

# FAVORITISMUL ÎN INSTITUȚIILE PUBLICE DIN ROMÂNIA. OBSTACOL ÎN CALEA MERITOCRAȚIEI\*

Tiberia-Timea BOB

Daniela COTORANU

Octavian MOLDOVAN

## Favoritism in Public Institutions in Romania: An Obstacle to Meritocracy

### Abstract

This study examines the phenomenon of favoritism in Romanian public institutions, focusing on its impact on meritocracy, administrative performance, and public trust. Building on a theoretical analysis of nepotism, political influence, and cronyism, the research highlights the distinctions and interconnections between these practices, as well as their systemic effects on the functioning of the public administration.

The methodology employed is quantitative, based on a survey conducted among 87 respondents, including individuals currently working, formerly employed, or having applied for positions in the public sector. Findings reveal a high and widespread perception of favoritism, particularly in local and central administration and in the healthcare sector. The most common forms identified include recruitment and promotion based on personal or political ties, „fixed” competitions, and appointments without competitive procedures. Perceived effects include a decline in the quality of public services, demotivation of competent employees, institutionalized corruption, and erosion of citizens’ trust. Respondents suggest that measures such as increasing transparency in recruitment, implementing objective performance evaluations, involving independent selection committees, and limiting political interference could significantly reduce favoritism.

**Keywords:** favoritism, nepotism, meritocracy, public administration, Romania.

**Tiberia-Timea BOB** (autor corespondent)

Absolventă Program Master „Managementul resurselor umane în sectorul public”, Departamentul de Administrație și Management Public, Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, România  
E-mail: timea.tiberiabob@yahoo.com

**Daniela COTORANU**

Doctor în Științe Administrative, Școala Doctorală de Administrație și Politici Publice, Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, România  
E-mail: daniela.cotoranu@yahoo.com

---

\* Acest articol se bazează pe lucrarea de master cu titlul „Favoritismul în instituțiile publice din România. Obstacol în calea meritocrației”, susținută în anul 2025 la Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca; autor: Bob Tiberia-Timea; coordonatori: Moldovan Octavian și Cotoranu Daniela. Materialul a fost modificat, actualizat și adaptat pentru publicare.



Revista Transilvană  
de Științe Administrative  
1(55) / 2025, pp. 15–40

## Octavian MOLDOVAN

Lector univ. dr., Departamentul de Administrație  
și Management Public, Facultatea de Științe Politice,  
Administrative și ale Comunicării,  
Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, România  
E-mail: octavian.moldovan@fspac.ro

### 1. Introducere

În contextul transformărilor continue prin care trece societatea românească, instituțiile și organizațiile publice reprezintă un pilon fundamental în asigurarea bunei funcționări a statului și în satisfacerea nevoilor cetățenilor. Totuși, o serie de factori interni și externi pot perturba procesele administrative, punând în pericol principiile de profesionalism și echitate care ar trebui să caracterizeze sectorul public. Printre acești factori, favoritismul (manifestat de cele mai multe ori prin promovări nejustificate, angajări influențate de relații personale sau interese de grup, etc.) se evidențiază ca una dintre cele mai delicate probleme, atât din punct de vedere etic, cât și funcțional.

Scopul cercetării este de a identifica percepția cetățenilor privind practicile de favoritism evidențiind consecințele acestora asupra nivelului de încredere în administrație și asupra promovării principiilor meritocratice. Obiectivele de cercetare sunt: (1) identificarea scorului de favoritism în instituțiile publice perceput de cetățeni; (2) identificarea principalelor forme de nepotism în sectorul public întâlnite de respondenți; (3) identificarea domeniilor în care favoritismul este cel mai răspândit; identificarea principalelor consecințe generate de existența favoritismului în instituțiile publice; (4) identificarea factorilor care contribuie la apariția și menținerea acestui fenomen; (5) identificarea principalelor efecte ale favoritismului; și (6) formularea unor recomandări pe baza rezultatelor obținute.

Pentru atingerea acestor obiective s-a utilizat o metodologie cantitativă care a constat în realizarea unui sondaj de opinie și aplicarea unui chestionar cetățenilor, incluzând respondenți care fie lucrează în sectorul public, au lucrat sau au aplicat la un post vacant din sectorul public.

Cercetarea subliniază impactul favoritismului, în diferite forme, asupra funcționării eficiente și echitabile a instituțiilor publice, evidențiind modul în care aceste practici subminează meritocrația și erodează încrederea cetățenilor în administrația publică. În cele din urmă rezultatele studiului contribuie la o mai bună înțelegere a percepției publice asupra acestui fenomen și oferă un fundament empiric pentru dezvoltarea unor politici și strategii menite să combată favoritismul în sectorul public.

## 2. Cadrul teoretic și conceptual

Fenomenul favoritismului în administrația publică este unul de actualitate fiind dezbătut intens în literatura de specialitate, acesta împreună cu nepotismul și influența politică sunt considerate practici care subminează principiile meritocratice și capacitatea organizațiilor publice de a răspunde evenimentelor disruptive externe (Airinei, 2011; Radu și Radu, 2023). Analizând aceste concepte prin prisma contextului socio-politic actual, devine evident că prezența fenomenelor precum nepotismul (Airinei, 2011), favoritismul și influența politică (politizarea funcției publice) afectează în mod direct funcționarea eficientă și echitabilă a administrației publice, în special în țările cu instituții fragile sau cu mecanisme de control slab dezvoltate. Dincolo de definițiile teoretice, impactul acestor practici este profund resimțit în viața cetățenilor prin scăderea încrederii în autorități, alocarea arbitrară a resurselor și blocarea accesului real la oportunități pentru persoanele competente.

România nu face excepție de la aceste realități. Influența politică joacă un rol semnificativ în această ecuație, deoarece partidele politice continuă să aibă un impact major asupra numirilor și avansărilor în funcțiile publice, ceea ce reduce șansele ca selecția profesională să se bazeze exclusiv pe competență și performanță (Peters și Pierre, 2012; a se vedea și Radu și Radu, 2023). Conform lui Bellow (2003), nepotismul este definit ca favoritism bazat pe relațiile de rudenie; cu toate acestea, simpla angajare a unui membru al familiei nu este întotdeauna considerată nepotism, atâta timp cât nu implică favorizarea rudelor în detrimentul altor candidați mai competenți. Problema principală este că favoritismul este dificil de cuantificat în procesul de recrutare, motiv pentru care unii cercetători clasifică orice angajare a rudelor ca fiind nepotism, indiferent de competențele acestora (Allesina, 2011; Arasli, Bavik și Ekiz, 2006; Sundell, 2014). Pe de altă parte, alți autori susțin că nepotismul există doar atunci când persoanele angajate prin legături de familie nu sunt suficient de calificate pentru poziția respectivă (Abramo, D'Angelo și Rosati, 2014; Mhatre, Riggio și Riggio, 2012).

Influența politică asupra proceselor de recrutare și promovare din sectorul public reprezintă o altă formă de favoritism, dar care are un caracter sistemic și este adesea instituționalizată. Potrivit lui Peters și Pierre (2004) influența politică presupune numirea unor persoane în funcții administrative pe criterii de afiliere politică, mai degrabă decât pe baza competențelor profesionale. Acest tip de influență afectează autonomia și profesionalismul instituțiilor publice, determinând un climat organizațional în care loialitatea politică devine mai importantă decât expertiza. Consiliul Europei (2021) identifică influența politică drept una dintre principalele cauze ale instabilității administrației publice, deoarece persoanele numite pe criterii politice tind să fie înlocuite odată cu schimbarea guvernelor, ceea ce duce la lipsă de continuitate și incoerență în politicile publice. Politicienii influențează numirile în instituțiile publice prin: (1) patronaj politic ceea ce presupune acordarea de funcții publice pe baza apartenenței la un partid, în detrimentul criteriilor meritocratice (Peters și Pierre, 2004); (2) clientelism, adică favorizarea

anumitor grupuri sau indivizi care susțin partidul de guvernământ (Robinson și Verdier, 2013); și (3) „pork-barreling” ceea ce înseamnă că alocarea resurselor publice se face în mod preferențial pentru a câștiga voturi (Golden și Min, 2013).

Spre deosebire de fenomenele definite mai sus, care pot crea inegalități și injustiții, cea care asigură o distribuire mai corectă a oportunităților și resurselor este meritocrația. Meritocrația este un sistem de guvernare sau organizare în care atribuirea funcțiilor și sarcinilor se face pe baza abilităților și talentului, nu a unor factori precum avere, origini, relații familiale, statut social sau putere politică. Astfel, meritul devine principalul criteriu de selecție, în contrast cu alte forme de organizare bazate pe privilegiile de clasă, nepotism (Airinei, 2011), sau popularitate (Ceacăr, 2019). Jones și Stout (2015) afirmă că administrațiile bazate pe meritocrație au un nivel mai ridicat de eficiență și transparență, deoarece angajații sunt motivați să își îmbunătățească performanțele și să concureze în mod echitabil pentru avansare în carieră. De asemenea, meritocrația crește încrederea cetățenilor în instituțiile publice, demonstrând că selecția personalului nu este influențată de factori externi subiectivi.

Tabelul 1: Principalele deosebiri între nepotism–favoritism–influență politică–meritocrație

Criteriu	Nepotism	Favoritism	Influență politică	Meritocrație
Bază relațională	Rude, membri ai familiei	Prieteni, colegi apropiați	Membri ai unui partid politic	Calificări și competențe
Impact asupra administrației	Scade eficiența și meritocrația	Creează un climat de inequități	Subminează profesionalismul	Crește performanța și transparența
Bază legală	Adesea interzis prin legislație	Mai dificil de reglementat	Poate fi permis în funcțiile politice	Standarde promovate prin bune practici

Sursa: Prelucrarea autorilor după literatura de specialitate

În urma acestei analize se observă că între conceptele analizate există diferențe clare, dar și interdependențe. Nepotismul și favoritismul afectează echitatea și performanța instituțională, în timp ce influența politică are implicații asupra stabilității și eficienței administrației publice. Pe de altă parte, meritocrația oferă un model ideal de recrutare și promovare, contribuind la profesionalizarea funcției publice. Nepotismul, favoritismul și influența politică reprezintă principalele obstacole în calea meritocrației în sectorul public, afectând performanța instituțiilor și încrederea cetățenilor. Aceste fenomene sunt interconectate și creează un ciclu de ineficiență administrativă în care numirile și promovările sunt influențate de relații personale sau politice, în loc să fie bazate pe competență. Pe termen lung, acest lucru duce la scăderea performanței instituționale, întrucât candidații cei mai competenți fie aleg să părăsească sistemul, fie sunt împiedicați să avanseze.

În funcție de natura relației dintre cel care favorizează și cel favorizat, favoritismul poate fi clasificat în mai multe forme, fiecare având implicații diferite asupra eficienței instituțiilor și a echității sociale. Nepotismul direct apare atunci când o persoană

aflată într-o poziție de conducere angajează sau promovează un membru al familiei, indiferent de competențele acestuia. Această formă este considerată cea mai evidentă și cea mai dăunătoare, întrucât elimină orice criteriu meritocratic din procesul decizional (Allesina, 2011).

Nepotismul indirect apare atunci când influența unei persoane aflate într-o poziție de autoritate este utilizată pentru a facilita angajarea sau promovarea unei rude, chiar dacă această decizie nu este luată în mod direct de către respectiva persoană. Spre exemplu, un ministru poate exercita presiuni asupra directorilor de instituții pentru a angaja rudele sale, evitând astfel răspunderea legală directă (Sundell, 2014). Această formă de nepotism este dificil de detectat și de sancționat, deoarece implică o rețea complexă de influențe și favoruri. Pe de altă parte, nepotismul politic are loc atunci când funcțiile publice sunt acordate pe criterii de loialitate față de un partid sau lider politic, în loc să fie atribuite pe baza competențelor și performanțelor individuale (Robinson și Verdier, 2013).

O altă formă de nepotism este cel instituționalizat care este o formă sistemică a favoritismului familial, în care cultura organizațională tolerează sau chiar încurajează promovarea rudelor în cadrul unei instituții sau companii. În anumite contexte culturale, angajarea membrilor familiei este percepută ca un lucru normal, iar regulile informale ale organizației favorizează transmiterea posturilor de la o generație la alta (Golden și Min, 2013). Acest fenomen este frecvent întâlnit în companiile de familie sau în instituțiile publice din state cu o administrație slab reglementată.

Nepotismul ascuns este o formă subtilă de favoritism în care membrii familiei sunt promovați sau angajați prin mecanisme aparent legale, dar care sunt manipulate pentru a favoriza un anumit candidat (Abramo, D'Angelo și Rosati, 2014). Nepotismul economic apare atunci când membrii unei familii sunt favorizați în atribuirea de contracte publice, achiziții sau licitații, creând astfel un avantaj financiar pentru grupuri restrânse de persoane (Fisman și Golden, 2017). Acest fenomen este strâns legat de corupție și poate avea consecințe grave asupra economiei unei țări, deoarece afectează competiția corectă pe piață și alocarea eficientă a resurselor publice. Spre exemplu, în multe țări, firmele deținute de apropiații liderilor politici primesc contracte publice fără a trece printr-un proces de selecție transparent (OECD, 2019).

Nepotismul academic este prezent în universități și instituții de cercetare, unde posturile și granturile sunt acordate pe baza relațiilor de familie, în detrimentul criteriilor de competență științifică (Allesina, 2011). Acest fenomen este problematic, deoarece subminează integritatea cercetării și limitează accesul tinerilor cercetători care nu au conexiuni în mediul academic. De exemplu, studiile au arătat că în unele universități europene există o concentrație neobișnuit de mare de membri ai aceleiași familii în poziții de conducere și profesori titulari, ceea ce sugerează existența unui sistem nepotist de promovare (Abramo, D'Angelo și Rosati, 2014).

O altă formă a favoritismului este „cronyismul” sau altfel spus favoritismul bazat „pe pile și relații”. Acest fenomen implică favorizarea prietenilor, colegilor sau altor

Tabelul 2: Principalele forme de nepotism

Tipuri de nepotism	Definiție	Mecanisme	Efecte
Direct	Angajarea sau promovarea directă a rudelor de către o persoană aflată într-o funcție de decizie, indiferent de competențe	Decizie directă a unei persoane cu autoritate	Reducerea transparenței și a echității în procesul de recrutare și selecție
Indirect	Influențarea procesului de recrutare sau promovare a unei rude prin intermediul altor persoane sau mecanisme	Presiuni exercitate asupra decidenților pentru a favoriza rudele	Crește corupția și scade încrederea în procesul de selecție
Politic	Numirea în funcții publice a persoanelor pe baza loialității politice, fără criterii de competență	Controlul politic asupra numirilor în administrația publică	Politizarea administrației publice și scăderea eficienței instituțiilor
Academic	Atribuirea cu ușurință de posturi sau resurse academice rudelor, cunoștințelor fără a lua în considerare criteriile de merit.	Folosirea influenței în mediul universitar pentru numiri și granturi	Diminuează calitatea educației și a cercetării, descurajează tinerii care vor să profeseze în sistemul educațional
Instituțional	O practică sistemică în care angajările și promovările se fac în principal în cadrul aceleași rețele familiale sau de influență	Norme organizaționale informale care favorizează membrii unei rețele familiale	Lipsa diversității profesionale și stagnarea organizației
Deghizat (ascuns)	Folosirea unor proceduri aparent legale pentru a favoriza rudele, mascând procesul de selecție în favoarea acestora	Manipularea procesului de selecție prin ajustarea criteriilor în favoarea unei persoane	Face dificilă identificarea favoritismului și afectează meritocrația
Economic	Acordarea de contracte, fonduri publice sau resurse economice unor companii controlate de rude	Atribuirea preferențială a resurselor financiare prin licitații sau contracte publice	Distorsionează competiția economică și reduce eficiența utilizării fondurilor publice

Sursa: Prelucrarea autorilor după literatura de specialitate

persoane apropiate în procesul de angajare sau promovare, fără a ține cont de competențele lor (Arasli și Tumer, 2008). Spre deosebire de nepotism care este bazat exclusiv pe legături de familie, cronyismul poate include și persoane din afara familiei, dar care au legături informale cu decidenții. Cronyismul are efecte negative profunde asupra eficienței instituțiilor publice și a societății în ansamblu, acesta fiind strâns legat de corupție, deoarece resursele publice sunt direcționate către grupuri de interese în loc să fie utilizate în beneficiul cetățenilor ceea ce duce la irosirea fondurilor publice și la crearea unor rețele de influență greu de destructurat (Rose-Ackerman, 1999). Astfel, favoritismul bazat pe „pile și relații” este una dintre cele mai frecvente și periculoase forme de favoritism, având un impact negativ profund asupra administrației publice, economiei și societății. Prin limitarea accesului la oportunități pe baza relațiilor personale și nu a competenței, acest fenomen subminează meritocrația, reduce eficiența instituțiilor și contribuie la creșterea corupției.

Favoritismul în instituțiile publice are efecte negative profunde, resimțite nu doar de persoanele direct afectate, ci și de întregul sistem administrativ și de societate în ansamblu. Din perspectiva teoriilor justiției distributive și echității, angajații care se simt dezavantajați într-un mediu ne-meritocratic pot adopta comportamente distructive, precum reducerea productivității, absentismul, demisiile, greva sau chiar furtul din resursele angajatorului (Arya și Glover, 2003). Unul dintre cele mai grave efecte este erodarea încrederii cetățenilor și a angajaților în instituțiile publice. Când deciziile sunt influențate de relații personale sau interese externe, în loc să se bazeze pe competență și merit, sistemul este perceput ca fiind corupt și ineficient. În ultimii ani, România a cunoscut o scădere semnificativă a încrederii publice în instituțiile statului. Potrivit unui sondaj INSCOP, doar Armata (70%) și Biserica (62%) se bucură de un nivel ridicat de încredere, urmate de NATO și Uniunea Europeană cu circa 50–55%. În schimb, Guvernul și Parlamentul instituții fundamentale ale democrației se află printre ultimele în clasament, alături de liderii politici (Apostol, 2024).

Consecințele favoritismului se răsfrâng asupra bunei funcționări a administrației publice. Atunci când selecția nu ține cont de aptitudini, experiență și performanță, instituțiile pierd ocazia de a colabora cu profesioniști capabili să implementeze politici eficiente și să răspundă nevoilor cetățenilor. În plus, favoritismul creează teren fertil pentru corupție: persoanele ajunse în funcții-cheie prin relații sunt mai vulnerabile la presiuni externe și mai predispuse să favorizeze interese de grup. În astfel de situații, resursele publice pot fi direcționate greșit, iar proiectele de interes general pot fi gestionate superficial sau abandonate (Beopen, n.d.). Acest cerc vicios se reflectă la toate nivelurile administrației: creșterea birocrăției, lipsa transparenței, implementarea deficitară a politicilor publice și scăderea continuă a încrederii în stat. Deficitul de încredere reduce implicarea civică, participarea la alegeri și respectul față de lege, favorizând normalizarea corupției. Transparency International (2021) arată că aproape 70% dintre români cred că funcțiile publice se obțin „pe pile”, iar doar 19% consideră meritul principal criteriu de selecție. Comisia Europeană (European Commission, 2022) subliniază existența unui „climat de suspiciune” alimentat de favoritismul instituționalizat și lipsa sancțiunilor vizibile.

Consecințele favoritismului sunt multiple și interconectate: afectează eficiența aparatului administrativ, erodează încrederea colectivă, subminează echitatea socială, reduce participarea democratică și distorsionează valorile societății. În România, unde fenomenul este perceput ca endemic, reformele legislative nu sunt suficiente fără o schimbare profundă a mentalității instituționale (pentru o analiză a principalelor modele de schimbare ale culturii organizaționale a se vedea Moldovan și Macarie, 2014) și civice. Combaterea favoritismului nu este doar o problemă de reglementare, ci și una de justiție socială și demnitate profesională. Atât timp cât selecția resursei umane se bazează mai mult pe „pe cine cunoști” decât pe „ce știi”, instituțiile publice nu pot fi cu adevărat eficiente, corecte și incluzive.

### 3. Metodologia

Pornind de la cele analizate în prima parte a articolului, scopul cercetării este de a identifica percepția cetățenilor privind practicile de favoritism în instituțiile publice din România evidențind consecințele acestora asupra nivelului de încredere în administrație și asupra promovării principiilor meritocratice.

Chestionatul utilizat (a se vedea Anexa 1) a fost aplicat preponderent online, prin intermediul platformei Google Forms, unui eșantion de conveniență alcătuit din cetățeni indiferent de etnie, religie, sex, categorie socială, deoarece autorii au pornit de la asumția că toți cetățenii au fost implicați în activitățile instituțiilor publice cel puțin o dată. De asemenea, chestionarul a fost aplicat și față în față, deoarece s-a urmărit optimizarea gradului de răspuns și reducerea riscurilor de non-răspuns sau de interpretare eronată a itemilor.

Datele au fost colectate în perioada mai-iunie 2025. La sondaj au participat 87 de respondenți, majoritatea dintre aceștia (55,2%) încadrându-se în intervalul de vârstă de 18–25 de ani, 19,5% dintre respondenți au vârste cuprinse între 36 și 50 de ani, iar 14,9% se află în intervalul 26-35 de ani. 72,4% din totalul respondenților au declarat că lucrează în sectorul privat, restul de 27,6% în cel public. 33,6% din respondenți sunt de gen masculin, 63,2% de gen feminin, restul de 3,4% (2 persoane) refuzând să răspundă la această întrebare. 60,9% din respondenți provin din mediul urban și 39,1% din cel rural. Din totalul respondenților, aproape jumătate (46%) au aplicat la concursuri organizate pentru posturi în sectorul public, 37,9% nu au participat la astfel de concursuri și 16,3% au refuzat să răspundă – din această perspectivă putem afirma că mare parte a respondenților sunt cel puțin familiarizați cu practicile existente în sectorul public sau au cunoștințe peste medie.

### 4. Analiza datelor

#### 4.1. Favoritismul în sectorul public

În vederea identificării scorului de favoritism în instituțiile publice perceput de cetățeni, a fost formulată o baterie cu 20 de afirmații care să permită efectuarea unei medii (a se vedea Anexa 1). Pentru măsurarea scorului de favoritism a fost utilizată Scala Likert cu valori între 1 (însemnând „total dezacord”) și 5 (însemnând „total de acord”). Analizând datele la nivelul tuturor respondenților a fost obținut un scor de 80,77 din 100 ceea ce reflectă un tablou al unei culturi instituționale profund marcate de favoritism, influențe politice și lipsa meritocrației (a se vedea Anexa 2). Rezultatele indică un nivel ridicat de favoritism în instituțiile publice, ceea ce indică un grad ridicat de convergență între respondenți. Această consistență poate fi interpretată ca dovadă că experiențele și observațiile privind favoritismul sunt comune și împărtășite la scară largă, indiferent de vârstă, poziție sau experiență profesională. Într-un sistem funcțional,



meritocratic, ne-am aștepta ca scorurile să fie distribuite mai variabil, în funcție de instituție, domeniu sau nivel ierarhic, ori uniformitatea ridicată a percepției indică o potențială problemă sistemică.

Analiza mediei pe fiecare afirmație (a se vedea Anexa 2) relevă o distribuție relativ omogenă a percepțiilor, cu valori situate preponderent între 3,7 și 4,3 pe o scală de la 1 la 5, ceea ce arată că respondenții validează aproape toate asumpțiile referitoare la existența și impactul favoritismului instituționalizat. Cele mai ridicate scoruri sunt asociate afirmațiilor care vizează aspecte sistemice și structurale ale fenomenului. Afirmația „Favoritismul subminează încrederea cetățenilor în instituțiile publice” a înregistrat o medie de 4,29, ceea ce semnaleză o conștientizare profundă a consecințelor sociale ale acestor practici. Similar, „Favoritismul este o problemă sistemică în administrația publică românească” (4,24) și „Favoritismul din sectorul public afectează calitatea serviciilor oferite cetățenilor” (4,21) accentuează percepția că nu este vorba despre abateri punctuale, ci despre un model de funcționare profund înrădăcinat.

Un alt aspect important al analizei este reprezentat de afirmațiile care descriu mecanismele concrete prin care favoritismul este perpetuat. Faptul că, „Criteriile oficiale de recrutare pot fi ușor evitate în favoarea unor candidați preferențiali” obține un scor de 4,13, iar „Posturile vacante sunt distribuite netransparent” înregistrează 3,89, confirmă percepția că normele formale sunt frecvent ocolite sau instrumentalizate. În aceeași linie, afirmația „Chiar și atunci când există reguli clare, acestea pot fi interpretate selectiv” (4,05) subliniază caracterul arbitrar al deciziilor în procesul de selecție și promovare. De asemenea, apartenența politică și relațiile personale sunt identificate drept factori esențiali în obținerea funcțiilor publice. Astfel, afirmațiile „Funcțiile de conducere sunt ocupate de persoane apropiate politic” (3,93 din maxim 5), „Accesul la funcții publice este influențat de apartenența politică” (3,90) și „Cunoașterea cuiva din interiorul instituției este esențială pentru obținerea unui post” (4,04 din maxim 5 cât se putea obține) confirmă că selecția pe criterii de merit este frecvent eclipsată de rețelele de influență personală și politică. În mod interesant, și afirmațiile care vizează percepțiile subiective ale respondenților, fie prin experiență personală, fie prin observație indirectă, obțin scoruri ridicate. „Experiențele personale sau din anturaj confirmă frecvența angajărilor pe pile” are o medie de 4,02, ceea ce validează percepția că nepotismul nu este doar un fenomen cu impact asupra comportamentului profesional și aspirațional al indivizilor. În același timp, „Mulți candidați calificați nu își depun dosarul știind că nu au pile” (4,13) reflectă efectul descurajant și demotivant al acestui climat asupra resursei umane.

Dimensiunea organizațională este și ea puternic marcată de acest fenomen. Cultura internă a instituțiilor este descrisă ca tolerantă față de favoritism (4,05), iar reacțiile împotriva acestuia sunt sancționate prin marginalizare (3,80) ceea ce sugerează că mecanismele de protecție instituțională a meritului și eticii sunt slabe sau absente, fapt ce întreține o dinamică autoconservatoare a rețelelor de influență. Nu în ultimul rând, analiza scoate în evidență și consecințele asupra performanței organizaționale.

Tabelul 3: Afirmatiile cu cele mai mari medii pe o scală de la 1 la 5 pe baza cărora s-a calculat scorul favoritismului în sectorul public

Afirmatiile cu cele mai mari medii	Media
Favoritismul subminează încrederea cetățenilor în instituțiile publice	4.29
Favoritismul este o problemă sistemică în administrația publică românească	4.24
Practicile de angajare netransparente afectează dorința tinerilor de a lucra în sistemul public	4.24
Promovările rapide ale unor persoane mai puțin competente generează frustrări în rândul angajaților	4.24
Favoritismul din sectorul public afectează calitatea serviciilor publice oferite cetățenilor	4.21

Sursa: Prelucrarea autorilor

Promovările rapide ale persoanelor mai puțin competente generează frustrări printre angajații performanți (4,24), iar lipsa transparenței afectează dorința tinerilor de a intra în sistemul public (4,24).

#### 4.2. Principalele forme de nepotism

Un alt obiectiv al cercetării a fost și identificarea principalelor forme de nepotism care se regăsesc în sectorul public românesc din perspectiva respondenților. Potrivit tabelului de mai jos, media obținută pentru fiecare dintre cele 8 afirmații depășește valoarea de 3,9, măsurate pe o scală de la 1 la 5 (1=în foarte mică măsură, 5= în foarte mare măsură) ceea ce indică un acord majoritar și o percepție colectivă accentuată asupra existenței acestor forme de favoritism. Cea mai ridicată medie este asociată cu angajarea rudelor apropiate și a prietenilor în aceeași instituție publică (4,20), ceea ce sugerează că aceasta este percepută ca una dintre cele mai comune și vizibile practici de nepotism. Faptul că această afirmație obține un scor atât de mare indică normalizarea socială a acestui comportament și confirmă natura sa sistemică. Este o formă de favoritism ușor de observat, care implică o apropiere directă între beneficiar și decident și care contravine grav principiilor de imparțialitate și egalitate de șanse. La un nivel similar de frecvență percepută se situează și angajarea prin concursuri „aranjate” pentru o rudă sau apropiat (4,16), respectiv promovarea rapidă a rudelor și cunoștințelor indiferent de performanțe (4,10). Aceste scoruri indică faptul că, dincolo de simpla accesare a unei poziții în sistemul public, se remarcă și accelerația artificială a carierei unor persoane apropiate de decidenți, adesea în absența competențelor sau experienței necesare. Astfel, competiția autentică pentru funcții este subminată de relații personale, iar concursurile, care ar trebui să asigure selecția meritocratică, sunt percepute ca simple formalități.

O altă formă vizibilă de nepotism este numirea în funcții fără concurs, prin detașare sau delegare (4,06), în timp ce influențarea comisiilor de concurs de către persoane în funcții de decizie (4,07) este percepută ca o practică curentă, care compromite integritatea procesului de recrutare. Acest tip de intervenție informală este dificil de probat în mod direct, dar scorul obținut sugerează că este larg recunoscut și suspectat de

Tabelul 4: Media formelor de nepotism întâlnite în sistemul public din perspectiva respondenților

Forme de nepotism	Media
1. Angajarea rudelor apropiate (copii, frați, soți/soții), prietenilor, etc. în aceeași instituție publică	4.20
2. Angajarea prin concursuri „aranjate” pentru o rudă sau apropiat	4.16
3. Promovarea rapidă a rudelor, cunoștințelor indiferent de performanțe	4.10
4. Influențarea comisiilor de concurs de către persoane în funcții de decizie	4.07
5. Numirea în funcții fără concurs (prin detașare, delegare etc.)	4.06
6. Cooptarea rudelor, cunoștințelor în proiecte sau consilii consultative fără expertiză relevantă	4.05
7. Acces prioritara la stagii, cursuri sau specializări pentru persoane apropiate	3.97
8. Atribuirea de posturi temporare sau interimare pentru apropiați fără experiență	3.89

Sursa: Prelucrarea autorilor

majoritatea celor care au experiență în sistemul public. Deși ceva mai puțin frecvente în percepția respondenților, dar totuși notabil validate, sunt accesul prioritara la stagii, cursuri sau specializări pentru persoane apropiate (3,97) și cooptarea rudelor sau cunoștințelor în proiecte sau consilii fără expertiză relevantă (4,05). Aceste forme de favoritism sunt mai puțin directe, dar afectează pe termen lung dezvoltarea profesională echitabilă și calitatea deciziilor instituționale. Ele reflectă modul în care accesul la resurse, oportunități și influență este distorsionat în favoarea cercurilor de relații personale.

În concluzie, scorurile ridicate pentru toate cele opt forme de nepotism analizate reflectă o percepție puternic negativă și susținută a respondenților cu privire la modul în care funcționează administrația publică românească și sugerează necesitatea unor intervenții structurale, nu doar de reglementare, ci și de reformare a culturii organizaționale, pentru a restabili încrederea în meritocrație și transparență în sectorul public.

#### 4.3. Răspândirea favoritismului în sectorul public

În cadrul studiului au fost identificate domeniile în care cetățenii percep că favoritismul este cel mai frecvent întâlnit. Cel mai frecvent menționat domeniu este administrația locală, indicată de 93,1% dintre respondenți. Această valoare extrem de ridicată poate fi explicată prin faptul că administrația locală este, în general, cel mai apropiat nivel de autoritate în raport cu cetățeanul. Este domeniul în care oamenii intră cel mai des în contact direct cu funcționarii publici, fie în primării, fie în consiliile locale, și unde sunt mai vizibile practicile de angajare sau promovare bazate pe relații personale, afinități politice sau interese de rețea. Familiaritatea aceasta cu realitatea locală face ca suspiciunile privind favoritismul să fie nu doar frecvente, ci adesea confirmate de experiențe personale sau comunitare.

Pe locul al doilea, administrația centrală (ministere, agenții) este percepută ca fiind afectată de favoritism de către 66,7% dintre participanți ceea ce sugerează că percepția nu se limitează la nivel local, ci se extinde și la nivelul central al administrației, chiar dacă relația cetățeanului cu aceste instituții este mai indirectă, mediatizările constante

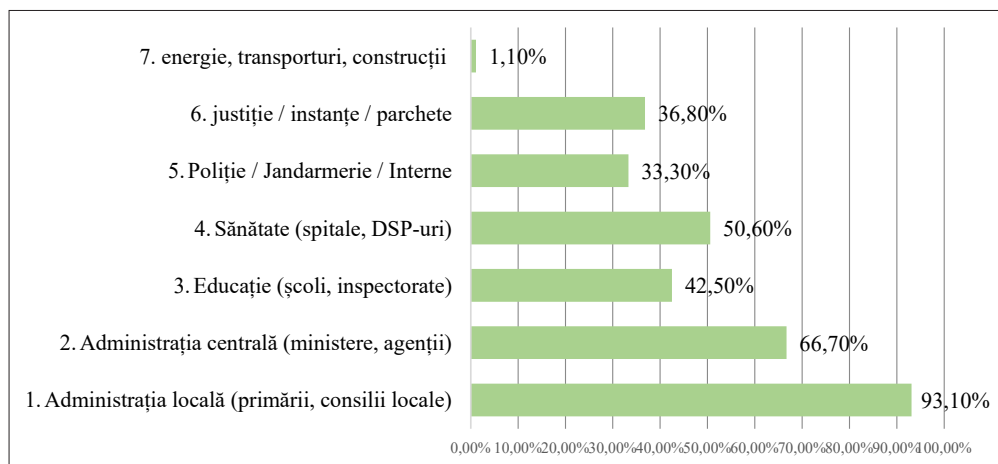


Figura 1: Principalele domenii în care, din perspectiva respondenților, este frecvent favoritismul

Sursa: Prelucrarea autorilor

legate de influențe politice, numiri controversate sau scandaluri de corupție contribuie la consolidarea acestei opinii.

De asemenea, domeniile esențiale precum sănătatea (50,6%), educația (42,5%), justiția (36,8%) și ordinea publică (33,3%) sunt percepute ca fiind afectate de favoritism într-o proporție considerabilă. În ceea ce privește sănătatea și educația, aceste percepții pot fi alimentate de cazuri cunoscute de promovări interne bazate pe relații sau de ocuparea unor posturi fără respectarea principiilor meritocratice. În plus, presiunile locale, influențele politice și lipsa de transparență în concursuri sau selecții pot alimenta aceste suspiciuni.

#### 4.4. Cauzele percepute ale favoritismului

Analizând cauzele percepute ale favoritismului, se observă că respondenții identifică atât probleme sistemice, cât și factori culturali și instituționali care favorizează perpetuarea acestui fenomen în sectorul public. Cea mai frecvent menționată cauză este cultura organizațională bazată pe „pile și relații”, indicată de 72,4% dintre participanți. Această cultură informală, adesea acceptată tacit, generează un climat în care meritele individuale sunt adesea eclipsate de apartenența la anumite rețele de influență. Urmează, cu 66,7%, lipsa unor consecințe reale pentru nepedepsirea cazurilor de nepotism și favoritism ceea ce sugerează că, în ciuda existenței unor reglementări formale, mecanismele de sancționare nu sunt suficient de ferme sau eficiente pentru a descuraja aceste practici.

De asemenea, influența partidelor politice asupra angajărilor (54%) și lipsa unor mecanisme de control eficient (54%) sunt percepute drept cauze majore, fiind interconectate în sensul în care influențele politice tind să se infiltreze acolo unde

sistemele de control intern sunt slabe sau ineficiente. Practic, intervenția politicului este posibilă tocmai pentru că nu există suficiente bariere funcționale și independente care să o limiteze. Un alt factor este toleranța instituțională față de comportamentele abuzive (47,1%), respondenții indicând faptul că instituțiile publice nu doar că nu sancționează favoritismul, dar, prin pasivitate sau complicitate, îl și validează. Mentalitatea că „este normal să ajuți pe cineva cunoscut” a fost menționată de 44,8% dintre respondenți, rezultatul confirmă că o parte a favoritismului nu este percepută neapărat ca fiind abuzivă, ci ca o practică acceptată social, cu rădăcini culturale și familiale.

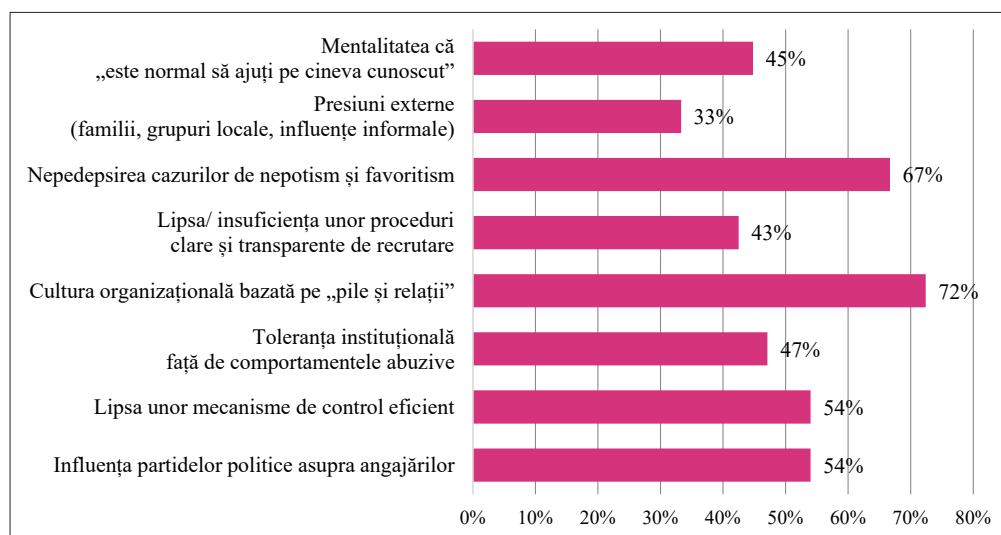


Figura 2: Principalele cauze ale favoritismului din perspectiva respondenților

Sursa: Prelucrarea autorilor

La polul opus, presiunile externe (familii, grupuri locale, influențe informale) sunt văzute ca o cauză de către doar 33,3% dintre respondenți, ceea ce sugerează că influențele exterioare sunt percepute ca mai puțin relevante decât cele interne (cultură organizațională, politizare, lipsa controlului).

#### 4.5. Principalele efecte ale favoritismului

Fenomenul determină o serie de consecințe, iar cea mai invocată este scăderea calității serviciilor publice (78,2%). În condițiile în care accesul la funcții și promovările nu se bazează pe competență, ci pe relații personale sau influențe politice este firesc ca și calitatea serviciilor publice livrate să sufere, deoarece un aparat administrativ populat cu persoane slab pregătite sau nepotrivite pentru funcția deținută va genera inevitabil decizii incoerente, întârzieri, ineficiență și neadaptare la nevoile reale ale cetățenilor.

Un alt efect identificat este demotivarea angajaților competenți (75,9%) ceea ce evidențiază o realitate des întâlnită în instituțiile publice și anume că profesioniștii care observă că promovările și recompensele nu se bazează pe efort și valoare, ci pe relații și influență, își pierd treptat motivația de a performa, iar pe termen lung, acest lucru duce la stagnare, abandon profesional sau migrarea spre alte domenii. De aici derivă și promovarea incompetenței în funcții cheie (64,4%), fenomen deosebit de periculos, deoarece afectează deciziile strategice ale instituției, iar de cele mai multe ori un lider numit pe criterii de loialitate, și nu de merit, nu va urmări performanța, ci menținerea propriului statut.

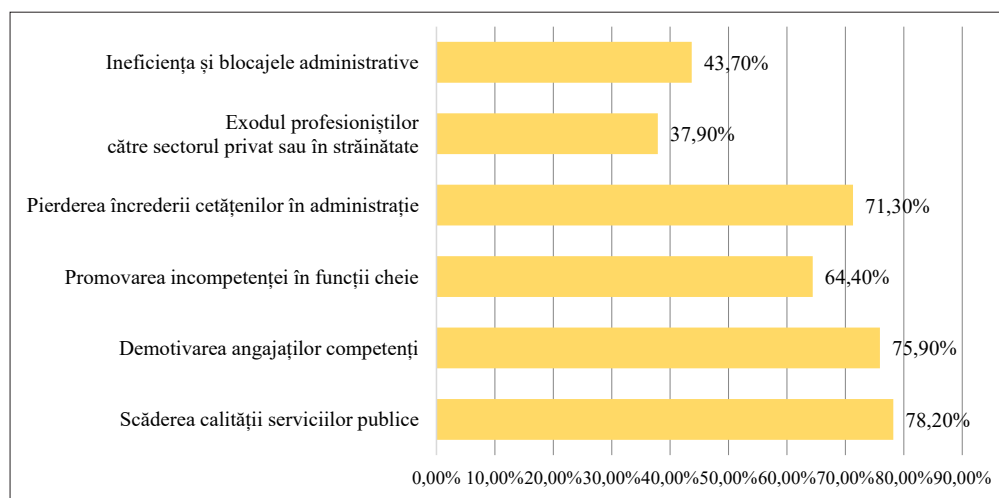


Figura 3: Principalele efecte ale favoritismului din sectorul public percepute de respondenți

Sursa: Prelucrarea autorilor

De asemenea, respondenții semnalează și corupția instituționalizată (71,3%) și pierderea încrederii cetățenilor în administrație (71,3%) ca efecte directe ale favoritismului. Este important de înțeles că favoritismul, chiar dacă nu ia întotdeauna forma corupției financiare, contribuie la o corupție de tip moral și structural, creând impresia adesea justificată că instituțiile funcționează pe baza „regulilor din umbră”, că loialitatea este răsplătită mai mult decât competența, și că transparența nu este un principiu care să se aplice. Totodată, favoritismul produce ineficiență și blocaje administrative (43,7%) și descurajează reformele reale (44,8%). Aici este vorba despre un mecanism de auto-conservare a sistemului disfuncțional, în sensul în care cei care obțin poziții prin favoritism nu au niciun interes real în a schimba regulile jocului, ci dimpotrivă, vor susține menținerea unui sistem controlabil, ceea ce explică stagnarea reformei în administrație și rezistența față de inițiativele de profesionalizare.

Un efect secundar, dar cu implicații pe termen lung, este exodul profesioniștilor către sectorul privat sau în străinătate (37,9%), astfel tocmai cei care ar putea contribui

la modernizarea administrației aleg să plece, iar statul pierde capital uman valoros, în timp ce menține un aparat birocratic ineficient și dezechilibrat.

#### 4.6. Soluții posibile pentru reducerea favoritismului

Una dintre întrebările esențiale ale cercetării a vizat identificarea percepției respondenților cu privire la soluții posibile pentru reducerea favoritismului, în special implementarea unor politici meritocrative, centrate pe competență, transparență și evaluare obiectivă. Rezultatele arată că aproape jumătate dintre participanți (48,3%) consideră că meritocrația ar reduce în foarte mare măsură fenomenul favoritismului, iar alți 21,8% sunt de părere că ar contribui în mare măsură. Din punctul nostru de vedere, această percepție reflectă o înțelegere corectă și matură a modului în care funcționarea unei administrații eficiente trebuie să fie ancorată în competență. Cetățenii par să înțeleagă că atâta vreme cât promovarea și ocuparea posturilor se fac pe baza relațiilor personale, a loialităților politice sau a influențelor externe, nu putem vorbi despre un sistem public performant sau corect. În schimb, dacă selecția se bazează pe criterii clare, evaluări obiective și egalitate de șanse, atunci favoritismul ar deveni practic imposibil de susținut sistemic.

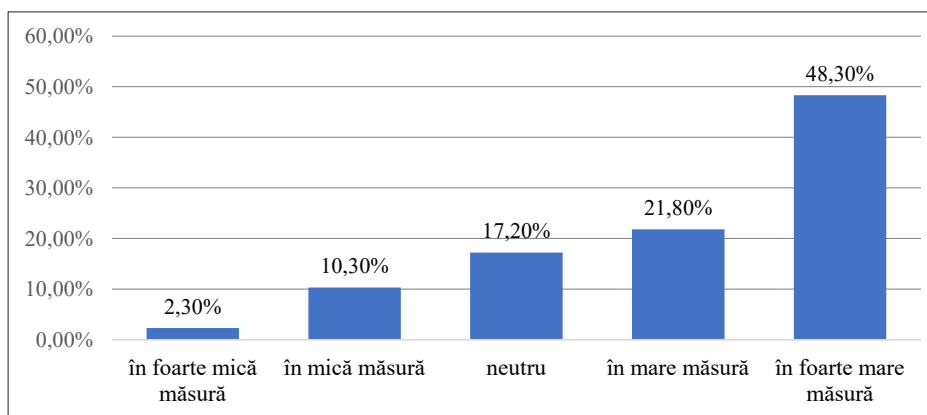


Figura 4: Măsura în care respondenții consideră că implementarea unor politici meritocrative ar reduce favoritismul din sectorul public

Sursa: Prelucrarea autorilor

În schimb, 17,2% dintre respondenți au adoptat o poziție neutră, ceea ce poate indica fie o lipsă de încredere în capacitatea instituțiilor de a implementa cu adevărat politici meritocrative, fie un scepticism general față de orice tip de reformă în sectorul public și care poate reflecta un public „obosit” de promisiuni reformiste care nu s-au concretizat în timp. Doar 10,3% consideră că meritocrația ar reduce favoritismul în mică măsură, iar 2,3% în foarte mică măsură, ceea ce pot sugera existența unui segment de cetățeni care percep corupția și favoritismul ca fenomene adânc înrădăcinate, mai

degrabă culturale sau politice, și, deci, dificil de combătut prin simple politici administrative. Altfel spus, pentru aceștia, meritocrația nu este suficientă în lipsa unor schimbări sistemice profunde, care să includă sancțiuni reale, voință politică și schimbarea mentalităților.

Pentru a evalua nivelul de încredere al cetățenilor în posibilitatea reducerii fenomenului favoritismului în instituțiile publice pe termen mediu, respondenților li s-a cerut să își exprime gradul de optimism privind perspectivele de schimbare în următorii zece ani. Această măsură a urmărit să surprindă așteptările și speranțele societății în ceea ce privește evoluția transparenței și echității în sectorul public. Majoritatea respondenților, respectiv 37,9%, s-au declarat moderat optimiști cu privire la reducerea favoritismului în instituțiile publice în următorii zece ani. Această alegere indică o atitudine echilibrată, în care speranța pentru o schimbare pozitivă coexistă cu o doză de scepticism sau prudență. Practic, aceștia recunosc că, deși există potențial și dorință pentru reforme, provocările structurale și culturale din sistem pot face ca procesul să fie dificil și de durată.

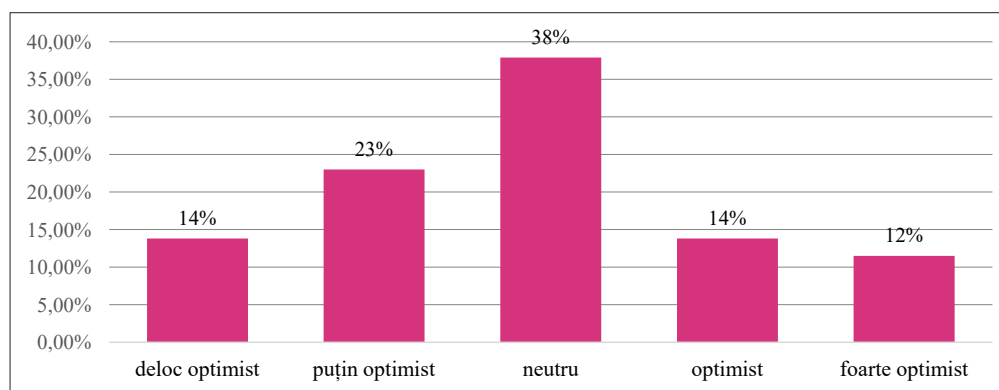


Figura 5: Gradul de optimism al respondenților cu privire la reducerea favoritismului din sectorul public în următorii 10 ani

Sursa: Prelucrarea autorilor

Pe de altă parte, un procent mult mai redus, doar 11,5% dintre respondenți (echivalentul a 10 persoane), s-au declarat foarte optimiști în ceea ce privește perspectiva eliminării favoritismului. În ansamblu, aceste rezultate sugerează că, deși există un anumit grad de încredere în posibilitatea progresului, majoritatea respondenților adoptă o poziție realistă, conștienți fiind de complexitatea fenomenului favoritism și de dificultățile implicate în combaterea sa. Aceasta subliniază importanța unor măsuri sustenabile, continue și bine coordonate, care să adreseze atât cauzele profunde, cât și manifestările vizibile ale favoritismului în administrația publică.

Datele arată că majoritatea respondenților consideră creșterea transparenței în procesul de angajare drept cea mai eficientă măsură pentru reducerea favoritismului,



aceasta fiind aleasă de 72,4% dintre participanți. Acest rezultat evidențiază faptul că transparența este percepută ca un instrument esențial în prevenirea deciziilor arbitrare și în asigurarea unui proces echitabil, bazat pe criterii clare și obiective. Pe locul al doilea, aproape la fel de importantă este considerată implicarea comisiilor independente în selecția candidaților, opțiune aleasă de 71,3% dintre respondenți ceea ce reflectă convingerea că o evaluare imparțială, realizată de experți sau organisme fără legături politice sau interese personale, poate limita influențele subiective și favorurile în procesul de angajare.

Următoarea măsură, apreciată de 70,1% dintre respondenți, o reprezintă evaluările obiective ale performanței, care asigură o clasificare clară a meritelor și contribuie la promovarea și menținerea angajaților competenți în funcții cheie. Acest lucru întărește ideea că meritocrația este percepută ca un pilon fundamental în combaterea favoritismului. Eliminarea intervențiilor politice în deciziile administrative a fost menționată de 64,4% dintre respondenți, ceea ce arată o preocupare semnificativă legată de influențele externe și modul în care acestea pot corupe procesele interne. În privința codurilor de etică și a sancțiunilor clare, 52,9% dintre respondenți consideră că acestea ar contribui la crearea unui cadru normativ ferm, care să descurajeze practicile necorespunzătoare. În final, auditurile externe periodice, indicate de 48,3% dintre participanți, sunt văzute ca un mecanism util de verificare și control, capabil să identifice nereguli și să sprijine transparența instituțională.

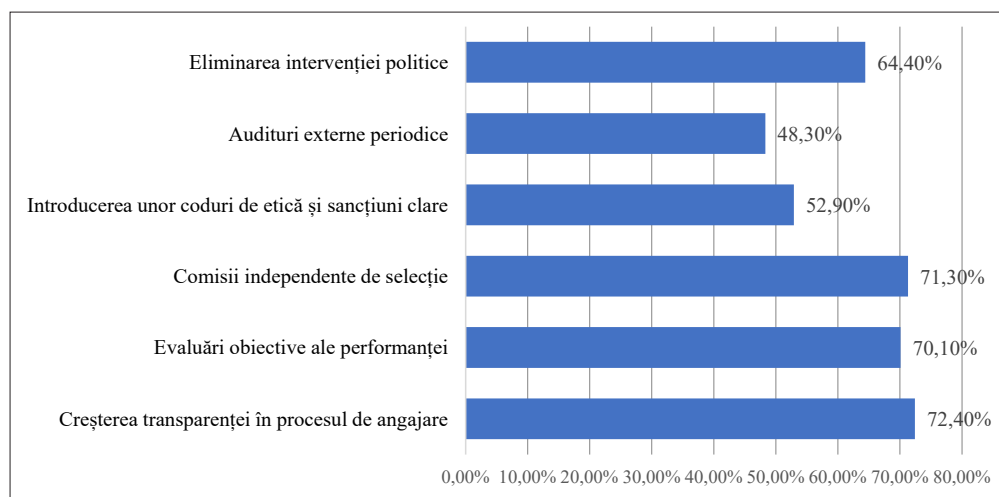


Figura 6: Măsurile percepute de respondenți ca fiind eficiente pentru reducerea favoritismului

Sursa: Prelucrarea autorilor

Rezultatele analizate indică faptul că în momentul actual favoritismul este perceput ca fiind larg răspândit în instituții, percepția respondenților indică o problemă sistemică și generalizată în sectorul public în ceea ce privește tratamentul inegal și lipsa

meritocrației, mecanismele de recrutare fiind percepute ca profund viciate, ceea ce duce la neîncredere și demotivare. Lipsa transparenței, cultura instituțională bazată pe relații și lipsa unor mecanisme clare de sancționare și recrutare afectează profund încrederea cetățenilor și calitatea serviciilor publice. Cu toate acestea, există deschidere către schimbare, iar cetățenii identifică soluții viabile precum meritocrația, transparența și reformele structurale.

## 5. Concluzii și recomandări

Rezultatele cercetării evidențiază faptul că fenomenul favoritismului în instituțiile publice din România este perceput ca fiind nu doar frecvent, ci și profund înrădăcinat în cultura organizațională. Atât analiza teoretică, axată pe literatura de specialitate, cât și dimensiunea empirică a studiului confirmă existența unei realități instituționale marcate de influențe informale, relaționalism și, în multe cazuri, de lipsa unor criterii obiective în procesul decizional. Aceste elemente, care contravin profund principiilor meritocratice, conduc la marginalizarea angajaților competenți și la favorizarea unor indivizi care nu îndeplinesc în mod real cerințele profesionale necesare ocupării unor funcții publice.

Printre efectele percepute ale favoritismului se remarcă scăderea calității serviciilor publice, un aspect esențial care afectează direct viața cetățenilor. Atunci când promovările sau angajările se realizează pe criterii neprofesionale, consecințele sunt vizibile în ineficiența actului administrativ, în deciziile greșite sau în lipsa de responsabilitate. În același timp, demotivarea angajaților competenți este un efect secundar grav, deoarece personalul bine pregătit devine frustrat și dezinteresat, ceea ce duce adesea la exodul acestora fie în sectorul privat, fie în afara țării. Un alt efect major, menționat frecvent de respondenți, este pierderea încrederii cetățenilor în instituțiile publice, un fenomen care subminează însăși legitimitatea statului. Când populația percepe că accesul la funcții și resurse se face prin relații, nu prin merit, scade dorința de implicare civică, se accentuează neîncrederea în autorități și se perpetuează o cultură a resemnării și a individualismului. Totodată, apariția corupției instituționalizate este un rezultat direct al tolerării favoritismului, atunci când sistemul în sine funcționează după criterii informale, corupția devine o componentă „normalizată” a activității administrative.

În ceea ce privește soluțiile propuse de respondenți, aceștia consideră că o serie de măsuri sunt esențiale pentru reducerea favoritismului: creșterea transparenței în procesul de recrutare, evaluări obiective ale performanței, existența unor comisii independente în procesul de selecție, precum și limitarea intervenției politice în administrația publică. Gradul de optimism cu privire la reducerea favoritismului în următorii zece ani este moderat, ceea ce denotă o percepție realistă, dar nu complet pesimistă. Respondenții sunt conștienți de complexitatea problemelor structurale, de rezistența

la schimbare și reziliența (Cotoranu și Moldovan, 2020) care caracterizează sistemul public românesc, dar, în același timp, recunosc necesitatea unor măsuri urgente și sistematice pentru combaterea acestui fenomen.

Pentru a combate în mod eficient fenomenul favoritismului în instituțiile publice, este necesară adoptarea unui set coerent de măsuri care să vizeze atât prevenirea, cât și corectarea practicilor nedrepte. Una dintre cele mai importante direcții de acțiune este creșterea transparenței în procesul de recrutare și promovare, instituțiile publice trebuie să implementeze proceduri clare, standardizate și ușor de verificat, care să asigure un concurs deschis și corect pentru toate posturile vacante. Publicarea etapelor procesului, a punctajelor obținute de candidați, precum și a componenței comisiilor de selecție ar contribui semnificativ la reducerea suspiciunilor de favoritism și ar consolida încrederea cetățenilor în echitatea deciziilor administrative.

Un alt aspect esențial îl reprezintă separarea clară între administrația publică și influențele politice, fiind necesară o depolitizare reală a funcției publice, în sensul asigurării independenței proceselor de angajare și promovare față de interesele partinice. Intervențiile politice nejustificate în managementul resurselor umane trebuie identificate și sancționate, astfel încât să se poată crea un cadru instituțional în care profesionalismul să primeze.

În ceea ce privește evaluarea angajaților, este necesară introducerea unor sisteme moderne și obiective de apreciere a performanței. Acestea ar trebui să se bazeze pe indicatori clari, măsurabili, atât cantitativi cât și calitativi, care să reflecte activitatea reală a personalului. Prin acest mecanism se pot recompensa angajații merituoși și se pot descuraja promovările bazate pe criterii informale sau relaționale. De asemenea, consolidarea rolului comisiilor independente în procesul de selecție și promovare este o altă măsură cu potențial de impact. Includerea unor membri externi, fără legături directe cu instituția evaluată, poate asigura imparțialitatea deciziilor și poate reduce influențele subiective; astfel, procesul devine mai credibil și mai greu de manipulat.

Schimbarea culturii organizaționale, deseori caracterizată de valori masculine, colectivism, un grad ridicat de evitare a incertitudinii și distanță mică față de putere (Moldovan și Macarie, 2016), trebuie sprijinită și prin educație instituțională și formare profesională continuă în domeniul eticii publice. Organizarea periodică a unor sesiuni de instruire privind integritatea, echitatea și responsabilitatea în funcția publică ar putea consolida valorile etice în cadrul instituțiilor și ar contribui la profesionalizarea administrației. Totodată, aplicarea consecventă a legislației existente este o altă condiție esențială. Măsurile anti-nepotism și prevederile din Codul administrativ trebuie să fie respectate și monitorizate riguros, cu sancțiuni reale în caz de abatere. Totodată, este necesară întărirea instituțiilor de control, cum ar fi Agenția Națională de Integritate, și eficientizarea mecanismelor de protecție a avertizorilor de integritate, care pot juca un rol esențial în semnalarea abuzurilor. Nu în ultimul rând, implicarea cetățenilor trebuie încurajată prin promovarea unor mecanisme accesibile și sigure de sesizare a neregulilor. Campaniile publice de conștientizare, combinate cu protecția eficientă a

celor care semnaleză cazuri de favoritism, pot contribui la construirea unei presiuni sociale reale asupra instituțiilor opace și pot accelera procesul de schimbare.

### Bibliografie:

1. Abramo, G., D'Angelo, C.A. și Rosati, F., „Relatives in the Same University Faculty: Nepotism or Merit?”, 2014, *Scientometrics*, vol. 101, nr. 1, pp. 737–749.
2. Airinei, C.M., „Practica nepotismului în sistemul administrativ românesc”, 2011, *Revista Română de Sociologie*, nr. 3–4, pp. 361–371.
3. Allesina, S., „Measuring Nepotism through Shared Last Names: The Case of Italian Academia”, 2011, *PLoS ONE*, vol. 6, nr. 8.
4. Apostol, D., „Declinul încrederii publice în România: Despre rădăcini și impactul asupra societății”, 2024, Republica.ro., [Online] disponibil la adresa <https://republica.ro/declinul-increderii-publice-in-romania-despre-radacini-si-despre-impactul-asupra-societatii>, accesat la data de 15 mai 2025.
5. Arasli, H. și Tumer, M., „Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects on Job Stress and Job Satisfaction”, 2008, *Social Behavior and Personality*, vol. 36, nr. 9, pp. 1237–1250.
6. Arasli, H., Bavik, A. și Ekiz, E.H., „The Effects of Nepotism on Human Resource Management: The Case of Three, Four and Five Star Hotels in Northern Cyprus”, 2006, *International Journal of Sociology and Social Policy*, vol. 26, nr. 7/8, pp. 295–308.
7. Arya, A. și Glover, J., „Real Options, Conflicting Valuations, and Favoritism”, 2003, *Topics in Economic Analysis & Policy*, vol. 3, nr. 1, pp. 1–12.
8. Bellow, A., *In Praise of Nepotism: A History of Family Enterprise from King David to George W. Bush*, New York: Doubleday, 2003.
9. BEOPEN, „Riscurile corupției”, BEOPEN Congress, [Online] disponibil la adresa <https://www.beopen-congress.eu/RO/2-cat-riscurile-corup%C8%99Biei.html>, accesat la data de 15 mai 2025.
10. Ceacăr (Nistiriuc), I., „Meritocrația și rolul ei în funcția publică”, 2019, *Revista de Filosofie, Sociologie și Științe Politice*, vol. 2, nr. 180, pp. 97–111.
11. Consiliul European, „Combaterea nepotismului în administrația publică locală și regională”, Strasbourg: Consiliul European, 2021.
12. Cotoranu, D. și Moldovan, O., „Reziliența funcționarilor publici din mediul rural românesc”, 2020, *Revista Transilvană de Științe Administrative*, vol. 1, nr. 46, pp. 29–46.
13. European Commission, „Rule of Law Report – Country Chapter on the Rule of Law Situation in Romania”, Strasbourg, 2022.
14. Fisman, R. și Golden, M.A., *Corruption: What Everyone Needs to Know*, Oxford: Oxford University Press, 2017.
15. Golden, M.A. și Min, B., „Distributive Politics around the World”, 2013, *Annual Review of Political Science*, vol. 16, pp. 73–99.

16. Jones, R.G. și Stout, T., „Policing Nepotism and Cronysim without Losing the Value of Social Connection”, 2015, *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 8, nr. 1, pp. 2–12.
17. Mhatre, K.H., Riggio, R.E și Riggio, H.R., „Nepotism and Leadership”, în Jones R.G. (ed.), *Nepotism in Organizations*, Routledge, 2012.
18. Moldovan, O. și Macarie, F.C., „Cultura organizațională în administrația publică: O analiză comparativă”, *Revista Transilvană de Științe Administrative*, vol. 2, nr. 39, pp. 123–139.
19. Moldovan, O. și Macarie, F.C., „How to Change the Informal Side? A Comparative Analysis of Organizational Culture Transformation Models”, 2014, *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, vol. 7, nr. 2, pp. 40–45.
20. OECD, *Government at a Glance 2019*, Paris: OECD Publishing, 2019.
21. Peters, B.G. și Pierre, J. (ed.), *The SAGE Handbook of Public Administration*, London: SAGE Publications, 2012.
22. Peters, B.G. și Pierre, J., „Politicization of the Civil Service. Concepts, Causes, Consequences”, în Peters, B.G. și Pierre, J. (ed.), *The Politicization of the Civil Service in Comparative Perspective. A Quest for Control*, Routledge, 2004.
23. Radu, L. și Radu B.V., „Politicization of Public Administration in Romania and Its Consequences for Governance in Turbulent Times”, 2023, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, Special Issue, pp. 131–148.
24. Robinson, J.A. și Verdier, T., „The Political Economy of Clientelism”, 2013, *The Scandinavian Journal of Economics*, vol. 115, nr. 2, pp. 260–291.
25. Rose-Ackerman, *Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform*, Cambridge: Cambridge University Press, 1999.
26. Sundell, A., „Nepotism and Meritocracy”, 2014, The Quality of Government Institute, QoG Working Paper Series 2014:16, [Online] disponibil la adresa <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/38885>, accesat la data de 3 iulie 2025.
27. Transparency International România, „Raport național privind percepția corupției în România”, 2021, [Online] disponibil la adresa <https://www.transparency.org.ro/ro>, accesat la data de 3 iulie 2025.

## Anexa 1: Instrumentul de colectare a datelor

1. Pe o scală de la 1 la 5 (1 = total dezacord, 5 = total de acord) vă rog să indicați în ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații despre instituțiile publice din România:

Afirmații	1	2	3	4	5
1. Angajările în instituțiile publice se fac, de regulă, pe bază de relații personale					
2. Funcțiile de conducere în administrație sunt ocupate de persoane apropiate politic					
3. Promovările în sectorul public nu respectă criteriile clare de performanță					
4. Criteriile oficiale de recrutare pot fi ușor evitate în favoarea unor candidați preferențiali					
5. Accesul la funcții publice este influențat de apartenența la un partid politic					
6. Posturile vacante din instituțiile publice sunt distribuite netransparent					
7. Favoritismul este o problemă sistemică în administrația publică românească					
8. Funcțiile publice sunt uneori folosite ca recompensă pentru sprijin electoral sau politic					
9. Cultura organizațională din instituțiile publice tolerează favoritismul					
10. Favoritismul subminează încrederea cetățenilor în instituțiile publice					
11. Cunoașterea cuiva din interiorul instituției este adesea esențială pentru a obține un post					
12. Experiențele personale sau din anturaj confirmă frecvența angajărilor „pe pile”					
13. Sistemele de evaluare a performanței sunt rareori folosite pentru a decide promovările în administrație					
14. Chiar și atunci când există reguli clare, acestea pot fi interpretate selectiv în favoarea unor persoane					
15. Funcționarii care critică favoritismul sunt marginalizați sau excluși din cercurile de influență					
16. Mulți candidați calificați nu își depun dosarul pentru posturi publice, știind că nu au „pile”					
17. Practicile de angajare netransparente afectează dorința tinerilor de a lucra în sistemul public					
18. Promovările rapide ale unor persoane mai puțin competente generează frustrări în rândul angajaților performanți					
19. Există instituții publice în care toate funcțiile-cheie sunt ocupate de persoane din același cerc de influență					
20. Favoritismul din sectorul public afectează calitatea serviciilor publice oferite cetățenilor					

2. Pe o scală de la 1 la 5 (1= în foarte mică măsură, 5= în foarte mare măsură) în ce măsură considerați că favoritismul este prezent în instituțiile publice din România?

1      2      3      4      5

3. Pe o scală de la 1 la 5 (1= în foarte mică măsură, 5= în foarte mare măsură) în ce măsură considerați că angajările în instituțiile publice se fac pe bază de relații și nu pe bază de competență?

1      2      3      4      5

4. Pe o scală de la 1 la 5 (unde 1 înseamnă foarte mică iar 5 înseamnă foarte mare), câtă încredere aveți, în general, în instituțiile publice din România?  
1    2        3        4        5
5. Pe o scală de la 1 la 5 (1= în foarte mică măsură, 5= în foarte mare măsură) în ce măsură considerați că partidele politice influențează angajările și promovările în instituțiile publice?  
1    2        3        4        5
6. Pe o scală de la 1 la 5 (1 = deloc acceptabil, 5 = foarte acceptabil) cât de acceptabil considerați să fie angajată o rudă a unui funcționar public într-o instituție în care acesta lucrează?  
1    2        3        4        5
7. Pe o scală de la 1 la 5 (1= în foarte mică măsură, 5= în foarte mare măsură) care dintre următoarele forme de nepotism considerați că sunt cele mai frecvente în instituțiile publice din România?

Forme	1	2	3	4	5
1. Angajarea rudelor apropiate (copii, frați, soți/soții), prietenilor, etc. în aceeași instituție publică					
2. Atribuirea de posturi temporare sau interimare pentru apropiați fără experiență					
3. Numirea în funcții fără concurs (prin detașare, delegare etc.)					
4. Influențarea comisiilor de concurs de către persoane în funcții de decizie					
5. Promovarea rapidă a rudelor, cunoștințelor indiferent de performanțe					
6. Acces prioritar la stagii, cursuri sau specializări pentru persoane apropiate					
7. Cooptarea rudelor, cunoștințelor în proiecte sau consilii consultative fără expertiză relevantă					
8. Angajarea prin concursuri „aranjate” pentru o rudă sau apropiat					

8. După părerea dvs. în ce domenii ale administrației publice considerați că favoritismul este cel mai frecvent întâlnit?
1. Administrația locală (primării, consilii locale)
  2. Administrația centrală (ministere, agenții)
  3. Educație (școli, inspectorate)
  4. Sănătate (spitale, DSP-uri)
  5. Poliție / Jandarmerie / Interne
  6. Justiție / Instanțe / Parchete
  7. Altul (vă rugăm să specificați):
9. Care considerați că sunt principalele cauze ale apariției favoritismului în sectorul public?
1. Influența partidelor politice asupra angajărilor
  2. Lipsa unor mecanisme de control eficient
  3. Toleranța instituțională față de comportamentele abuzive
  4. Cultura organizațională bazată pe „pile și relații”

5. Lipsa/ insuficiența unor proceduri clare și transparente de recrutare
  6. Nepedepsirea cazurilor de nepotism și favoritism
  7. Presiuni externe (familii, grupuri locale, influențe informale)
  8. Mentalitatea că „este normal să ajuți pe cineva cunoscut”
  9. Altele (vă rugăm să specificați):
10. Care dintre următoarele considerați că sunt cele mai importante efecte ale favoritismului în instituțiile publice?
1. Scăderea calității serviciilor publice
  2. Demotivarea angajaților competenți
  3. Promovarea incompetenței în funcții cheie
  4. Pierderea încrederii cetățenilor în administrație
  5. Exodul specialiștilor către sectorul privat sau în străinătate
  6. Ineficiența și blocajele administrative
  7. Corupție instituționalizată
  8. Lipsa reformei reale în sistemul public
  9. Altele (vă rugăm să specificați):
11. Pe o scală de la 1 la 5 (unde 1 înseamnă în foarte mică măsură, iar 5 înseamnă în foarte mare măsură), în ce măsură credeți că implementarea unor politici meritocratice (bazate pe competență) ar reduce favoritismul?
- 1      2      3      4      5
12. Pe o scală de la 1 la 5 (unde 1 înseamnă în foarte mică măsură, iar 5 înseamnă în foarte mare măsură) în ce măsură ați sesizat vreodată un caz de favoritism sau corupție?
- 1      2      3      4      5
13. Pe o scală de la 1 la 5 (1 = foarte puțin optimist/ă, 5 = foarte optimist/ă) cât de optimist(ă) sunteți că favoritismul în instituțiile publice poate fi redus în următorii 10 ani?
- 1              2              3              4              5
14. Ce măsuri considerați că ar fi eficiente pentru reducerea favoritismului?
1. Creșterea transparenței în procesul de angajare
  2. Evaluări obiective ale performanței
  3. Comisii independente de selecție
  4. Introducerea unor coduri de etică și sancțiuni clare
  5. Auditudini externe periodice
  6. Eliminarea intervenției politice
  7. Altele (menționați) .....
15. Pe o scală de la 1 la 5 (unde 1 înseamnă deloc, iar 5 înseamnă în foarte mare măsură), în ce măsură credeți că instituțiile publice sunt suficient de transparente în ceea ce privește deciziile lor administrative, cum ar fi angajările și promovările?
- 1      2      3      4      5



16. Ați aplicat de-a lungul timpului pentru un post în sectorul public?

1. Da      2. Nu      3. Prefer să nu răspund

17. În prezent vă desfășurați activitatea:

1. În sectorul public      2. În sectorul privat

18. Care este vârsta dumneavoastră?

- 18–25 ani      26–35 ani      36–50 ani      Peste 50 ani

19. Care este mediul dumneavoastră de proveniență?

1. Rural      2. Urban

20. Genul dvs.:

1. Feminin      2. Masculin      3. Prefer să nu răspund

21. Ultimul nivel de studii:

1. Gimnazial  
2. Liceal  
3. Postliceal  
4. Universitar  
5. Postuniversitar

**Anexa 2: Media afirmațiilor prin care s-a calculat scorul de favoritism  
perceput de cetățeni în instituțiile publice**

Item	N	Minimum	Maximum	Media
Angajările în instituțiile publice se fac, de regula, pe baza de relații personale	87	1	5	3,7586
Funcțiile de conducere în administrație sunt ocupate de persoane apropiate politic	87	1	5	3,931
Promovările în sectorul public nu respectă criteriile clare de performanță	87	1	5	3,7471
Criteriile oficiale de recrutare pot fi ușor evitate în favoarea unor candidați preferențiali	87	1	5	4,1379
Accesul la funcții publice este influențat de apartenența la un partid politic	87	1	5	3,908
Posturile vacante din instituțiile publice sunt distribuite ne-transparent	87	1	5	3,8966
Favoritismul este o problema sistemică în administrația publică românească	87	1	5	4,2414
Funcțiile publice sunt uneori folosite ca recompensă pentru sprijin electoral sau politic	87	1	5	4,092
Cultura organizațională din instituțiile publice tolerează favoritismul	87	1	5	4,0575
Favoritismul subminează încrederea cetățenilor în instituțiile publice	87	1	5	4,2989
Cunoașterea cuiva din interiorul instituției este adesea esențială pentru a obține un post	87	1	5	4,046
Experiențele personale sau din anturaj confirmă frecvența angajărilor „pe pile”	87	1	5	4,023
Sistemele de evaluare a performanței sunt rareori folosite pentru a decide promovările în administrație	87	1	5	3,8736
Chiar și atunci când există reguli clare, acestea pot fi interpretate selectiv în favoarea unor persoane	87	1	5	4,0575
Funcționarii care critică favoritismul sunt marginalizați sau excluși din cercurile de influență	87	1	5	3,8046
Mulți candidați calificați nu își depun dosarul pentru posturi publice, știind ca nu au „pile”	87	1	5	4,1379
Practicile de angajare ne-transparente afectează dorința tinerilor de a lucra în sistemul public	87	1	5	4,2414
Promovările rapide ale unor persoane mai puțin competente generează frustrări în rândul angajaților performanți	87	1	5	4,2414
Există instituții publice în care toate funcțiile-cheie sunt ocupate de persoane din același cerc de influență	87	1	5	4,0575
Favoritismul din sectorul public afectează calitatea serviciilor publice oferite cetățenilor	87	1	5	4,2184