

## **Capitolul 8.**

# **Metode și tehnici specifice managementului administrației publice**

In domeniul managementului serviciilor publice apar o paletă largă de probleme care necesita utilizarea unor metode si tehnici adecvate.

**Metodele in managementul administrației publice** reprezintă un ansamblu de modalități de realizare a obiectivelor instituțiilor, specifice unui domeniu, un instrument utilizat pentru realizarea acestor obiective, un mod organizat de gândire si acțiune pentru obținerea unor efecte economice maxime cu eforturi minime.

În funcție de modul de realizare a obiectivelor în literatura de specialitate[1] s-au identificat trei grupe de metode (fig. 8.1), și anume:

- *Metoda de executare*
- *Metoda de organizare si funcționare*
- *Metoda de cercetare*

[1] Brezoianu D. Știința administrației, Universitatea București, 1991, pag. 98.

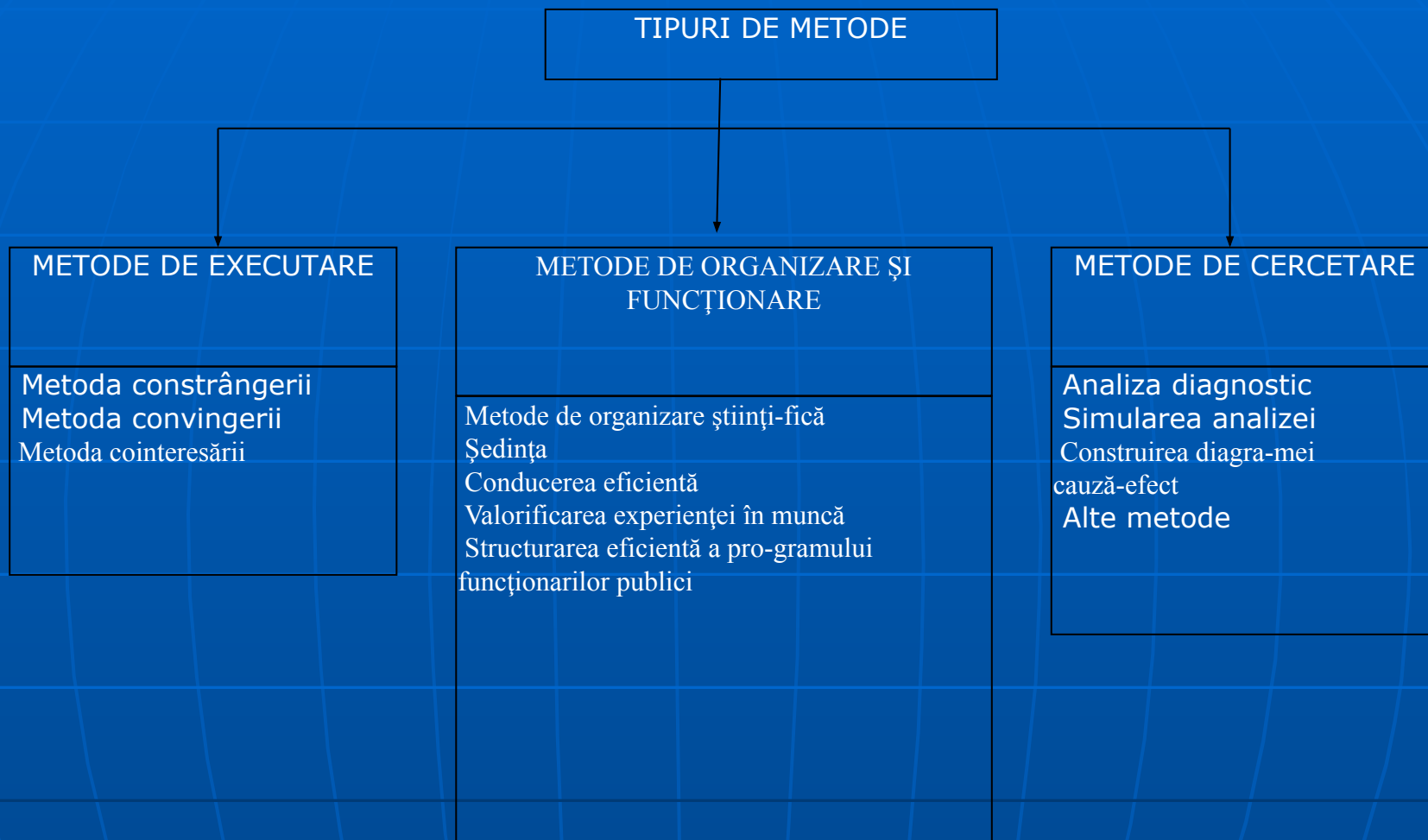


Figura 8.1.

## 8.1. METODE DE EXECUTARE

În sistemul serviciilor publice sunt aplicate metode, de executare specifice, așa cum sunt prezentate în fig. 9.1.

a) *Metoda constrângerii*, aplicata in special in regimurile totalitare fiind un instrument de dominare de către o minoritate sociala a majorității populației, lipsita de drepturi si care opune rezistenta tacita executării unor decizii.

Metoda constrângerii este principala metoda de executare a deciziilor administrative ale statului totalitar, in general. Totuși, aceasta metoda se aplica frecvent si in statele cu regimuri politice democratice, atunci când apar abateri de la normele si regulile specifice cadrului legislativ ce funcționează in instituțiile publice, mai ales atunci când funcționarii publici nu au pregătirea necesară, nu vor sa aplice anumite decizii sau când anumiți cetățeni nu respecta acest cadru normativ-legislativ.

b) *Metoda convingerii* este folosita in tarile cu regim democratic unde statul apară si promovează interesele cetățenilor si acționează pentru creșterea bunăstării materiale si spirituale a societății. La aceste state deciziile date de administrația publica trebuie sa fie respectate si executate, de buna voie de funcționarii publici si membrii societății în propriul lor interes. In cazul neexecutarii acestor decizii se aplica metoda de constrângere si executare silita.

Metoda convingerii presupune un proces de informare continua a cetățenilor si funcționarilor publici implicați direct sau indirect in luarea sau executarea anumitor decizii, funcționari care sunt interesați de conținutul unor acte administrative. In aplicarea acestei metode un rol primordial revine mass-mediei scrise sau audio-vizuale.

c) *Metoda cointeresării* este aplicata prin acordarea de recompense materiale unor funcționari publici care obțin, realizări deosebite in domeniul lor de activitate. Aceasta metoda presupune elaborarea unui sistem de indicatori pentru sensibilizarea angajaților din instituțiile publice, ca și pentru aplicarea unor mijloace coercitive pentru determinarea unor persoane să respecte deciziile din administrația publică, în concordanță cu prevederile cadrului normativ legislativ.

## 8.2. METODE DE ORGANIZARE ȘI FUNCȚIONARE

În literatura de specialitate<sup>[1]</sup> sunt cunoscute cinci metode și/sau instrumente de organizare a activității instituțiilor din administrația publică și anume:

a) *Metoda organizării raționale a activităților administrative* prin care se identifica modul în care trebuie să se desfășoare aceste activități, conform obiectivelor managementului administrației publice la orice nivel. Această metodă presupune, pe de o parte, conceperea unui plan de activități orientat către realizarea obiectivelor sociale și detalierea activităților care să susțină îndeplinirea misiunii sociale a fiecărei instituții, iar, pe de altă parte conceperea unor planuri generale de activitate pe ansamblul sistemului administrației publice și a unor planuri detaliate pentru fiecare instituție publică, în scopul coordonării întregii activități pentru realizarea obiectivelor propuse la nivelul fiecărei instituții componente.

b) *Metoda ședinței* constă, în esență, în utilizarea ședinței din instituțiile publice, la care participă angajații din sistemul administrației publice, pentru soluționarea unor probleme decizionale, informaționale, de analiză și de cercetare. În cadrul ședinței sunt consultați managerii din instituțiile publice și se transmit informații, sunt adoptate decizii și se primesc informații asupra modului de îndeplinire a vechilor decizii. Metoda ședinței implică parcurgerea a patru etape în cadrul cărora trebuie respectată anumite reguli, astfel:

[1] Brezoianu D. op. cit. pag. 120.

\* *In etapa de pregătirea ședinței este necesară:*

- înscrierea pe ordinea de zi a maximum trei probleme;
- formularea clara a problemelor si a obiectivelor acestora;
- desemnarea anticipata a persoanelor care organizează ședința, întocmirea materialelor necesare care trebuie sa fie prezentate sintetic, sa cuprindă informațiile necesare pe care sa le pună la dispoziția celor ce participa la respectiva ședința;
- invitarea unor persoane implicate in mod direct la problemele puse in discuție;
- stabilirea anticipata a locului de desfășurare a ședinței, inclusiv a persoanelor ce consemnează discuțiile care vor avea loc in cadrul respectivei ședințe.

\* *In etapa de deschidere a ședinței se impune:*

- respectarea orei de începere si formularea clara a obiectivelor acestei ședințe;
- stabilirea duratei totale de desfășurare a ședinței (maxim 3 ore), inclusiv a duratei unei luări de cuvânt;
- prezentarea cuvântului introductiv in maxim 3-5 minute

\* *În etapa de desfășurare a ședinței trebuie respectate:*

- preîntâmpinarea și soluționarea cu tact a eventualelor probleme ce pot apărea pe parcursul derulării ședinței;
- intervenția celui ce conduce ședința când se prelungesc luările de cuvânt pentru evitarea speculațiilor și a unor probleme colaterale și inutile;
- încadrarea în durata de timp stabilită inițială pentru ședința prin respectarea timpului acordat fiecărui orator;

\* *In etapa de închidere a ședinței:*

- prezentarea în final de către cel care conduce ședința a unor concluzii clare și a unor idei noi în maxim 10 minute;
- transmiterea în scris a celor mai relevante informații, precum și a deciziilor luate.

Metoda ședinței se aplică în mod deosebit pentru parlament, ședințe care au caracter de informare, de analiză și de luare a deciziilor, la care, de obicei, participă și primul ministru și președintele statului.

c) *Metoda conducerii eficiente* consta dintr-un ansamblu de elemente referitoare la modul de desfășurare a unor activități eficiente de către funcționarii și managerii din instituțiile publice, care trebuie să aibă calități morale, capacitate managerială, cunoștințe din domeniul economic, sociologic și psihologic. O conducere eficientă implică o bună cunoaștere a realității sociale și a intereselor sociale pentru identificarea și stabilirea obiectivelor instituțiilor publice.

Managerii din administrația publică trebuie să aibă aptitudini specifice acestui domeniu, cum ar fi: capacitate de înțelegere a omului cu toate problemele cu care se confruntă și pe care i le aduce la cunoștință, talent de comunicare și de abordare a diferitelor probleme, răbdare pentru ascultarea tuturor necazurilor și problemelor, talent pedagogic și compatibilități psihologice cu toți colegii.

Metoda conducerii eficiente presupune posedarea de către manager a talentului de selectare a funcționarilor publici după criterii specifice, în funcție de pregătirea de specialitate și managerială a acestora, capacitatea de comunicare, direct și indirect, atât cu șefii ierarhici, cât și cu subordonații.



d) *Metoda valorificării experienței în munca*, care are ca sursă utilizarea funcționarilor publici cu experiența îndelungată într-un anumit domeniu al administrației publice. Folosirea funcționarilor publici cu experiența îndelungată în efectuarea unor activități, imprimă calitate proceselor din domeniul administrației publice, abilitate în conducere și realizarea sarcinilor ce le revin. Totuși, această metodă poate avea și anumite efecte negative datorate rutinei, comodității, executării mecanice a unor operațiuni etc. Rutina este de fapt cea care influențează cel mai mult pe vechii funcționari publici care au tendința de a deveni autoritari, incapabili la autocritică, nu-și recunosc greșelile și încearcă să rezolve orice problemă numai așa cum doresc ei, ceea ce duce la decizii incorecte. Pentru eliminarea acestor efecte negative, și mai ales a rutinei, este necesară folosirea experienței lor pentru îmbunătățirea muncii și introducerea unor noi metode de îndeplinire a sarcinilor care să-i determine pe respectivii funcționari să se autodepășească, să se adapteze continuu la tot ceea ce este nou. Folosirea metodei valorificării experienței înseamnă încurajarea funcționarilor din administrația publică la valorificarea propriului potențial profesional obținut în timp, la dezvoltarea capacității creative, la creșterea calității actelor decizionale din acest domeniu.

e) *Metoda structurării eficiente a programului funcționarilor publici* a apărut ca urmare a specializării acestora, deoarece timpul de lucru este de multe ori prelungit peste programul normal de lucru, de multe ori datorita utilizării necorespunzătoare a acestuia.

Se știe că în managementul public informațiile au un rol deosebit, și pun anumite probleme legate, pe de o parte, de asigurarea corectitudinii culegerii, iar, pe de altă parte, de valorificarea acestora în fundamentarea deciziilor și implementarea lor în sistemul administrației publice. Rezolvarea, acestor probleme impune structurarea corectă a programului de lucru, adică asigurarea condițiilor, corespunzătoare de desfășurare a activităților la unele locuri de muncă necesare executării respectivelor sarcini. Desfășurarea unui program de lucru, corespunzător pentru un funcționar public presupune confort, climat deschis de lucru, dotat cu cele mai moderne metode, echipament, recompense, adecvate etc.

Programul de lucru trebuie structurat atât anual cât și trimestrial, lunar și zilnic, astfel încât să existe un raport optim între consumul efectiv de energie pentru realizarea sarcinilor de muncă și timpul necesar refacerii forței de muncă (de odihnă și recreare). Un raport optim permite prevenirea apariției oboselii exagerate și premature a personalului din administrația publică.

Principalele cauze ale oboselii personalului din administrația publică sunt:

- \* monotonia și lipsa de interes pentru activitatea pe care o face;
- \* condițiile organizatorice nepotrivite de la locul de muncă;
- \* tensiuni nervoase etc.

Utilizarea unei structurări eficiente a programului de lucru al funcționarului public necesită cunoașterea influenței factorilor care duc la solicitarea fizică și nervoasă a acestora, a mediului în care își desfășoară activitatea, a cauzelor care determină starea de oboseală, dar, mai ales, a factorilor psiho-sociali care determină un anumit comportament managerial.

### 8.3. METODE DE CERCETARE

Dintre metodele de cercetare cunoscute, ***analiza diagnostic*** este mai indicată în sistemul managementului administrației publice. Societatea contemporană se concretizează prin schimbări rapide și, de multe ori profunde, care duc la necesitatea adaptării continue a sistemului administrației publice la noile cerințe a reorganizării acestuia potrivit noilor condiții. De aceea, efectuarea analizei diagnostic este necesară ori de câte ori apar anumite schimbări în sistemul administrației publice.

O asemenea metodă impune parcurgerea a ***patru etape***.

- documentarea asupra domeniului supus analizei;
- interpretarea datelor și informațiilor culese pe baza diagramei cauza-efect;
- identificarea și analiza punctelor forte și a celor slabe;
- prezentarea propunerilor de îmbunătățire a activității.

a) *Etapa de documentare asupra domeniului, supus cercetării, când este necesară atunci când observarea și culegerea datelor se referă la:*

- structura instituției publice respective ca și a relațiilor sale cu organul ierarhic și cu publicul;
- componentele sistemului informațional al respectivei instituții publice' inclusiv a circuitelor și fluxurilor informaționale;
- sistemul decizional adoptat, eficiența acestuia, a metodelor și tehnicilor folosite în procesul decizional;
- stilul de conducere și a climatului de muncă unde își desfășoară activitatea funcționari: publici. Aceste date sunt supuse unei analize detaliate pentru verificarea veridicității lor;

b) *Etapa de interpretare realistă a datelor și informațiilor, a cauzelor care au generat situații negative sau pozitive în stilul și metodele de muncă ale funcționarilor publici.*

c) *Etapa de identificare și analiză a punctelor forte și punctelor slabe ale activității din cadrul sistemului administrației publice, ceea ce presupune analiză pe categorii de informații și date culese, ca și pe structuri organizatorice, pentru a se releva stilul de conducere (eficient sau ineficient) al funcționarilor publici cu funcții de conducere, inclusiv climatul în care își desfășoară activitatea în respectiva instituție.*

d) *Etapa de formulare a propunerilor de restructurare si perfecționare a activităților*, inclusiv prezentarea lor. Este o etapă laborioasă si presupune identificarea, in primul rând, a cauzelor care au determinat anumite probleme critice si dificile, iar in al doilea rând, a situațiilor pozitive cu efecte benefice asupra activității instituției respective.

Analiza diagnostic are ca scop, in primul rând, diminuarea pana la eliminare a punctelor slabe identificate si, in al doilea rând, dezvoltarea si perfecționarea punctelor forte, pentru ca in final sa se facă propuneri de redresare, restructurare si/sau perfecționare a activității.

În finalul analizei trebuie făcute considerații pertinente asupra acesteia, a eficienței instituției cercetate, ca si a eficienței analizei (raportul rezultatele obținute - cheltuielile efectuate).

*Alte metode:*

Brainstormingul (asaltul de idei);

Tabloul de bord

Metoda Delphi

Metoda Philip 66

Metoda scenariilor

## **Rezumat**

**Metodele in managementul administrației publice** reprezintă un ansamblu de modalități de realizare a obiectivelor instituțiilor, specifice unui domeniu, un instrument utilizat pentru realizarea acestor obiective, un mod organizat de gândire și acțiune pentru obținerea unor efecte economice maxime cu eforturi minime.

Metodele specifice managementului serviciilor publice sunt:

- Metode de executare:  
metoda constrângerii,  
metoda convingerii  
metoda cointeresării
- Metode de organizare și funcționare  
metode de organizare științifică  
metoda ședinței  
metoda conducerii eficiente  
metoda valorificării experienței în muncă  
metoda structurării eficiente a programului funcționarilor publici
- Metode de cercetare  
analiza diagnostic

## **Subiecte de discutat**

- Prezentarea metodei (metodelor) de management care este implementată în instituția dumneavoastră;
- Analiza diagnostică a instituției în care lucrați;
- Tabloul de bord (al unui dintre directorii instituției în care lucrați).