

WORKGROUPS. PUBLIC ADMINISTRATION EFFICIENCY

GRUPURILE DE MUNCĂ. EFICIENȚA ADMINISTRAȚIEI PUBLICE

Cristina MANOLE

Department of Management Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania
Facultatea de Management Academia de Studii Economice, București, România
man_cor_1969@yahoo.com

Abstract

The public administration reform and the whole public system assumes, among other things, the need for training within the institutions, of some autonomous professional groups (work teams) whose composition is dependent on the tasks nature and expectations, on motivation and the satisfaction of the team members, on the skills, capabilities, experience, knowledge, motivational factors and, last but not least, on the interpersonal relations, and the approval of being part of the team, along with other members.

The public management principles regarding the labor division, the combination of authority with responsibility, the authority delegation, etc. should govern the work of teams members in various Romanian institutions.

Through this article I wanted to show that what should be done to improve public administration, from the perspective of the teams work and administrative responsibilities of several principles that have a major impact on the public management formal aspects.

Keywords: team work, labour division, communication network, labour environment.

Rezumat

Reforma în administrația publică și întreg sistemul public presupune, printre altele, necesitatea formării, la nivelul instituțiilor a unor grupuri profesionale autonome (echipe de muncă) a căror compoziție este dependentă de natura și exigențele sarcinii, de motivația și satisfacția membrilor grupului, de aptitudinile, capacitățile, experiența, cunoștințele, factorii motivaționali și, nu în ultimul rând, de relațiile interpersonale, respectiv de acceptul fiecăruia de a face parte din echipă, alături de ceilalți membrii.

Principiile managementului public referitoare la diviziunea muncii, îmbinarea autorității cu responsabilitatea, delegarea autorității, etc. trebuie să guverneze activitatea echipelor de muncă din diferitele instituții ale administrației publice românești.

Prin prezentul articol am urmărit să arăt ce trebuie făcut pentru eficientizarea administrației românești, din perspectiva echipelor de muncă, a responsabilităților administrative și a mai multor principii ce au un impact major asupra aspectelor formale ale managementului public.

Cuvinte cheie: echipă de muncă; diviziunea muncii; rețea de comunicare; climatul muncii.

1. Introducere

O contribuție majoră, la realizarea reformei administrației publice românești, în contextul alipțării statutului de țară membră a Uniunii Europene, o are Agenția Națională a Funcționarilor Publici, instituție care consideră drept resursă strategică factorul uman și care promovează o serie de valori, printre care și spiritul de echipă, atât de necesar creșterii funcționalității tuturor instituțiilor din administrație și sectorul public.

Dacă structura administrativă publică diferă de la un stat la altul și chiar în cadrul aceluiași stat, ea reprezentând configurația internă și relațiile care se stabilesc între componentele sistemului de realizare a obiectivelor, problema unității de spirit și acțiune a echipei este peste tot aceeași. Din punct de vedere managerial în realizarea unei echipe de muncă performante, alcătuită din indivizi eterogeni cultural, elementul cel mai important devine atitudinea acestora față de grup și munca în echipă.

Din perspectiva unei echipe performante, revine un rol esențial sarcinii profesionale. Tipul de sarcină, dificultățile pe care aceasta le presupune în rezolvare, dictează acomodarea indivizilor în grupul dat, iar în timp, indiferent de climatul afectiv, sarcina impune competență.

Nici un grup de muncă nu poate deveni **echipă** fără o activitate comună ce presupune existența unor relații interpersonale structurate, ce impun o anumită configurare a acestuia. Toti componenții unui grup, constituit pe bază de organigramă, trebuie din perspectiva asigurării eficienței grupului să sesizeze cu claritate obiectivul acestuia, să fie informați asupra situației și mijloacelor disponibile pentru atingerea obiectivului, să realizeze feedbackul acțiunilor intermediare, să fie preveniți de eventualele schimbări, având astfel capacitatea de a se integra în desfășurarea acțiunii.

Din perspectiva **comunicării**, se impune existența și funcționarea efectivă a unei **rețele de comunicare** adaptată la natura sarcinii și utilizarea acestei rețele la posibilitățile ei maxime de către membrii echipei, comunicarea interpersonală trebuind să se realizeze fără obstacole sau inhibiții legate de muncă, pe toate căile acestei rețele. Din punct de vedere managerial, referitor la organizarea și structura unei echipe de muncă, sunt necesare mai multe condiții ce privesc:

- existența unei structuri organizatorice;
- acceptarea de către componenții echipei a unei autorități cu rol de coordonare, animare și control a activității lor;

- existența unor norme general valabile ale echipei.

Din perspectiva diviziunii muncii, este necesară existența unor posturi de muncă bine definite, ale căror responsabilități și moduri de activitate specifică să fie cunoscute perfect de către deținătorii acestora.

Diviziunea muncii, presupusă de munca în echipă, trebuie să fie acceptată de către toți coechipierii, prin adaptarea comportamentelor de rol ce permit prevederea acțiunilor fiecăruia. Se impune ca diviziunea muncii să fie astfel realizată, încât activitatea să fie distribuită între membrii, după criterii acceptate de aceștia, factorii eficienței de grup fiind puși pe același plan cu factorii de satisfacții ai fiecăruia, în acțiunea specifică postului pe care-l ocupă. În cazul echipelor de muncă, se poate vorbi de specificarea condițiilor activității colective, impusă de dublarea structurii formale, cu relații socioafective generate de motivația comună pentru sarcină, de încrederea interpersonală și solidaritatea grupului în desfășurarea acțiunii, pentru atingerea obiectivului propus.

În condițiile managementului modern de astăzi, activitatea în echipă capătă noi valențe, fiind necesare mai multe condiții ce trebuie îndeplinite pentru obținerea performanței și anume:

- 1) diviziunea muncii să fie realizată după elaborarea în comun a obiectivelor și după acceptarea structurii în raport cu sarcina și în funcție de aceasta;
- 2) cunoașterea a priori a aptitudinilor, rețțiilor și inițiativelor fiecăruia, de către toți ceilalți membrii ai grupului, ceea ce determină excluderea oricărei surprinderi conjuncturale a echipei;
- 3) cazurile de dificultate individuală să fie rezolvate prin participarea tuturor membrilor grupului;
- 4) comunicația bilaterală interpersonală să fie facilă în absolut toate direcțiile, nu numai în cele prescrise de căile rețelei oficiale, constituite în vederea îndeplinirii sarcinii;
- 5) participarea afectivă la activitatea grupului să fie acceptată în mod conștient de către toți componenții săi;
- 6) posibilitatea exprimării dezacordurilor și a tensiunilor din interiorul grupului să fie maximă.

Climatul de muncă joacă, așadar, un rol esențial în transformarea grupului într-o echipă, în condițiile unui mediu ambiant dat, acțiunea în acest mediu devenind expresia normală a spontaneității potențialului echipei.

Structura unei echipe devine funcțională și în funcție de modul în care se manifestă **autoritatea**. Natura autorității prescrisă pentru grupul de muncă, este influențată de trăsăturile caracteristice șefilor ierarhici, de modul în care, în activitate, ei se conformează sau depășesc prescrierile implicate funcțiilor lor. Modul în care se exercită autoritatea în grup are un rol major în stabilirea performanțelor acestuia. Concentrarea sau repartitia funcțiilor de conducere într-un grup nu este variabilă independentă, ci își găsește condiții în caracteristicile grupului și în structura mai largă a societății, în normele și cultura acestuia. În general, structurile ierarhice se manifestă în trei moduri specifice, fiind democratice, autoritare sau anarhice. Atunci când autoritatea într-un grup este organizată, indivizii caută, în funcție de stilul conducerii, să se adapteze, să răspundă sau să împiedice orientările pe care acesta le ia. Când indivizii sunt puși unii în prezența altora într-o activitate prescrisă sunt obligați să-și formeze inevitabil o idee despre ceea ce sunt ei și ceilalți. Structura internă a oricărui grup poate genera, din perspectiva autorității, o serie de dificultăți funcționale, dintre care cele mai frecvente sunt cele cauzate de neintegrarea liderului în grup. Existența autorității implică pentru echipa de muncă, identificarea indivizilor cu grupul și obiectivele acestuia și recunoașterea liderului de către grup, a spiritului și scopurilor lui. Pentru echipa solidară, autoritatea de tip formal nu este cea mai funcțională deoarece generează efecte diferite de cele produse de etica echipei, și anume:

- a) tendința de participare limitată a membrilor la activitatea comună;
- b) formele de dependență ce pot apărea (superior, inferior);
- c) opoziția membrilor grupului față de unele decizii adoptate de către lideri;
- d) structura informală a subgrupurilor în interiorul echipelor de muncă.

Grupul structurat informal respinge sau subestimează liderul ei, interpretează sau refuză contribuțiile la activitatea echipei, membrii ajungând treptat de la opoziție pasivă la una deschisă, în raport cu hotărârile acestuia privind acțiunea colectivă. În acest mod, obiectivele oficiale ale respectivului grup sunt paralizate și/sau modificate. Infexibilitatea cu care unii lideri își joacă rolul duce la negarea atitudinii utile față de situația grupului, de sarcinile acestuia și față de persoanele care-l compun.

Liderul unui grup de muncă, trebuie să aibă o serie de calități, fără de care activitatea devine ineficientă. El trebuie să fie agreabil, să aprecieze nivelul de îndeplinire a sarcinilor profesionale realizând o ierarhie, în funcție de performanțele angajaților, să supervizeze lucrările finalizate. Acțiunea liderului oficial al unui astfel de colectiv devine extrem de importantă pentru membrii acestuia,

deoarece, în funcție de aprecierile lui, concretizate în ierarhiile membrilor grupului, aceștia își obțin atât satisfacțiile materiale, cât și satisfacțiile morale, cele ce le asigură prestigiul la nivelul colectivului. Un lider incapabil să sesizeze nivelul de performanță al angajaților în funcție de obiectivele propuse riscă să fie izolat de către grup, sub influența liderilor informali, de opinie. Apare astfel tendința de scurtcircuitare a formulelor de comunicare ierarhice, de ocolire a conducerii oficiale a grupului dat.

Atitudinea liderului este importantă și în folosirea integrală a capacitații de muncă a colectivului pe care-l conduce. Astfel, angrenarea celor „izolați” poate duce la creșterea eficienței activității, în condițiile în care liderul știe să manipuleze psihologic personalitățile existente în grup, făcându-i chiar și pe cei ce par marginalizați să se simtă importanți în funcționarea colectivului.

Relațiile din interiorul grupului de muncă sunt legate de un complex de factori, începând cu preocupările profesionale comune și ajungând la solidaritatea generată de activitățile desfășurate. Acestea influențează performanța grupului și contribuie la un climat propice muncii.

În vedere toate aspectele prezentate până acum, de eficientizare a grupurilor profesionale, putem spune că la baza organizării activității și a distribuirii sarcinilor și atribuțiilor în administrația publică stă diviziunea muncii. Totodată, organizarea funcționarilor publici este bazată pe ierarhie, fiecare individ fiind supus controlului și coordonării unuia de rang superior, care la rândul său, răspunde de acțiunile sale în fața altui superior.

În cazul eficientizării administrației publice românești trebuie adoptate și adaptate la specificul sectorului public din țara noastră mai multe elemente ce definesc responsabilitățile administrative ale unui executiv, astfel:

- a) **Planificarea** urmărește stabilirea în linii generale a sarcinilor care trebuie realizate și metodele necesare pentru îndeplinirea scopurilor finale ale administrației:
 1. stabilirea de planuri și desemnarea funcționarilor publici care să le
 2. aplice;
 3. depunerea unor eforturi pentru a introduce oamenii în structura
 4. organizațională și a-i determina să se adapteze la ea și nu pentru a
 5. modifica structura adaptând-o oamenilor;

6. numirea funcționarilor publici pe criterii obiective.
- b) **Organizarea** presupune stabilirea structurii formale a autorității prin care subdiviziunile sunt aranjate, definite și coordonate pentru obiectivele propuse:
7. pentru a evita ineficiența, confuzia și lipsa de responsabilitate este necesar un manager unic, precum și o unitate de comandă;
 8. conducere multiplă pare a fi ineficientă;
 9. comitetele și comisiile încetinesc și îngreunează rezolvarea problemelor.
- c) **Conducerea** este sarcina continuă de a emite decizii și de a le da forma unor ordine și instrucțiuni specifice sau generale pentru a le utiliza ulterior. În diviziunea și subdiviziunea muncii este foarte importantă omogenitatea în momentul numirii persoanelor în posturi: funcționarii publici trebuie numiți în funcție de scopul pe care-l vor urmări, de calificarea cerută, de persoanele sau lucrurile cu care vor lucra și de locul în care se va desfășura munca.
- d) **Alegerea personalului** constă în atragerea și perfecționarea funcționarilor publici, precum și în asigurarea condițiilor optime de muncă:
1. executivul necesită atât asistență generală, cât și de specialitate;
 2. consilierii de specialitate se vor concentra pe aspectele cunoașterii și planificării administrative, dar nu vor avea autoritate și responsabilitate administrativă;
 3. consilierii generali se vor confrunta cu probleme de coordonare și control, vor iniția ordine și le vor urma; în acțiunile lor aceștia vor acționa ca agenți ai superiorilor lor, eliberându-i pe aceștia de problemele de rutină, dar care cer rezolvări urgente și lasându-i să se concentreze pe problemele esențiale.
- e) **Coordonarea** este o datorie extrem de importantă de interconectare a diferitelor aspecte ale muncii:
1. teama de a delega autoritatea este o cauză importantă a problemelor administrației publice;

2. autoritatea trebuie delegată, iar funcționarii publici trebuie să se preocupe numai de "îndepărtările" de la standarde.
- f) **Raportarea** constă în informarea continuă a celui în fața căruia executivul răspunde și autoinformarea subordonaților prin evidențe, cercetări și controale.
 - g) **Elaborarea** bugetului presupune forma planificării fiscale, a contabilității și controlului:
 1. aria de control a funcționarului public trebuie să fie limitată, deoarece domeniul de atenție al unui om este limitat, un șef nu poate conduce în bune condiții și în mod direct activitatea a mai mult de cinci – șase subordonați;
 2. numărul optim de subordonați nu poate fi stabilit cu precizie dar este limitat în funcție de capacitatea profesională și de energia personală.

Toate elementele enunțate mai sus se regăsesc în diferitele organizații publice ale administrațiilor occidentale, componente ale Uniunii Europene.

Pentru eficientizarea sectorului public, administrația românească trebuie să ia în considerare mai multe **principii** care au o influență majoră asupra aspectelor formale ale managementului public și care au fost formulate de către doi reprezentanți contemporani ai acestuia, respectiv Luther Gulick și Lyndel Urwick, astfel:

- diviziunea muncii;
- delegarea autorității;
- îmbinarea autorității cu responsabilitatea;
- a potrivi oamenii în structuri sau a organiza;
- asistarea corespunzătoare a personalului;
- un singur manager la vârf și o unitate de comandă;
- fragmentarea limitată a controlului.

Principiile enunțate vor trebui să domine administrația publică românească, recent integrată în cea europeană, pentru a deveni eficientă ca aceasta. Ea nu mai poate conserva la nesfârșit modul de

organizare, sistemele de relații, filosofia și stilul care au caracterizat-o până acum. Semnalele de alarmă au fost trase mai demult.

Transformarea administrației publice românești într-un organism competitiv, eficient nu mai poate întârzia, dacă nu dorim să ne expunem unor riscuri majore, să amplificăm ineficiența, corupția și în cele din urmă nemulțumirea și neîncrederea cetățeanului.

BIBLIOGRAFIE:

1. Caramete C. – Studiu privind stresul organizațional și climatul muncii, București, Ed. ASE, 2002;
 2. Deaconu A. – Flexibilitatea resurselor umane în administrația publică, București, Ed. ASE, 2002;
 3. Gulick L – Papers on the science of administration și New York, Institute of Public Administration, Urwick L 1987;
 4. Manole C. – Managementul resurselor umane în administrația publică, București, Ed. ASE, 2006;
 5. Roman T. – Introducere în sociologia economică, București, Ed. ASE, 2000
- * * * – Legea nr. 188 / 1999 privind Statutul funcționarilor publici.