

EPUIZAREA PROFESIONALĂ A FUNCȚIONARILOR PUBLICI DIN AUTORITĂȚILE PUBLICE CENTRALE

PROIECT DE CERCETARE



**Doina
POPA**

Ministerul Muncii și
Protecției Sociale



**Aurelia
POPOV**

Ministerul Sănătății



**Nicu
STAVINSCHI**

Ministerul Educației
și Cercetării



**Silvia
BRAȘOVEANU**

Ministerul Educației
și Cercetării

INTRODUCERE

Epuizarea profesională reprezintă o consecință a expunerii la stresul prelungit cu impact asupra performanței individuale și a serviciilor publice oferite cetățenilor.

Scopul propunerii de politică publică este de a îmbunătăți condițiile de muncă și bunăstarea angajaților din acest sector, pentru a asigura o administrație eficientă și sustenabilă.

Obiectivele propunerii includ:

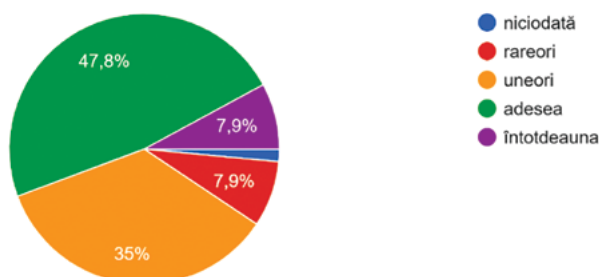
1. **Reducerea nivelului de stres și epuizare:** Prin identificarea și reducerea surselor principale de stres și epuizare profesională în cadrul APC.
2. **Îmbunătățirea sistemului de recunoaștere și apreciere:** Prin dezvoltarea unui sistem clar și echitabil de recunoaștere a performanței și contribuțiilor angajaților, pentru a crește motivația și angajamentul acestora față de sarcinile de serviciu.
3. **Promovarea unor condiții de muncă sănătoase:** Prin implementarea măsurilor care să sprijine sănătatea mentală și fizică a funcționarilor publici, cum ar fi programe de gestionare a stresului, activități de wellness și facilitarea unui echilibru între viața profesională și cea personală.
4. **Îmbunătățirea proceselor și procedurilor:** Prin simplificarea și modernizarea proceselor birocratice, pentru a reduce frustrările și a crește eficiența în administrarea publică.
5. **Promovarea dezvoltării profesionale continue:** Prin oferirea de oportunități de formare și perfecționare profesională, pentru a sprijini dezvoltarea competențelor și carierei funcționarilor publici din APC.

Relevanța acestei probleme rezidă în asigurarea unei administrații publice eficiente și încrederii cetățenilor în instituțiile guvernamentale. Epuizarea profesională poate afecta negativ performanța și moralul angajaților, având impact direct asupra serviciilor oferite și capacitatea de răspuns la nevoile societății. Prin implementarea unei politici publice dedicate, se urmărește consolidarea capacității APC de a răspunde eficient provocărilor și cerințelor actuale și viitoare ale administrației publice.

DESCRIEREA PROBLEMEI

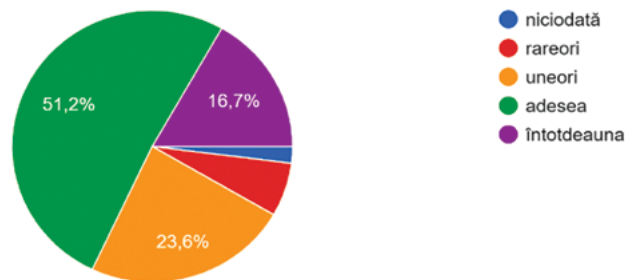
9 din 10 funcționari din administrația publică centrală sunt epuizați și suprasolicitați la locul de muncă. Conform unui sondaj realizat printre 203 funcționari publici, 90,7 % dintre funcționari raportează sentimente de epuizare la locul de muncă, iar 91,5% sunt suprasolicitați.

4. Cât de des vă simțiți epuizat la locul de muncă?
203 răspunsuri



3. Cât de des simțiți că sunteți suprasolicitat la locul de muncă?

203 răspunsuri



Cauza 1

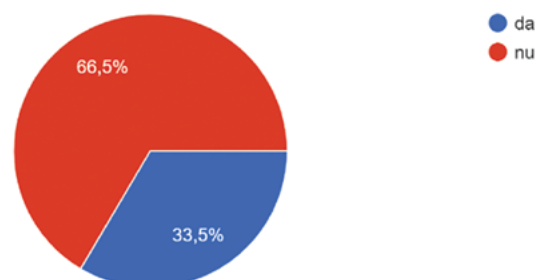
Volumul de muncă este una dintre cauzele principale a epuizării profesionale a funcționarilor din administrația publică centrală. 66,5% dintre respondenții sondajului au menționat că volumul de muncă nu corespunde în mod direct programului lor de lucru, iar birocrăția excesivă și procedurile complicate duc la scăderea motivației și satisfacției în muncă.

Efect 1

Scăderea satisfacției și motivației în muncă: Dacă angajații se simt copleșiți de volumul de muncă și de birocrăție, satisfacția precum și motivația lor în muncă poate scădea semnificativ. Ei pot percepe că nu pot atinge standardele de performanță sau că nu li se oferă suficient sprijin pentru a-și realiza munca în mod eficient și satisfăcător. Astfel, conform sondajului realizat, 66,5% din respondenți au raportat că volumul de lucru nu este direct proporțional cu orele de muncă.

5. Considerați că volumul de lucru este direct proporțional cu orele de muncă?

203 răspunsuri

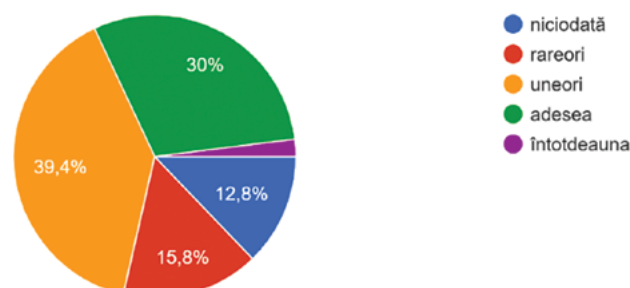


Cauza 2

Conform sondajului, o altă cauză a epuizării profesionale este atribuirea de sarcini care nu sunt incluse în fișa de post. Astfel, 69,4% dintre respondenți au raportat că trebuie să îndeplinească sarcini care nu se încadrează în domeniul lor de competență, ceea ce afectează sentimentul lor de eficiență în muncă.

7. Cât de des a-ți avut la executare sarcini care nu țin de fișa de post?

203 răspunsuri

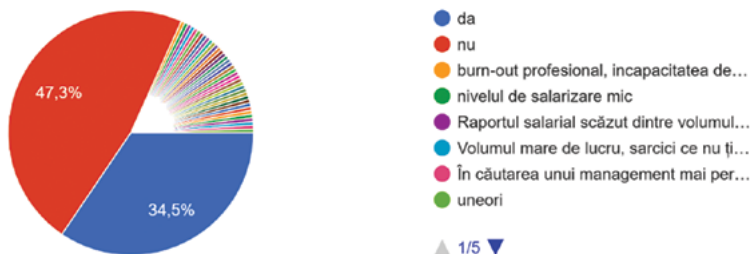


În această situație, este semnificativ faptul că 52,7% dintre funcționarii publici chestionați au luat în considerare să-și schimbe locul de muncă în ultimul an.

Efect 2

Creșterea stresului la locul de muncă care generează scăderea eficienței profesionale. Angajații cărora li se atribuie sarcini în afara domeniului lor de competență pot resimți un nivel crescut de stres și presiune. Acest lucru se datorează dificultății suplimentare de a gestiona sarcini care nu sunt în zona lor de expertiză. În această ordine de idei, sarcinile care nu sunt atribuite în conformitate cu abilitățile și competențele funcționale ale unui angajat, eficiența acestuia poate scădea.

6. V-ați gândit în ultimul an să vă schimbați locul de muncă? Dacă da care au fost cauzele?
203 răspunsuri



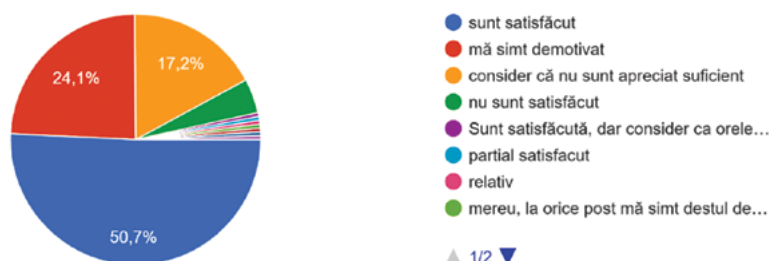
Cauza 3

Demotivarea, lipsa aprecierii pentru munca depusă și micromanagementul intrainstituțional defectuos contribuie la epuizarea profesională a funcționarilor publici. 41,3% dintre respondenți au exprimat că se simt demotivați și consideră că nu primesc suficientă apreciere la locul de muncă.

Efect 3

Demotivarea și lipsei aprecierii pentru munca depusă poate scădea moralul și angajamentele de serviciu ale funcționarilor publici, iar acest fapt poate duce la o rată crescută de rotire a personalului în administrația publică. Astfel, pierderea de personal calificat și experimentat are un impact negativ asupra continuității serviciilor și eficienței operaționale.

8. Care este nivelul Dvs de satisfacție profesională?
203 răspunsuri



Grupul țintă: Funcționarii publici de conducere și execuție.

DOCUMENTELE STRATEGICE ȘI SOLUȚIILE EXISTENTE (starea de fapt)

Actualmente, atât la nivel local cât și național, activitatea funcționarilor publici este reglementată de actele normative, după cum urmează:

❑ Legea nr. 158/2008 privind funcția publică și statutul funcționarului public.

Legea traduce drepturile funcționarului public, respectarea cărora contribuie direct la bunăstarea și motivarea acestuia, precum și la prevenirea epuizării profesionale.

❑ Codul Muncii al RM din anul 2003, prevede drepturile și obligațiile angajatorului și a salariaților

Art. 9 din Codul Muncii prevede că salariatul are dreptul la un loc de muncă, în condițiile prevăzute de standardele de stat privind organizarea, securitatea și sănătatea în muncă, de contractul colectiv de muncă și de convențiile colective și de achitarea la timp și integrală a salariului, în corespundere cu calificarea sa, cu complexitatea, cantitatea și calitatea lucrului efectuat.

În această ordine de idei, menționăm că cadrul legal existent prevede parțial reglementarea activității și bunăstării funcționarilor publici, iar ca și consecințe importante asupra acestora, este epuizarea și scăderea randamentului profesional.

OBIECTIVE

Termen scurt:

1. Repartizarea echitabilă a sarcinilor de muncă pentru a reduce suprasolicitarea angajaților.
2. Implementarea unor programe de gestionare a stresului și îmbunătățirea bunăstării angajaților (organizarea trainingurilor, sesiuni).
3. Organizarea activităților de recreere la locul de muncă (sala de sport, masă de tenis, zona pentru cafea).
4. Asigurarea unei comunicări deschise și a implicării angajaților în procesul decizional.

Termen mediu:

1. Reducerea birocrăției excesive în procesul de lucru, simplificarea procedurilor.
2. Dezvoltarea unui sistem de recunoaștere a performanței funcționarilor publici, inclusiv evaluarea inversă (de la funcție de execuție – la funcție de conducere).
3. Soluții digitale pentru reducerea sarcinilor administrative.

Termen lung:

1. Actualizarea și îmbunătățirea cadrului normativ în domeniu, inclusiv revizuirea sistemului de salarizare.
2. Implementarea unui ghid practic privind de suport psihologic și activități de prevenire a epuizării.
3. Implementarea unor mecanisme de monitorizare a stării de bine a angajaților. Realizarea sondajelor anonime, trimestrial, pentru a evalua nivelul de satisfacție și epuizare, cu elaborarea recomandărilor practice în funcție de feedback-ul primit.

OPȚIUNI PENTRU REZOLVAREA PROBLEMEI

Cauza I. Volumul de muncă

SOLUȚIA 1 Optimizarea fluxului de lucru

Volumul mare de muncă poate duce la suprasolicitarea angajaților și la o scădere a eficienței acestora. Optimizarea fluxului de lucru prin simplificarea și automatizarea proceselor duce la creșterea eficienței muncii, reducerea erorilor și utilizarea mai eficientă a resurselor.

Pentru optimizarea fluxului de muncă este necesar a:

1. Analiza procesele existente;
2. Identifica și implementa soluții tehnologice;
3. Instruirea personalul.

Aceste soluții presupun investiții inițiale în analiză, software și training-uri.

În esență, prin reorganizarea modului în care se desfășoară activitățile, se poate obține o creștere a productivității și o reducere semnificativă a stresului la locul de muncă.

SOLUȚIA 2 Implementarea programelor de formare și de suport psihologic

Stresul și suprasolicitarea la locul de muncă afectează negativ performanța și bunăstarea angajaților. O soluție ar fi implementarea de programe de formare continuă și de consiliere psihologică. Prin traininguri, angajații își îmbunătățesc abilitățile și cunoștințele necesare pentru a-și îndeplini sarcinile, iar un mediu de lucru care susține bunăstarea angajaților duce la o atmosferă mai pozitivă.

Pentru a implementa programe de formare și de suport psihologic e necesar:

1. Evaluarea periodică a nevoilor angajaților.
2. Crearea de programe personalizate.
3. Oferirea de traininguri și acces la consiliere.
4. Monitorizarea impactului și ajustarea programelor de formare.

Aceste soluții ar presupune investiții inițiale în dezvoltarea și implementarea programelor dar și costuri continue, deoarece ar presupune asigurarea accesului la resurse și evaluarea periodică a programelor și ajustarea conform necesităților angajaților. Totodată, investiția în dezvoltarea personală și sănătatea mentală a angajaților este o strategie pe termen lung care aduce beneficii atât pentru individ, cât și pentru instituție.

Cauza II. Atribuirea sarcinilor de serviciu care nu sunt incluse în fișa de post

SOLUȚIA 1 Revizuirea fișelor de post și stabilirea mecanismelor de atribuire a sarcinilor

Repartizarea inechitabilă și atribuirea sarcinilor suplimentare duce la frustrarea angajaților și demotivarea acestora. Actualizarea fișelor de post cu stabilirea responsabilităților individuale conform domeniului de competență va genera rezultate mai bune la locul de muncă. E necesară implementarea unui mecanism de atribuire a sarcinilor suplimentare și stabilirea criteriilor

Pentru revizuirea fișelor de post este necesar:

1. Evaluarea fișelor de post actuale, a proceselor de atribuire a sarcinilor.
2. Crearea și implementarea unui sistem de monitorizare prin alegerea unui instrument sau a unei platforme potrivite pentru colectarea și analiza datelor.
3. Monitorizarea continuă a sistemului și ajustarea acestuia pe baza feedback-ului primit.

Soluțiile propuse vor crește productivitatea și vor îmbunătăți satisfacția angajaților. Repartizarea echitabilă a sarcinilor va reduce riscul de suprasolicitare, iar gestionarea eficientă a sarcinilor va duce la creșterea moralului și a motivației. Sistemul va fi flexibil și se va adapta la schimbărilor, iar procesul de monitorizare și evaluare va permite îmbunătățirea continuă a acestuia. Aceste soluții presupun investiții în timp și resurse pentru revizuirea și actualizarea fișelor de post.

Dezvoltarea și implementarea mecanismului impune cheltuieli, precum și posibile costuri de formare a angajaților.

Cauza III. Demotivarea și lipsa aprecierii pentru munca depusă

SOLUȚIA 1 Implementarea unui sistem de recunoaștere și introducerea unor programe de dezvoltare profesională și formare continuă

Crearea unui sistem structurat de recunoaștere și premii pentru angajații cu rezultate deosebite și performanțe excelente.

Pentru a implementa un sistem de recunoaștere și introducerea unor programe de dezvoltare profesională este necesar:

1. Definirea criteriilor de performanță și tipurilor de recunoaștere.
2. Dezvoltarea și comunicarea sistemului de recunoaștere către angajați.
3. Identificarea nevoilor de formare și dezvoltare ale angajaților.
4. Selectarea și organizarea programelor de formare.
5. Evaluarea impactului și ajustarea programelor pe baza feedback-ului.

Urmare a implementării acestor elemente angajații vor fi motivați de a obține anumite performanțe, va crește productivitatea, se va îmbunătăți satisfacția și coeziunea echipei. De asemenea se vor îmbunătăți competențele și capacitățile angajaților. Oferirea de oportunități pentru dezvoltare profesională și formare continuă, inclusiv cursuri de perfecționare, ateliere și seminare, pentru a sprijini creșterea profesională a angajaților duce la creșterea eficienței și productivității prin îmbunătățirea abilităților angajaților

În urma cărora crește și satisfacția acestora. Această soluție presupune costuri de dezvoltare și administrare a sistemului de recunoaștere precum și cheltuieli pentru premii și recompense, cât și cheltuieli pentru cursuri și formatori.

SOLUȚIA 2 Crearea unui mediu de lucru pozitiv și incluziv cu stabilirea canalelor de feedback și comunicare eficientă

Promovarea unui mediu de lucru pozitiv și incluziv va îmbunătăți comunicarea, va sprijini colaborarea și va asigura un climat bazat pe respect și apreciere. Întâlnirile periodice, sondajele de satisfacție și sesiuni de discuții deschise vor rezolva problemele înainte ca ele să survină.

Crearea unui mediu de lucru pozitiv și implementarea canalelor de feedback presupune:

1. Stabilirea canalelor de feedback și comunicare.
2. Colectarea și analiza feedback-ului de la angajați.
3. Monitorizarea și ajustarea climatului de lucru în baza feedback-ului angajaților.
4. Organizarea de evenimente și activități de team-building.

Aceste soluții vor crește coeziunea și colaborarea între angajați, îmbunătăți eficiența prin adaptarea continuă la nevoile angajaților, și va spori angajamentul și satisfacția acestora. Totodată, organizarea de evenimente și activități de team-building, dezvoltarea și gestionarea canalelor de feedback presupune cheltuieli suplimentare.

Fără intervenții

În absența unor măsuri concrete, problema epuizării profesionale va continua să se agraveze, cu urmări semnificative atât pentru funcționarii publici, cât și pentru cetățeni.

Pentru funcționarii publici:

1. Nivel crescut de stres, fluctuația de personal, scăderea calității și a productivității muncii.
2. Afectarea sănătății, absenteism, burn-out.

Pentru cetățeni:

1. Scăderea calității serviciilor
2. Creșterea percepției de ineficiență în administrația publică
3. Tergiversarea soluționării problemelor

Pe termen lung această situație poate duce la o criză de personal calificat în sectorul public cu implicații negative asupra capacității statului de a-și îndeplini funcțiile. Astfel, este necesar ca instituțiile să adopte strategii pentru a sprijini funcționarii publici, să creeze un mediu de lucru sănătos și să prioritizeze bunăstarea angajaților pentru a preveni impactul negativ pe termen lung asupra societății.

Intervenții comprehensive

Abordarea comprehensivă a epuizării profesionale în rândul funcționarilor publici presupune implementarea unui program integrat de bunăstare la locul de muncă, care să includă sprijin psihologic, prioritizarea sarcinilor de muncă și promovarea echilibrului între viața profesională și personală.

Avantaje: Programul de bunăstare la locul de muncă va reduce riscul de absenteism legat de probleme de sănătate (inclusiv burnout) și va reține funcționarii publici în sistem.

Dezavantaje: costuri de implementare semnificative, proces de lungă durată, rezistență la schimbare, necesitatea unui angajament constant.

Intervenții parțiale

Revizuirea sarcinilor de muncă.

Analiza sarcinilor și a proceselor de lucru cu scopul de a identifica și elimina activitățile ce nu țin de competența angajaților, delegarea sarcinilor și optimizarea proceselor de lucru. Efectuarea unei evaluări

periodice a volumului de muncă și ajustarea responsabilităților în funcție de capacitatea fiecărui angajat. Redistribuirea muncii și a sarcinilor.

Avantaje: reducerea sarcinilor de muncă și creșterea eficienței, îmbunătățirea calității serviciilor, reducerea riscurilor de erori.

Dezavantaje: necesitatea de a adapta competențele angajaților în funcție de necesități, rezistența la schimbare, lipsa unei culturi organizaționale.

Opțiuni suplimentare:

1. Flexibilizarea programului de muncă,
2. Programe de gestionare a stresului,
3. Politici de recunoaștere și recompensare periodică.

CONCLUZII

Un procent alarmant de 90,7% dintre funcționarii din administrația publică centrală se confruntă cu epuizarea profesională, ceea ce afectează grav eficiența și calitatea serviciilor oferite cetățenilor. Volumul de muncă disproporționat, sarcinile necorespunzătoare și birocrăția excesivă sunt principalele cauze ale stresului și epuizării. Aceste probleme sunt accentuate de lipsa recunoașterii și aprecierii, care contribuie la demotivarea angajaților. Absența unor măsuri proactive va duce la o deteriorare constantă a stării de bine a funcționarilor publici. Aceasta se va transpune prin stres crescut, o fluctuație ridicată a personalului și o scădere a calității serviciilor publice. Pe termen lung, există riscul unei crize de personal calificat în sectorul public, afectând capacitatea statului de a funcționa eficient și erodând încrederea cetățenilor în instituțiile publice.

RECOMANDĂRI

Revizuirea fișelor de post pentru a reflecta responsabilitățile reale ale angajaților și a evita atribuirea de sarcini necorespunzătoare.

Crearea unui mediu de lucru sănătos prin promovarea activităților de team-building și sprijinirea inițiativelor de socializare între angajați.

Implementarea unor programe de gestionare a stresului, cum ar fi sesiuni de formare pe teme de gestionare a timpului și echilibrul muncă-viață personală.

Revizuirea și simplificarea procedurilor birocratice pentru a reduce timpul și efortul necesar pentru îndeplinirea sarcinilor.

Flexibilizarea programului de lucru, încurajarea concediilor și promovarea unei culturi organizaționale care valorizează timpul liber.

Introducerea metodelor de recompensare non-financiare, precum zile libere suplimentare sau posibilitatea de a lucra de acasă.

Implementarea unor sondaje anuale pentru a evalua nivelul de satisfacție și bunăstare al angajaților, precum și identificarea timpurie a problemelor potențiale.

Oferirea de oportunități de formare și perfecționare, adaptate nevoilor specifice ale funcționarilor, pentru a sprijini dezvoltarea profesională și a crește sentimentul de competență și satisfacție în muncă.

Prin adoptarea acestor măsuri, se poate contribui la crearea unui mediu de lucru mai sănătos și mai motivant pentru funcționarii publici, consolidând în același timp eficiența și calitatea serviciilor publice oferite cetățenilor.

PAȘII URMĂTORI

- 1. În termen de 3 luni, grupul de lucru al clusterului nr. 4 va remite către CS proiectul de sondaj anonim, cât și ghidul de recomandări practice privind identificarea cauzei și reducerea nivelului de stres și epuizare profesională.**

Direcția resurse umane din fiecare APC va realiza, trimestrial, sondaje anonime pentru a identifica sursele de stres și va raporta rezultatele sondajelor către Cancelaria de Stat, cu elaborarea recomandărilor și raportarea implementării acestora. În recomandări se vor regăsi soluții pentru a diminua nivelul de stres și epuizare.

Propuneri a fi luate în considerare: Încurajarea programului de lucru flexibil, astfel încât angajații să poată gestiona mai bine responsabilitățile personale și profesionale. Oferirea opțiunilor de lucru remote sau hibride la necesitate. Organizarea cursurilor de gestionare a stresului, mindfulness sau tehnici de relaxare. Crearea unui program de asistență pentru angajați pentru a oferi suport psihologic. Evaluarea sarcinilor și prioritizarea activităților pentru a evita suprasolicitarea. Organizarea evenimentelor de teambuilding sau activități recreative pentru a îmbunătăți coeziunea echipei. Încurajarea pauzele active și exercițiile fizice în timpul zilei de muncă. Implementarea sesiunilor de feedback periodic, nu doar la evaluările anuale, pentru a oferi recunoaștere în timp real. Raportarea semestrială a realizărilor angajaților (nominal). Subvenții/premii pentru angajații implicați în procesul de transpunere a directivelor UE. Crearea unui program formal de recunoaștere care să includă premii trimestriale pentru angajații cu performanțe deosebite. Recunoaștere publică în cadrul întâlnirilor sau prin canale interne de comunicare.

- 2. Pe parcursul anului 2025 Ministerul Sănătății de comun cu Ministerul Muncii și Protecției Sociale va elabora și promova conceptul de sănătate ocupațională și va transpune Directiva privind evaluarea factorilor psihoemoționali la locul de muncă. Urmare a aprobării actului menționat, părțile implementatoare (APC) vor raporta anual progresul privind realizarea acestuia.**