



**ROMANIA**

**INSTITUTUL PENTRU DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE**

**CURSURI DE FORMARE PROFESIONALĂ AUTORIZATE de**

Ministerul Muncii, Solidarității Sociale și Familiei și Ministerul Educației, Cercetării și Inovării

**Adresa:** Str. I. Ghe. Duca nr. 46, 900189 Constanța, România

**Tel/Fax:** 0241-616 310, 0341-425 307 **E-mail:** institut\_idru@yahoo.com

**www.idru.ro**

**ONCIOIU IONICA**  
**ONCIOIU FLORIN RĂZVAN**  
**CHIRIȚĂ SORIN**

# **COMPETENȚE SOCIALE ȘI CIVICE**



## CUVÂNT - ÎNAINTE

În condițiile schimbărilor rapide din prezent, guvernele trebuie să își reconsidere rolul pentru a face față provocărilor precum globalizarea, descentralizarea, noile tehnologii, și, de asemenea, cerințelor, așteptărilor și influențelor cetățenilor.

Ideea de reformă, atât de frecvent vehiculată, este mult prea des legată de formulări generale, declarații lipsite de conținut, apelul la infrastructură și soluții formale; din nefericire procesele de conducere și organizare sunt prea puțin considerate în ecuația reformării sistemului administrativ, văzut ca fiind dependent exclusiv de soluții juridice. Ignorarea necesității unei perspective strategice, lipsa unor preocupări consistente referitoare la pregătirea managerială a responsabililor administrativi și-a pus și tinde să își pună încă amprenta asupra unor instituții administrative prea puțin bazate pe inițiativă și flexibilitate.

În Administrație și serviciile publice, planificarea calității înseamnă stabilirea politicilor, a procedurilor, a acțiunilor și, în definitiv, a sistemului care să permită satisfacerea necesităților și expectativelor cetățenilor.

România trebuie să apeleze la organizații interne și internaționale care sunt pregătite să își folosească ideile într-o

perspectivă unică pentru a determina funcționarii publici să identifice noile oportunități ale administrației publice.

Intenția autorilor constă în prezentarea în egală măsură a elementelor teoretice generale cu privire la comunicare, managementul comunicării organizaționale, percepție, influența, riscuri, stil de conducere etc. prin referire directă la sistemul public în contextul schimbărilor structurale.

# CUPRINS

Cuvânt înainte.....	1
Capitolul 1. Comunicare și relaționare interpersonală...5	
1.1. Concepte de bază privind comunicarea.....	6
1.2. Particularități ale comunicării interpersonale.....	10
Capitolul 2. Leadership – un concept de management pentru secolul XXI.....	13
2.1. Evoluție și abordări ale Leadershipului.....	13
2.2. Leadership și management.....	17
2.3. Modele de Leadership.....	20
Capitolul 3. Echipa – celula de bază a Organizației.....	27
Capitolul 4. Dezvoltarea carierei profesionale.....	31
4.1. Importanța dezvoltării profesionale .....	31
4.2. Investiția în capitalul uman - un lux necesar .....	34
4.3. Competența profesională - sursă de valoare .....	42
4.4. Scopurile generale și operaționale ale orientării și consilierii profesionale .....	45
Capitolul 5. Managementul serviciilor publice.....	55
5.1. Serviciul public - mecanism de realizare a serviciului.....	56
5.2. Locul și rolul funcționarului public .....	61
5.3. Planificarea carierei în sectorul public .....	69

Capitolul 6. Managementul calității în sectorul public.....	79
6.1. Calitatea și atenția acordată contribuabilului.....	80
6.2. Comunicarea și atenția față de contribuabil.....	80
Bibliografie.....	93

# CAPITOLUL 1

## COMUNICARE ȘI RELAȚIONARE

### INTERPERSONALĂ

Comunicarea este un instrument pe care-l putem folosi mai ușor dacă-i cunoaștem mecanismele, subtilitățile, modul de funcționare, utilitatea, punctele forte și punctele slabe. Trăim comunicarea ca pe o reflecție a lumii noastre interioare, iar aceasta este de o bogăție și complexitate extraordinară și adesea e greu de împărtășit altora.

Comunicarea reprezintă elementul indispensabil pentru funcționarea optimă a unei colectivități umane, indiferent de natura și mărimea ei.

În cadrul unei organizații, procesul de comunicare trebuie să urmărească :

- ↳ Asigurarea unui climat optim, necesar pentru buna desfășurare a muncii;
- ↳ Elaborarea de tehnici pentru punerea în practică a strategiei schimbării și pentru creșterea performanței;
- ↳ Emiterea unei imagini pozitive a organizației în fața partenerilor și clienților.

Pentru a surprinde valențele subtile ale comunicării este util să pornim de la definiția acesteia.

## 1.1. CONCEPTE DE BAZĂ PRIVIND COMUNICAREA

Dicționarul enciclopedic oferă termenului „comunicare” o definiție deosebit de complexă, cu o mare acoperire a domeniilor în care acest termen este folosit. Astfel, comunicarea este definită ca fiind „acțiunea de a comunica și rezultatul ei. 1.Înstiințare, știre, veste, raport, relație legătură; 2. Presentare, într-un cerc de specialiști, a unei contribuții personale într-o problemă științifică.”

Dificultatea definirii comunicării este data și de diversitatea direcțiilor din care poate fi privită și analizată: astfel, J. Gordon precizează că “percepția, atribuirea, motivația, precum și personalitatea și dezvoltarea fiecaruia dintre comunicatori influențează modul în care o persoană receptează informația transmisă de către alta” (Gordon, 1983, p.223)<sup>1</sup>. Gordon propune un alt tip de definiție a comunicării prin variabilele pe care aceasta le implică, perspectiva utilă dacă intenționăm să întreprindem o analiză comprehensivă asupra fenomenului.

Etimologia cuvântului „comunicare” provine din limba latină „communis” care înseamnă „a pune de acord”, „a fi în legătură cu” sau „a fi în relație”, deși termenul circula în

---

<sup>1</sup> Gordon, J., *Behavior in Organization*, Arlyn and Bacon Inc., New York, 1983



vocabularul anticilor cu sensul de „a transmite și celorlalți”, „a împărtăși ceva celorlalți”.

Astăzi, când datorită evoluției inimaginabile a tehnicii și tehnologiilor, în special în domeniul IT&C, și, odată cu comprimarea timpului, se constată că principala dimensiune existențială a oamenilor este nevoia de informații și de comunicare, iar viteza în care ne consumăm viața nici măcar nu mai percepe comunicarea ca o activitate distinctă.

Din aceste considerente și nu numai, putem constata unele particularități ale comunicării, cum ar fi:

- ↳ Caracterul ireversibil al comunicării, rolul comunicării este de ai pune pe oameni în legătură;
- ↳ Comunicarea are un scop care se reflectă prin conținutul mesajului;
- ↳ Comunicarea are trei dimensiuni;
- ↳ Comunicarea are loc într-un context definit în diverse spații de manifestare: ritmul și sfera de comunicare crește în situațiile de criza;
- ↳ Procesul de comunicare are un caracter dinamic.

Se pot distinge mai multe feluri ale comunicării în funcție de criteriul luat în considerare. Dacă ne referim la tehnica de transmitere a mesajului putem identifica:

1. Comunicarea directă atunci când mesajul este transmis folosindu-se cuvântul, gestul și mimica ca mijloace primare.

2. Comunicarea indirectă – când se folosește scrierea, tipărirea, semnalele transmise prin diverse forme.

Un alt criteriu care determină comunicarea este, modul în care, individul sau indivizii, participă la procesul comunicării și anume: comunicarea intrapersonală; interpersonală; de masă.

Modul de realizare a procesului de comunicare, funcție de relația interpersonală din cadrul organizației, determină: comunicarea ascendentă, comunicarea descendentă, comunicare orizontală.

Comunicarea interumană se realizează pe patru nivele, și anume:

1. Nivelul logic (verbal) direct sau oral; indirect sau scris;
2. Nivelul paraverbal;
3. Nivelul nonverbal.

Comunicarea formală la nivelul oricărei instituții publice presupune interrelaționarea dintre toate structurile sale. Comunicarea este verbală, și în mare măsură indirectă (scrisă), întrucât așa este mai ușor ca mesajul să ajungă la destinatar.

Comunicarea verbală directă este operatională la toate palierele ierarhice și în toate sensurile și care conduce la mărirea vitezei de transmitere a mesajului.

Comunicarea organizațională nu este un proces spontan și natural. Ea trebuie proiectată în așa fel încât să permită:

- ↳ coordonarea: proces ce are în vedere atingerea unui obiectiv prestabilit, necesar pentru realizarea scopului final al organizației;
- ↳ armonizarea: activitate ce are drept scop definirea unui obiectiv comun

Comunicarea internă se referă la schimbul de mesaje ce se realizează în interiorul organizației, atât pe verticală cât și pe orizontală. Comunicarea este formală atunci când mesajele sunt transmise pe canale prestabilite. Atunci când informațiile circulă prin canale ce nu se înscriu în sfera relațiilor de subordonare, este vorba de comunicare informală.

Canalele formale de comunicare sunt create în mod deliberat prin stabilirea unui sistem formal de responsabilități care respectă structura ierarhică a organizației. Direcțiile formale de comunicare respectă cu fidelitate relațiile stabilite în organizație, comunicarea desfășurându-se în general, pe trei direcții principale: de sus în jos, de jos în sus, pe orizontală.

Comunicarea informală se poate defini drept schimbul de informații care are loc în afara canalelor de comunicare oficiale. Dacă ea însăși este mediată de canalele neformale de comunicare, există pericolul ca ea să se transforme în zvon sau în bârfă ceea ce nu este de dorit nici pentru mediul intern de lucru, nici pentru funcționarea de ansamblu a organizației.

În concluzie, pentru a funcționa eficient comunicarea organizațională trebuie să acopere atât registrul formal, cât și pe cel informal. Dacă informalul este încurajat, el poate deveni sursă de inovație pentru formal, lucru foarte profitabil mai ales în momente de restructurare a organizației. Invers, promovarea exclusivă a comunicării formale va avea ca efect dezordinea, dezorganizarea, imposibilitatea formulării de obiective pe termen lung. În aceste condiții, trebuie în primul rând create cadre formale de comunicare, suficient de suple însă, pentru a putea permite fluxurile informale purtătoare de feedback și de noutate.

## **1.2. PARTICULARITĂȚI ALE COMUNICĂRII INTERPERSONALE**

Comunicarea interpersonală este definită ca un proces global care integrează cuvinte, mimica, priviri, gesturi și raporturi spațiale. Globalitatea acestui proces nu este una logocentrică.

Privită ca un proces în desfășurare, comunicarea, în general, constă în transmiterea și schimbul de informații, de mesaje între persoane, în circulația de impresii și de comenzi, în împărtășirea de stări afective, de decizii și judecăți de valoare care au ca scop final obținerea de efecte la nivelul particular interior al fiecărui individ.

Din cele mai vechi timpuri fenomenul pe care îl numim astăzi opinie publică, a fost valorizat atât pozitiv, cât și negativ. Ambivalența aceasta nu este întâmplătoare. Ideologia și concepțiile despre guvernare au făcut ca mari gânditori (filosofi, politologi, psihologi sau sociologi) să elogieze opinia publică sau, dimpotrivă, să blameze „vocea poporului” pentru inconsistența ei.

Termenul de „opinie publică” (public opinion) a fost preluat din limba engleză.

Etimologic, provine din limba latină, opinio derivat de la opinari – a exprima o părere – echivalent al cuvântului doxa din limba greacă. Plecând de la etimologie, înțelegem prin „opinie publică” părerea poporului, gândirea lui.

Dincolo de multitudinea definițiilor, două elemente sunt comune: opiniile au de-a face cu o problemă controversată și opiniile sunt susceptibile de o justificare rațională.

Imaginea socială a oricărei organizații este la fel de importantă ca și celelalte elemente pe care organizația le manifestă: scop, obiective, mijloace, structuri, resurse umane, resurse materiale, management, produse, servicii, interese specifice, cultură organizațională etc. Un deficit de imagine sau o imagine nefavorabilă generează semne de întrebare privind viabilitatea și credibilitatea acțiunilor și activităților inițiate și desfășurate de organizație pe plan local sau global.



## **CAPITOLUL 2**

### **LEADERSHIP- UN CONCEPT DE MANAGEMENT PENTRU SECOLUL XXI**

Apetența față de conceptul de leadership s-a relansat cu mai multă vigoare în ultimile decenii, într-o încercare tot mai accentuată de a găsi clarificări ale termenului, pe de o parte, și a elabora un cadru relevant al modului de creare/dezvoltare de lideri, pe de alta.

Termenul de leadership și, în consecință, și domeniul aferent sunt analizate și dezbătute în toate școlile manageriale de oarecare prestigiu, toate programele importante de MBA având inclus câte un curs de leadership. Ba mai mult, în SUA și, relativ recent, și în anumite universități europene cursurile de leadership sunt introduse chiar în ciclul de licență.

#### **2.1. EVOLUȚIE ȘI ABORDĂRI ALE LEADERSHIPULUI**

Conform cercetătorilor americani Warren Bennis și Burt Nanus există mai mult de 250 de definiții ale leadership-ului<sup>2</sup>. Acest fapt se poate explica prin complexitatea fenomenului de

---

<sup>2</sup> Bennis, Warren; Nanus, Burt, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Editura Harper&Row, 1985, p.32

leadership care presupune interacțiune între următoarele trei elemente: liderul, adepții acestuia și contextul sau situația în care acesta se exercită. O parte din experții care au analizat această noțiune s-au axat pe personalitatea, trăsăturile fizice sau comportamentele liderilor, în timp ce alții au studiat relațiile dintre lideri și adepți; impactul contextului asupra comportamentului liderului a constituit un alt aspect de interes pentru cercetători.

Astfel, de-a lungul timpului, experții au definit leadershipul astfel<sup>3</sup>:

- ↳ conducerea și coordonarea muncii unei echipe (Fiedler, 1967);
- ↳ o relație interpersonală în care cealaltă parte se supune deoarece așa dorește și nu pentru că trebuie (Merton, 1969);
- ↳ transformarea adepților, formularea unei viziuni și a obiectivelor ce pot fi atinse și comunicarea modalităților de a îndeplini obiectivele (Bass, 1985; Tichy & Devanna, 1986);

---

<sup>3</sup> Hughes, Richard L., Ginnett, Robert C., Curphy, Gordon J., *Leadership-Enhancing the Lessons of Experience*, Editura McGrawHill, Boston, 2006, pag. 7



- ↳ procesul de influențare a unui grup organizat în scopul atingerii obiectivelor sale (Roach&Behling, 1984);
- ↳ scopul leadershipului este obținerea de rezultate prin intermediul altora, în timp ce mijloacele sale implică abilitatea de a construi echipe coezive, orientate spre rezultate. Liderii buni sunt acei lideri care creează echipe ce obțin rezultate în situații foarte diferite. (Hogan, Curphy,& Hogan, 1994);
- ↳ rolul unui lider este să creeze condițiile pentru ca echipa să fie eficientă (Ginnett, 1996);

Sfârșitul secolului al XIX-lea este considerat de către cercetători drept un punct de pornire pentru studiile moderne despre leadership. Deși există foarte multe referințe asupra leadershipului de-a lungul istoriei, abordarea modernă a acestui fenomen aduce cu sine rigoarea științifică în formularea unor răspunsuri. Cercetători din domeniul social, politic și al managementului au căutat să măsoare leadershipul printr-o varietate de metode.

În timpul revoluției industriale, cercetarea leadershipului, precum și cercetările asupra diverselor aspecte organizaționale, a devenit mai riguroasă. Dacă până atunci cercetările se bazau pe intuiție și descrierea practicilor uzuale, din acest moment cercetătorii încep să utilizeze metode științifice pentru înțelegerea și previzionarea eficienței leadershipului prin identificarea și

măsurarea dimensiunilor leadershipului. Abordarea modernă, științifică a acestui concept poate fi divizată în trei etape: etapa psihologică („trait era”), etapa comportamentală („behavior era”) și etapa situațională („contingency era”). Fiecare dintre cele trei abordări a adus o contribuție importantă la înțelegerea conceptului de leadership și continuă să influențeze felul în care se abordează aceasta temă.

Convingerea că liderii sunt înnăscuți a dominat ultima parte a secolului al XIX-lea și începutul secolului al XX-lea. Cartea „Eroi și venerarea acestora” (1841) scrisă de Thomas Carlyle, scrierile lui William James despre eroi istorici (1880) și studiul lui Galton despre rolul eredității (1869) apar într-o era ce poate fi caracterizată de convingerea că atât personalitatea cât și comportamentul uman sunt determinate de calitățile înnăscute. În consecință, se credea că liderii acelor vremuri erau înzestrați cu anumite calități înnăscute care le permitea să îi conducă pe ceilalți. Aceste caracteristici îi determină să conducă independent de context. Contextul istoric și structurile sociale ale acestei perioade veneau în sprijinul acestei convingeri, deoarece puține erau cazurile în care o persoană obișnuită putea deveni un lider social, politic sau industrial. Credința în puterea acestor caracteristici înnăscute și a personalității i-a determinat pe cercetători să pornească în căutarea trăsăturilor de leadership.

Convingerea că dacă anumite trăsături diferențiază liderii de adeptii acestora (și atunci liderii politici, industriali și religioși trebuie să le posede) a constituit punctul de plecare pentru sute de studii realizate în domeniu. În consecință, în urma comparației dintre lideri și adepți, aceste trăsături aveau să devină evidente. Plecând de la aceste convingeri, cercetătorii au identificat și observat liderii și adepții acestora, au colectat informații detaliate referitoare la aspecte demografice și personalitate. Aceștia au măsurat sute de caracteristici, inclusiv variabile precum vârsta, trăsăturile fizice, inteligența, motivația, inițiativa și încrederea în sine.

## **2.2. LEADERSHIP ȘI MANAGEMENT**

În încercarea de a găsi un răspuns la întrebarea „Ce este leadershipul?” este natural să aruncăm o privire mai atentă relației dintre leadership și management. Pentru mulți dintre noi cuvântul ‘management’ se asociază cu una sau mai multe dintre noțiunile: eficiență, planificare, birocrăție, proceduri, reglementări, control și consecvență. Artă de a conduce sau leadershipul este asociat frecvent cu următoarele cuvinte: asumarea riscurilor, dinamism, creativitate, schimbare și viziune.

Un lucru este cert. Conceptual, leadershipul diferă de management. În ceea ce privește diferențele dintre aceste două

concepte, există în literatura de specialitate o multitudine de opinii mai mult sau mai puțin convergente. În opinia lui John Adair<sup>4</sup> leadershipul este „abilitatea ancestrală referitoare la stabilirea direcției” derivând din cuvântul anglo-saxon „lead” care înseamnă a arăta drumul, sau calea; înseamnă cunoașterea următorului pas și determinarea celorlalți pentru a face acest pas înainte. Cuvântul „management” derivă din ‘manus’, termen latin care este asociat cu manipularea unui sistem sau mașinării. Termenul de management datează de la începutul secolului al XIX-lea, când inginerii și contabilii au început să devină antreprenori.

Managementul este „abilitatea de a atinge obiectivele utilizând resursele disponibile”<sup>5</sup>. Managementul încorporează abilitatea de a analiza situații, de a organiza resursele (umane, materiale, financiare și de timp), de a implementa decizii și de a supraveghea activitatea prin intermediul unor procese și sisteme care controlează și mențin activitatea unei organizații. Leadershipul este „influențarea celorlalți pentru a avea un comportament dorit”. Leadershipul include calitățile personale, abilități cognitive, comportamente care îi inspira pe ceilalți, determinând în același timp atașamentul față de lider.

---

<sup>4</sup> Adair, John - <http://www.johnadair.co.uk>

<sup>5</sup> Ibidem

Unii experți afirmă că leadershipul se află în strânsă legătura cu valorile personale, și este în consecință o sumă de acțiuni aflate sub imperativul acestor valori.

Literatura de specialitate prezintă deosebirile dintre management și leadership astfel:

- managerii administrează; liderii inovează;
- managerii mențin; liderii dezvoltă;
- managerii controlează; liderii inspiră;
- managerii au o strategie pe termen scurt; liderii au o strategie pe termen lung;
- managerii întrebă cum și când; liderii întrebă ce și de ce;
- managerii imită; liderii creează;
- managerii acceptă status quo-ul; liderii îl contestă.

Zaleznik (1974, 1983) merge mai departe în ceea ce privește diferențierea managementului de leadership și susține că aceste diferențe reflectă tipuri diferite de personalitate. În opinia sa, managerii și liderii sunt două categorii distincte de persoane. El susține că unii oameni sunt manageri, în timp ce alții sunt lideri. Aceasta nu înseamnă că leadershipul este mai presus de management și nici viceversa. Această diferențiere este deosebit de utilă dacă se are în vedere că organizațiile au nevoie de ambele funcții pentru a avea succes. Deci, leadershipul și managementul sunt complementare și, în același timp, vitale pentru succes.

### 2.3. MODELE DE LEADERSHIP

Pe măsura dezvoltării cercetărilor în domeniul leadership a fost recunoscută necesitatea identificării unor modele capabile să influențeze în mod special eficacitatea proceselor care apar. Ca urmare a studierii comportamentului liderilor au fost creionate următoarele modele de leadership:

*a) Leadership-ul orientat spre acțiune (Action-centred leadership model - ACL)*

Modelul de leadership dezvoltat de John Adair realizează o schiță concisă a leadership-ului și managementului oricărei echipe, grup sau organizație. ACL este un model simplu, care se aplică ușor și se poate adapta oricărei situații și ilustrează cele trei responsabilități primare ale liderului: îndeplinirea sarcinii (task); dezvoltarea echipei; dezvoltarea indivizilor (individuals).

O acțiune întreprinsă de lider referitoare la o componentă a modelului va avea de asemenea un impact asupra celorlate două. Îndeplinirea cu succes a sarcinii este esențială pentru a menține coeziunea echipei, ca de altfel și pentru motivarea indivizilor pentru ca aceștia să depună efortul maxim la locul de muncă. Se poate afirma, deci, că cele trei elemente componente sunt interdependente, chiar și în condițiile în care fiecare își aduce propria contribuție în conturarea rolului liderilor.

Modelul ACL se pretează extrem de bine cerințelor managementului modern. Liderii și managerii de valoare ar trebui să stăpânească toate cele trei elemente ale modelului și fie capabili să folosească fiecare dintre elemente în funcție de situația dată. Prin încorporarea unor elemente particulare, caracteristice unei anumite situații cu care managerul sau liderul se confruntă, modelul se poate plia și aplica în orice circumstanțe, oferind o perspectivă nouă și utilă.

Abilitatea de a face toate aceste lucruri, precum și asigurarea echilibrului, obținerea rezultatelor scontate, dezvoltarea echipelor și creșterea productivității, reprezintă emblema unui lider de succes. În plus, încurajarea sinceră și motivarea puternică sunt atribuții importante ale liderilor. Eforturile îndreptate către satisfacerea nevoilor grupului sau indivizilor izvorăsc din nevoia liderului de a îndeplini o anumită sarcină.

Analiza comportamentului liderilor a relevat că între lider și echipa sa există o relație de interdependență. Acesta conduce, echipa îl urmează. Dar liderul depinde cel puțin la fel de mult de echipa sa pe cât aceasta depinde de liderul său. Ed Carlson, omul care a reușit să aducă United Airlines înapoi pe linia de plutire, afirma la un moment dat că „liderul trebuie să respecte și să acorde încredere subordonaților”. Chester Barnard, autorul cărții „Functions of the Executive”, susține că subordonații delegă către management autoritatea de a lua decizii organizaționale,

legitimizând în acest fel, dreptul acestora de a-i conduce pe cei aflați în subordine.

*b) Modelul holistic*

Modelul holistic pleacă de la premisa că leadership-ul este o sursă importantă în obținerea unui avantaj competitiv în raport cu organizațiile concurente.

Schimbarea nu este o noutate în sine, însă viteza și complexitatea schimbărilor, da. Acestea cresc exponențial, astfel că procesele și metodele care au funcționat în trecut, sunt depășite la momentul actual iar mâine vor fi istorie. O mare parte a specialiștilor în resurse umane apreciază că abilitatea companiilor de a răspunde noilor provocări care survin în mediu depinde în mare măsură de capacitatea de leadership de care compania dispune. Mai mult chiar, neglijarea acestei resurse poate chiar să pună în pericol supraviețuirea companiei pe termen lung. John Kotter susține că pe viitor liderii vor reprezenta „cheia construirii unor companii de succes”<sup>6</sup>. Cu toate acestea, este demn de reținut faptul că leadershipul din vârful piramidei ierarhice nu este singurul important (leadership scris cu L mare). Leadership-ul într-un sens mai modest (leadership scris cu l mic) este de asemenea necesar la orice nivel din companie.

---

<sup>6</sup>John Kotter, *Leading change*, Ed. Harvard Business School Press, 1996



În opinia lui Vince Molinaro pot fi identificate următoarele caracteristici ale leadershipului holistic:

- ↳ Leadershipul holistic urmărește obținerea unui anumit echilibru. De cele mai multe ori, organizațiile întâmpină dificultăți deoarece nu reușesc să păstreze un echilibru între diferitele idei de afaceri. Acestea se concentrează, de exemplu, pe o nouă idee, abordare etc. și abandonează complet restul. În unele cazuri, aceste noi perspective se dovedesc a fi extreme și rezultatul este dezastruos. Nu rareori, se întâmplă ca organizațiile să revină la vechile proceduri după o anumită perioadă, în urma acestui proces, neavând decât de suferit. Abordarea holistică subliniază importanța menținerii echilibrului.
- ↳ Leadershipul holistic recunoaște faptul că lumea se află într-o perpetuuă schimbare. Liderii holistici trebuie să aibă o atitudine flexibilă cu privire la mediul de afaceri. Aceștia trebuie să privească în permanență spre exterior și să observe atât schimbările din mediu cât și cele care intervin la nivelul consumatorilor/clientilor. Această abordare implică faptul că liderii holistici trebuie să <proiecteze> organizații flexibile, capabile să răspundă rapid schimbărilor. De asemenea, aceștia trebuie să fie ei înșiși flexibili atât în ceea ce privește modul de a gândi cât și de a acționa.

- ↳ Leadershipul holistic echilibrează perspectiva verticală cu cea orizontală. Perspectiva orizontală asupra companiei se bazează pe abilitatea de a privi organizația ca pe un sistem de elemente interdependente. Deciziile trebuie să fie luate la diferite niveluri, iar comunicarea acestora (ca de altfel a tuturor informațiilor) trebuie să se realizeze în ambele sensuri: de la nivelul ierarhic superior la nivelul ierarhic inferior, precum și de la nivelul ierarhic inferior la cel superior.
- ↳ Leadershipul holistic realizează conexiuni între elemente prin analizarea problemelor și a variabilelor și interdependențelor existente între acestea. Leadershipul funcțional excelează în ceea ce privește analiza și descompunerea întregului în părțile componente. Prin contrast, leadershipul holistic recunoaște că variabilele sunt intercorelate și că schimbarea unei variabile atrage după sine schimbarea tuturor celorlalte variabile. Leadershipul holistic urmărește o sintetizare, a cărei esență o reprezintă abilitatea de a identifica anumite tipare din mediul de afaceri și din interiorul organizațiilor cu ajutorul cărora să se obțină o imagine de ansamblu

clară<sup>7</sup>. Sintetizarea se bazează pe intuiție și creativitate și conduce la o perspectivă integrativă asupra organizației.

### *c) Modelul leadership-ului individual*

Din perspectiva modelului de leadership individual, de felul în care liderul își impune autoritatea și “voința de putere”, de capacitatea liderului, ca și de intențiile lui, mai mult sau mai puțin oculte, putem distinge leadership-ul charismatic, leadership-ul participativ și leadership-ul “tăcut”.

Astfel, leadership-ul charismatic este acel model de leadership individual care propune ca variantă a autorității magnetismul personal al liderului. Foarte utilizat mai ales de către liderii religioși și de către liderii politici, leadership-ul charismatic se bazează în principal pe capacitatea personală a liderului de a convinge mase cât mai largi de auditori, fără argumente susținute logic, ci induse mult mai mult prin magnetismul personalității.

Liderii charismatici sunt în general mult prea aroganți, și, ajungând să se creadă infailibili, ei se desprind repede de realitatea și de interesele oamenilor pe care îi reprezintă, ajungând la gesturi paranoice ori la decizii care pot să producă daune, dacă nu

---

<sup>7</sup> Sheth, Jagdish; Sobel, Andrew; *Clients for life*, New York: Fireside Books Inc. 2000, p.23

ireparabile, atunci, cel puțin dificil de gestionat de către succesorii lor. Numai în cazul, rarissim de altfel, al liderilor religioși, a căror charismă poate să fie susținută de o viață spirituală excepțional de devotată și ferventă, a căror moralitate este mai presus de orice îndoială, liderii charismatici pot fi benefici.

Leadership-ul participativ este fără îndoială opusul celui de tip autocratic spre care poate devia leadership-ul charismatic. Leadership-ul participativ presupune, din partea liderului, o foarte mare stăpînire a capacității decizionale, astfel încît acesta să poată să predea și să delege multora dintre colaboratori, ori liderilor de la nivelele intermediare, responsabilitatea unor decizii, nu pentru a se degreva pe sine de decizia majoră, ci, mai ales pentru a permite ca deciziile intermediare să fie luate într-un mod cât mai apropiat realității. Acesta este un tip de leadership eminent democratic, și postmodernist, dincolo de aspectele sale pronunțat manageriale el vizând a fi un leadership politic de top.

“Liderul tăcut” reprezintă modelul ideal. Acesta este, fără nici un fel de discuție, modelul diametral opus liderului charismatic, evitând să se bată cu pumnii în piept pentru reușite la care au contribuit și alții, ori acuzându-i pe toți ceilalți pentru înfrîngeri pe care poate le-a determinat singur, așa cum face “charismaticul”. Cred că modelul liderului tăcut este încă un model al viitorului.

## **CAPITOLUL 3**

### **ECHIPA - CELULA DE BAZĂ A ORGANIZAȚIEI**

Echipa reprezintă un grup de oameni care colaborează. Această colaborare este menită să ducă la un rezultat pentru care sunt răspunzători împreună. O echipă este caracterizată printr-un grad ridicat de interdependență îndreptat înspre obținerea unui scop comun (sau finalizarea unei sarcini). O echipă este mai performantă decât un grup, deoarece membrii sunt implicați în succesul și creșterea echipei.

Munca în echipă este o componentă care se regăsește în specificațiile fiecărui post disponibil într-o organizație și specialistul în recrutare analizează aceasta componenta pe parcursul procesului de selecție, utilizând diferite mijloace dintre care amintim: întrebări specifice care evaluează capacitatea de interrelaționare personală și de înțelegere a nevoilor persoanei cu care interacționează. Prezența calităților necesare pentru a putea fi un bun membru de echipă sau din contra, lipsa lor, pot fi factori decisivi în angajarea unei persoane ori în menținerea ei într-o organizație.

Necesitatea muncii în echipă a devenit tot mai evidentă pe măsură ce companiile au început să țină cont de nevoia de comunicare și contact uman a propriilor angajați, constientizând

valoarea motivațională superioară a dialogului și susținerii reciproce, într-o echipă.

Pentru o organizație, o echipă aduce trei mari beneficii:

- maximizarea resurselor umane ale companiei, deoarece fiecare membru al echipei este educat, instruit și condus de toți ceilalți membri ai echipei, în timp ce succesul sau insuccesul este simțit de toți membrii echipei la fel;

- vor exista rezultate superioare, deoarece o echipă produce rezultate mai bune ca un grup;

- există o continuă îmbunătățire deoarece cunoștințele, deprinderile și abilitățile tuturor membrilor echipei sunt folosite pentru atingerea obiectivelor.

O echipă e formată dintr-un grup de persoane care colaborează pentru a atinge un scop comun sau pentru a îndeplini o sarcină asumată de către toți. O echipă presupune în mod necesar că fiecare membru al ei va avea o anumită responsabilitate față de ceilalți, responsabilitate care e proporțională cu nivelul de cunoștințe și abilități personale ale fiecăruia. Deciziile sunt luate într-un mod deschis, și, de câte ori e posibil, echipa va folosi metoda consensului ca principală cale de a lua decizii. Construirea unei echipe necesită timp și experiența. De aceea putem spune că nu orice grup de persoane e și o echipă. Un grup, prin definiție, e format dintr-un număr de persoane între care există o anumită relație de unificare.

O echipă trebuie să aibă întotdeauna un țel comun, în timp ce membrii ei trebuie să participe productiv la obținerea acestui obiectiv. Comunicarea, încrederea, diversitatea, spiritul de apartenență sunt cruciale pentru existența și succesul echipei. Fiecare membru trebuie să fie creativ și să își asume riscuri, deoarece dacă niciunul nu greșește, riscurile sunt mai ușor de asumat. O echipă trebuie să fie flexibilă și fiecare trebuie să poată să își evalueze performanțele pentru a se autocorecta. Fiecare trebuie să conducă echipa la un moment dat. Ca și lider trebuie să creați încredere și implicare pentru fiecare individ, cât și pentru echipă.

Prin urmare, un beneficiu important al existenței unor relații bine încheiate – mai ales în cazul unei organizații sau comunități – e faptul că poate crea premisele pentru o „atmosferă de echipă în care fiecare membru poate lucra la maximum de capacitate personală în beneficiul organizației / comunității”. În momentul în care vom încuraja alte persoane – angajați, voluntari, colegi – să depună toate eforturile de care sunt capabili, șansele de reușită vor fi mult mai mari dacă acest lucru se întâmplă într-o atmosferă de încredere și înțelegere reciprocă.

De multe ori organizațiile apelează la serviciile specializate ale firmelor de *teambuilding* pentru a le ajuta în încercarea de a contura spiritul de echipă. Aceste activități își ating doar parțial scopul, probabil și datorită faptului că organizatorii lor, cu toate că

sunt profesioniști în domeniul lor, nu cunosc în detaliu mecanismul motivațional și nici nevoile specifice ale organizațiilor.

Tocmai de aceea, *teambuilding*-urile *indoor* încep să fie preferate activităților *outdoor*. Avantajul acestora este că ele se concentrează pe acele aptitudini de care echipa are nevoie și nu pun în dificultate indivizii datorită lipsei anumitor abilități, care, de altfel, nu le sunt utile în munca de zi cu zi. Fie că urmăresc dezvoltarea abilităților necesare *team leader*-ului (viziune, suport, autoritate) sau ale *team player*-ului (comunicare, deschidere, constientizarea nevoilor celorlalți), ele sunt opțiunea organizațiilor care sunt preocupate sincer de spiritul de echipă.



## **CAPITOLUL 4**

### **DEZVOLTAREA CARIEREI PROFESIONALE**

În condițiile exploziei informaționale, ale educației permanente și ale eforturilor pentru continuă înnoire, instruirea și dezvoltarea profesională a personalului, ca proces general de acumulare de cunoștințe din toate domeniile ce se conturează, trebuie să reprezinte un element cheie al activității oricărei organizații.

Economia concurențială impune exigențe sporite față de problemele instruirii și dezvoltării profesionale a personalului. Se insistă foarte mult asupra creșterii eficienței acestei preocupări, mai ales în ultimii ani, și, ca atare, trebuie depuse eforturi susținute, pentru ca procesul respectiv să nu fie formal, ci de înaltă calitate și să contribuie la realizarea scopurilor organizaționale.

Asigurarea unor cunoștințe și a unor abilități adecvate pentru garantarea succesului organizației se poate realiza printr-un proces continuu de învățare.

#### **4.1. IMPORTANȚA DEZVOLTĂRII PROFESIONALE**

Dezvoltarea personalului presupune îmbunătățirea performanțelor profesionale ale angajaților și dezvoltarea

potențialului intelectual al acestora în vederea asumării unor responsabilități mai mari în viitor.

Dezvoltarea personalului este o activitate inevitabilă pentru oricare întreprindere, întrucât, odată cu trecerea timpului, o parte din cunoștințe și abilități își pierd din valoare sau devin „învechite”. Cunoștințele angajatului se „uzează” moral, de aceea este nevoie de reactualizare permanentă a aceluiași domeniu de cunoștințe cu impact asupra angajatului în activitatea pe care o desfășoară.

Dezvoltarea profesională a personalului denotă sporirea și diversificarea aptitudinilor profesionale ale angajaților în vederea implicării acestora în activități mult mai complexe și cu o responsabilitate mult mai mare, precum și sporirea abilităților de comunicare și de lucru în echipă.

De asemenea, dezvoltarea personalului presupune schimbarea atitudinii privind implicarea angajaților în diverse activități din cadrul întreprinderii și aplicarea celor mai bune raționamente în vederea luării unor decizii inovative. Dezvoltarea personalului, de asemenea, presupune formarea responsabilității pentru activitatea desfășurată, ca o calitate personală a fiecărui angajat.

Activitatea de dezvoltare a resurselor umane trebuie să fie orientată spre performanțe, fiind astfel concepută, încât să asigure nivelul specificat de creștere a performanțelor organizaționale, funcționale, de echipă și individuale, cu un aport semnificativ la

profitabilitatea organizației. Se impune integrarea planurilor și programelor de dezvoltare a resurselor umane în ansamblul strategiilor economice și de resurse umane pe care trebuie să le susțină.

Dezvoltarea resurselor umane aduce o contribuție substanțială la îndeplinirea cu succes a obiectivelor, investițiile în acest domeniu fiind benefice pentru toate grupurile interesate de organizație.

Dezvoltarea strategică a resurselor umane se ocupă cu asigurarea oportunităților de învățare, dezvoltare și instruire pentru angajați, menite să îmbunătățească performanțele individuale, de echipă și organizaționale. Majoritatea proceselor de dezvoltare a resurselor umane sunt menite să asigure un mediu propice, în care angajații să se simtă stimulați să învețe și să se perfecționeze.

Între activitățile de dezvoltare a resurselor umane, se înscriu programele tradiționale de instruire, însă accentul este pus, cu precădere, pe dezvoltarea capitalului intelectual și pe promovarea dezvoltării organizaționale, de echipă și la nivel individual.

Dezvoltarea personală și perfecționarea profesională, ca parte integrantă a dezvoltării resurselor umane, a devenit o problemă importantă care preocupă mai mulți specialiști în domeniu. În ultimii ani, ea devenit, practic, o activitate de sine stătătoare, care-

și elaborează propriile tehnici, propriile practici și propria literatură de specialitate.

Așadar, fiecare membru al organizației, fie el manager, sau specialist, sau simplu muncitor, trebuie încurajat de către întreprindere prin oferirea posibilităților de a învăța, de a-și dezvolta cunoștințele și abilitățile la capacitate maximă. Deși recunoaștem necesitatea de a investi în învățare și dezvoltare și de a asigura facilitățile și oportunitățile de învățare corespunzătoare, considerăm că responsabilitatea pentru dezvoltare revine fiecărui individ în parte.

Sintetizând dezvoltarea personală se desfășoară permanent pe parcursul activității angajatului și are ca obiectiv îmbunătățirea sau perfecționarea cunoștințelor și aptitudinilor, pe care le posedă, pentru a putea face față noilor provocări la care este supus.

## **4.2. INVESTIȚIA ÎN CAPITALUL UMAN - UN LUX NECESAR**

Fiecare angajat e responsabil de propriul capital, indiferent de organizația la care lucrează și trebuie să-și întrețină capitalul uman. Pe de altă parte, managerul trebuie să fie preocupat de nivelul calificării, deprinderilor, capacităților comunicaționale ale angajaților săi. Toate constituie capitalul uman al organizației.

Capitalul uman constă în acele abilități ale indivizilor, care le sunt caracteristice și rămân aceleași în orice mediu social și pot fi valorificate pe piața muncii în schimbul unor resurse economice de orice tip.

Deși a cunoscut afirmarea și structurarea conceptuală abia în deceniul 7 al secolului XX, termenul de capital uman a fost utilizat cu mult înainte de către specialiștii în domeniu. Potrivit savantului Kiker, pentru estimarea valorii ființei umane au fost aplicate două metode. Prima metodă constă în estimarea costurilor nete ale „producerii” ființei umane în dezvoltarea ei, excluzând costurile de „întreținere” a acesteia, adepții căreia au fost savanții William Petty și Ernst Engel.

Cea de-a doua metodă rezidă în evaluarea valorii prezente a câștigurilor trecute și viitoare ale indivizilor și a fost dezvoltată de economiștii J. S. Nicholson și Alfred de Foville.

Fără a oferi o modalitate de estimare a valorii capitalului uman, Adam Smith, în binecunoscuta sa lucrare „Avuția națiunilor”, a definit ca elemente ale capitalului, în general, abilitățile și cunoștințele „folositoare” ale ființei umane, privită ca o mașină având asociate atât costuri, cât și capacitatea de a produce în schimb venituri. De asemenea, savanții L. Walras și I. Fisher au optat, ca și alți economiști de la începutul secolului XX, pentru includerea abilităților ființei umane printre capitalurile disponibile.

Sfârșitul anilor 50 ai secolului XX a readus capitalul uman în atenția lumii academice, îndeosebi sub imboldul lucrărilor cunoscuților savanți Theodore Shultz, Jacob Mincer și Gary Becker.

Inițial, teoria modernă a capitalului social s-a dezvoltat în jurul grupului de la Universitatea din Chicago, condus de T. Shultz, care a tratat cheltuielile pentru educație și pentru sănătate drept investiții în scopul creșterii productivității muncii și, implicit, a creșterii economice.

Ulterior, savanții în domeniu, J. Mincer și G. Becker, s-au concentrat mai mult pe studiul relațiilor dintre capitalul uman și veniturile din muncă, mai exact pe studiul variațiilor veniturilor în funcție de gradul de educație al indivizilor. Acesta este obiectul teoriei capitalului uman, a cărei remarcabilă expunere este realizată de savantul Becker în anul 1964. Esența teoriei constă în faptul că veniturile indivizilor cresc substanțial în funcție de gradul de educație al acestora.

Practic, capitalul uman este format din:

- capitalul educațional, care cuprinde abilitățile dobândite de indivizi în procesul de instruire;
- capitalul biologic, care se referă la abilitățile fizice ale indivizilor, sintetizate cel mai adesea prin starea de sănătate a acestora.

Capitalul educațional prezintă două forme distincte: pe de o parte, abilitățile dobândite în urma participării la sistemele educaționale formale, cunoștințe atestate prin diplome, iar pe de altă parte, orice alte cunoștințe și abilități dobândite pe parcursul vieții, prin eforturi proprii sau prin contacte cu experți în diverse domenii, finalizate cu câștiguri de cunoaștere în urma asimilării informațiilor primite prin interacțiunea cu aceștia.

Capitalul biologic depinde, în mare măsură, de cel educațional, studiile relevând faptul că indivizii cei mai educați optează pentru servicii medicale de calitate sporită, selectând alternativele cele mai adecvate pentru menținerea sănătății în parametri optimali.

Investițiile în capitalul uman nu se rezumă la cele care privesc doar instruirea și dezvoltarea profesională a personalului, ci trebuie luate în considerare și cheltuielile suportate de organizație pentru îmbunătățirea mediului ambiant de muncă, asigurarea odihnei angajaților, securitatea și sănătatea muncii etc.

Pentru angajat, câștigurile preconizate din investițiile în capitalul uman se referă la: un nivel mai înalt de venituri, mai multă satisfacție profesională, perspective mai bune de carieră, convingerea că are asigurată un loc de muncă etc. În opinia savantului Elliott, decizia de a dobândi aptitudini profesionale este o decizie de a investi. Indivizii investesc în capitalul uman, dacă sunt convingeți că beneficiile acestei investiții vor depăși costurile

pe care au fost obligați să le suporte. Beneficiile constau în surplusul de venit obținut de-a lungul vieții, ca rezultat al faptului că angajatul oferă o muncă calificată.

Pentru organizație, câștigurile așteptate din investiția în capitalul uman constă în îmbunătățirile în materie de performanță, productivitate, flexibilitate și capacitate de inovare, care ar trebui să rezulte din lărgirea bazei de aptitudini profesionale și sporirea nivelurilor de cunoaștere și competență.

În general, teoria capitalului uman se concentrează pe strategiile de dezvoltare a resurselor umane. Strategiile de dezvoltare a resurselor umane abordează chestiunile legate de dezvoltarea capacităților individuale și colective, dar au ca obiect și stimularea învățării organizaționale.

Strategiile de dezvoltare a resurselor umane tind să atragă și să păstreze capitalul uman, dar și să-l dezvolte. Acest deziderat corespunde concepției conform căreia angajații sunt investitori de capital uman, care își plasează capitalul investibil acolo unde le poate aduce cele mai mari câștiguri.

În ultimul timp, tot mai mult, se vehiculează cu noțiunile de capital intelectual și potențial intelectual, concepte inedite în literatura de specialitate și care au o configurație mai vastă decât termenul de capital uman.

Capitalul intelectual reprezintă acumulările și fluxurile de cunoștințe de care dispune o organizație la un moment dat. Altfel



spus, capitalul intelectual reprezintă totalitatea activelor intelectuale. Însă activele intelectuale indică totalitatea cunoștințelor din cadrul organizației, care sunt parțial expropriate de la angajații acesteia și constituie valoarea comercială a acesteia.

În opinia savantului J. Fitzenz, capitalul intelectual poate fi descris ca valoarea intangibilă care rămâne în întreprindere după concedierea angajatului, în timp ce capitalul uman reprezintă valoarea intelectuală, care, la sfârșitul programului de muncă, pleacă odată cu angajatul.

În general, capitalul intelectual cuprinde trei elemente: capitalul uman, capitalul social și capitalul structural.

Capitalul social exprimă o cunoaștere fixată și dezvoltată prin raporturi între angajați, parteneri, clienți și furnizori. Acesta se creează și se consolidează prin schimbul unor astfel de cunoștințe, iar acest lucru necesită un mediu de colaborare organizațională în care cunoștințele și informațiile să poată circula liber.

Capitalul structural cuprinde cunoștințele deținute mai degrabă de întreprindere decât de angajații individuali și poate fi descris sub forma cunoștințelor însușite sau instituționalizate, care pot fi păstrate, cu ajutorul tehnologiilor informaționale, în baze de date imediat accesibile și ușor de extins. Capitalul structural este creat de oameni, dar constituie și rezultatul interacțiunilor

capitalului social. Acesta aparține întreprinderii și poate fi dezvoltat prin procese de management al cunoștințelor.

Potențialul intelectual al personalului caracterizează totalitatea potențialelor intelectuale personale ale angajaților, determinate de multitudinea relațiilor sinergetice din cadrul organizației.

La rândul său, potențialul intelectual personal al angajatului conține cunoștințele, abilitățile profesionale, capacitățile de regenerare a cunoștințelor, capacitățile creative etc.

Aspectul financiar privind regenerarea capitalului intelectual este determinat de nivelul de utilizare a capitalului intelectual, care se calculează ca raportul dintre avantajele obținute și cheltuielile efective suportate de organizație.

Așadar, principalul factor al dezvoltării capitalului intelectual îl constituie investițiile în potențialul intelectual al personalului. În prezent, problema realizării investițiilor în potențialul intelectual al personalului și al evaluării eficienței acestora este actuală și puțin studiată în literatura de specialitate.

Investițiile directe în potențialul intelectual sunt cele care contribuie direct la dezvoltarea: cunoștințelor profesionale, abilităților și aptitudinilor profesionale, competențelor și capacităților creative etc. Investițiile indirecte în potențialul intelectual sunt acele resurse care participă indirect atât la dezvoltarea profesională a personalului, cât și la sporirea duratei de utilizare a potențialului intelectual de către organizație.

Prin urmare, putem constata că investițiile în potențialul intelectual al personalului sunt determinate de următoarele caracteristici definitorii:

- 1) restituirea resurselor financiare investite în potențialul intelectual depinde de durata capacității de muncă a fiecărui angajat;
- 2) în urma investițiilor, potențialul intelectual al personalului se acumulează și are o valoare mai mare;
- 3) în comparație cu investițiile în alte forme ale capitalului, investițiile în capitalul intelectual oferă avantaje social-economice;
- 4) dificultatea determinării randamentului resurselor investite în capitalul intelectual;
- 5) perioada restituirii resurselor investite este relativ mare.

Așadar, capitalul uman a făcut și face, în continuare, obiectul de studiu al mai multor specialiști în domeniu. Cu toate că, pe parcursul dezvoltării societății, conceptul de capital uman a suferit anumite modificări referitoare la modul de abordare și conținutul lui, acesta continuă să rămână problema-cheie în asigurarea succesului și competitivității, sensibilizată și de managerii superiori ai organizației. De aceea, în ultimul timp, se sesizează o schimbare de atitudine din partea managerilor superiori față de oamenii care activează în cadrul organizațiilor, punând tot mai

mult accentul pe dezvoltarea profesională a personalului, prin oferirea de resurse financiare pentru a fi investite în acest scop.

#### **4.3. COMPETENȚA PROFESIONALĂ – SURSĂ DE VALOARE**

Competența profesională a angajaților poate fi asigurată printr-un proces continuu de instruire și perfecționare profesională, precum și prin calitățile personale de care dispune fiecare individ. Oamenii competenți la locul de muncă sunt acei care se ridică la înălțimea așteptărilor de performanță. Aceștia sunt capabili să-și utilizeze cunoștințele, aptitudinile și atributele personale, ca să atingă obiectivele și standardele specificate pentru posturile lor de muncă.

Asupra conceptului de competență profesională există mai multe accepțiuni, în funcție de felul cum este tratat acesta.

În accepțiune extinsă, competența profesională se bazează pe însușirea tuturor exigențelor specifice unei meserii sau profesii, temeinica pregătire teoretico-științifică și tehnică-generală și de specialitate, atestată prin acte oficiale – diplome, certificate, conjugată cu deprinderile de muncă și comportamentul social. Competența profesională presupune capacitatea de analiză și sinteză, responsabilitatea în luarea deciziilor, originalitatea în

gândire și acțiune, spirit de inițiativă, autoritate în materie de eficacitate în muncă etc.

În accepțiune restrânsă, competența profesională reprezintă capacitatea de rezolvare a problemelor într-o anumită meserie sau profesie.

Într-o altă abordare, conceptul de competență este alcătuit din competență personală și competență de resort.

Conceptul de competență personală a fost popularizat, pentru prima dată, în anul 1982, de savantul englez Boyatzis. Potrivit acestuia, „competența personală reprezintă o capacitate interioară datorită căreia persoana respectivă are un comportament de natură să satisfacă cerințele postului de muncă în cadrul parametrilor mediului organizațional, ceea ce conduce la obținerea rezultatelor dorite”. Competența personală include asemenea elemente, precum: aptitudinile interpersonale, capacitatea de conducere, aptitudinile analitice și orientarea spre realizare.

Conceptul de competență de resort a fost propus, pentru prima dată, în Marea Britanie. Conform definiției date de Agenția pentru Instruire Profesională, competența de resort reprezintă ceea ce trebuie să fie capabilă să facă o persoană care ocupă un anumit post de muncă.

Competențele de resort pot fi caracterizate drept competențe legate de muncă sau ocupaționale, care se referă la așteptările în privința performanței profesionale și la standardele și rezultatele

pe care se cere să le realizeze persoanele care realizează anumite sarcini de muncă clar formulate.

Evaluarea competenței profesionale este o acțiune justificată și necesară, de mare responsabilitate, cu implicații atât personale, cât și legate nemijlocit de activitatea curentă desfășurată de angajați. Practic, când managerul încearcă să evalueze competența profesională a unui angajat aflat în subordine, reușește cu o precizie mai mare sau mai mică, în funcție de instrumentul utilizat. În acest sens, în vederea evaluării competențelor profesionale ale angajaților este oportun de utilizat așa-numita „Fișă de evaluare a competențelor profesionale”.

Astfel, managerul încearcă să surprindă un anumit stadiu prezent al reușitei profesionale, care, cu un anumit timp în urmă, era fixat la un anumit nivel și care, la momentul dat, realizează un alt nivel al competenței profesionale. În funcție de dinamica competenței profesionale a titularului postului, managerul poate lua decizii cu privire la necesitatea instruirii profesionale a acestuia.

Așadar, necesitatea sporirii competenței profesionale este determinată de fenomenele și procesele calitative caracteristice economiei concurențiale și societății informaționale. Dezvoltarea galopantă a tehnologiilor și proceselor economice pun noi probleme și exigențe față de forța de muncă cu privire la instruirea și perfecționarea profesională, ocuparea forței de muncă, modul

de utilizare a acesteia, care au un impact direct asupra competenței profesionale.

Prin urmare, instruirea și dezvoltarea profesională a personalului la nivelul organizației reprezintă o activitate destul de importantă, care trebuie să preocupe, tot mai mult, managementul superior. În toate domeniile de activitate, instruirea și dezvoltarea profesională a angajaților au devenit o cerință a perioadei în care trăim. Dacă în trecut tinerii specialiști care dobândeau o anumită meserie sau profesie reușeau, pe baza cunoștințelor acumulate în timpul instruirii, să o exercite pe toată durata vieții, în prezent, cunoștințele se perimează foarte rapid.

#### **4.4. SCOPURILE GENERALE ȘI OPERAȚIONALE ALE ORIENTĂRII ȘI CONSILIERII PROFESIONALE**

Orientarea și consilierea profesională nu poate fi concepută în afara finalității sale. Interpretarea ca un corp de norme, metode și tehnici de specialitate cu diverse grade de generalitate, realizează îndepărtarea de însăși rațiunea care a dus la generarea ei. Latura instrumentală, de intervenție socială în sensul armonizării activității persoanei în câmpul muncii, apare astfel în evidență.

Fiind o activitate cu rol informativ și educativ, orientarea și consilierea profesională trebuie să respecte anumite principii care îi generează întreg demersul: este un demers holistic – se referă la

întreaga ființă, este completă – trebuie să abordeze toate datele problemei, eclectică – prin metodele și procedeele folosite prin nivelul abordărilor și conexiunile la ultimele noutăți din domeniu.

Scopul general al consilierii este acela de a asista persoana în acțiunile pe care acesta le întreprinde pentru a construi o viață ce îi furnizează satisfacții și resurse. Ca proces, orientarea și consilierea sunt centrate pe acțiuni ce aparțin prezentului, se concentrează asupra dezvoltării și facilității atingerii intențiilor personale pentru fiecare client.

Analiza obiectivelor poate pleca de la lista obiectivelor stabilite pentru orientarea și consilierea profesională în Declarația Asociației Internaționale pentru Orientare Școlară și Profesională adoptată la Adunarea Generală din Stockholm ( 8 august 1995):

- 1) să sprijine populația școlară și adultă pentru a se înțelege și a se aprecia pe sine;
- 2) să sprijine populația școlară și adultă pentru a se raporta la ceilalți;
- 3) să sprijine populația școlară și adultă pentru a-și dezvolta planuri adecvate de carieră și formare profesională;
- 4) să sprijine populația școlară și adultă pentru a exploata planuri de carieră alternative;
- 5) să sprijine oamenii de orice vârstă pentru a face față și a se integra cu succes în societate și piața muncii.



După Adkin și Cadza consilierea oferă asistență în formarea, dezvoltarea și aplicarea următoarelor capacități:

- 1) rezolvarea unor sarcini concrete;
- 2) rezolvarea unor crize existențiale;
- 3) optimizarea relațiilor interumane;
- 4) învățarea unor metode de comportament, cum ar fi:  
gestionarea eficientă a resurselor financiare și de timp;  
planificarea activității – stabilirea de scopuri în viață;  
ascultarea activă; conversația; autoafirmarea;  
concentrarea atenției.

M. Jigău identifică următoarele obiective pentru orientare și consiliere școlară și profesională:

- 1) cristalizarea imaginii de sine pozitivă;
- 2) creșterea responsabilității personale față de sine și de alții;
- 3) creșterea capacității de decizie;
- 4) păstrarea echilibrului în situații de succes și eșec;
- 5) creșterea rezistenței la frustrare;
- 6) autoevaluarea realistă;
- 7) asumarea de obiective realiste și realizabile;
- 8) autoanaliza erorilor, greșelilor, eșecurilor;
- 9) asumarea riscurilor, stăpânirea situațiilor de incertitudine;

- 10) adoptarea unei atitudini active față de propriul viitor și față de carieră;
- 11) elaborarea unor situații alternative;
- 12) adoptarea unei atitudini pozitive față de mediu.

Consilierea și orientarea școlară și profesională ca orice activitate formativ – educativă are obiective proprii care din punct de vedere al generalității pot fi grupate astfel:

1. Obiective de maximă generalitate, urmăresc activități ample, pe durate de timp mari și se referă la aspecte generale ale orientării. Obiectivele de maximă generalitate se identifică cu idealurile educaționale ale societății și realizarea unor elemente concordante cu aceste idealuri. Ele vizează aspecte care însoțesc practic întreaga viață a persoanei ca: dezvoltarea personalității și a vocației pentru fiecare client; combaterea șomajului; formarea și dezvoltarea capacităților de a decide și acționa adecvat în situațiile pe care lumea modernă le ridică în fața individului; dezvoltarea spiritului critic, caracterizat prin respectul față de norme și a drepturilor fiecărei ființe umane; conștientizarea problemelor legate de mediu și de normele de ecologie; identificarea și dezvoltarea capacităților de toleranță și adaptare interculturală.

2. Obiectivele de generalitate medie, se referă la acțiuni cu durate mai mici de timp, aplicate la nivel individual sau social, vizează aspecte ca: consiliere pe diferite stadii de evoluție

vocațională, prin programe individuale și de grup; -asigurarea formării profesionale în acord cu cererea de pe piața muncii; - autoînțelegerea sau autoacceptarea unor scopuri pe care consilierii le propun clienților, etc;

3. Obiectivele operaționale, urmăresc schimbări comportamentale pe termen scurt, sunt de natură comportamentală, pot fi controlate și evaluate. Pot fi considerate ca modificări a unei stări temporare de personalitate, în aspecte pentru care au fost apelați consilierii.

În ghidul metodologic „Consiliere și orientare” se arată că pentru reușită direcțiile de acțiune trebuie să fie deplin concordante cu intențiile celor consiliați, ale familiilor, școlii și societății prin:

- asigurarea educației și formării profesionale de calitate;
- continuarea studiilor în niveluri și trepte superioare;
- angajarea cât mai rapidă în muncă, în posturi pentru care sunt pregătiți, le-au dorit și le aduc satisfacții.

Atingerea obiectivelor planificate necesită aducerea individului în centrul preocupărilor consilierului și focalizarea acțiunilor acestuia pe următoarele direcții:

- 1) dezvoltarea socială și personală a individului prin: autocunoaștere; înțelegerea identității sinelui, ca parte și întreg; înțelegerea ambianței sociale și economice în care trăiește;

- 2) dezvoltarea în planul educației și formării profesionale: autoevaluarea potențialului intelectual; identificarea motivelor care îi dinamizează activitatea și dezvoltarea intelectuală; înțelegerea lumii educaționale, a rolului și finalității acesteia;
- 3) dezvoltarea în planul carierei: înțelegerea proceselor sociale și economice care sunt personal accesibile; conștientizarea valorii personale pe piața forței de muncă; diversitatea muncii; activități comunitare, viața personală, familie etc.

Formarea obiectivelor trebuie să aibă în vedere ca informațiile vehiculate de consilier să fie oportune, accesibile, utile, și să asigure zona de interes pentru client. Ele vizează următoarele domenii: autocunoaștere, autoevaluare; lumea muncii, producție, salarizare, șomaj, antreprenoriat; aspecte psihologice și juridice ale muncii; probleme de comunicare și relații în muncă; exploatarea diversității profesiilor, meseriilor din mediul de viață imediat, comunitar, regional; modele de aplicare a cunoștințelor în viața practică.

Formularea scopurilor operaționale constituie etapa inițială în proiectarea unui program de consiliere, iar de eficiența lor depinde eficiența actului consilierii. Obiectivele operaționale trebuie să fie

concrete, explicit formulate, să urmărească modificări observabile pe care să le descrie cantitativ sau calitativ.

Proiectarea unui program de consiliere trebuie să țină seama de următoarele etape de conținut:

- a) clientul să primească regulat și periodic informațiile care să-i permită să ia decizii bine documentate;
- b) clientul să-și dezvolte capacitatea de autocunoaștere, autocontrol și planificare clientul să beneficieze de un mediu de susținere și învățare;
- c) clientul să fie asistat să-și depășească problemele de disconfort social;
- d) clientul să participe la un program organizat într-un cadru oficial;
- e) rolurile din procesul de orientare și consiliere să fie evidente;
- f) programul de consiliere și orientare să producă dezvoltarea celor implicați;
- g) programul să fie revăzut și actualizat continuu.

Eficiența unui program este condiționată de îndeplinirea obiectivelor operaționale legate de schimbarea comportamentală. Există trei tipuri de scopuri concrete pe care un program și le propune:

A.1. Schimbarea comportamentului inadecvat - inadecvarea nu este conștientizată, dar individul resimte eșecul în carieră și

se adresează consilierului, în program se vor planifica următoarele scopuri concrete: inițierea unor noi contacte sociale, învățarea asumării sarcini și responsabilității, modificarea atitudinii față de sarcini, diminuarea gradului de autocompătimitate, creșterea capacității de comunicare cu alții etc.

B.1. Învățarea unor procese de luare a deciziilor în mod propriu – clientul trebuie să conștientizeze că ajutorul consilierului este bine venit cu toate că acesta nu dispune de răspunsuri „gata fabricate” la problemele sale. Scopurile concrete pentru învățarea unor procese de luare a deciziilor pot fi: identificarea unor informații relevante despre alternativele fezabile la problemele fiecăruia, estimarea succesului sau insuccesului în fiecare alternativă, stabilirea valorii și a efectelor probabile pentru fiecare alternativă, formularea de proiecte individuale privind oportunitățile în carieră.

C.1. Prevenirea unor situații problemă - dezvoltarea unor programe educaționale care să prevină comportamentele inadecvate, luarea unor decizii greșite legate de școli sau profesii, prevenirea șomajului etc.

Scopul fundamental al orientării profesionale și consilierii în carieră „este de a evalua potențialul unei persoane, de a oferi sfaturi asupra modului cum se poate ajunge la cele mai bune opțiuni în alegerea unui traseu profesional și, în final creșterea

capacității unui individ de a decide în legătură cu propria carieră. Efectul general și pe termen lung este calitatea înaltă a vieții și a muncii pentru beneficiari”.

Pe lângă evaluarea psihologică, sociologică, consilierea realizează și testarea aptitudinilor și intereselor; selecția pentru anumite domenii, îndrumarea spre anumite profesii, terapii comportamentale, informarea asupra pieței muncii.





## **CAPITOLUL 5**

### **MANAGEMENTUL SERVICIILOR PUBLICE**

Impactul schimbărilor politice asupra sectorului public ale multor țări este considerabil. În democrațiile occidentale, unde există o stabilitate politică și unde resursele sunt repartizate mai echitabil decât în cele mai multe dintre celelalte țări în curs de dezvoltare, în funcție de modul de dezvoltare, sistemul public funcționează.

Sistemul de valori, structura și funcționarea actuală a administrației publice vor trebui înlocuite de un nou sistem de valori adaptate la nevoile societății. Vechiul sistem public trebuia să facă loc, progresiv, unui sistem democratic, transparent și deschis.

Evoluțiile internaționale arată o delimitare, scăzând progresiv, a rolurilor sectorului public și privat, grație parteneriatelor, descentrării responsabilităților în materie de prestare de servicii, delegarea competențelor către eșalonul cel mai jos și o revigorare a coordonării interguvernamentale. Acestea implică o reformă în sectorul public reală, integrată, coerentă.

## **5.1. SERVICIUL PUBLIC – MECANISM DE REALIZARE A SERVICIULUI PUBLIC**

Serviciul public constă în obligația, de natură juridică, a celor care se află la guvernare de a asigura desfășurarea constantă a unor activități anumite. În sens organic, serviciul public semnifică un tip de organizare, o structură de administrare, în sfârșit - un ansamblu de agenți și de mijloace materiale, alocate în vederea împlinirii unui interes specific sau a unor scopuri specifice. În sens material, serviciul public prevede o activitate de interes general, o misiune de utilitate publică, realizată prin intermediul a două elemente componente: un scop și un mijloc.

Serviciile publice sunt organizate de autoritățile publice, fie centrale (guvern, ministere), fie locale (consilii locale, primării, consilii județene, consilii raionale). Serviciile publice pot fi oferite și de organisme private, atunci când prestarea lor se realizează în interes general.

Indiferent de forma de organizare, serviciile publice au la bază anumite reguli, unele cu valoare de principii care fundamentează activitatea organismului ce desfășoară activități de prestație în regim public și trebuie deci respectate în egală măsură atât de administrația publică organizatoare, cât și de către agenții economici sau organismele private nonprofit, cărora li s-au încredințat aceste activități de interes public.

În sectorul public, clienții își exprimă frecvent opțiunile lor în legătură cu ce pot cumpăra și de la cine, ei plătesc taxe care însumate formează veniturile instituțiilor furnizoare de servicii publice. Poziția de contribuabil la veniturile publice le conferă cetățenilor drepturi în calitate de clienți.

Rolul clientului în abordarea serviciului public este unul specific, deoarece realizarea unor servicii implică un parteneriat între furnizorul serviciului și utilizatorul acestuia. O tratare superficială a conceptului “sistem de furnizare a serviciilor” poate conduce la perceperea ideii că utilizatorul este o parte pasivă a sistemului. La o analiză atentă apare evident rolul determinant pe care clientul, în calitatea lui de coproducător, îl are în cadrul sistemului de furnizare a serviciilor publice.

Adesea managerii publici își pun întrebările:

- Cum este posibilă creșterea productivității clientului în procesul de furnizare a serviciului?

- Cum ar putea fi determinat clientul să se implice mai mult în procesul de realizare și livrare a serviciului?

Cercetările specialiștilor au demonstrat că un comportament participativ al clientului poate fi determinat de costul serviciului. Clientul se va implica mai mult în procesul de realizare și în cel de livrare a serviciului dacă va beneficia de o reducere a costului serviciului solicitat, deci va economisi o parte din banii proprii obținând un serviciu de mai bună calitate.

Implicarea presupune, fără îndoială, și un anumit nivel de pregătire a clientului coproducător și/sau autoproducător în sistemul de furnizare a serviciului.

Devine evidentă, astfel, nevoia de conducere a relației cu clientul care presupune un plus de atenție din partea managerilor organizațiilor prestatoare de servicii publice și/sau private. Se întocmesc diagnoze pe problemele sociale, ale clienților și, în acest cadru, sunt identificate cauzele care le generează, nivelele de satisfacție ale clienților, sugestiile lor și plusul de valoare de care pot beneficia.

Frecvent, pentru a atrage clienții, organizațiile de servicii folosesc tehnica furnizării imediate a serviciului către client și acordarea unor avantaje constând în servicii suplimentare, prioritate în relația cu organizația etc.

În accepțiunea unor specialiști, interesul managerilor din instituțiile publice trebuie să se manifeste în direcția cunoașterii clientului.

Însă serviciile publice au câteva caracteristici distincte care influențează considerabil procesul de realizare și furnizare dar și calitatea lor:

- a) Sunt nepalpabile;
- b) Nu pot fi stocate, testate sau măsurate ușor cu ajutorul unor tehnici standard;

- c) Producerea și consumul serviciilor nu sunt separate în timp, pentru că serviciile sunt consumate pe măsură ce sunt produse;
- d) Presupun de cele mai multe ori transformarea clientului în coproducător, respectiv atragerea acestuia în procesul de realizare și/sau distribuire a serviciului;
- e) Implică dezvoltarea unui sistem de relații între client și furnizor cunoscute ca relații de marketing;
- f) Serviciul public poate avea soluții imediate pentru cetățean, așa cum este cazul asigurărilor sociale;
- g) Serviciul public nu implică totdeauna relații de schimb, respectiv banii clientului contra serviciului producătorului;
- h) Serviciul poate fi realizat și furnizat parțial sau integral prin susținerea sa din fonduri publice mai degrabă decât din plata directă de către beneficiar. Membrii societății prin sistemul de taxe și impozite acordă sprijin financiar organizațiilor de servicii, dar ei pot să nu apeleze la aceste servicii. În momentul în care o fac nu sunt obligați la o plată directă deoarece costul este acoperit din fondul constituit. Este cazul serviciilor publice de sănătate;
- i) Atragerea unor clienți cu grade diferite de informare în legătură cu serviciul public oferit de instituțiile publice;

- j) În mod normal, orice instituție publică ar trebui să fie preocupată de atragerea, prin campanii de promovare, a clienților nehotărâți;
- k) Lipsa alternativelor pentru unele categorii de servicii publice, în special pentru cele administrative.

În literatura de specialitate este bine cunoscut exemplul organizațiilor din *domeniul educației civice* care au folosit tehnicile de marketing în realizarea misiunii lor: să ajute cetățenii să devină mai informați, mai motivați și mai capabili, să aibă grijă de viața lor. Există numeroase exemple de programe, cum ar fi, “Să avem grijă de sănătatea noastră”, care prin publicitate, dezvoltarea relațiilor cu clienții și cercetări de marketing au avut un impact pozitiv deosebit asupra beneficiarilor de servicii. Programul a promovat un mod de viață sănătos în scopul reducerii mortalității cauzate de infarctul miocardic. Alte programe sunt prin conținutul lor mai focalizate pe probleme distincte care marchează modul de viață în cadrul unor comunități socială locale.

Instrumentele de gestiune a serviciilor publice se clasifică în trei categorii interdependente: instrumente de finalizare, instrumente de control și instrumente de antrenare. Trebuie specificat că o singură categorie de instrumente nu oferă soluții globale ansamblului problemelor întâlnite într-o instituție publică

locală. Astfel de probleme pot fi depășite și soluționate prin asigurarea unui echilibru între cele trei categorii de instrumente.

Alături de instrumentele centrate pe organizație se regăsesc și instrumentele ce au în vedere favorizarea calității serviciilor organizațiilor publice. Cercul de calitate a fost definit ca un cadru de formulare colectivă a propunerilor de ameliorare a calității serviciilor prestate.

## **5.2. LOCUL ȘI ROLULUI FUNCȚIONARULUI PUBLIC**

Prima dată în România noțiunea de funcționar public a fost definită de Legea pentru Statutul funcționarilor publici din 19 iunie 1923 care în art.1 care prevedea că sunt funcționari publici cetățenii români, fără deosebire de sex, care îndeplinesc un serviciu public permanent (civil și ecleziastic), la stat, județ, comună sau la instituțiile al căror buget este supus aprobării Parlamentului, Guvernului sau consiliilor județene și comunale. Această definiție, într-un mod și mai simplu, a fost preluată apoi de Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, în care se precizează că funcționarul public este persoana numită într-o funcție publică de către conducătorul autorității sau al instituției publice, cu respectarea dispoziției legii.

Și Legea fundamentală – Constituția României, consacră două dimensiuni ale statutului juridic al funcționarului public: pe de o parte regimul de drept public aplicabil funcționarului public, pe de altă parte existența și interpătrunderea în regimul funcționarului a unor elemente ale regimului juridic al salariatului, într-o formă identică sau particularizată.

Prin urmare, funcționarii publici reprezintă mijloacele prin care acționează funcțiile publice. Funcționarii publici sunt persoane fizice și atunci când ei exercită una dintre atribuțiile specifice funcției ce o realizează ei acționează, se manifestă în numele persoanei juridice de drept public din care face parte funcția publică ocupată de ei.

Ca și serviciul public care are o legătură indisolubilă cu funcția publică, la fel și funcționarul public se află într-o strânsă interdependență cu funcția publică, una există prin cealaltă, neputându-se realiza decât prin cealaltă.

Funcționarul public este persoana care în scopul realizării unei anumite activități este investită prin numire, contract sau alegere, într-o funcție publică din cadrul unei autorități publice organizate la nivel central sau local, ori într-un serviciu public organizat ca instituție publică, ori în structuri asimilare acestora.

Funcționarul public se identifică după anumite criterii, cum ar fi: acționează în instituțiile publice (aparatul de stat); deține o funcție publică prin ocuparea unui anumit post; este numit de o



autoritate competentă; este ales conform legii; prestează o activitate pentru bunul mers al unui serviciu public; este situat pe toate nivelurile ierarhice ale instituțiilor publice ale statului; exercitarea serviciului se face în mod permanent; se acordă un salariu fix pentru poziția în organizație, pentru pregătirea și vechimea în munca de funcționar.

În genere, statutul juridic al funcționarilor publici este menit să sporească interesarea lor morală și materială, să le creeze condiții necesare pentru exercitarea funcțiilor de serviciu, să garanteze drepturile și asistența socială adecvată pentru acei care și-au consacrat viața slujirii statului și poporului.

Regimul juridic al funcționarilor publici include și problema răspunderii acestora, a cărei menire trebuie să conștina în reprimarea greșelilor comise de agenții publici.

Prin intermediul răspunderii, se realizează atât scopul preventiv cât și cel sancționator, analizate în mod constant de doctrina juridică.

Acestor două scopuri li se mai adaugă un al treilea, și anume caracterul educativ, care include prevenirea dar nu se confundă cu aceasta.

Funcționarul public trebuie să-și ducă la bun sfârșit atribuțiile, nu pentru că așa i se impune, ci fiindcă e convins că ele reprezintă rostul său profesional.

Pentru el nu există valoare mai importantă decât îndeplinirea, cu o convingere reieșită din înțelegerea rațională a fenomenelor, a sarcinilor sale.

Răspunderea juridică intervine, cum se exprimă constant doctrina, pe terenul răului înfăptuit, și, adăugăm noi, al celui pe cale să se înfăptuiască având în vedere încriminarea tentativei la ramura dreptului penal.

În literatura de specialitate se analizează patru forme ale răspunderii juridice a funcționarilor publici: o răspundere disciplinară, fundamentată pe încălcarea normelor de disciplină specifice raportului de funcție publică; o răspundere contravențională, pentru săvârșirea, de către funcționarul public, a unor fapte antisociale calificate prin lege ca și contravenții; o răspundere civilă, care rezultă din fapte personale ale funcționarului comunitar, pe care acesta le comite datorită slăbiciunilor inerente ființei umane; o răspundere penală, care intervine atunci când funcționarul public a comis fapte prevăzute de Codul penal sau alte legi speciale.

Profesorul Ilie Iovănaș recunoaște cinci forme de răspundere specifice funcționarului public, și anume disciplinară, administrativă (de fapt contravențională), penală, materială și civilă.

În opinia profesorului Antonie Iorgovan, răspunderea administrativă îmbracă două forme: răspunderea administrativ-disciplinară și răspunderea administrativ-contravențională.

Alți autori identifică două mari forme de răspundere aplicabile funcționarilor publici și anume: răspunderea sancționatorie, care are un caracter represiv, intimidant, supunând pe autorul ei unei constrângeri exclusiv personale pentru fapta săvârșită și răspunderea reparatorie, care are rolul de a recupera un prejudiciu produs.

Un autor elvețian apreciază că atunci când funcționarul public violează datoriile ce-i revin și implicit legea, el va răspunde penal, disciplinar și pecuniar (patrimonial).

Doctrina franceză, de asemenea este consecventă în a susține că funcționarilor le sunt aplicabile mai multe forme de răspundere, și anume materială, penală și disciplinară.

Prin statutul funcționarului public înțelegem totalitatea normelor juridice care reglementează situația juridică obiectivă a funcționarilor publici, determinând drepturile, obligațiile, garanțiile lor legale, precum și responsabilitatea funcționarului public. În general, statutul juridic al funcționarului public este menit să creeze condiții necesare pentru exercitarea atribuțiilor de serviciu, să garanteze stabilitatea lor în funcție, drepturile și asistența socială. Statutul funcționarilor publici cuprinde voința statului de a reglementa, în mod autoritar, situația juridică a

funcționarilor publici, îndepărtând orice idee contractuală în raporturile dintre serviciul public și funcționarii publici. Or, între funcționarii publici și serviciile publice sunt raporturi administrative de subordonare față de conducătorul serviciului public, care începe la momentul investirii în funcția publică respectivă și ia sfârșit la încetarea raporturilor juridice dintre funcționarul public și serviciul public.

Redefinirea statutului funcționarului public rezultă dintr-o reconsiderare a următoarelor aspecte:

- motivarea funcționarului public în funcție de performanțele individuale și de rangul funcției sale;

- responsabilizarea funcționarului public pentru gradul de satisfacere a interesului public general, rațiunea de a fi a administrației;

- formarea și dezvoltarea carierei funcționarului public pentru a fi capabil să-și îndeplinească funcțiile.

În ciuda dezvoltării dreptului funcției publice, în ciuda amploarei pe care o cunoaște folosirea contractului de drept public, se constată că ideea utilizării contractului de drept privat pentru angajarea personalului în administrație este în continuă creștere. Rațiunea acestui fenomen nu rezidă nici în slaba dezvoltare a dreptului funcționarului public, nici în dificultățile de ordin dogmatic care să-i permită administrației să rezilieze mai ușor contractul pe care l-a încheiat cu agentul său și nici în

cheltuielile de personal care ocupă cea mai mare parte în raport cu celelalte cheltuieli.

În ceea ce privește deontologia funcționarului public prin obiectul său specific și metodele proprii, se află la intersecția dintre drept și morală. Într-o accepțiune lato senso, ea poate fi definită ca ansamblul normelor care conturează un anumit comportament profesional și privat.

Ea include astfel norme de comportament, care privesc atât relațiile de serviciu de toate tipurile, ceea ce poate fi evocat prin sintagma de "comportament profesional" cât și cele care privesc viața privată a acestuia.

Deontologia trebuie astfel să se regăsească în toate formele de exprimare ale existenței individului.

De aici necesitatea ca funcționarul să aibă aptitudinea de a sluji în mod autentic interesele organismului căruia aparține, fără imixțiuni sau influențe din partea vreunei puteri naționale sau supranaționale.

În concluzie, putem afirma, fără echivoc, că se poate vorbi despre o deontologie a funcționarilor publici, care se fundamentează pe principiul că acesta are ca unic scop al activității sale servirea intereselor instituției publice căreia îi aparține, ceea ce presupune, în egală măsură, aptitudini, cunoștințe, sănătate și moralitate.

Acum, în pragul mileniului al treilea, cresc substanțial exigențele generale față de funcționarii publici, dar trebuie să fim conștienți că instrumentele reformei și instrumentele administrației publice sunt funcționarii publici, iar pentru ca aceștia să fie, la rândul lor, „reformați” cred că două cerințe sunt inerente a fi îndeplinite. Prima este un sistem de pătrundere în corpul funcționarilor publici, foarte clar reglementat, care să diminueze cât mai mult arbitrariul politic, puterea discreționară a administrației.

A doua cerință se referă la un sistem de evaluare a performanțelor funcționarilor și de aici de evoluție a acestora în carieră.

Mai mult, calitatea serviciilor publice a constituit de cele mai multe ori o problemă adusă în discuție de cei mai mulți specialiști în administrația publică. Pentru a oferi servicii publice de calitate, este necesară dezvoltarea profesională orientată către o continuă performanță. Este util în acest sens, întocmirea unui plan de carieră profesional, pe care să-l adaptezi continuu la cultura organizației în care ești integrat și la cerințele cetățenilor care nu sunt decât un barometru al calității serviciilor publice.

### **5.3. PLANIFICAREA CARIEREI ÎN SECTORUL PUBLIC**

Rolul funcționarului public a fost dintotdeauna cel de a fi în slujba cetățeanului. Cetățeanul este principalul consumator al sectorului public care sancționează sau feliicită conduita funcționarilor publici și a personalului contractual. Furnizarea unor servicii de calitate pentru cetățean a constituit de cele mai multe ori preocupările criticilor și a specialiștilor în domeniu. Integrarea și adaptarea noilor angajați, fie ei proaspăt absolvenți sau deja integrați în rândul populației active, la cultura organizațională, dar și planificarea carierei la nivel individual sau organizațional constituie în opinia noastră un element esențial în furnizarea de servicii publice calitative. Un plan de carieră favorizează luarea deciziilor potrivite la momentul potrivit, în ceea ce privește dezvoltarea profesională, motivează individul uman în muncă pentru atingerea obiectivelor atunci când acestea par greu de atins și asigură stabilitate, claritate și siguranță privind viitorul personal.

Termenul de carieră este asociat cu ideea de mișcare ascendentă sau de avansare a unei persoane într-un domeniu de activitate dorit, cu scopul de a obține mai mulți bani, mai multă

responsabilitate sau de a dobândi mai mult prestigiu și mai multă putere.<sup>8</sup>

„Succesiunea statutelor și rolurilor ocupate de o persoană în cursul vieții sale” este definiția dată de Dicționarul de psihologie pentru termenul de carieră.

Cariera este influențată de un spectru larg de factori: nevoi personale, context social și economic, interese, alte preocupări ale vieții adulte etc.

În special, în primele stadii ale carierei, în agitația de dinainte de absolvire este foarte tentant de acceptat prima ofertă de loc de muncă fără a avea în vedere implicațiile pe termen lung. Dar un accept fără o atentă analiză poate avea ca efect blocajul într-o carieră nepotrivită. De aceea, este esențială crearea unui astfel de plan, cât mai timpuriu.

Un inteligent plan de carieră urmărește stabilirea: unei ținte, a unui scop, a unei destinații.

Prin analiza etapelor dezvoltate în cadrul planului de carieră, vom începe incursiunea noastră în a vizualiza clar și a stabili, ținta, scopul, destinația vieții profesionale.

În elaborarea Planului de carieră se urmărește parcurgerea succesivă a etapelor de autocunoaștere, analiză SWOT, principii

---

<sup>8</sup> Manolescu Aurel - *Managementul resurselor umane*, Ediția a IV-a, Editura Economică, București, 2003, p. 321.



directoare, deprinderi spre eficiență, misiune personală, fixare a obiectivelor cu stabilirea unor planuri de acțiune strategice, roluri, status-uri etc. și transpunerea lor în practică, în domeniile urmărite.

#### a. Autocunoașterea

Freud considera că a te autocunoaște, a fi complet onest cu tine însuși constituie un efort uman deosebit deoarece această onestitate cu sine reclamă căutarea, descoperirea și acceptarea de informație despre sine și dorința de autoperfecționare. Aprecierea corectă a capacităților individuale permite un pronostic, favorabil sau nu, referitor la reușita profesională și la succesul inițiativelor profesionale. Specialiștii recomandă ca evaluarea obiectivă a abilităților și potențialităților să se realizeze „mai ales” sau „și cu” ajutorul testelor psihologice.

Autocunoașterea și așteptările se dezvoltă odată cu vârsta și cu experiențele prin care trece individul uman. Așteptările pe care tinerii le au față de primul loc de muncă variază în funcție de motivațiile profesionale ale acestora, care devin în prezent din ce în ce mai concentrate în jurul nevoii de statut și de securitate financiară.

Înainte de a începe redactarea planului de carieră, trebuie să știm cine suntem și unde vrem să ajungem. Trebuie să ne gândim la stilul nostru de viață actual și la viața pe care ne-o dorim, la ce

ne place și la ce evităm, la ce ne pasionează, la punctele forte, dar și la cele slabe.

Trebuie să analizăm experiența noastră profesională, studiile, inteligența emoțională, inteligența generală sau specifică, aptitudinile pe care le-am dezvoltat, cunoștințele tehnice și caracteristicile personale. Trebuie să ne gândim la personalitatea noastră: suntem o fire introvertită sau extravertită?, ne place să planificăm sau să acționăm?, ne place rutina sau schimbarea?, vrem să lucrăm la birou sau pe teren? Preferăm să muncim singuri sau în echipă?

Evaluarea favorizează cunoașterea punctelor tari și a limitărilor, recunoașterea vulnerabilităților, permite identificarea potențialului de dezvoltare și oferă posibilitatea descoperirii aptitudinilor native. Toate aceste beneficii pregătesc individul uman pentru trecerea de la pregătirea școlară către viața activă, munca în echipă, dependența și independența fiecăruia dintre noi. Trebuie să aflăm „cine suntem”, „ce nu putem” și, mai ales, „CE PUTEM” începând cu un personal SWOT.

#### b. Analiza SWOT

Un instrument des utilizat în procesele de planificare strategică poate fi folosit și în planificarea carierei. Analiza SWOT (Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats) se axează pe realitatea internă și externă, examinând părțile tari și

slabe în cadrul mediului intern, precum și oportunitățile și temerile legate de mediul extern.

Finalizăm prin faza de ordonare (ranking) după priorități și importanță a itemurilor de pe fiecare listă, pentru a fi construit astfel profilul SWOT al individului uman.

Aplicată numai sporadic imediat după 1970, se constată la ora actuală că analiza SWOT a devenit un instrument managerial foarte frecvent folosit. Analiza SWOT se dovedește a fi un instrument util în dezvoltarea și confirmarea obiectivelor strategice. Analiza SWOT este un cadru instrumental în managementul bazat pe valori, servind, la începuturile aplicării ei, pentru formularea strategiei unei organizații, fiind aplicabilă nu doar marilor companii economice, dar și întreprinderilor mici și mijlocii, și ulterior, chiar și „CV”-ului personal, permițând găsirea căii corecte pentru atingerea unui obiectiv în carieră.

#### c. Principiile directoare

Se recomandă construirea unui plan de carieră care să pornească de la o serie de principii directoare care vor fundamenta criteriile, standardele, indicatorii și procedurile specifice.

#### d. Deprinderi spre eficiență

Eficiența profesională a fiecăruia din noi se sprijină atât pe competențe profesionale cât și pe aptitudinile fiecăruia de a comunica eficient cu ceilalți. Eficiența activității desfășurate se

apreciază în funcție de indicatorii specifici fiecărui domeniu sau post ocupat ori vizat.

#### e. Misiunea personală

Misiunea reprezintă tocmai rolul și scopul final al unui individ sau al organizației în raport cu sistemul din care face parte. Misiunea este în strânsă relație cu identitatea individului, respectiv identitatea organizațională.

Pentru definirea misiunii personale este foarte importantă raportarea la sistemul sau sistemele de apartenență. Același lucru este valabil și pentru o organizație. Dacă o organizație se va raporta la mediul de afaceri, acționari, salariați, opinie publică etc., misiunea personală se va putea raporta la familie, organizație, grupurile sociale, chiar la societate în general.

Misiunea profesională personală reprezintă viziunea asupra a ceea ce individul uman va face, personal. În procesul definirii misiunii profesionale personale:

- se urmăresc activitățile pe care le va întreprinde individul și orientările de bază în mediul profesional;
- se dorește a răspunde cât mai pertinent la trei întrebări: Cine este individul uman? Ce face el? Încotro se îndreaptă?

Se recomandă ca o "declarație de misiune" (mission statement): să reflecte valorile și credințele de bază (core values and beliefs); să exprime competența și abilitatea de bază (ce anume, ca abilitate personală, face individul uman o persoană

unică); să identifice “clienții” – acei oameni pe care îi va „servi”; să definească serviciul de bază (ce anume este oferit și promovat) care poate fi – în acest caz - propria imagine (personal brand) cu tot ce ține de aceasta.

#### f. Fixarea obiectivelor

Obiectivele, țelurile pe care trebuie să le realizeze de-a lungul unei perioade de timp organizațiile, angajații individuali sau doar indivizii umani, pot fi exprimate sub formă de:

- obiective sau ținte de plan – rezultate cuantificabile care urmează a fi realizate și, care pot fi măsurate în termeni cum ar fi: valoarea aptitudinilor și abilităților, volumul vânzărilor, nivelurile de prestație a serviciului, reducerea costurilor, reducerea procentului de rebuturi etc., în funcție de entitatea care își propune aceste țeluri;
- sarcini/lucrări/proiecte – de finalizat până la un termen dinainte fixat, pentru a se realiza și analiza rezultatele definite.

În ceea ce privește problematica obiectivelor personale, acestea pot lua forma obiectivelor de dezvoltare sau învățare. Ele se referă la ceea ce ar trebui să facă o persoană pentru a-și perfecționa bagajul de cunoștințe și aptitudini, pentru a-și spori potențialul și a-și îmbunătăți performanța în domeniile specificate.

La stabilirea obiectivului/-velor trebuie avute în vedere următoarele:

- Valorile personale: principiile sau aspectele personale importante;
- Scopul personal principal: acel lucru care ne împlinește în momentul realizării lui;
- Pasiunea pentru un anumit domeniu;
- Interesul sau nevoia de pe piață pentru profesia sau activitatea aleasă;
- Codificarea genetică: talentele ce atrag în urma dezvoltării lor, recunoașterea de „a fi făcut” pentru așa ceva;

Rolul obiectivelor este acela de a produce schimbare. Ele trebuie să acopere toate aspectele importante ale muncii (domeniile principale de rezultat) și nu să se concentreze doar pe un singur domeniu, în detrimentul celorlalte.

Este foarte important ca obiectivele să fie SMART<sup>9</sup>.

SMART este un acronim al caracteristicilor considerate esențiale pentru corecta formulare a unui obiectiv. Cele mai frecvente versiuni ale acronimului SMART sunt următoarele:

- Specific, Măsurabil, Abordabil, Realist, încadrabil în Timp;
- Specific, Măsurabil, reAlizabil, orientat către Rezultat, la Timp;

---

<sup>9</sup> [www.isoconsulting.biz](http://www.isoconsulting.biz)

- Stimulativ, Măsurabil, Acceptat de toate părțile interesate, Realist, definit în Timp.

Se poate observa că cea mai mare diferență apare la caracteristicile 3 și 4. Folosirea termenului “Realist” alături de “Abordabil” sau “Realizabil”, este oarecum redundantă. În acest sens, considerăm că termenul “realist” este inclus deja în “Abordabil” sau “Realizabil”. Un obiectiv nerealist nu ar putea fi nici abordabil, nici realizabil.

**S:** Specific/Solicitant – înseamnă că un obiectiv trebuie să fie clar fără ambiguități, la obiect, ușor de înțeles și apt să solicite potențialul existent.

**M:** Măsurabil – înseamnă că un obiectiv poate fi cuantificat: cantitativ, calitativ, în timp, în bani. Un obiectiv măsurabil este cel care permite stabilirea cu exactitate a faptului că „a fost atins ori nu” sau „în ce măsură a fost atins”. De asemenea, un obiectiv măsurabil permite monitorizarea progresului atingerii lui.

**A:** Abordabil – înseamnă că un obiectiv poate fi dificil, dar nu imposibil de atins de către o persoană competentă și decisă să-și asume un angajament conștient.

**R:** Relevant – înseamnă că realizarea obiectivului contribuie la atingerea obiectivului general, astfel încât țelul specific să fie aliniat țelului general.

**T:** Temporal – dimensionat în timp, adică de atins în cadrul unei limite de timp convenite de comun acord.

Pe baza obiectivelor formulate se poate elabora planul de acțiuni. Acesta este un plan detaliat, pe termen scurt și mediu, care descrie acțiunile și pașii necesari aplicării strategiei și atingerii obiectivelor. Un instrument frecvent utilizat în acest scop, datorită eficienței sale, este fișa Gantt.



## **CAPITOLUL 6**

# **MANAGEMENTUL CALITĂȚII ÎN SECTORUL PUBLIC**

În prezent, se face referire în mod frecvent la termeni cum ar fi calitate, calitate totală, managementul calității etc.

Calitatea s-a constituit ca o strategie competitivă, aplicată în mod original proceselor industriale și, mai recent, serviciilor.

Introducerea modelului Managementului Total al Calității în sectorul public implică un grad mai mare de dificultate.

Conform definiției calității, aceasta capătă semnificație în funcție de client (<< satisfacerea clientului >>). Însă trebuie să admitem că acesta o percepe în mod subiectiv. Deci, calitatea nu este o condiție obiectivă. Ea este determinată de client, și, mai mult, de diferitele tipuri de clienți care vor avea la rândul lor necesități și așteptări diferențiate.

Dar cine este clientul în sectorul public? Putem spune că este cetățeanul, deși acest cetățean stabilește diferite tipuri de relații cu organizații publice, având un rol diferit și complex.

Un alt element special îl constituie faptul că cetățeanul, în afară de a fi client, este și cel care susține sectorul public prin impozite, deci, într-o anumită măsură, este proprietarul lor.

În altă ordine de idei, este evidentă dificultatea ce provine din faptul că, în cadrul organizațiilor (organismelor) publice, există numeroși factori critici care au interese diferite și care vor evolua în funcție de propriile criterii de eficacitate și calitate. Astfel spus, întreprinderile publice combină diverse elemente cu interese și percepții despre calitate care pot fi diferite între ele.

## **6.1. CALITATEA ȘI ATENȚIA ACORDATĂ CONTRIBUABILULUI**

Atenția pe care o primește clientul de la o întreprindere sau beneficiarul unei organizații publice constituie unul din aspectele importante în perceperea calității unui serviciu.

În serviciile publice lucrurile se petrec în mod asemănător, astfel încât tratamentul primit poate fi cauza unui grad ridicat de insatisfacție pentru cetățean.

Pe de altă parte, administrațiile publice posedă o serie de caracteristici specifice care le diferențiază de alt tip de organizații și întreprinderi private. Am putea menționa următoarele caracteristici:

- a) **activitatea foarte reglementată.** În administrație, prestările diferitelor sale servicii pentru cetățeni sunt foarte reglementate, ceea ce face dificilă adăugarea de prestări complementare. În mod obișnuit, beneficiarul

primește ceea ce trebuie să primească și nimic mai mult. Obiectivul principal este realizarea normei care se aplică fiecărui caz, ceea ce reduce inițiativa și imaginația.

- b) **interese contradictorii.** În administrația publică, nu există caracterul voluntar al tranzacțiilor. Beneficiarul se prezintă în sectorul administrativ pentru că trebuie să rezolve o afacere care, probabil, nu se poate rezolva în alt loc, datorită faptului că cetățeanul nu are posibilitatea de selecție. În anumite condiții, interesele cetățeanului și ale instituției publice sunt contradictorii. De exemplu, serviciile de încasare a taxelor. Obiectivul de bază al acestora este să încaseze taxele de la cetățeni. Dacă cetățeanul, pe lângă faptul că nu poate alege sau că afacerea pe care a avut-o până a ajunge la acest serviciu i se pare incomodă este foarte probabil să se supere și să se simtă foarte nesatisfăcut.
- c) **lipsa competenței.** Cetățeanul depinde de instituția publică pentru rezolvarea anumitor probleme. Trebuie să apeleze la ea și nu poate ajunge în altă parte. Astfel, în timp ce o întreprindere privată își atrage și menține clienții pentru că aceștia sunt cei care susțin (afacerea) comerțul, ne putem gândi la faptul că în instituția publică nu trebuie să te orientezi spre cetățean, pentru că acesta, în final, „va ajunge să se oprească aici”.

Putem conchide cu ușurință că, în administrația publică, atenția față de beneficiar se transformă într-un important mecanism pentru ameliorarea calității serviciului. În parte, pentru că nu sunt disponibile alte căi, datorită unei calități foarte reglementate și datorită gradului de dependență și interese opuse: cetățean-instituție publică.

## **6.2. COMUNICAREA ȘI ATENȚIA FAȚĂ DE CONTRIBUABIL**

Elementul care definește cel mai bine atenția față de cetățean este relația directă dintre acesta și personalul instituției. De-a lungul acestei relații, beneficiarul va încerca să-l influențeze pe angajat, astfel încât acesta să-i faciliteze o informație, să-i indice un demers care trebuie urmat, să-i admită un document și, inclusiv, să-i admită o plângere. Pe de altă parte, funcționarul va pretinde că informația facilitată beneficiarului este pertinentă, că acesta înțelege corect demersurile care trebuie realizate și, în cazul unei plângeri, că se rezolvă în modul cel mai satisfăcător pentru ambele părți și pentru organizație. În concluzie, de-a lungul acestei interacțiuni funcționar-beneficiar s-a finalizat un proces de comunicare. Acest proces de comunicare va fi sau nu va fi adecvat

și de acest lucru va depinde în mare măsura succesul contactului și atingerea în mod satisfăcător a obiectivului beneficiarului.

Stabilirea unei comunicări efective este unul din elementele de bază în atenția acordată cetățeanului. Comunicarea are loc întotdeauna când o persoană influențează comportamentul celeilalte persoane.

Comportamentul nu este doar ceea ce o persoană face sau spune, ci și ceea ce poate fi observat de ceilalți. De asemenea, este ceea ce o persoană gândește și simte. Aceste ultime aspecte sunt importante: un cetățean poate să nu se arate nemulțumit față de tratamentul primit, dar își poate forma o părere negativă despre administrația care l-a servit.

Dar procesul de comunicare este mai complex decât influența unui individ asupra celuilalt. De cunoașterea și înțelegerea acestui proces va depinde modul în care se poate controla procesul de atenție acordat cetățeanului.

Fără a pretinde a fi exhaustivi pe această tema, vom descrie pe scurt elementele fundamentale ale procesului de comunicare, dând atenție în mod special celor două abilități de bază: a asculta și a obține alimentarea retroactivă.

Prezentarea de bază a procesului de comunicare cuprinde o serie de elemente, a căror înțelegere poate fi ușurată prin prezentarea unei situații, în care, de exemplu, un funcționar al unei

administrației răspunde la solicitarea unui cetățean privind formalitățile care trebuie urmate într-o problemă administrativă:

- a) funcționarul este emițătorul;
- b) are un obiectiv determinat: a se asigura că cetățeanul cunoaște în final formalitățile care trebuie urmate;
- c) emite un mesaj: ansamblul de instrucțiuni;
- d) prin intermediul unui canal (mijlocul folosit pentru transmiterea mesajului): vocea sau un ansamblu de indicații scrise pe o hârtie sau ambele lucruri combinate cu altele, cum ar fi gesturile care provoacă un efect: satisfacția atunci când se cunoaște informația precizată, neliniștea pentru că nu s-a înțeles, mulțumire;
- e) către un receptor, cetățeanul căruia i-a fost adresat mesajul;
- f) care dă un răspuns, ce va permite să se știe dacă instrucțiunile au fost înțelese.

Dacă funcționarul nu primește acest răspuns din partea receptorului și dacă este interesat în mod real de comunicare, va trebui să-l provoace.

Pentru a realiza cu bine o comunicare eficientă este importantă perceperea răspunsului din partea receptorului mesajului. În exemplul anterior, în care un cetățean solicită informații despre anumite formalități care trebuie urmate, este posibil ca beneficiarul să nu fi înțeles clar instrucțiunile care i s-au

dat. În acest caz, dacă s-a închis ciclul comunicării, imitatorul se va afla în condițiile de detectare a greșelii și de emiteră a unui nou mesaj adecvat, astfel încât să satisfacă necesitatea cetățeanului.

Acest răspuns al receptorului este numit alimentare retroactivă. Capacitatea emițătorului de a o capta este fundamentală pentru procesul comunicării. Faptul că emițătorul nu-și atinge obiectivul se poate datora unor motive variate. Astfel, este posibil ca mesajul să nu fi fost primit, pur și simplu, de receptor (de exemplu, în condițiile unui zgomot intens, care l-ar împiedica pe acesta să-l asculte în bune condiții). De asemenea, se poate exemplifica cazul în care mesajul a fost primit, dar nu a fost înțeles (de exemplu, dacă a fost folosit un limbaj tehnic neadecvat cunoștințelor pe care le deține beneficiarul despre aspectul concret de care se vorbește). Pe de altă parte, poate că receptorul a primit mesajul și a înțeles o parte din el, dar nu a fost sigur de el în întregime și nu are curaj să întrebe din nou, cu alte cuvinte, să reflecteze explicit asupra îndoielilor sale.

Din aceasta cauză va fi mai puțin probabil că emițătorul va recunoaște stadiul situației. Doar atunci când receptorul a primit mesajul și l-a interpretat, se reflectă efectul pe care l-a provocat, iar dacă emițătorul captează acest efect, procesul de comunicare este complet.

Emițătorul unui mesaj are responsabilitatea de a reuși să facă în așa fel încât receptorul să înțeleagă ideea transmisă în modul cel mai precis posibil.

Dacă se pretinde că cetățeanul cunoaște unde trebuie să se adreseze pentru soluționarea unei probleme și, în final, beneficiarul se îndreaptă către o subordonare eronată, cine poartă această răspundere? Se poate ca acesta să nu fi înțeles indicațiile furnizate, dar responsabil este cel ce emite mesajul, care trebuie să se asigure că acesta a fost înțeles corect (căutând alimentarea retroactivă oportună). Pentru receptor adevărul este reprezentat de ceea ce s-a înțeles, nu de ceea ce s-a dorit să fie spus de emițător, care, poate, că nu a transmis mesajul sau exact cum a gândit sau l-a făcut insuficient de compatibil. Prin urmare, obținerea alimentării retroactive (blocarea procesului de comunicare) este o abilitate indispensabilă, pe care persoana care așteaptă publicul are responsabilitatea de a o pune în joc.

Altă abilitate de bază este cea care se referă la ascultare. Să știi să asculți reprezintă baza unei comunicări de succes. Și acest lucru este sigur în măsura în care rolurile de emițător și de receptor alternează continuu în comunicarea interpersonală. Astfel, când o persoană emite un mesaj este, evident, emițătorul. Dacă acest mesaj are un efect asupra receptorului, acesta va emite un răspuns care, la rândul lui, este primit de propriul emițător. Când receptorul răspunde, el se transformă, prin urmare, în



emițătorul unui răspuns. Ambii vor îmbunătăți comunicarea dacă sunt dispuși să înțeleagă mesajele succesive.

Ascultarea este o abilitate complexă, care impune punerea în joc a comportamentelor diferite, dar, în același timp, este și o atitudine. Ambele, abilitate și atitudine, sunt susceptibile a fi dobândite și perfecționate.

În ceea ce privește atenția acordată cetățeanului de către reprezentantul administrației, pot fi enumerate o serie de aspecte (elemente) care trebuie luate în considerare pentru îmbunătățirea capacității de ascultare și, implicit, a capacității de comunicare:

- a) să înțeleagă situația celeilalte persoane, încercând să înțeleagă cum se simte interlocutorul;
- b) să se centreze pe tema, evitând abaterile de la ea;
- c) să pună întrebări, pentru a se asigura de faptul că-l înțelege pe cetățean;
- d) să se evite a se trage concluzii anticipat;
- e) să nu întrerupă discuția, așteptându-l pe celalalt să termine;
- f) să se controleze, să nu permită ca propriile sentimente să interfereze în procesul de comunicare, care trebuie dus la bun sfârșit;
- g) să reformuleze punctele importante, să se asigure că s-au înțeles complet faptele și postura beneficiarului.

În rezolvarea satisfăcătoare a cererii sau problemei beneficiarului, elementul fundamental este cel care poartă numele de personalizare a atenției. Orice contact cu cetățeanul trebuie să fie personalizat. Acest lucru înseamnă că, în toate circumstanțele, beneficiarul trebuie să fie tratat ca persoană. Dacă este tratat „rece” sau incorect, imaginea obținută tinde să fie negativă. Pentru personalizarea relației, trebuie să se ia în considerare trei aspecte:

A.1. primirea contribuabilului. Acesta trebuie perceput ca o persoană. Acest lucru ține destul de mult de atitudine, adică de dispoziția pozitivă sau negativă față de persoana luată în considerație. Este posibil ca cetățenii să fie percepuți ca simple “numere”, chiar ca probleme, în loc să fie priviți ca persoane care au o problemă la a cărei rezolvare își poate aduce contribuția administrația. Cetățeanului trebuie să i se acorde o atenție personalizată. Trebuie luată în considerație și importanța primei faze a contactului. Un proverb spune că ceea ce contează este prima impresie;

B.1. să se acorde atenție contribuabilului și problemei sale. Dacă un beneficiar pune o întrebare oarecare și funcționarul din administrație face altceva în timp ce îl „ascultă”, el va trage concluzia că, în realitate, acesta nu vrea să-i acorde atenție. Atenția este lucrul cel mai bun care se poate acorda cuiva. În același timp, a se axa pe problemă înseamnă „a se pune în locul cetățeanului”. Este posibil ca, până în acel

moment al zilei, funcționarul să fi rezolvat de mai multe ori aceeași problemă sau altele asemănătoare, să fi dat aceleași indicații sau altele similare. În fond, pentru el, tema care trebuie luată în considerație nu este ceva nou și este suficient de familiarizat cu ea. Dar pentru cetățean lucrurile se schimbă. Pentru el este important faptul că a ajuns până la sectorul administrativ și contează foarte mult cine îl primește și cum îl primește;

C.1. finalizarea contactului, facilitând o soluție satisfăcătoare, ceea ce implică punerea în practică a abilităților de comunicare pertinente. În definitiv, funcționarul public trebuie să se asigure de faptul că beneficiarul a înțeles mesajul și că este de acord cu soluția propusă, adică înțelege faptul că problema sa este rezolvată sau pe cale de soluționare. Înainte de a termina, beneficiarului va trebui să i se dea ocazia să-și exprime alte cereri, legate de cele care au fost luate în considerație sau diferite. Finalizarea presupune, în plus, ocazia încheierii contractului, urmărindu-se amplificarea la interlocutor a senzației pozitive și satisfăcătoare, aceea că a fost tratat corespunzător. Personalizarea atenției față de beneficiar este o activitate-cheie pentru îmbunătățirea tratamentului acordat cetățeanului.

În activitățile care implică un contact direct al persoanelor, este probabil să apară situații conflictuale. Cauzele acestora pot fi

diverse. De la o lipsă de informație corespunzătoare, până la neînțelegeri provocate de lipsa de comunicare, erori involuntare, dezacorduri, percepții diferite ale circumstanțelor, o stare emoțională alterată a unuia din interlocutori.

Dacă se începe o dispută în care tensiunea emoțională crește, până ajunge, uneori, în puncte absurde, se pierde adevăratul sens al situației și problemei care a constituit, în principiu, cauza discuției.

Un conflict poate apărea în două tipuri de situații:

- a) în timp ce are loc desfășurarea procesului de atenție acordat cetățeanului, fără să existe o plângere inițială. Două persoane intră în discuție și, de-a lungul interacțiunii, apar dificultăți care duc la o stare de tensiune și discuții. O propoziție rău interpretată, un comportament considerat ca fiind grosier sau deplasat sau o atitudine considerată agresivă pot fi cauze suficiente pentru a provoca conflictul;
- b) pe parcursul depunerii unei plângeri din partea beneficiarului. În acest caz, este posibil ca cetățeanul care formulează o reclamație să se apropie de administrație cu o predispoziție negativă, prin urmare este mai mare probabilitatea să fie generat un moment de tensiune.

În ambele cazuri, este nevoie să se mențină controlul situației, pentru a evita să se ajungă la circumstanțe mai neplăcute și a se

reuși, la final, rezolvarea cât mai adecvat posibil a problemelor. Deși poate părea paradoxal, situația conflictuală poate reprezenta o ocazie autentică de a-l câștiga pe cetățean și de a realiza, în final, o imagine pozitivă despre organizație și personalul sau. Acest lucru poate fi definit drept momentul adevărului. În realitate, acesta are loc înaintea apariției dificultăților, când este posibilă dezvoltarea abilităților și mecanismelor care să le transforme în ocazii de aur pentru satisfacerea beneficiarilor.

În concluzie, în procesul comunicării, relația funcționar public-contribuabil constituie substanța a actului de administrație publică. Unitățile comunicaționale, respectiv funcționarul public (ca emițător) și contribuabilul (ca receptor de mesaje) au obiective clare: emițătorul își propune să informeze, să convingă, să îndrume, să capteze interesul, să fie eficient, iar receptorul se va strădui să fie atent, să înțeleagă, să rețină.

În fața provocărilor și a oportunităților aduse de globalizare, a evoluției rapide a tehnologiilor, a modificărilor demografice, a creșterii așteptărilor cetățenilor și a competiției din partea sectorului privat, Guvernul României trebuie să învețe să continue explorarea și exploatarea a noi mijloace pentru îmbunătățirea situației administrației publice.



## BIBLIOGRAFIE

1. RICK, P., BILL, R., *Profil de lider – atitudinile care determină o conducere eficientă*, București, Editura Business Tech International Press, 2003;
2. Descy, P., Tessaring, M., *The value of learning, Evaluation and impact of education and training*, Ed. Office for official publication of the European Communities, Luxemburg, 2006;
3. Brilman, Jean, *Les meilleures pratiques de management, Éditions d'Organisation*, Paris, 2005;
4. Pașa, F., *Creșterea competenței profesionale*, revista „Tribuna economică” nr. 11/2006, p. 22 – 26;
5. Dygert, C. & Jacobs R., *Managementul culturii organizaționale*, Ed. Polirom, Iasi. 2006;
6. Neculau, A., *Dinamica grupului și a echipei*, Ed, Polirom, Iasi, 2007;
7. Preda, M., *Comportament organizațional*, Ed. Polirom, Iași, 2006
8. Prutianu, S., *Antrenamentul abilităților de comunicare*, Editura Polirom, Iași, 2005.