în prezent.”* — focus grup municipii

Există și un fenomen de „analfabetism digital ascuns”: angajații dețin cunoștințe rudimentare, dar nu au capacitatea de a le aplica în mod complex. Aceasta nu este o problemă de etichete sau de diplome (mulți au certificări ICDL), ci de aplicabilitate practică.

## 7.3. Inteligența artificială: marea absență

Una dintre cele mai frapante constatări ale cercetării calitative este absența totală a discuțiilor despre inteligența artificială în toate cele patru focus grupuri. La nicio întâlnire, în nicio dintre cele șase dimensiuni tematice, AI nu a apărut ca subiect spontan. Aceasta este o tăcere semnificativă, care merită analizată în profunzime.

Interpretarea acestei absențe variază pe niveluri:

- La nivel rural — provocările de bază (deficit de personal, salarizare, supraîncărcare) sunt atât de presante încât AI pare un element dintr-o altă sferă, deconectat de realitatea cotidiană;
- La nivel municipal — preocupările sunt centrate pe gestionarea pasivității, presiunilor politice și birocrăției, nu pe orizontul tehnologic;
- La nivel central — supraviețuirea într-un mediu stresant, cu presiune constantă și instabilitatea structurală absorb întreaga atenție; AI rămâne un subiect periferic, în ciuda faptului că la acest nivel ar trebui să se contureze viziuni strategice;
- La nivel județean (secretari generali) — tema autonomiei profesionale și a presiunilor politice domină; AI este absent chiar și acolo unde, prin natura funcției (analiză juridică, eficientizare procese decizionale), ar putea aduce beneficii substanțiale.

## 7.4. Utilizarea clandestină a AI

Interviurile aprofundează această absență cu o constatare paradoxală: deși AI nu este discutat instituțional, el este deja utilizat individual și clandestin. Respondentul din administrația centrală documentează situația concretă:

*„Nu a existat nicio reacție după ce am prezentat acest raport [OECD „Governing with AI”], niciun interes manifestat. L-am prezentat și gata. În schimb lumea folosește AI pe cont propriu [...] Nimeni nu se exprimă și nu au curajul să spună că au folosit un instrument.”*

Interviu administrația centrală

Această dinamică ilustrează un decalaj profund între practica individuală și viziunea instituțională. Angajați motivați și inovatori utilizează deja instrumente AI pentru a-și ușura munca, dar fac acest lucru pe cont propriu, fără a recunoaște deschis utilizarea, în absența unui cadru instituțional care să recunoască, să reglementeze și să integreze aceste practici. Sistemul rămâne formal „nedigitalizat AI”, în timp ce realitatea operațională este deja parțial AI-asistată.

O astfel de dinamică are riscuri majore: utilizarea clandestină a AI înseamnă că nu există nici politici de protecție a datelor, nici verificări ale calității output-ului, nici cadre etice, nici programe de formare. AI se infiltrează în deciziile administrative fără ca instituția să fie conștientă, ceea ce expune sistemul la riscuri reputaționale și juridice.

## 7.5. Scepticismul juridic față de AI

Interviul cu prefectul oferă o perspectivă diferită — un scepticism fundamentat pe responsabilitatea juridică. În calitate de instituție care verifică legalitatea actelor administrative, prefectura nu poate delega această responsabilitate unui instrument AI:

*„Eu nu pot să introduc în AI o hotărâre de Consiliu Județean să-mi zică dacă e legală sau nu. Noi lucrăm cu legea [...] dacă greșește cineva, cine își-asumă? Aici responsabilitatea este una enormă.”*

Interviu prefect de județ

Această obiecție este legitimă și conformă cu principiile bunei guvernări: deciziile cu implicații juridice nu pot fi delegate unei mașini. Totuși, ea reflectă și o mentalitate de „risc zero” care poate bloca chiar utilizările responsabile ale AI — analiza preliminară, identificarea precedentelor, sintetizarea legislației relevante. Diferențierea între utilizarea AI ca asistent (suport, nu decizie) și AI ca decident (înlocuirea umanului) este o nuanță care nu apare clar în discuție.

Abordarea declarată este strict top-down: instituția se declară deschisă către adoptarea AI dacă la nivel guvernamental se vor stabili reguli și foi de parcurs. Reformele se adoptă doar dacă inițiativa vine de la centru — o atitudine specifică instituțiilor deconcentrate, dar care reflectă și o cultură mai largă de prudență instituțională.

## 7.6. Digitalizarea: bariere structurale și rezistență culturală

Interviul cu primarul de municipiu identifică una dintre cele mai puternice bariere structurale ale digitalizării: legătura cu corupția. Digitalizarea conduce la transparență și la depersonalizarea puterii — reduce autoritatea discreționară a celor care beneficiază de opacitatea sistemului, ceea ce generează rezistență.

*„Barierele principale în calea digitalizării sunt astea care țin de corupție și de eludarea legii. Pentru că, uită-te cât de complicat a devenit pentru toți să trucheze licitații după ce a apărut ICAP și SEAP. Pe de altă parte, lucruri care evident ar fi trebuit să le îmbunătățească, să le ușureze munca, nu înțelegeam de ce se împotrivesc. Spre exemplu utilizarea unui sistem (digital) de certificate de urbanism. În momentul în care ai totul băgat pe un circuit, e mult mai simplu să vezi care a fost ordinea în care au intrat cererile și de ce e alta ordinea în care ies. Sau de ce ai ținut un dosar la mapă creează transparență dar asta reduce influența poziției și atunci ai automat rezistență... în lipsa acestor sisteme (digitale, transparente) puterea se poate împărți discreționar, chestia asta îi face să fie foarte reticenți în a adopta un astfel de sistem automatizat. Sau i-a făcut să fie foarte reticenți...”*

Interviu primar de municipiu

Această perspectivă deschide o problemă importantă: barierele de digitalizare nu sunt doar tehnologice sau financiare, ci politice și culturale. Reforma digitalizării administrative este, în acest sens, și o reformă a transparenței și a luptei împotriva corupției — iar acest lucru explică, în parte, încetineala sa.

Fenomenul este unul sistemic, cu rezistență crescută în zonele în care există un interes financiar puternic pentru a păstra un sistem tradițional, mai puțin transparent.

Procesul de digitalizare a administrației publice din România în ultimii 10 ani (2016–2026) a fost marcat de o trecere de la proiecte fragmentate și izolate la finanțări masive, prin programe europene. Deși sumele puse la dispoziție au fost de ordinul miliardelor de euro, rezultatele sunt mixte: s-au făcut progrese evidente în interfața cu cetățeanul (plăți, caziere), însă infrastructura de bază și interconectarea instituțiilor (interoperabilitatea) suferă de întârzieri cronice.

În cadrul PNRR – Componenta 7 – „Transformare Digitale” (Cloud-ul Guvernamental, digitalizarea ANAF, a Sănătății, a sistemului de pensii și a muncii) – sunt alocați aproximativ 1.8 mld. euro iar prin intermediul PoCIDIF (Programul Creștere Inteligentă și Digitalizare) - exercițiul 2021–2027 - (sunt alocate 811 mil. euro. Cu toate acestea, rapoartele de audit realizate de Curtea de Conturi a României și rapoartele de țară ale Comisiei Europene (clasamentul DESI – Indicele Economiei și Societății Digitale) scot la iveală probleme structurale grave:

- **Ultimul loc în UE la serviciile publice digitale:** România s-a clasat constant pe ultimul sau penultimul loc în UE în cadrul indicelui DESI<sup>1</sup>. Deși avem o infrastructură de internet excelentă, interacțiunea digitală completă cap-la-cap (end-to-end) între cetățean și stat rămâne redusă;
- **Eșecul/întârzierile masive la ANAF:** Un raport de audit al Curții de Conturi<sup>2</sup> (2025) a subliniat că ANAF nu a reușit să aprobe la timp strategii esențiale de digitalizare și a înregistrat întârzieri majore în implementarea marilor sisteme de management al datelor (precum sistemele SFERA sau APIC/BIG DATA). Acest lucru a dus la ratarea unor ținte inițiale din PNRR legate de creșterea ponderii veniturilor colectate din PIB. De asemenea, trecerea unor proiecte de digitalizare fiscală în valoare de 60 de milioane de euro către Rasirom (regia SRI) sub umbrela „securității naționale” a atras critici privind opacitatea cheltuirii banilor;

- **Lipsa interoperabilității („Digitalizarea dosarului cu șină”):** Instituțiile publice au cumpărat, în ultimii 10 ani, sisteme IT proprii care nu comunică între ele. Din această cauză, statul român cere în continuare cetățeanului documente (în format PDF sau scanate) pe care o altă instituție a statului deja le deține. Proiectul Cloud-ului Guvernamental, menit să rezolve această problemă, a înregistrat mari întârzieri legislative și tehnice;
- **Competențele digitale reduse ale funcționarilor:** Curtea de Conturi a semnalat că achiziția de hardware și software nu a fost însoțită de o instruire reală a personalului din administrația publică locală, multe echipamente rămânând subutilizate.

<sup>1</sup>DESI - Indicele Economiei și Societății Digitale este un indice compozit anual creat de Comisia Europeană pentru a măsura competitivitatea digitală a statelor membre ale UE. Între 2014 și 2022, acesta a urmărit progresul național și a evaluat performanța pe întreg continentul. În 2023 România se clasa pe ultimul loc în cadrul statelor UE - <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/learning-space/resources/digital-economy-and-society-index-desi>

<sup>2</sup><https://www.curteadeconturi.ro/rapoarte-audit/rapoarte-conformitate/raport-audit-de-conformitate-nr-23659-26-03-2025-agentia-nationala-de-administrare-fiscala>

## 7.7. Interdependențele instituționale

Interviul cu prefectul ridică o altă problemă structurală a digitalizării: interdependența între instituții cu niveluri foarte diferite de digitalizare. Prefectura, deși investește în digitalizare prin programe naționale ale MAI, depinde de UAT-uri (Unități Administrativ-Teritoriale) slab digitalizate.

*„Din păcate, la instituția prefectilor, la modul general, încă mai funcționăm cu mape, cu hărți. Mai intervine ceva - noi interacționăm cu cele 81 de UAT-uri de la nivel. Și atunci intervine o situație. Și la nivelul județului sunt foarte multe UAT-uri care încă nu sunt foarte digitalizate, sunt primării în rural unde se lucrează doar cu dosare – degeaba ne digitalizăm doar noi dacă partenerii cu care interacționăm nu pot utiliza aceste instrumente.”*

Interviu prefect de județ

Această observație sintetizează o problemă mai largă: digitalizarea sectorului public este eficientă doar dacă este realizată coordonat, la nivelul întregului ecosistem instituțional. Abordarea actuală este una fragmentată, cu instituții individuale care fac progrese pe cont propriu dar care se lovesc de problema celui mai redus numitor comun atunci când trebuie să colaboreze (pot utiliza tehnologia celui mai slab dezvoltat actor din lantul instituțional). De asemenea se observă întârzieri semnificative la nivel central, sistemic – acest lucru se transmite direct de la centru spre zona locală, în special în cazul instituțiilor deconcentrate – acestea nu au pârgurile legale necesare să se modernizeze.

## 7.8. Cazuri pozitive: digitalizare ca pârghie de transformare

Există însă și exemple pozitive. Consiliul județean menționat în interviu a beneficiat de proiecte europene de tip ICDL care au adresat deficitul inițial de competențe digitale, iar utilizarea curentă a sistemelor informatice de management este descrisă ca normalizată. Modificarea legislativă recentă privind activitățile suplimentare permise funcționarilor publici este percepută ca un factor pozitiv.

La nivel municipal, am menționat anterior implementarea metodologiei Kaizen la direcția de urbanism a unei primării – se observă o dorință reală de performanță și competiție constructivă între funcționari, atunci când sistemul de motivare și recunoaștere este corect calibrat. Acest exemplu sugerează că rezistența la digitalizare nu este monolitică: în medii bine gestionate, angajații pot manifesta entuziasm pentru îmbunătățirea propriei practici, dacă este susținută de lider.

## 7.9. Concluzii: un decalaj strategic îngrijorător

Imaginea integrată privind tehnologia, digitalizarea și AI în sectorul public românesc este una de decalaj strategic profund. Sectorul:

- Se autoevaluează optimist pe competențe digitale, dar are o capacitate reală limitată dincolo de nivelul bazal;
- Devalorizează tehnologiile cutting-edge ca și criteriu pentru un loc de muncă atractiv;
- Nu se discută despre AI la nivel instituțional, dar este deja folosit la nivel individual;
- Are bariere reale de digitalizare legate de transparentă, corupție și interdependențe instituționale;
- Rămâne dependent de inițiative top-down și de finanțări externe (proiecte europene).

Acest decalaj are consecințe pe termen mediu și lung. Într-un moment în care administrațiile publice din întreaga lume explorează activ potențialul AI pentru eficientizarea serviciilor publice, sectorul public românesc rămâne concentrat pe rezolvarea unor probleme elementare și opune rezistență inclusiv la adoptarea unor sisteme digitale de bază. Riscul este nu doar al pierderii unui avantaj competitiv național, ci și al adâncirii decalajului dintre cetățeni (care interacționează zilnic cu tehnologii AI) și instituții (care rămân analogice). Acesta este unul dintre domeniile în care reforma trebuie accelerată decisiv în următorii 3–5 ani.

## 7.10. Capcana competenței și paradoxul tehnologic — o interpretare integrată

Paradoxul observat în datele noastre — autoevaluare digitală foarte ridicată (91,5% se consideră la nivel ridicat) coexistând cu o devalorizare puternică a tehnologiilor cutting-edge (5,15 vs. 6,94 în privat) — se încadrează în ceea ce literatura numește „competency trap” (Rafferty et al., 2013).

Mecanismul este următorul: forța de muncă este competentă în utilizarea sistemelor digitale existente, adesea legacy (Word, Excel, aplicații specifice instituției), dar este simultan rezistentă la adoptarea unor tehnologii noi, disruptive, care ar provoca rutinele consacrate. Această rezistență nu este iraționalitate sau incompetență, ci un răspuns rațional la propunerea de valoare a sectorului — siguranța. Tehnologiile precum AI sunt, prin natura lor, forțe destabilizatoare; ele automatizează procese, redefinesc roluri și sunt percepute ca surse de insecuritate (Frey & Osborne, 2017; Meier et al., 2012). Pentru o forță de muncă care s-a auto-selectat pentru securitate, îmbrățișarea unei tehnologii percepute ca amenințare este contraintuitivă.

Implicația strategică pentru reforma digitală a sectorului public românesc este profundă: bariera nu este, în principal, tehnică sau de competență, ci culturală și valorică. Strategiile de adoptare AI și digitalizare avansată trebuie să re-încadreze (reframe/ redefine) aceste tehnologii — de la „înlocuitori ai funcționarului” la „instrumente care întăresc capacitatea profesionistului public”. Comunicarea trebuie să arate explicit că AI poate elibera angajatul de sarcini repetitive (descărcarea de documente, verificări procedurale, sortare de date), permițându-i să se concentreze pe componentele cu adevărat umane ale muncii sale: interpretarea contextuală, judecata legală, relația cu cetățeanul, rezolvarea de probleme complexe.

Fără această re-cadrare, orice strategie de digitalizare se va lovi de aceeași barieră: angajații nu vor adopta voluntar instrumente pe care le percep ca amenințare existențială la siguranța lor.



## 8. Provocări sistemice transversale

Dincolo de constatările tematice, datele integrate identifică o serie de provocări care traversează toate dimensiunile cercetării și care reprezintă cauzele profunde ale stării actuale. Acestea pot fi sintetizate în șase mari probleme transversale.

### 8.1. Ingerința politică și haosul organizat

Provocarea fundamentală, identificată convergent de toate cele patru focus grupuri și toate cele șase interviuri, este influența politică excesivă asupra managementului instituțional. Această influență ia forme variate, în funcție de nivel:

- La nivel central — reorganizări structurale frecvente, comasări, desființări, redenumiri ale instituțiilor; întreaga arhitectură administrativă este descrisă ca fiind „într-o perpetuă schimbare structurală ca reflecție directă a schimbărilor politice”;
- La nivel municipal — presiuni politice asupra funcționarilor pentru a livra proiectele politice ale primarului și încercarea de a evita o confruntare în cazul unui refuz dacă acestea prezintă ”probleme” legale;
- La nivel rural — politizarea relațiilor interumane după cicluri electorale, cu angajații asociați cu „fosta administrație” plasați în poziții marginale sau izolate;
- La nivel județean — amenințarea autonomiei profesionale a secretarilor generali, prin presiuni directe sau indirecte care anulează capacitatea de cenzură legală.

*„Sistemul public este într-o perpetuă schimbare [...] administrația este o zonă de intervenție în funcție de deziderat — structura administrativă este aici pentru a susține configurația politică a guvernului.”*

Focus grup administrație centrală

Această dinamică creează ceea ce focus grupul cu administrația centrală a numit „haos organizat”: sistemul este simultan paralizat de proceduri rigide și destabilizat de șocuri politice imprevizibile. Angajații sunt prinși între inerția birocratică internă și capriciile politice externe, ceea ce descurajează orice tentativă de reformă autentică.

## 8.2. Sistemul HR fundamental inadecvat

Toate componentele sistemului de management al resurselor umane în sectorul public — recrutare, evaluare, formare, promovare — sunt percepute ca fundamental inadecvate, la toate nivelurile investigate:

- **Recrutarea** — uniformă, axată pe memorare, deconectată de specificul postului, influențată istoric de lobby;
- **Evaluarea performanței** — formalistă, supra-estimativă (90% calificative „foarte bine”), fără valoare diagnostică;
- **Formarea profesională** — învechită (lista ANFP nereformată substanțial), proporție foarte redusă a funcționarilor formați (în medie sub 3% anual, cu excepții în cazul ultimelor formări prin PNRR), cursuri folosite ca recompense discreționare;
- **Promovarea** — limitată în timp (parcursul de carieră se epuizează în ~7 ani la execuție), tratând profesionalismul senior identic cu cel începător.

Această inadecvare nu este o problemă tehnică izolată, ci o problemă sistemică profundă. Fără un sistem HR funcțional, toate celelalte reforme — fie ele de salarizare, digitalizare sau modificări ale structurii organizaționale — au efecte limitate, deoarece sistemul nu identifică, nu dezvoltă și nu promovează capacitatea umană necesară.

## 8.3. Cultura fricii și a evitării riscului

O temă transversală majoră este cultura fricii, alimentată de imprevizibilitate, aplicarea neunitară a legislației și personalizarea puterii. Funcționarii operează într-un mediu în care:

- Există un risc real de a fi sancționați chiar dacă au avut acțiuni în care au urmărit interesul public - Curtea de Conturi poate identifica nereguli ani după aceste decizii au fost luate iar interpretarea legii nu este uniformă la nivel național;
- Plângerile penale sunt o amenințare reală;
- Schimbările politice și personalizarea puterii pot transforma decizii corecte în „erori” retroactiv.

Răspunsul rațional la această imprevizibilitate este evitarea inițiativei, căutarea protecției și conformarea la „cum se face de obicei”. Cultura lui „nu se poate” — în care legea este utilizată ca barieră, nu ca instrument — este expresia comportamentală a acestei culturi a fricii.

*„Birocrația în sens Weberian, cu aplicarea echitabilă a legii și predictibilitate, este exact ce nu există în administrația românească.”*

Sinteză interviu primar

Această observație este importantă: administrația publică românească suferă nu de exces de birocrăție, ci de absența birocrăției weberiene autentice. Există un nivel ridicat de formalism și proceduri rigide, însă (paradoxal) lipsește predictibilitatea, aplicarea uniformă a regulilor și protecția legală pentru cel care își face treaba. În locul unei birocrății raționale, avem o cultură discreționară mascată de proceduralism.

## 8.4. Decalajul generațional

Datele calitative — în special interviul cu reprezentantul administrației centrale — identifică un decalaj generațional profund, cu implicații strategice majore.

Dimensiune	Generația 40+ ani	Generația sub 40 ani
Orientare valorică	Satisfacție prin impact, dedicație ridicată, identificare cu instituția	Echilibru viață-muncă, autonomie, asertivitate
Atitudine față de program	Disponibilitate de a lucra peste program, în weekend, fără delimitări clare	Refuz al muncii peste program, granițe clare, e-mail închis după program
Așteptări de leadership	Leadership directiv-protector („să mă acopere”)	Leadership participativ, comunicare orizontală, implicare reală în decizii
Competențe specifice	Experiență instituțională, cunoaștere relațională	Competențe digitale, limbi străine, gândire inovatoare
Mobilitate potențială	Captivă structural (servitute instituțională)	Volatilă, va migra prima dacă condițiile nu se adaptează

Paradoxul identificat este profund: tinerii care dețin competențele necesare modernizării administrației (digitale, lingvistice, inovatoare) sunt cei care nu acceptă cultura tradițională a sectorului public și care vor migra primii dacă condițiile nu se adaptează sau ceea ce se observă deja, nu sunt din start atrași de un job în sectorul public.

*„Din păcate,ăștia tineri sunt cei care au idei, care stăpânesc mai bine competențe digitale, cei care știu limbi străine. Ăștia vor fi primii care vor migra.”*

Interviu administrație centrală

Dacă sectorul public nu reușește să atragă și să rețină tineri prin reconfigurarea ofertei sale (flexibilitate, autonomie, semnificație), riscul este al unei spirale negative: vechea generație se pensionează, cea nouă nu intră, capacitatea instituțională scade, atractivitatea sectorului se prăbușește. Această spirală este deja vizibilă în datele privind administrația rurală.

## 8.5. Decalajul rural-urban-central

Cercetarea identifică o polarizare semnificativă între nivelurile administrative. Fiecare nivel se confruntă cu provocări specifice și diferite, iar reformele uniforme riscă să rămână ineficiente.

Nivel administrativ	Provocările dominante	Riscul principal
Administrație rurală	Salarii necompetitive, exod de personal, supraîncărcare, infrastructură precară, atractivitate scăzută	Insolvență funcțională a resurselor umane
Administrație municipală	Pasivitate organizațională, presiuni politice locale, tensiuni cu cetățenii, imagine publică negativă	Stagnare și deconectare de comunitate
Administrație centrală	Mediu toxic, instabilitate structurală, ingerință politică, mediu de lucru tensionat	Pierdere de capital uman, criză de capacitate strategică
Administrație județeană	Amenințări la autonomia profesională, presiuni politice indirecte, decalaj generațional	Politizare a funcției de control legal

Această diversitate impune reforme diferențiate. Pentru rural, urgența este reconstrucția atractivității și a capacității de bază. Pentru municipal, transformarea culturii organizaționale și a relației cu cetățenii. Pentru central, depolitizarea și stabilizarea structurală. Pentru județean, consolidarea autonomiei profesionale.

## 8.6. Imaginea publică ca povară

Imaginea publică negativă a funcționarului public este o povară transversală, resimțită personal de mulți respondenți. „Funcționarii sunt percepuți ca paraziți ai sistemului” — această percepție generalizată erodează motivația, mai ales la angajații care se identifică puternic cu misiunea lor.

Este o problemă reală: imaginea publică reflectă atât probleme reale ale sistemului, cât și narative simplificatoare. Reforma sectorului public include, în această perspectivă, și o componentă de comunicare — recunoașterea publică a profesionalismului acolo unde există, scoaterea în lumină a poveștilor de succes, transparentizarea activității. Această componentă este, de obicei, ignorată în discuțiile despre reforma administrativă.

## 8.7. „Falia generațională”

Combinția datelor demografice (60% peste 46 de ani, doar 8% sub 30 de ani) cu vechimea ridicată (55% peste 16 ani) creează o falie generațională („generational cliff”) — un eveniment latent de potențială pensionare în masă care amenință capacitatea operațională a sistemului.

Cu doar 20% dintre studenții români exprimându-și interesul pentru o carieră în sectorul public (CSLDI, 2024), România se confruntă cu o potențială „criză de continuitate/sustenabilitate” a serviciului public, ținând cont de atractivitatea scăzută și lipsa unor inițiative strategice de a atrage tinere talente.

Această problemă este accentuată de faptul că generațiile tinere exprimă PSM (Public Sector Motivation) în mod diferit (Acheampong, 2021): ele păstrează orientarea prosocială și caută sens, dar așteaptă flexibilitate, medii digital-first, un parcurs de carieră mai rapid și un management orientat către angajat și cu un grad ridicat de (co)participare. Sectorul public românesc oferă destul de puțin momentan în aceste zone. Decalajul dintre așteptările generației tinere și oferta sectorului este, o problema strategică privind sustenabilitatea pe termen lung a sistemului.

Există soluții la îndemâna decidenților pentru a combate această dinamică: programe structurate de mentorat inter-generațional (pentru a transfera cunoașterea înainte de pensionarea seniorilor), parteneriate solide cu universități, programe de fast-track pentru tineri talentați, modernizarea digitală vizibilă (pentru a normaliza un mediu de lucru atractiv pentru generațiile digital-native) și flexibilizarea „modului de muncă”.

## 8.8. Imagine sistemică asupra funcționării administrației publice

Observația centrală asupra modului de funcționare a sistemului public este că *angajații și instituțiile funcționează după o logică a autorității personalizate, nu a autorității legal-raționale.*

*Datele agregate descriu un sistem hibrid în care forma rațional-legală - structuri, proceduri, reglementări - coexistă cu o substanță de dominație tradițional-personalizată: liderul care „guvernează dincolo de lege” nu este perceput ca deviant, ci ca cel mai puternic – o formă de neo-patrimonialism — - Eisenstadt (1973), Médard (1982), Bratton, van de Walle (1994) – un sistem în care formele moderne ale statului (constituție, birocrație, alegeri) sunt dublate de practici de tip patrimonial (loialitate personală, resurse distribuite discreționar, autoritate concentrată la vârf).*

Acest tip de birocrație politizată în care profesionalismul administrativ este subordonat ciclurilor politice și influenței liderilor politici este bine documentat de literatura de specialitate privind Europa Centrală și de Est - Verheijen (2006), Meyer-Sahling, Jager (2012).

## Cultura fricii

Componenta culturală a acestui sistem, dincolo de manifestările sale vizibile, este un element esențial și indică profunzimea *acestui mod de operare*, care trebuie înțeles ca un mecanism de adaptare și funcționare pe care oamenii l-au dezvoltat pentru a face față mediului în care funcționează.

Indicele Power Distance (PDI) al lui Hofstede plasează România în categoria țărilor cu distanță foarte mare față de putere (scor 90/100 – Suedia spre exemplu are un scor de 32/100), ceea ce explică cultural atât acceptarea autorității discreționare, cât și conformarea față de lideri care demonstrează putere prin depășirea cadrului formal. De asemenea, pe indicele de Evitare a Incertitudine, România are un scor la fel de ridicat (90/100). Această combinație produce exact configurația observată: așteptarea ca deciziile să vină „de sus”, supunerea față de autoritatea personalizată și, simultan, aglomerarea de reglementări menite să reducă incertitudinea — fără ca acestea să substituie autoritatea personală. „Comportamentul de tip 'asta nu se poate face pentru că'” este de fapt o reacție de apărare/defensivă „defensive bureaucratic behavior” (Crozier, 1964) - refugiul în reguli ca scut împotriva responsabilității personale.

## Relația asimetrică de putere

Într-un sistem în care autoritatea este personalizată (și centralizată) exercitarea ei este percepută ca fiind arbitrară, loialitatea față de lege se transformă în loialitate față de cel care ocupă poziția de putere (și care a demonstrat că este capabil să o personalizeze) – acesta reprezintă un mecanism „natural” de protecție împotriva arbitrariului - din perspectiva teoriei principal-agent (Jensen și Meckling, 1976), situația descrisă poate fi citită astfel: *agentul (funcționarul public) operează în condiții de incertitudine ridicată privind consecințele acțiunilor sale; în absența unui cadru de consecințe predictibil și imparțial, soluția rațională este alinierea la principalul cel mai aproape și mai puternic (liderul politic al instituției), nu la regulile abstracte. Această deviație de la contractul formal este o soluție de supraviețuire instituțională, nu o alegere valorică în sensul peiorativ.* Observăm o formă de clientelism administrativ în care relația (de putere) dintre stăpân (principal – liderul politic) și agent (funcționarul public/angajat) este una asimetrică și presupune un schimb de resurse - protecție contra loialitate și suport - interacțiunea fiind personalizată și implicită, nu contractuală și transparentă (Roninger, 1994).

Pe lângă elementele punitive, liderii politici apelează și la stimulente pozitive care sunt distribuite personalizat sau selectiv pentru a recompensa comportamentele „corecte” - indivizii (angajații) se alătură și se mențin loiali unui grup nu atunci când cred în scopul colectiv sau misiunea grupului, ci în principal pentru că primesc beneficii selective pentru participare (coroborat cu protecția împotriva sancțiunilor) – sesiunile de training utilizate ca recompense, menționate anterior, sunt un exemplu de stimulent selectiv distribuit discreționar pentru a menține loialitatea.

## Paradoxul supra-reglementării

Proliferarea reglementărilor — ca răspuns defensiv la incertitudine — fără o schimbare corespunzătoare a culturii organizaționale și a constrângerilor informale, produce ineficiență sistemică, blocaje repetate și o funcționare greoaie a întregului sistem. Atunci când regulile sunt numeroase, contradictorii sau interpretabile, funcționarul care știe să navigheze complexitatea reglementărilor devine el însuși o sursă de putere, indiferent de nivelul său ierarhic formal. Studiul confirmă această dinamică prin comportamentul de tip „asta nu se poate face pentru că” — o formă de exercitare a discreției administrative - Lipsky (1980)- prin utilizarea reglementării ca barieră, nu ca instrument.

Acest fenomen este descris în literatura de specialitate - Argyris și Schön (1978) - ca „defensive routines”/rutine defensive — mecanisme organizaționale prin care angajații se protejează de incertitudine și răspundere utilizând procedurile ca scut, nu ca ghid de acțiune.

Cercetările privind efectele supra-reglementării (Bozeman, 2000 — conceptul de „red tape”) documentează cum proliferarea regulilor cu valoare instrumentală scăzută produce dezangajare, ineficiență și, paradoxal, creativitate defensivă în evitarea responsabilității.

Avem astfel o buclă negativă închisă: supra-reglementarea ca soluție tehnică de „policy” și mecanism de asigurare a predictibilității, legitimității și continuității, produc mai multă ambiguitate și implicit posibilitatea exercitării discreționare a autorității și perpetuează astfel problema pe care încearcă să o rezolve.

### **Personalizarea puterii și substituirea valorilor specific publice cu loialitate personală**

În cazul de față politizarea și personalizarea puterii nu se referă la influența (legitimă, democratică, prin mecanisme instituționale) a partidelor politice asupra deciziilor administrative – de exemplu prin stabilirea direcției și a obiectivelor mari - ci la o dinamică mai profundă, culturală, în care loialitatea față de o persoană înlocuiește sau cel puțin dublează procedurile formale și valorile profesionale specifice funcției publice (transparentă, urmărirea interesului public, predictibilitate, legalitate) (corupție normativă). Sociologul Albert Hirschman (1970), în lucrarea „Exit, Voice and Loyalty”, arată că loialitatea poate fi un mecanism de retenție chiar și în organizații disfuncționale, atunci când ieșirea este costisitoare și critica este periculoasă fiind descurajată și sancționată prin izolare sau blamare.

Într-un sistem în care structural puterea este centralizată, coroborat cu personalizarea puterii, funcționarea poate fi menținută de o minoritate „servilă” care ocupă pozițiile cheie (gatekeepers) și sancționează comportamentelor deviate.

### **Efecte: stagnare, rezistență la schimbare, menținere status quo**

Incertitudinea politică combinată cu personalizarea puterii blochează funcționarea eficientă a sistemului — suspendând reglementări necesare, amânând proiecte majore și producând ineficiență structurală — se creează astfel o dependență față de un anumit mod de a face lucrurile pentru a menține sistemul funcțional - path dependency theory - Pierson (2000), Pollitt și Bouckaert (2011) – acest cadru teoretic - explică de ce sistemele instituționale rezistă schimbării chiar și atunci când ineficiența lor este evidentă: costurile de tranziție, investițiile deja făcute în structurile existente și puterea actorilor care beneficiază de status quo creează o inerție puternică.

În cazul României, ciclurile de reformă administrativă nefinalizate — urmate de reorganizări politice care anulează progresele — perpetuează o stare de incertitudine cronică în care funcționarii și instituțiile aleg strategia de așteptare (wait and see) în locul inovației.

Administrația publică românească suferă nu de un exces de birocrăție weberiană, ci de un deficit al acesteia — un paradox în care formalismul procedural coexistă cu absența predictibilității și impersonalității specifice birocrăției autentice.

Cele șapte provocări sistemice nu sunt independente. Ele se susțin reciproc (interdependență), formând un ecosistem disfuncțional: (1) ingerința politică distorsionează sistemul legal rațional (2) personalizarea puterii și exercitarea arbitrară a autorității creează și susține o cultură a fricii; (3) cultura fricii erodează inițiativa și dă naștere la comportamente de evitare a responsabilității; (4) lipsa inițiativei face sistemul HR irelevant; (5) sistemul HR slab împiedică profesionalizarea; (6) lipsa profesionalismului se traduce performanță redusă, conduce la stagnare, ineficiență sistemică și reduce capacitatea sistemului de a se proteja de arbitrar; (7) lipsa de protecție a sistemului îl face vulnerabil și atrage din nou ingerința politică. Cercul vicios este complet.

Ruperea acestui cerc nu se poate face printr-o intervenție unică. Este nevoie de reforme structurale care să vizeze nu doar elementele legale ci schimbarea culturii existente – rolul leadershipului și existența unor campioni ai schimbării (champions of change) sunt esențiale.



## 9. Tabloul integrat al angajatului din sectorul public românesc

---



Această secțiune oferă o sinteză integratoare a celor șase dimensiuni tematice analizate, construind un portret cumulativ al angajatului din sectorul public românesc așa cum reiese din toate cele trei componente ale cercetării.

---

## 9.1. Trăsăturile dominante

Angajatul din sectorul public românesc, așa cum reiese din această cercetare, poate fi caracterizat prin următoarele trăsături dominante:

### **Matur și educat formal**

Vârsta medie ridicată (60% peste 46 de ani), educația superioară avansată (peste 60% cu masterat sau doctorat), vechimea semnificativă (55% peste 16 ani la actualul loc de muncă) creează un profil de angajat matur, cu experiență instituțională acumulată și cu un sentiment de apartenență la sistem. Această maturitate este un atu — în termeni de continuitate, memorie instituțională, expertiză sectorială — dar și o vulnerabilitate, în termeni de capacitate de adaptare la schimbare.

### **Motivat intrinsec, dar dezamăgit instituțional**

Motivația intrinsecă este puternică: tipul muncii desfășurate, impactul social, valorile organizaționale sunt prioritățile principale. Angajatul public se recunoaște într-o misiune, este atras de posibilitatea de a contribui la binele comunității și valorizează etica serviciului public. În același timp, cadrul instituțional în care această motivație trebuie exprimată este perceput ca disfuncțional: sistemul HR este inadecvat, leadership-ul este absent sau toxic, ingerința politică erodează autonomia profesională, recunoașterea este insuficientă.

### **Stabil, dar nu prin alegere — prin captivitate**

Vechimea ridicată, distribuția uniformă a salariilor, intenția relativ scăzută de schimbare creionează un sector public care pare stabil. Datele calitative arată însă o imagine mai complexă: o parte semnificativă a stabilității este produsă de bariere de mobilitate (acordul instituției de origine, lipsa unor poziții echivalente în privat, lipsa unui sistem de transferuri funcțional). Mulți angajați rămân nu pentru că aleg să rămână, ci pentru că nu pot pleca. Procentul de 7,6% profund nesatisfăcuți, mult mai mare decât în privat, reflectă această captivitate.

### **Polarizat valoric**

Există o polarizare valorică internă semnificativă. La un capăt, profesioniști dedicați, motivați de impact, capabili să livreze proiecte cu valoare comunitară reală. La celălalt capăt, angajați activ dezangajați, „vocali, reactivi, dar fără disponibilitate spre schimbare”, care nu pot fi sancționați și „se complac”. Între aceste extreme, o majoritate aparent satisfăcută, dar fragilă, dependentă de cultura locală și de leadership-ul direct.

### **Confruntat cu un decalaj generațional acut**

Generația 40+ și generația sub 40 au valori, așteptări și competențe semnificativ diferite. Acest decalaj nu este doar o problemă demografică, ci o tensiune valorică internă care va modela viitorul sectorului. Tinerii cu competențele necesare modernizării sunt cei mai volatili. Vechea generație, deși cea mai numeroasă, are o capacitate redusă de adaptare la cerințele unei administrații moderne.

### Subevaluat extern, supraevaluat intern

Imaginea publică negativă („paraziți ai sistemului”) contrastează cu autoevaluarea internă pozitivă (95% se autoevaluează la nivel ridicat de competență). Adevărul, după cum arată datele calitative, se află între aceste extreme: forța de muncă publică conține atât profesioniști foarte competenți, cât și o pondere semnificativă de angajați slab calibrați pentru cerințele moderne. Realitatea diferențiată nu este recunoscută nici extern (toți funcționarii sunt etichetați negativ), nici intern (toți se autoevaluează pozitiv).

## 9.2. Tensiunile interne care definesc

Cercetarea identifică câteva tensiuni interne fundamentale care definesc starea actuală a forței de muncă publice:

### Tensiunea 1: Misiune vs. instrumente

Angajații din sectorul public se identifică, în mare parte, cu o misiune publică reală — servirea cetățenilor, contribuția la binele comunității. Instrumentele instituționale puse la dispoziția lor pentru a-și exercita această misiune — proceduri rigide, leadership defectuos, lipsă de autonomie, infrastructură slabă, formare inadecvată — sunt inadecvate. Această tensiune produce frustrare profundă pentru cei dedicați și o adaptare cinică pentru cei care își pierd dedicația.

### Tensiunea 2: Stabilitate aparentă vs. instabilitate trăită

Sectorul public proiectează imaginea unei instituții stabile (vechime mare, securitate juridică formală). În realitate, angajații trăiesc o instabilitate cotidiană: reorganizări, presiuni politice, schimbări de prioritate, incertitudini bugetare. Tensiunea între stabilitatea formală și instabilitatea reală generează stres cronic, neîncredere și dezangajare.

### Tensiunea 3: Aspirații moderne vs. cultură organizațională tradițională

Aspirațiile angajaților — leadership colaborativ, învățare continuă, wellbeing, sustenabilitate, impact social — sunt alinate cu standardele moderne ale managementului. Cultura organizațională în care aceste aspirații trebuie exprimate este, în mare parte, tradițională, ierarhică, axată pe conformare, marcată de cultura fricii. Tensiunea este sursă de frustrare zilnică pentru angajații tineri și uneori pentru cei dedicați.

### Tensiunea 4: Identitate profesională vs. identitate publică

Mulți angajați își construiesc identitatea profesională în jurul ideii de „funcționar public dedicat”, cu mândrie pentru profesia lor. Identitatea publică a acestei profesii este însă constant erodată de narrative de tip „paraziți ai sistemului”. Această tensiune între identitatea internă și recunoașterea externă produce o povară psihologică reală, în special pentru cei care își iau munca în serios.

#### Tensiunea 5: Dorința de modernizare vs. teama de schimbare

Datele indică simultan o dorință declarată de modernizare (învățare continuă, dezvoltare profesională, deschidere către inovație) și o reticență practică față de schimbare (devalorizarea tehnologiei, rezistența la digitalizare, absența AI din discuții). Această ambivalență este parțial generațională, parțial structurală — funcționarii cu vechime mare au investit într-un anumit set de competențe și pot percepe schimbarea ca amenințare la propria valoare profesională.

## 9.3. Sintetizat: un sistem aflat la o răscruce

Sectorul public românesc, judecat prin prisma forței sale de muncă, se află la o răscruce strategică. Pe de o parte, există capital uman valoros, motivat intrinsec, capabil de performanță atunci când condițiile permit. Există experiență acumulată, cunoaștere tehnică, sensibilitate la misiunea publică. Există exemple de leadership funcțional și de cultură organizațională sănătoasă, care demonstrează că modelul pozitiv este realizabil.

Pe de altă parte, sistemul în care această forță de muncă operează are blocaje structurale profunde, care erodează sistematic valoarea capitalului uman și împiedică transformarea sa. Sistemul HR nu funcționează. Leadership-ul este în criză. Ingerința politică este omniprezentă. Decalajul generațional amenință sustenabilitatea. Decalajul tehnologic adâncește irelevanța. Imaginea publică negativă demoralizează.

Decizia strategică pe care societatea românească o are de luat este între două scenarii: (a) lăsarea sistemului să continue pe traseul actual, cu eroziunea progresivă a capacității administrative și creșterea decalajului față de cerințele unei guvernante moderne; (b) o reformă profundă, multidimensională, coerentă, care să adreseze simultan rădăcinile comune ale provocărilor — depolitizarea, modernizarea HR, profesionalizarea leadership-ului, transformarea digitală, recompunerea contractului implicit cu noua generație.



## 10. Sintează comparativă cu tendințele globale ale forței de muncă

Această secțiune plasează rezultatele studiului „De ce muncim?” în contextul tendințelor mai ample documentate la nivel internațional. Pe baza unor analize realizate de organizații cu expertiză dovedită (Banca Mondială, OECD, Boston Consulting Group, McKinsey & Company, Gallup) am încercat să identificăm în ce măsură tiparele mari observate în cazul sectorului public românesc pot fi conectate cu tendințe la nivel global.

Sinteza este structurată pe șase mari arii tematice, corelate cu cele identificate ca prioritare în studiul nostru: (1) engagement și motivație; (2) leadership și cultură organizațională; (3) așteptări generaționale și retenție; (4) digitalizare, AI și viitorul muncii; (5) identitate profesională și work-life balance; (6) trenduri psihologice macro — Great Resignation și Quiet Quitting.

# 10.1. Engagement și motivație: o criză globală cu rădăcini structurale

## Tendențele globale

Engagement-ul angajaților este, conform datelor Gallup citate de mai multe surse, într-o criză prelungită la nivel global. State of the Global Workplace 2024 raportează că doar 23% din angajații la nivel mondial sunt activ engaged (implicați emoțional și motivați de muncă), 62% nu sunt engaged („quiet quitters” — fac doar minimul necesar) și 15% sunt activ disengaged. Costul global estimat al acestei dezangajări este de 8,8 trilioane USD anual — aproximativ 9% din PIB-ul global.

McKinsey documentează separat o realitate similară. Mai mult de jumătate din forța de muncă a unei organizații tipice este disengaged: 32% sunt mildly disengaged (pun timpul, dar nu pasiunea), 11% sunt „disruptori” (activ disengaged, demoralizează colegii). Costul estimat pentru o companie mediană din S&P 500 este între 228 și 355 milioane USD anual în productivitate pierdută, sau peste 1,1 miliarde USD în valoare pierdută pe parcursul a cinci ani.

OECD, prin Workforce Insights from Central Governments (raportul publicat în 2025 pe baza datelor 2024 colectate de la 56.980 angajați din administrațiile centrale a 10 țări OECD/UE), oferă o imagine relativ mai pozitivă pentru sectorul public: 76% raportează satisfacție cu locul de muncă, 70% sunt dispuși să facă muncă suplimentară, 68% se identifică cu misiunea organizației. Cu toate acestea, scorurile variază semnificativ între țări (de la 74,9 în Norvegia la 63,5 în Letonia, pe scala 0–100), iar wellbeing-ul este un punct vulnerabil: jumătate din angajați raportează exhaustivitate la sfârșitul zilei, iar peste un sfert se simt epuizați (burned out).

Banca Mondială, prin Public Workforce Performance and Prosperity, identifică drept urgente reformele care vizează (a) eliminarea „lucrătorilor fantomă”, (b) îmbunătățirea recrutării meritocratice, (c) avansarea echității salariale, și (d) adoptarea unor strategii de management orientate pe misiune (mission-driven). Rapoartele subliniază că, deși salariile publice sunt în medie cu 9% mai mari decât cele din privat, structurile de plată oferă stimulente slabe pentru performanță, iar progresia salarială este mai limitată — ceea ce face dificilă atragerea talentelor cu cerere ridicată.

## Convergențe și divergențe pentru sectorul public românesc

Cercetarea noastră indică câteva convergențe puternice cu aceste tendințe globale:

- **Polarizarea engagement-ului** — 80% satisfacție declarată, dar 7,6% profund nesatisfăcuți (de patru ori mai mult decât în privat) sugerează existența unei minorități semnificative de „disruptori” în sensul mckinsey, care sunt mai prezenți decât în privat;
- **Motivația intrinsecă centrată pe misiune** — convergent cu observațiile OECD privind „mission alignment” (68% se identifică cu misiunea); secretarii generali oferă cele mai concrete exemple de motivație prin impact;
- **Wellbeing ca punct vulnerabil** — convergent cu OECD: angajații publici români descriu mediul ca „toxic” (administrația centrală), epuizant (rural, supraîncărcat), tensionat (decalaj resurse-volum de muncă);
- **Factorii de demotivare** — convergent cu mckinsey, top 3 factori care alimentează plecarea sunt aceiași: nu se simt valorizați de organizație, de manageri, lipsa sentimentului de apartenență

Există și particularități importante:

- **Imaginea publică ca povară suplimentară** — un factor specific sectorului public românesc, care nu apare la fel de pregnant în datele globale (multe administrații publice din OECD beneficiază de o imagine mai pozitivă);
- **Rolul ingerinței politice** — pentru România, este factorul-rădăcină dominant; în țările OECD cu administrații depolitizate, criza de engagement provine din alți factori (cerere ridicată, presiune de eficiență, schimbare digitală);
- **Captivitatea instituțională** — angajații nemulțumiți din România sunt mai des „captivi” (acordul instituției de origine, lipsa transferurilor) decât în piețele de muncă mai fluide ale Europei de Vest.

## 10.2. Leadership și cultură organizațională

### Tendențele globale

OECD identifică, în Workforce Insights from Central Governments, calitatea leadership-ului ca unul dintre cei mai importanți drivers ai engagement-ului. Recomandarea OECD privind Public Service Leadership and Capability articulează 14 principii pentru un public service „fit-for-purpose”, inclusiv recomandări specifice privind dezvoltarea capacităților de leadership pentru policy design și service design inovative.

Gallup documentează că managerii sunt responsabili pentru 70% din variația engagement-ului echipei — o cifră deosebit de relevantă pentru orice strategie de reformă. Investiția în calitatea managerilor are randamentul cel mai ridicat per dolar cheltuit. McKinsey, prin lucrările sale despre cultură organizațională și transformare, plasează „connection to value” (conectarea la sens și valoare) și „enabling environment” (mediu care permite performanța) ca pârgii principale ale culturilor organizaționale de înaltă performanță. Cercetările McKinsey converg asupra ideii că leadership-ul nu poate fi separat de cultură — sunt două fețe ale aceleiași dinamici.

Boston Consulting Group, prin colaborările sale cu administrații publice (de exemplu, FDIC în 2024), pune accent pe „workplace culture”, „psychological safety” și „empowering teams” ca priorități de transformare. BCG subliniază că reforma culturală în administrația publică necesită leadership simultan de top și middle management.

### Convergențe și divergențe pentru sectorul public românesc

Convergențele sunt vizibile pe câteva direcții:

- **Preferința declarată pentru leadership orientat spre oameni și participativ** corespunde tendinței globale de prioritizare a „people-centered leadership”;
- **Rolul critic al managerilor de nivel intermediar** (identificat în focus grupul cu primării de municipii) corespunde datelor Gallup privind impactul disproporționat al managerilor;
- **Importanța siguranței psihologice pentru engagement** (BCG) este reflectată în nevoia angajaților români de a fi „acoperiți” de lider — deși ea ia, în România, o formă distorsionată (protecție contra consecințelor, nu siguranța de a-și exprima vocea).

Divergențele sunt și ele importante:

- **Modelul „leadership autoritar-protector”** — specific pentru România, este o adaptare la impredictibilitatea sistemică, nu o preferință universală;
- **Lipsa profesionalizării liderilor** — în majoritatea OECD, există programe structurate de dezvoltare a executivilor publici (de tip senior civil service); în România, această zonă este subdezvoltată;
- **Decalajul declarativ-real** — preferința declarată pentru participare ascunde, după cum am văzut, o realitate complexă; în datele OECD/BCG, decalajul este mai mic, deoarece sistemele permit o expresie mai autentică a preferințelor.

## 10.3. Așteptări generaționale și retenție

### Tendențele globale

McKinsey documentează un set de transformări fundamentale ale așteptărilor Gen Z:

- 77% din respondenții Gen Z consideră work-life balance crucial pentru alegerea unui loc de muncă;
- 62% din Gen Z ar accepta un salariu mai mic pentru un work-life balance mai bun;
- 89% din Gen Z (și 92% din millennials) consideră că „sense of purpose” este cheia pentru motivație;
- Doar 6% din Gen Z afirmă că obiectivul principal de carieră este atingerea unei poziții de leadership;
- Peste 60% din Gen Z plasează sănătatea mintală pe primul loc între preocupările de la locul de muncă.

Datele complementare arată o diferență semnificativă între generații în legătură cu identitatea profesională: doar 49% din Gen Z spun că munca este centrală pentru identitatea lor, comparativ cu 62% din millennials. Aceasta sugerează o decuplare valorică a tinerilor de modelul muncii ca centru al vieții — o schimbare profundă care destabilizează modele tradiționale de management al carierei.

BCG, prin Decoding Global Talent 2024 (sondaj pe 150.000 de respondenți din 188 de țări), confirmă aceste tendințe la scară globală. „Job security” a devenit din nou prioritatea numărul 1 (efect probabil al instabilității economice și geopolitice), dar work-life balance, flexibilitate și sens al muncii sunt criteriile dominante pentru alegerea unui angajator. 23% din respondenți caută activ un loc de muncă în străinătate, iar 21% iau în considerare pasiv. 57% sunt dispuși să se reformeze pentru noi roluri. OECD documentează în Workforce Insights from Central Governments că public servants au, în general, un sentiment puternic de stabilitate — dar simultan o „satisfacție scăzută privind plata și beneficiile, în special comparativ cu sectorul privat”. Aceasta indică un contract implicit similar cu cel românesc, dar într-un cadru mai funcțional: stabilitate vs. salariu modest acceptat în mod conștient.

### Convergențe și divergențe pentru sectorul public românesc

Convergențele sunt evidente pe câteva direcții fundamentale:

- **Decalajul generațional documentat în datele noastre** (40+ vs. sub 40) este aproape o transpunere a decalajului global (millennials/Gen X vs. Gen Z);
- **Prioritizarea work-life balance** la angajații tineri din sectorul public corespunde tendinței globale;
- **Căutarea sensului ca factor motivațional puternic** este aliniată cu tendințele McKinsey și BCG;
- **Căutarea siguranței ca prioritate** (BCG, 2024) este foarte vizibilă în studiul nostru — siguranța rămâne pe locul 2 chiar dacă este percepută ca mit.

Divergențele:

- **Incapacitatea de retenție și atragere a tinerilor** — sectorul public românesc nu reușește încă să adapteze oferta sa pentru a reține tinerii cu competențe moderne (risc strategic)
- **Absența ofertelor flexibile** — în timp ce 66% din angajații globali (BCG) doresc o anumită formă de remote work, sectorul public românesc oferă cvasi-zero remote;
- **Subdezvoltarea programelor de internship și entry-level** — exemplul pozitiv al consiliului județean (parteneriat cu universitatea, internship-uri) este excepție, nu regulă.

## 10.4. Digitalizare, AI și viitorul muncii

### Tendențele globale

OECD, prin raportul „Governing with Artificial Intelligence” (2024), analizează 200 de cazuri reale de utilizare a AI de către guverne, în 11 funcții publice principale. Concluziile sunt mixte: există o prezență mare de inițiative early-stage (experimente, piloturi), dar scaling-up rămâne rar. Aproape jumătate din cazuri (99/200) sunt concentrate în trei funcții: livrarea serviciilor publice, justiție, participare civică. Beneficiile potențiale sunt productivitatea, responsivitatea serviciilor și accountability-ul; riscurile principale sunt bias-ul, discriminarea și securitatea datelor.

Government at a Glance 2025 (OECD) plasează dezvoltarea continuă a competențelor digitale în centrul transformării administrative. 72% dintre țările OECD au adoptat cadre centralizate de competențe pentru sectorul public, ca prim pas în maparea, dezvoltarea și planificarea forței de muncă. Pentru profilurile generaliste, dezvoltarea continuă include digital basic skills, professional skills, socio-emotional skills și leadership skills.

McKinsey Global Institute, în „A New Future of Work: The Race to Deploy AI and Raise Skills” (mai 2024), documentează o transformare profundă a forței de muncă: 75% din lucrătorii americani anticipează schimbări de rol în următorii 5 ani, dar doar 45% au beneficiat de upskilling recent. Cererea pentru competențe tehnologice este așteptată să crească cu 25% în Europa și 29% în SUA până în 2030. Cererea pentru competențe socio-emoționale crește cu 11–14%.

BCG (Decoding Global Talent 2024) arată că 75% din lucrătorii globali anticipează disrupții cauzate de GenAI, dar 57% sunt gata să se reformeze pentru roluri noi — un nivel de deschidere semnificativ ridicat.

Banca Mondială, prin Public Sector Employment and Compensation, plasează capacitatea de management al competențelor și a tranziției digitale ca priorități pentru reformele administrative ale economiilor în dezvoltare și a celor cu venit mediu.

### Convergențe și divergențe pentru sectorul public românesc

Aici, divergențele sunt mai pregnante decât convergențele. Sectorul public românesc este, în mod evident, în decalaj față de tendințele globale:

- **Absența totală a AI din discuții** — o constatare frapantă a focus grupurilor; în timp ce OECD documentează 200 de cazuri de utilizare, în România, AI este absent din vocabularul instituțional;
- **Utilizarea clandestină vs. utilizarea instituționalizată** — în alte administrații OECD, AI este integrat în programe oficiale, cu reguli, formare, evaluare; în România, este folosit pe ascuns, fără cadre etice și de securitate;

- **Infrastructura de competențe digitale** — în timp ce 72% din OECD au cadre de competențe centralizate, România are un sistem ANFP care este criticat ca nereformat din 2010;
- **Scaling de proiecte digitale** — chiar și cazurile de digitalizare avansată (consilii județene, primării bune) rămân insulare, fără efect eco-sistemic.

Convergențele rămân pe câteva linii:

- **Scepticismul juridic față de AI** (interviul cu prefectul) corespunde unui scepticism global documentat de OECD;
- **Dificultatea scaling-up-ului** — un fenomen global, nu doar românesc;
- **Legătura dintre transparență și rezistența la digitalizare** (interviu primar) corespunde observațiilor BM privind „govtech” ca instrument anti-corupție.

Implicația strategică: sectorul public românesc are un decalaj de 5–10 ani față de avangarda OECD în zona digitală/AI, și acest decalaj se adâncește în absența unei strategii naționale clare. Acest decalaj are consecințe nu doar de eficiență, ci și de legitimitate — pe măsură ce cetățenii se obișnuiesc cu interacțiuni AI fluide în viața privată, contrastul cu administrația analogică devine tot mai pregnant.

## 10.5. Identitate profesională și work-life balance

### Tendențele globale

Tendința dominantă la nivel global este o redefinire a relației dintre identitate și muncă. Datele Gen Z (88% simt că prea mult din identitatea lor este legată de muncă, comparativ cu 68% la millennials și 52% la Gen X) sugerează o sensibilitate crescută la „workism” — fenomenul prin care munca devine sursa principală de identitate, sens și apartenență. Generația tânără respinge această ecuație și caută o identitate mai diversificată.

Remote work și hybrid work au accelerat aceste transformări. Datele 2024 arată că 71% din angajați consideră că remote-ul îi ajută la balansul vieții, doar 12% raportează contrariul. Distribuția preferinței este clară: 54% doresc full remote, 41% hybrid, doar 5% full office.

OECD, prin raportul Workforce Insights, plasează balanța viață-muncă (work-life arrangements) ca un driver important al satisfacției și retenției. Țările cu programe avansate de flexibilitate raportează scoruri mai bune.

BCG indică o creștere globală a willingness pentru remote work (de la 57% în 2020 la 66% în 2023), o tendință care a continuat în 2024.

### Convergențe și divergențe pentru sectorul public românesc

Convergențele sunt importante:

- **Centralitatea work-life balance în ierarhia criteriilor** (locul 4 angajați, locul 1 la tineri/studenti) confirmă că această tendință globală este resimțită și de angajații publici români;

- Decalajul generațional în relația cu identitatea profesională (40+ care „nu fac delimitări clare” vs. sub 40 care „nu vor să primească nimic legat de muncă după program”) este o transpunere directă a tendinței globale;
- Apariția unui aflux dinspre privat motivat de de work-life balance (60% din respondenți au lucrat anterior în privat) confirmă că sectorul public devine paradoxal atractiv pentru cei care caută echilibru.

Divergențele sunt:

- Absența remote-ului în sectorul public — work from home are scor 4,25 (vs. 7,82 în privat), iar interviurile confirmă că opțiunea practic nu există;
- Barierele invocate (securitatea datelor pt remote work) — sunt legitime, dar adesea utilizate ca pretext pentru a evita reorganizarea proceselor;
- Rigiditatea programului — programele „de la 8 la 16” sunt încă norma, fără variații pentru profiluri și nevoi diferite.

## 10.6. Trenduri psihologice macro: Great Resignation, Quiet Quitting, burnout

### Tendențele globale

Great Resignation (2021–2023) a fost un fenomen documentat în special pe piețele dezvoltate, în care milioane de angajați au demisionat în căutarea unor condiții mai bune. Analiza celor de la McKinsey arată că, în ciuda schimbărilor economice, procentul angajaților care planifică să părăsească locul actual de muncă a rămas la 40% — Great Resignation a evoluat într-o stare cronică de „intenție de plecare” ridicată.

Quiet Quitting (termen popularizat în 2022) descrie fenomenul prin care angajații nu demisionează formal, dar își reduc implicarea la minimul necesar — dezimplicarea psihologică, nu fizică. Gallup estimează că 62% din forța de muncă globală este în această stare.

Burnout-ul este, conform datelor OECD, un fenomen tot mai prezent: jumătate din angajații publici raportează oboseală puternică (exhausted) la sfârșitul zilei, peste un sfert se simt „burned out”. McKinsey identifică similar burnout-ul ca una dintre cauzele principale ale Great Resignation.

Răspunsurile globale documentate includ:

- Reformularea propunerii de valoare către angajat (Employee Value Proposition);
- Investiția în calitatea managerilor;
- Flexibilitatea modelelor de muncă;
- Focus pe wellbeing și sănătate mintală;
- Oportunități de growth și învățare continuă.

## Convergențe și divergențe pentru sectorul public românesc

Studiul nostru indică câteva forme specifice ale acestor fenomene în sectorul public românesc:

### Quiet Quitting cu particularități locale

Cei 7,6% profund nesatisfăcuți, descrierea „angajaților care s-au nimerit pe acolo, nu sunt mulțumiți, dar nu fac nimic ca să schimbe starea asta” (interviu administrație centrală), pasivitatea organizațională documentată în focus grupuri — toate pot fi interpretate ca expresii ale Quiet Quitting. Particularitatea românească este că dezimplicarea psihologică se combină cu captivitatea instituțională (mobilitatea blocată), generând un fenomen mai sever decât în piețele de muncă fluide. Angajații nu doar că își reduc efortul, dar nu pot pleca chiar dacă ar dori.

### Great Resignation incompletă

România nu a cunoscut un Great Resignation la nivelul țărilor anglo-saxone, în special datorită structurii pieței muncii. Totuși, intenția de schimbare a locului de muncă (27% în public, 20% în privat) este similară cu nivelul global. Plecarea efectivă este momentan blocată de bariere structurale — în special în public — ceea ce generează un fenomen latent de Great Resignation, manifestat sub formă de Quiet Quitting amplificat. Combinat cu lipsa de atractivitate și ieșirea din sistem a peste 50% din personalul actual în următorii 10-15 ani reprezintă un risc strategic major.

### Burnout subraportat dar real

Burnout-ul nu este denumit ca atare în datele noastre, dar manifestările sale sunt prezente: descrierea mediului central ca „toxic”, a tonului „permanent ridicat”, a „energiei negative” transmise pe lanțul ierarhic, a supraîncărcării celor 2-3 oameni capabili în primăriile rurale. Angajații publici români experimentează burnout, dar îl încadrează în alte categorii (stres, oboseală, demotivare). Cultura nu permite încă o conversație deschisă despre sănătatea mintală în context profesional.

### Răspunsuri instituționale absente sau incipiente

În timp ce companiile globale au răspuns la aceste fenomene cu reformulări ale ofertei privind valoarea oferită angajatului, investiții în manageri, flexibilitate, programe de wellbeing — sectorul public românesc nu are încă răspunsuri sistematice. Inițiativele pozitive identificate (parteneriate cu universități, programe Kaizen, ședințe informale, atenție la wellbeing) sunt insulare și depind de inițiativa individuală a unor lideri.

## 10.7. Sintează comparativă: tipare convergente și particularitățile sectorului public românesc

Privit prin lentilă globală, sectorul public românesc nu este un caz izolat — el se integrează în imaginea globală care reasează relația individ-muncă în întreaga lume. Forța de muncă publică din România resimte aceleași presiuni dominante: căutarea sensului, prioritizarea echilibrului, criza de engagement, dezangajare psihologică, decalajul generațional, disrupția AI.

În același timp, sectorul are particularități importante care impun adaptarea oricărei agende de reformă:

Particularitate	Manifestare specifică	Implicație pentru reformă
Politizarea managementului	Ingerință politică în decizii operaționale; reorganizări frecvente	Depolitizarea funcției publice ca condiție pentru orice reformă durabilă
Captivitate instituțională	Bariere de mobilitate (acord de origine), parcurs scurt de carieră	Reformarea sistemului de transferuri și extinderea parcursului de carieră
Imagine publică negativă	Funcționarii ca „paraziți”, erodare a identității profesionale	Componentă comunicatională în orice reformă; recunoaștere publică a profesionalismului
Cultura fricii	Evitarea inițiativei, conformare, „nu se poate” sistematic	Predictibilitatea consecințelor profesionale și protecția legală a celor care decid
Decalaj digital/AI	Absența AI din discuții, utilizare clandestină, devalorizare a tehnologiei	Strategie națională de adoptare AI cu cadre etice și programe de formare
Sistem HR nereformat	Recrutare prin memorare, evaluare formală, formare nefuncțională	Reforma simultană a recrutării, evaluării și formării — un singur sistem integrat

Sectorul public românesc prezintă particularități specifice dar în linii mari se integrează în tendințele globale. Tendințele globale ne oferă un cadru bun de înțelegere a acestor fenomene, inclusiv potențiale soluții – măsuri, programe, proiecte sugerate sau chiar implementate de alte state – ele pot reprezenta puncte de pornire dar e necesară o înțelegere corectă a elementelor specifice realității autohtone. Un element cheie este înțelegerea culturii organizaționale existente și importanța leadershipului politic în orice inițiativă de reformă structurală (datorită centralizării și personalizării puterii). Toate acestea trebuie dublate de o gândire strategică privind viitorul sectorului public românesc.

# 11. Concluzii



## 11.1. Sinteza generală

Studiul „De ce muncim?” a urmărit construirea unei imagini cât mai profunde asupra modului în care angajații percep viața profesională – de la mediul organizațional, la funcționarea sistemului – studiul a documentat percepțiile anagațaților, încercând să scoată la suprafață elemente care nu se văd direct doar prin analize cantitative sau statistice.

### **Concluzia 1: Există capital uman valoros, dar funcționează într-un cadru disfuncțional**

Forța de muncă publică din România conține profesioniști dedicați, motivați intrinsec, capabili să livreze proiecte cu valoare comunitară reală. Studiul a identificat exemple multiple — restaurări de patrimoniu, modernizări ale serviciilor publice, dezvoltare comunitară — care demonstrează această capacitate. Cu toate acestea, sistemul în care această capacitate trebuie să se exprime este profund disfuncțional: sistemul HR nu funcționează, leadership-ul este în criză, ingerința politică este omniprezentă, infrastructura este precară. Eroarea strategică ar fi tratarea sectorului public ca având o problemă de oameni; problema este de sistem.

### **Concluzia 2: Contractul implicit dintre stat și angajatul public se transformă**

Vechiul contract — siguranță și stabilitate în schimbul salariului modest și loialității instituționale — este în transformare profundă. Stabilitatea este percepută ca fragilă, în special la nivel central. Salariile au crescut moderat dar rămân necompetitive în multe zone. Beneficiile sunt slab dezvoltate. Flexibilitatea este blocată. În locul vechiului contract, se conturează un set nou de așteptări: echilibru viață-muncă real, sens al muncii, management profesionist, autonomie, posibilitatea de a vedea rezultate concrete. Acest contract reformulat este, deocamdată, aspirațional, nu real.

### **Concluzia 3: Decalajul generațional este o tensiune strategică, nu doar demografică**

Generația 40+ și generația sub 40 au valori, așteptări și competențe semnificativ diferite. Tinerii cu competențele necesare modernizării (digitale, lingvistice, inovatoare) sunt cei mai volatili. Vechea generație, deși cea mai numeroasă, are capacitate redusă de adaptare. În absența unei reconfigurări active a ofertei sectorului public, riscul este o spirală negativă: vechea generație se pensionează, cea nouă nu intră, capacitatea instituțională scade.

**Concluzia 4: Sectorul public românesc are un decalaj strategic în zona digitală/AI**

În timp ce administrațiile OECD documentează 200 de cazuri de utilizare AI în 11 funcții publice, în România AI este absent din discuțiile instituționale — dar prezent informal și clandestin. Devalorizarea tehnologiei avansate (scor 5,15) și competențele digitale supraestimate (scor 8,39) creează o iluzie de pregătire care maschează un decalaj real. Acest decalaj se va adânci în absența unei strategii naționale clare.

**Concluzia 5: Convergențele cu tendințele globale sunt puternice — dar particularitățile locale impun reforme adaptate**

Angajații publici funcționează într-un mediu organizațional caracterizat de: ingerință politică puternică, personalizare a puteri, incertitudine ridicată (manifestată prin schimbări arbitrare, dese), lipsa unei interpretări unitare a legislației. În acest mediu cultura dominantă este una a fricii iar strategia adoptată este cea de supraviețuire — cadrul legal extrem de stufos și incongruent este utilizat ca scut împotriva potențialelor sancțiuni arbitrare, comportamentul dominant este cel de evitare a situațiilor în care pot fi trași la răspundere ulterior — efectul este unul de stagnare și rezistență la schimbare. La nivel personal motivația are semnificativ de suferit. Orice schimbare în această zonă necesită o schimbare de abordare din partea leadershipului politic care este responsabil de formarea acestei culturi

# Surse internaționale citate

Studiul a utilizat în secțiunea de comparație cu tendințele globale următoarele surse de reputație, pe care le recomandă pentru aprofundarea oricărei dintre temele abordate:

## OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development)

- Workforce Insights from Central Governments (publicat 2025, pe baza datelor 2024 colectate de la 56.980 angajați din 10 țări OECD/UE)
- Government at a Glance 2025 — Employee engagement in central administrations; Digital government index
- Governing with Artificial Intelligence (2024) — analiză a 200 de cazuri de utilizare AI în guverne
- G7 Toolkit for Artificial Intelligence in the Public Sector (2024)
- Recommendation on Public Service Leadership and Capability
- Public Employment and Management 2023 — Towards a More Flexible Public Service
- OECD Framework for Digital Talent and Skills in the Public Sector

## Banca Mondială (World Bank)

- Public Workforce Performance and Prosperity — analiză a celor 400 milioane de lucrători din sectorul public la nivel global
- Public Sector Employment and Compensation: An Assessment Framework
- Global Initiative on Public Administration Reform — programul global de reformă a administrației publice
- Boston Consulting Group (BCG)
- Decoding Global Talent 2024 (sondaj pe 150.000 de respondenți din 188 de țări) — How Work Preferences Are Shifting in the Age of GenAI
- Public Sector Practice — thought leadership privind reforma sectorului public, transformarea forței de muncă, dezvoltarea leadership-ului

## McKinsey & Company

- State of Organizations Report — Annual analyses of organizational performance
- The Great Attrition / Great Attraction (2022–2024) — analize succesive ale fenomenului plecărilor
- Some Employees Are Destroying Value, Others Are Building It (2024) — analiza categoriilor de angajați după nivelul de engagement
- A New Future of Work: The Race to Deploy AI and Raise Skills in Europe and Beyond (mai 2024)
- Generative AI and the Future of Work in America
- The Upskilling Imperative — Required at Scale for the Future of Work
- Five Fifty: Solving for Gen Z in the Workplace; Debunking Age Stereotypes in the Workplace

## Gallup (citat de OECD și utilizat ca referință)

- State of the Global Workplace 2024 — 23% engaged, 62% not engaged, 15% actively disengaged; cost global \$8,8 trilioane USD anual

### Studiile „De ce Muncim?” - CSLDI

- Studiul „De ce Muncim?” a fost inițiat în 2023 de către Centrul de Strategie, Leadership și Dezvoltare Inteligentă (CSLDI) (<https://csldi.fspac.online/>) și are două cercetări complementare. „De ce muncim 1: proiecții ale studenților privind viitorul loc de muncă” (2024) (<https://csldi.fspac.online/de-ce-muncim-proiectii-ale-studentilor-privind-viitorul-loc-de-munca/>)
- Studiul „De ce muncim 2: așteptări, valori, perspective ale angajaților din sectorul privat din România” (2024) (<https://csldi.fspac.online/studiu-de-ce-muncim-2024/>).
- PODCAST: The Strategy Room - studiul „De ce muncim?” (<https://www.youtube.com/watch?v=QtLxcJIRSkc>)

## Referințe bibliografice

1. Acheampong, E. K. (2021). Public service motivation among younger generations: A systematic review. *International Journal of Public Administration*, 44(5), 383–395. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1707255>
2. Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
3. Bozeman, B. (2000). *Bureaucracy and red tape*. Prentice Hall.
4. Bratton, M., & van de Walle, N. (1994). Neopatrimonial regimes and political transitions in Africa. *World Politics*, 46(4), 453–489. <https://doi.org/10.2307/2950715>
5. Eisenstadt, S. N. (1973). *Traditional patrimonialism and modern neopatrimonialism*. Sage Publications.
6. Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254–280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
7. Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press
8. Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. Russell Sage Foundation
9. Médard, J.-F. (1982). The underdeveloped state in tropical Africa: Political clientelism or neo-patrimonialism? In C. Clapham (Ed.), *Private patronage and public power* (pp. 162–189). Frances Pinter.
10. Meyer-Sahling, J.-H., & Jager, K. (2012). Party patronage in new democracies: Findings from Central and Eastern Europe. In P. Kopecký, P. Mair, & M. Spirova (Eds.), *Party patronage and party government in European democracies*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199599370.001.0001>
11. Pierson, P. (2000). Increasing returns, path dependence, and the study of politics. *American Political Science Review*, 94(2), 251–267.
12. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis — New Public Management, governance, and the Neo-Weberian State* (3rd ed.). Oxford University Press.
13. Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110–135.
14. Roniger, L. (1994). The comparative study of clientelism and the changing nature of civil society in the contemporary world. In L. Roniger & A. Günes-Ayata (Eds.), *Democracy, clientelism, and civil society* (pp. 1–18). Lynne Rienner Publishers.
15. Verheijen, T. (2006). Public administrations in the NIS: From transition to governance. In T. Christensen & P. Lægveid (Eds.), *Autonomy and regulation: Coping with agencies in the modern state* (pp. 279–306). Edward Elgar.



**Adresă**

FSPAC, UBB  
Str. Traian Moșoiu 71  
Cluj-Napoca  
Romania

**Telefon**

Fix: 0264 431 505  
Mobil: 0747 965 481

**Online**

Email: [contact@fspac.ro](mailto:contact@fspac.ro)  
Email: [contact@cslidi.fspac.online](mailto:contact@cslidi.fspac.online)  
Website: [cslidi.fspac.online](http://cslidi.fspac.online)



**Centrul de Strategie, Leadership și Dezvoltare Inteligentă  
(CSLDI)**



**Disponibil și pe**  
<https://cslidi.fspac.online>