

CONDUCEREA SECTORULUI PUBLIC ÎN SECOLUL 21

OECD

ORGANIZAȚIA PENTRU COOPERARE ȘI DEZVOLTARE ECONOMICĂ

ORGANIZAȚIA PENTRU COOPERARE ȘI DEZVOLTARE ECONOMICĂ

Conform Articolului 1 al Convenției semnate la Paris la 14 decembrie 1960, care a intrat în vigoare la 30 septembrie 1961, Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OECD) promovează politici menite:

- Să atingă cel mai înalt grad de creștere economică și ocupare a forței de muncă și o îmbunătățire a nivelului de trai în țările membre, menținând în același timp stabilitatea financiară și contribuind în acest fel la dezvoltarea economiei mondiale;
- Să contribuie la o extindere economică solidă, atât în țările membre cât și în cele care nu sunt membre, în cadrul procesului dezvoltării economice;
- Să contribuie la extinderea multilaterală și non-discriminatorie a comerțului mondial, în conformitate cu obligațiile internaționale.

Țările membre inițiale ale OECD sunt Austria, Belgia, Canada, Danemarca, Elveția, Franța, Germania, Grecia, Irlanda, Islanda, Italia, Luxembourg, Marea Britanie, Norvegia, Olanda, Portugalia, Spania, Statele Unite, Suedia, Turcia. Următoarele țări au devenit membre ulterior, prin aderare la datele menționate în continuare: Japonia (28 aprilie 1964), Finlanda (28 ianuarie 1969), Australia (7 iunie 1971), Noua Zeelandă (29 mai 1973), Mexic (18 mai 1994), Cehia (21 decembrie 1995), Ungaria (7 mai 1996), Polonia (22 noiembrie 1996), Coreea (12 decembrie 1996) și Slovacia (14 decembrie 2000). Comisia Comunităților Europene ia parte la lucrările OECD (Articolul 13 al Convenției OECD).

Lucrarea a fost publicată în limba franceză sub titlul:

LE SECTEUR PUBLIC AU XXI^e SIECLE: REPENSER LE LEADERSHIP

Copyright OECD 2001

Permisiunea de a reproduce parțial această lucrare în scopuri necomerciale sau pentru utilizarea în cadrul unor cursuri poate fi obținută prin intermediul Centrului francez de exploatare a dreptului de autor (Centre français d'exploitation du droit de copie – CFC), 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, Franța, tel. (33-1) 44 07 47 70, fax (33-1) 46 34 67 19, pentru orice țară cu excepția Statelor Unite. În Statele Unite permisiunea trebuie obținută prin intermediul Centrului de Verificare a Dreptului de Autor (Copyright Clearance Center), Serviciul pentru Clienți, (508) 750-8400, 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923 USA, sau CCC Online: www.copyright.com. Orice altă solicitare a permisiunii de a reproduce sau traduce parțial sau total această carte trebuie adresată la OECD Publications, 2, rue Andre-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, Franța.

CUVÂNT ÎNAINTE

Acest raport analizează evoluțiile contemporane din domeniul conducerii sectorului public. Raportul acoperă șase țări membre OECD: Marea Britanie, Statele Unite, Germania, Suedia, Norvegia și Mexic. Studiile de caz au fost prezentate în cadrul întrunirii Grupului de Lucru pentru Administrarea Resurselor Umane al OECD, organizată la Paris în perioada 3-4 iulie 2000.

Raportul a fost realizat de Serviciul de Administrare Publică al OECD (PUMA), fiind editat de Deok-Seob Shim. Acesta împreună cu Alex Matheson a scris capitolul introductiv. Helene Leconte, Jennifer Gardner și Marie Murphy au asigurat asistența tehnică. Editorul dorește să mulțumească următorilor specialiști care au contribuit la studiile de caz: Malcom Dawson, Barbara Garvin-Kester, Joachim Vollmuth, Monica Waglund, Finn Melbo, Turid Semb și Luis Guillermo Ibarra. Raportul este publicat sub responsabilitatea Secretarului General al OECD.

CUPRINS

Rezumat executiv

Capitolul 1. Dezvoltarea Conducerii Sectorului Public în Secolul 21

1. Introducere
2. De ce se pune problema conducerii acum?
3. Rolul conducerii
4. Strategii de dezvoltare a conducerii în țările membre OECD
5. Pași comuni pentru pregătirea viitorilor conducători
6. Alte aspecte

Note

Capitolul 2. Strategii de Dezvoltare a Conducerii în Administrația Publică din Marea Britanie

1. Introducere
2. Importanța conducerii
3. Strategia de dezvoltare a conducerii
4. Exemple de eforturi pentru definirea conducerii
5. Programe viitoare

Note

Capitolul 3. Dezvoltarea Conducerii în Statele Unite

1. Introducere
2. De ce este importantă conducerea
3. Strategii de construire și dezvoltare a calităților de conducere
4. Exemple practice de formare pentru conducere
5. Evoluții viitoare
6. Concluzie

Capitolul 4. Pregătirea și Formarea Personalului pentru Conducere în Administrația Federală Germană

1. Introducere
2. Cadrul și instrumentele pregătirii personalului
3. Exemple de formare pentru conducere
4. Concluzie

Capitolul 5. Strategia de Dezvoltare a Conducerii în Suedia

1. Introducere
2. Importanța conducerii
3. Strategii de dezvoltare a conducerii
4. Formarea pentru conducere: Consiliul Național pentru Calitate și Dezvoltare

Note

Capitolul 6. Pregătirea Directorilor și Dezvoltarea Conducerii Administrative în Norvegia

1. Introducere
2. Importanța conducerii
3. Strategii pentru dezvoltarea conducerii
4. Exemplu de program de dezvoltare a conducerii
5. Femei director
6. Evoluții viitoare

Capitolul 7. Conducerea schimbării în Mexic

1. Introducere
2. Reforma serviciului public în Mexic
3. Conducerea schimbării – exemplu de conducere
4. Concluzie

Anexă. Calificări de Bază pentru Conducere

REZUMAT EXECUTIV

Dezvoltarea conducerii nu este o problemă nouă și nici una caracteristică exclusiv sectorului public. De ce, atunci, a devenit atât de fierbinte? În general, statele membre OECD încep să constate că există o prăpastie între felul cum funcționează sectoarele lor publice și felul cum interesele prezente și viitoare ale națiunii le-ar dicta să funcționeze. Țările văd că între culturile administrării publice actuale și interesul public lipsește ceva. Un reproș frecvent este lipsa dedicației față de valorile fundamentale ale administrării publice și de interesele cetățenilor serviți. Un răspuns comun pare să fie încercarea de a promova o anumită formă de conducere.

Conducerea este o componentă esențială a *bunei guvernări publice*, o temă majoră de lucru pentru OECD. Guvernarea poate fi descrisă pe scurt ca fiind modul în care valorile fundamentale ale unei națiuni (de obicei menționate într-un fel sau altul în Constituție) sunt “instituționalizate”. Aceasta include aspecte formale precum separarea puterilor, verificări și bilanțuri, mijloace de transferare a puterii, transparență și răspundere. Totuși, pentru ca aceste valori să fie actualizate, ele trebuie să îndrume acțiunile funcționarilor publici în cadrul sistemului. Trebuie să fie incorporate în cultură. Din această perspectivă, “conducerea” este carnea de pe oasele Constituției. Ea se află la baza bunei guvernări.

Cel mai important rol al conducătorilor sectorului public este să rezolve problemele și provocările cu care se confruntă într-un anumit mediu. Atunci când spunem că vrem o mai bună conducere în sectorul public, ceea ce căutam în realitate sunt *oameni care să promoveze adaptări instituționale în interesul public*. În acest sens, conducerea nu este neutră în raport cu valoarea. Este o afirmare activă a nevoii de promovare a anumitor valori fundamentale, ce pot fi numite *spirit public*.

Conducerea este o variabilă importantă, esențială, care duce la creșterea capacității de administrare și la performanța organizațională. Accentul pus pe conducere joacă, de asemenea, un rol integrator între diversele componente ale Administrării Resurselor Umane, incluzând recrutarea și selecționarea, pregătirea și perfecționarea, administrarea performanței, etica administrării publice și planificarea succesiunii.

Strategiile de dezvoltare a conducerii în țările membre OECD cunosc o gamă istorică și culturală foarte largă. La un capăt se află un nivel înalt de intervenție centrală, în care viitorii conducători sunt identificați și pregătiți din faza inițială, printr-un proces centralizat de selecție, formare și administrare a carierei. Prin contrast, un număr crescând de țări adoptă abordări “de piață” ale pregătirii și asigurării conducătorilor. Între acești doi poli, există diverse combinații ale celor două abordări. Multe țări au desemnat calitatea de membru al clasei “Senior Executive Services” – cu diverse grade de intervenție centrală.

Tendențele generale de dezvoltare a conducerii în țările membre OECD sunt:

- *Elaborarea unor strategii cuprinzătoare:* Câteva țări au înființat strategii sistematice pentru dezvoltarea conducerii. De pildă, guvernul britanic a început de curând să lucreze la un model de dezvoltare a conducerii. Guvernul norvegian și-a reînnoit planul strategic privind conducerea în administrația publică, pentru a reflecta creșterea preocupării față de schimbarea în acest sector.
- *Înființarea unor instituții noi pentru dezvoltarea conducerii:* În unele țări,

cum sunt Suedia și Statele Unite, guvernele au înființat instituții noi destinate identificării și pregătirii viitorilor conducători din sectorul public. În Suedia, Consiliul Național pentru Calitate și Dezvoltare a fost recent creat cu sarcina principală de a identifica potențiali conducători.

- *Conectarea pregătirii curente în domeniul administrării cu dezvoltarea conducerii:* Multe țări își extind programele actuale de dezvoltare a administrării pentru a include dezvoltarea conducerii. Un program de dezvoltare a conducerii din Finlanda include crearea unui nou program de dezvoltare a administrării ca urmare a re-evaluării celui anterior.

Nu există un model ideal pentru crearea de viitori conducători, întrucât fiecare țară trebuie să-și susțină propriile sale valori unice în privința sectorului public iar sistemele de administrare diferă de la un stat la altul. În ciuda diversității strategiilor și abordărilor adoptate de țările membre OECD, din experiența lor pot fi extrase câteva tendințe generale și comune în ce privește pregătirea viitorilor conducători:

- *Definirea unui profil de competență pentru viitorii conducători:* În Marea Britanie și Statele Unite, primul pas în pregătirea viitorilor conducători a fost definirea profilului lor de competență. Această abordare se bazează pe ideea că în realitate competențele cerute viitorilor conducători pot să fie diferite de cele necesare conducătorilor de azi în ce privește responsabilitatea, capacitatea și rolul. Din acest motiv, este esențial să se prevadă ce forme va lua sectorul public în viitor și cu ce provocări se va confrunta, în vederea identificării și pregătirii unor conducători adecvați mediului respectiv.

- *Identificarea și selecționarea unor potențiali conducători:* Odată stabilit cadrul de competență pentru viitorii conducători, pasul următor este adesea identificarea și selecționarea unor potențiali astfel de oameni. Aceasta implică opțiunea dacă viitorii conducători să fie aleși din afară sau să fie pregătiți în interiorul sectorului public. Dacă o țară pune un accent mai mare pe prima metodă decât pe a doua, trebuie de asemenea să trateze problema modului de recrutare a candidaților “cei mai buni și mai deștepti” în concurență cu alte sectoare.

- *Încurajarea îndrumării și formării:* Odată identificați și selecționați potențialii conducători, pasul următor constă în formarea lor continuă. În acest scop, unele țări au înființat o instituție specială destinată dezvoltării conducerii. Altele pun un accent mai mare pe conducere în cadrul programelor existente și crearea de noi cursuri de formare pentru conducătorii executivi de la vârf sau directorii generali.

- *Asigurarea unei dezvoltări susținute a conducerii:* Cum pregătirea viitorilor conducători durează mult timp, este foarte important ca dezvoltarea conducerii să fie susținută. În acest scop, elaborarea unui program cuprinzător din perspectiva întregului guvern este esențială pentru pregătirea viitorilor conducători. Alocarea a mai mult din timpul directorilor pentru pregătirea conducătorilor și acordarea de stimulente pentru performanța în îmbunătățirea conducerii sunt esențiale pentru succesul programelor de dezvoltare a acestora.

Din experiența țărilor se remarcă unele capcane în strategiile de dezvoltare a conducerii, cărora trebuie să li se acorde o atenție specială. În primul rând, dezvoltarea unor cadre de elită în domeniul conducerii prezintă multe avantaje. Totuși, pot apărea și unele pericole atunci când conducerea este dezvoltată în acest mod. Dacă un grup de conducători încep să-și urmărească interesele personale mai degrabă decât pe cele

naționale, țara poate avea de suferit. Un astfel de grup poate să devină un grup închis și să nu reacționeze suficient de bine la schimbările mai largi din societate. De aceea, noile probleme ale agendei actuale privesc modul cum se pot construi cadre de conducere care să reacționeze mai bine și să fie mai reprezentative și cum pot fi re-orientate și re-formate cadrele existente, dacă au început să piardă pasul cu societatea pe care o reprezintă.

În al doilea rând, multe state membre găsesc în întărirea conducerii soluția pentru provocările sectorului public la nivel național. Felul în care abordează conducerea, însă, trebuie analizat în contextul tipurilor de probleme cu care se confruntă. Este important ca strategiile de conducere să fie bazate pe un diagnostic clar al provocărilor naționale cărora trebuie să li se facă față și pe caracteristicile curente ale culturii sectorului public – încercarea de a dezvolta “conducerea” în absența acestui diagnostic și a acestei strategii va fi foarte probabil ineficace.

În al treilea rând, orice strategie de succes privind conducerea implică o schimbare în cultură. Știm că schimbarea culturii este foarte dificilă și că, chiar atunci când are loc, durează o lungă perioadă de timp și constituie reacția la o serie de presiuni puternice. Pentru a întări eforturile OECD în această arie este evident că avem nevoie de informații de o mai bună calitate privind gradul în care strategiile vechi de promovare a conducerii în sectorul public au modificat cu adevărat modelul comportamental. Pe această bază, țările vor putea diagnostica mai bine problemele curente și vor putea formula strategii mai eficiente.

Capitolul 1

Dezvoltarea Conducerii Sectorului Public în Secolul 21

1. Introducere

Acest capitol propune un nou mod de a gândi conducerea sectorului public. Capitolul descrie diverse strategii de dezvoltare a conducerii adoptate în statele membre ale OECD, extrage câteva lecții strategice învățate din cazurile specifice ale unor țări și, în sfârșit, conturează ariile la care mai trebuie lucrat. Textul se bazează în principal pe experiența practică a țărilor membre ale OECD, așa cum a fost prezentată în cadrul întrunirii Grupului de Lucru pentru Administrarea Resurselor Umane (ARU) din iulie 2000. Se referă, de asemenea, la rezultatele analizei întreprinse de PUMA în iunie 2000 privind evoluțiile recente în domeniul ARU în statele membre ale OECD.

Conceptul de conducere

Conducerea implică o mulțime de lucruri. Pe de o parte se referă la demonstrarea unor calități personale precum curajul, vigoarea sau charisma. Pe de altă parte reprezintă caracteristica unei poziții care dispune de putere, autoritate și responsabilitate. O trecere în revistă a literaturii referitoare la conducere va sugera un număr de definiții ale conducerii egal cu cel al cercetătorilor care au încercat să o definească. Varianta cea mai apropiată de o definiție consensuală a conducerii este, probabil, *un proces de influență socială*, deși același lucru se poate spune despre majoritatea experiențelor care implică mai mult de o persoană.

Serviciul de Administrare Publică (Public Management Service – PUMA) a fost solicitat de țările membre să analizeze problema conducerii. Noi considerăm că baza conducerii o constituie felul în care oamenii se influențează unii pe alții, în special din perspectiva relației cu motivația lor *personală*. Conducătorii atrag pentru că cei care îi urmează cred că astfel își servesc propriile valori și interese profunde. Deși nu se poate face o distincție clară, conducerea diferă de administrare întrucât cea din urmă tinde să se refere mai mult la stimulente tangibile ale comportamentului uman.

Dar, desigur, conducătorii pot fi buni sau răi iar atributele conducerii pot fi utilizate în sprijinul sau contra interesului public. Noi am pornit de la presupunerea că guvernele țărilor membre OECD nu sunt interesate de un tratat asupra conducerii în acest sens amoral.

Care este problema?

Așa că ne-am pus întrebarea: *care este problema cu care se confruntă țările membre al cărei răspuns speră că ar putea fi conducerea?* În general, statele membre constată că există o prăpastie între felul cum funcționează sectoarele lor publice și felul cum interesele națiunii le-ar dicta să funcționeze, acum sau în viitor. În toate țările reforma structurală și administrativă a sectorului public a fost utilizată pentru o mai bună aliniere a administrațiilor publice la cerințele societății contemporane. Însă, atât în încercarea de a întreprinde aceste reforme cât și în felul cum arată lucrurile după reformare, statele membre văd că între culturile administrațiilor publice și interesul public lipsește ceva. Ce anume? Un reproș frecvent este lipsa dedicării funcționarilor

față de valorile fundamentale ale administrării publice și interesele cetățenilor serviți. Cum se poate remedia? O concluzie comună pare să indice promovarea unei anumite forme de conducere.

Definiția noastră

De aceea vom defini problema conducerii sectorului public pe cale normativă.

Cum să creem mai mulți funcționari publici care să le poată insufla și altora un sentiment puternic față de administrarea publică, îndreptat către nevoile societății contemporane, făcând astfel ca serviciile oferite de ei guvernului și cetățenilor să fie mai eficiente?

În evaluarea acestei probleme nu plecăm de la presupunerea că de fapt conducerea se referă numai la cei aflați în poziții cu autoritate formală. Studiul nostru acordă o atenție specială acestui grup superior, însă recunoaște, în același timp, că funcționarii de la toate nivelurile exercită o influență asupra altora. Pentru acest motiv, studiul se ocupă de dezvoltarea *conducerii*, incluzând pe, dar nelimitându-se numai la, *conducători*.

Conducerea și guvernarea

Conducerea este o componentă esențială a *bunei guvernări publice*, care constituie o temă majoră de lucru pentru OECD în prezent. Guvernarea poate fi descrisă pe scurt ca fiind modul în care valorile fundamentale ale unei națiuni (de obicei articulate într-o formă sau alta în Constituție) sunt „institucionalizate”. Aceasta include aspectele formale, cum sunt separarea puterilor, verificările și bilanțurile, mijloacele de transferare a puterii, transparența și răspunderea. Totuși, pentru că aceste valori să fie actualizate ele trebuie să ghideze acțiunile funcționarilor publici prin sistem – trebuie să fie încorporate în cultură. Din acest punct de vedere, „conducerea” în sensul definit de noi este carnea de pe oasele Constituției. Se află la centrul bunei guvernări.

2. De ce se pune problema conducerii acum?

Conceptul de conducere nu este nici nou și nici caracteristic numai sectorului public. Este frecvent analizat în domeniul administrației publice, al administrării afacerilor, în literatură. Se pare, totuși, că interesul pentru dezvoltarea conducerii în sectorul public a cunoscut un reviriment în ultima perioadă. Un Raport OECD arată că multe guverne din cadrul Organizației, inclusiv cel al Germaniei, Islandei, Noii Zeelande, Norvegiei, Marii Britanii și SUA au acordat o prioritate specială acestei probleme în ultimii câțiva ani.

Există o serie de motive pentru care dezvoltarea conducerii a devenit o problemă mai importantă în țările membre ale OECD. În parte este vorba despre efortul de a direcționa reforma. Guvernul britanic citează capacitatea mai puternică de conducere ca una dintre cele șase teme cheie ale reformei administrației publice. Datorită creșterii interesului față de responsabilizarea și cooperarea administrației publice, Guvernul neo-zeelandez accentuează importanța conducerii în atingerea acestor idealuri. În general, par să existe cel puțin patru motive pentru care se acordă o atenție crescândă conducerii.

Schimbarea mediului impune necesitatea unui nou tip de conducere...

Globalizarea, descentralizarea și utilizarea mai intensă a informaticii sunt câteva elemente cheie pentru guvernarea în noul secol. Globalizarea politicilor economice și sociale creează necesitatea unor noi capacități de exploatare a noilor oportunități de tratare a implicațiilor internaționale ale problemelor legate de politicile publice. În același timp, descentralizarea mai accentuată a politicii naționale crește fragmentarea responsabilităților legate de politicile publice, producând provocări majore privind coordonarea politicilor, răspunderea și coerența. Dezvoltarea rapidă a informației și tehnologiei oferă guvernelor potențialul de a face față problemelor noi iute, transparent și flexibil. Pentru a face față în mod eficace unei game variate de cerințe dinamice, cum sunt concurența agresivă, nevoile angajaților, cererile pieței, avansarea informaticii și modificările economice globale, sunt necesare noi abordări ale conducerii, mai adecvate sarcinilor de re proiectare, renovare sau reinventare a organizațiilor existente, precum și de asigurare a coerenței, răspunderii și coordonării politicilor cu diversele interese.

În acest mediu aflat în schimbare, țările membre ale OECD pun un accent sporit pe conducere pentru că:

- Necesitatea tot mai mare ca oamenii să gândească și să acționeze global și local îi obligă pe conducători să acorde o mai mare atenție coerenței politicilor. În mod special, transferul de putere între cetățeni și guvern a sporit importanța conducerii în administrația publică și a făcut sarcina directorilor mai solicitantă.
- În multe state OECD atracțiile lucrului în sectorul privat și în alte părți ale societății par să fie în creștere în dauna administrației publice, și multe țări se văd obligate să caute un nou mod de a-și asigura conducători și directori de înaltă calitate.
- Într-o economie bazată pe cunoaștere guvernul trebuie să crească baza de cunoștințe a activităților sale, urmărind și integrând noile cunoștințe pe măsură ce apar. Aceasta face necesar un nou tip de conducere, care să-i inspire și pe alții să creeze și să împărtășească cunoștințe.
- În sfârșit, mediul nostru extern se schimbă rapid și este necesar ca organizațiile din sectorul public să se adapteze permanent dacă doresc să rămână în continuare utile. În termeni practici, această situație impune mai multe cerințe asupra conducerii – nu numai în ce-i privește pe directorii superiori ci pe toți funcționarii publici, aleși sau numiți.

Focusul conducerii este în schimbare...

Conducătorii cu adevărat eficace din orice perioadă au fost întotdeauna ceva mai subtili, însă paradigma tradițională a conducerii este mai ales cea de comandă și control, în care există o distincție clară între rolul conducătorilor și al celor ce-i urmează. Conform acestui model, relația dintre conducători și ceilalți este ferm bazată pe autoritatea primilor și subordonarea celor din urmă în fața acestei autorități.

Totuși, într-o societate descentralizată, bazată pe cunoaștere și “inter-conexiuni”, acest model clasic de conducere pierde teren. Relațiile dintre conducători și adepți sunt în schimbare.

Autoritatea nu mai este atât de completă cât era înainte, ierarhiile au fost coborâte în multe organizații și, datorită unei game de schimbări sociale, incluzând

creșterea mobilității și a numărului locurilor de muncă, conducătorii sectorului public de astăzi trebuie să obțină *angajarea* adeptilor lor, și nu doar *conformarea* lor. În consecință, conducătorii de azi trebuie să găsească metode dincolo de autoritate prin care să-și influențeze adeptii în mod eficace.

Desen

Noul focus

Soluții

Conformare

Autoritate

Provocări

Angajament

Influență

Sursa: OECD

Conducerea diferă de administrare...

“Conducerea” și “Administrarea” sunt adesea utilizate una în locul celeilalte. În practică, cele două concepte se suprapun destul de mult. Au multe trăsături comune, datorită faptului că ambele se bazează pe structuri și sisteme instituționale și sunt orientate către performanța superioară a unei organizații. Însă între ele există o diferență de accent. Conform lui Jo Brosnahan¹¹ Jo Brosnahan, 1999, „Reforma Sectorului Public Are Nevoie de Conducere”, lucrare prezentată la Simpozionul OECD/PUMA organizat în septembrie 1999 sub titlul Guvernarea Viitorului.

, conducerea implică acordarea unei atenții sporite dezvoltării atributelor care se concentrează pe integritate, viziune, abilitatea de a-i inspira pe alții, conștientizarea forțelor proprii, curajul de a inova și judecată. În timp ce administrarea pune un accent mai mare pe sistemele, procesele și stimulentele formale, conducerea se referă mai mult la influența informală – cum se pot mobiliza oamenii prin intermediul valorilor și viziunii.

Pe măsură ce ierarhiile se reduc iar informația și tehnologia se dezvoltă, mediul sectorului public necesită anumite competențe care sunt diferite de cele convenționale ale administrării. Guvernele constată că acele calificări și calități de administrare cărora li s-a acordat atenție în ultimele două decenii nu sunt suficiente pentru a face față viitoarelor provocări. De aici efortul de a re-identifica acele calificări și calități care sunt necesare conducătorilor din sectorul public. Din experiența țărilor rezultă că acele componente ale conducerii sectorului public care trebuie accentuate sunt:

- concentrarea pe producerea de rezultate;
- punerea sub semnul întrebării a ipotezelor;
- deschiderea pentru a învăța din exterior;
- înțelegerea mediului și a impactului său;
- gândirea și acționarea în mod strategic;
- construirea unor modele și moduri de lucru noi;
- dezvoltarea și comunicarea unei viziuni personalizate asupra schimbării.

Noul tip de conducere implică toate nivelurile...

În ierarhia tradițională a conducerii, conducătorii erau considerați a fi cei câțiva oameni din posturile înalte. În noul model de conducere, însă, aceasta implică toate nivelurile, deși rolurile sunt variate. Guvernul american identifică trei tipuri diferite de conducere în cadrul ierarhiei: *strategică*, *de echipă* și *tehnică*.

- *Conducerea strategică* este necesară la nivelurile superioare, pentru componente precum gândirea strategică, înțelegerea politică, viziunea, conștientizarea exterioară, influențarea, negocierea și conștientizarea culturală.
- La nivelul mediu, *conducerea de echipă* este mai importantă decât celelalte, competențele esențiale fiind construirea echipei și calitățile interpersonale.
- Angajații de la nivelurile inferioare au nevoie de *conducere tehnică*, accentul căzând pe calitățile profesionale și tehnice.

Ideea necesității conducerii la toate nivelurile este revoluționară prin impactul său potențial și constituie un impuls important pentru mișcarea de redefinire a conducerii în sectorul public.

3. Rolul conducerii

Agenții schimbării/reformei

De-a lungul timpului, cel mai important rol al conducătorilor din sectorul public a fost acela de a rezolva problemele și provocările cu care se confruntau într-un mediu specific. Care este, atunci, problema pe care trebuie să o rezolve conducerea actuală? Heifetz²² Vezi Ronald A. Heifetz, 1994, *Conducerea fără Răspunsuri Ușoare*.

argumentează că este vorba de problema adaptării. Însă prin adaptare nu înțelege doar capacitatea de a face față. El se referă la capacitatea de a promova adaptări care, la rândul lor, să restaureze și să promoveze interesele și valorile fundamentale ale societății sau organizației în cauză, în circumstanțele în care există o prăpastie adâncă între felul cum stau lucrurile și felul cum ar trebui să stea. Exprimând acest lucru în termenii sectorului public, problema este cum se pot adapta națiunile, guvernele și agențiile publice la condițiile în schimbare atunci când schimbările necesare depășesc acoperirea căilor curente de acțiune?

Heifetz este de părere că, atunci când oamenii se află sub un stress puternic datorat prăpastiei dintre felul cum stau lucrurile și felul cum ar trebui să stea, au două tendințe la fel de disfuncționale.

- Una este aceea de a căuta o persoană sau organizație pe care să dea vina pentru stress – de a crea un “țap ispășitor”. Aceasta simplifică problema și permite o canalizare a stressului – este, de pildă, FMI-ul într-adevăr vinovat pentru schimbările mari induse de globalizare?
- Cealaltă este de a căuta un personaj văzut ca salvator – de a plasa o încredere nemotivată în capacitatea unei anumite persoane de a-i “conduce” pentru a ieși din dificultăți. Dictatorii ajung aproape întotdeauna la putere în perioade de stress național, când oamenii caută cu disperare pe cineva care să le rezolve problemele.

Conform acestei analize, atunci când spunem că vrem o mai bună conducere în sectorul public ceea ce căutăm în realitate sunt *oameni care să promoveze adaptări instituționale în interesul public*. În acest sens, conducerea nu este neutră în raport cu valoarea. Este o afirmare activă a nevoii de promovare a anumitor valori fundamentale care pot fi numite *spirit public*.

În mod particular, conducerea joacă un rol esențial în implementarea reformei din sectorul public, întrucât implică două din cele mai importante aspecte ale acesteia: *schimbarea și oamenii*. Conducerea se manifestă în relațiile dintre oameni. Conducătorii buni îi inspiră pe cei din jur. Schimbarea organizațiilor înseamnă de fapt schimbarea comportamentului oamenilor; așa încât organizațiile supuse reformei au nevoie de conducere. Conducătorii, distribuiți în cadrul organizației, pot ajuta la difuzarea și păstrarea noilor valori, necesare pentru succesul reformei din sectorul public. În loc să fie niște figuri cu autoritate atotputernică, conducătorii viitorului vor trebui să fie capabili să convingă oamenii și să-și concetreză eforturile pentru o cauză comună.

Întărirea capacității/performancei organizatorice

Conducerea este o variabilă importantă, esențială, care duce la creșterea capacității de administrare și la performanța organizatorică. Figura 1 prezintă relațiile ipotetice dintre conducere și performanța organizatorică. În cadrul unei culturi organizaționale date, felul în care este exercitată conducerea determină în mare măsură nivelul capacității de administrare, prin mobilizarea utilizării resurselor existente, cum sunt forța de muncă, banii, informațiile, etc. și prin afectarea diverselor sisteme de administrare, cum sunt administrarea resurselor umane, sistemele de bugetare, înțelegerile organizatorice, informatica, etc. Creșterea capacității de administrare, însă, nu duce neapărat la o performanță organizatorică mai mare. Capacitatea de administrare trebuie folosită pentru obținerea performanței organizatorice. În acest sens, rolul stimulativ al conducătorilor este foarte important pentru atingerea țintei de performanță. Cultura organizațională afectează acest proces direct sau indirect, acționând uneori ca un accelerator și alteori ca un obstacol.

Din această perspectivă, conducerea joacă un rol semnificativ atât în obținerea unei capacități organizatorice mai mari cât și a performanței organizatorice. Dar până acum nu a fost întreprins nici un studiu empiric care să exploreze aceste relații. Aceasta este o arie cheie care ar trebui investigată în viitoarele studii privind conducerea.

Figura 1. Conducerea și Capacitatea/ Performanța în Domeniul Administrării

Conducerea	Performanța organizatorică	Cultura
	Capacitatea de administrare	
Sistemele de administrare (de resurse umane, de bugetare, înțelegerile instituționale, informatica, etc.)		Resursele disponibile (forța de munca, banii, informațiile, etc.)

Sursa: OECD

În procesul de măsurare a performanței organizatorice, în unele țări focusul s-a

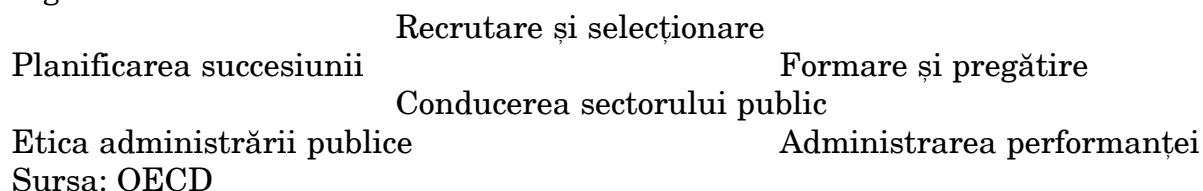
mutat în ultima vreme de pe ieșiri pe rezultate. Aceasta corespunde unei necesare schimbări în cultura administrației publice. Nu ieșirile sunt cele care contează, ci mai degrabă impactul asupra societății, pentru că deschide orizontul unor probleme mai complexe și mai concrete. Conducerea este esențială pentru sprijinirea schimbării culturale, pentru comunicarea noului focus al întregii societăți, pentru motivarea personalului în vederea acestei sarcini și pentru facilitarea cooperării peste granițele departamentale. Acest cadru orientat spre rezultate conferă, de obicei, organizațiilor un grad mare de libertate și flexibilitate, contribuind la rezultate. Conducătorii trebuie să fie capabili să folosească această flexibilitate, să motiveze personalul și să îi ofere stimulentele adecvate pentru a-și îndeplini misiunea. Până la urmă, conducătorii (sau uneori directorii) sunt răspunzători pentru ieșirile agențiilor lor.

Integrarea altor activități legate de administrarea resurselor umane

Conducerea constituie o componentă importantă a administrării resurselor umane. De asemenea, joacă un rol integrator între diversele componente ale acestui tip de administrare. Primul și cel mai important stadiu în dezvoltarea conducerii este selecționarea conducătorilor, fiindcă atunci când sunt alese persoane nepotrivite, formarea lor nu prea are rost. Este esențial să fie clar definite calitățile și competențele pe care trebuie să le aibe viitorii conducători. Pe această bază, procedura de selecție trebuie să asigure numirea candidaților cu cele mai bune competențe și cu o puternică dorință de a lucra cu oamenii. În această privință, competențele de conducere trebuie testate atent. Așa cum se vede în Figura 2, dezvoltarea conducerii este strâns legată de fiecare din activitățile de administrare a resurselor umane din ciclul administrării personalului.

Există o legătură extrem de strânsă între conducerea din sectorul public și etica administrării publice. În mod obligatoriu, conducătorii din sectorul public trebuie să demonstreze că au standarde etice înalte privind transparența și răspunderea. În plus, rolul lor de promotori ai unor standarde înalte în administrarea publică în general devine și mai important, întrucât etica acestei administrări constituie premiza și fundamentul încrederii publice și baza bunei guvernări.

Figura 2. Conducerea în ciclul administrării resurselor umane



Rolul conducerii este diferit în contexte diferite

Gradul de importanță atribuit dezvoltării conducerii în sectorul public diferă considerabil de la o țară la alta. La Simpozionul OECD din 1999 intitulat Guvernarea Viitorului, delegații au arătat că importanța conducerii depinde în mare măsură de compoziția societății, structura organizației și tipul de reformă³

³ Vezi OECD, 2000, Guvernarea Viitorului.

Formarea de conducători este mai importantă într-o societate diversificată decât într-una omogenă, întrucât conducătorii sunt chemați să transmită

noi valori, să medieze diferențele și să creeze coaliții în sprijinul reformei.

- Conducerea este mai importantă într-o guvernare descentralizată și “interconectată” decât într-una ierarhizată și bazată pe reglementare.

- Țările care au ales calea reformei treptate vor avea mai puține șanse să mobilizeze mai mulți conducători în același timp. Totuși, acolo unde reforma este mai puternică și mai răspândită, se acordă o importanță mai mare conducerii.

4. Strategiile de dezvoltare a conducerii în țările membre ale OECD

Tendințe generale în țările membre ale OECD

Din punct de vedere istoric și cultural, țările membre ale OECD cunosc o gamă variată de strategii de dezvoltare a conducătorilor din sectoarele lor publice. La un capăt al gamei se află un nivel înalt de intervenție centrală, în care viitorii conducători sunt identificați și pregătiți din stadiile inițiale printr-un proces centralizat de selecție, formare și administrarea carierei. Cel mai reprezentativ caz poate fi considerat a fi cel al Școlii Naționale de Administrație – *Ecole Nationale d'Administration* (ENA) – din Franța. Această școală a jucat un rol copleșitor în crearea elitei administrative franceze. Primii 20% dintre absolvenți, ierarhizați în ordinea performanței, au automat posturi garantate în cele cinci mari corpuri de elită ale administrației publice franceze, inclusiv în *Inspection des Finances* și *Cours des Comptes*, sau biroul cenzorilor. Țările din estul Asiei, cum sunt Japonia și Coreea, au o strategie similară. Ele selecționează potențialii conducători prin examene speciale și îi pregătesc din faza inițială.

Prin contrast, la celălalt capăt al gamei se află un grup tot mai numeros de țări care adoptă abordări “de piață” ale pregătirii și asigurării conducătorilor. În cea mai pură formă a acestui tip de abordări (pentru care Noua Zeelandă poate fi un bun exemplu), rolul de coordonare al centrului este minor, toate posturile superioare fiind anunțate publicului larg și putând fi teoretic ocupate de oricine îndeplinește cerințele legate de calitate și cunoștințe.

Între acești doi poli, există diverse combinații între cele două abordări. Multe țări au desemnat calitatea de membru al clasei “Senior Executive Services” – cu diverse grade de intervenție centrală. Unele state introduc mai multă abordare de piață în sistemele de elită centralizate, pentru că este posibil ca în timp elitele să nu mai reacționeze la schimbarea socială. La cealaltă extremă sunt țări care constată că sistemele ghidate în mare măsură de piață creează dificultăți în procesul de formare a unui grup adecvat din care să poată recruta oameni pentru posturile cheie din sectorul public și pot submina dezvoltarea unei serii de valori colective menite să strângă în jurul lor sectorul public.

În majoritatea țărilor membre ale OECD, controlul conducerii este păstrat la nivelul guvernului central, însă se lasă o flexibilitate considerabilă departamentelor și agențiilor, pentru a-și adapta strategiile privind conducerea în funcție de nevoile specifice. Tendințele generale ale dezvoltării conducerii în țările membre ale OECD pot fi rezumate după cum urmează:

Elaborarea unor strategii cuprinzătoare

Conform rezultatelor raportului, există doar câteva țări care elaborează strategii sistematice pentru dezvoltarea conducerii. De exemplu, Guvernul britanic a început de curând să lucreze la un model de dezvoltare a conducerii. Guvernul norvegian și-a reînnoit planul strategic privitor la conducerea din administrația publică, reflectând

creșterea preocupării sale pentru schimbarea din sectorul public.

Înființarea unor instituții noi pentru dezvoltarea conducerii

În unele țări, cum sunt Suedia și Statele Unite, guvernele au înființat instituții noi destinate identificării și pregătirii viitorilor conducători din sectorul public. În Suedia, Consiliul Național pentru Calitate și Dezvoltare a fost recent creat cu sarcina principală de a identifica potențiali conducători.

Conectarea pregătirii curente în domeniul administrării cu dezvoltarea conducerii

Între timp, multe țări tind să-și extindă programele actuale de dezvoltare a administrării pentru a include dezvoltarea conducerii. Un program de dezvoltare a conducerii din Finlanda include crearea unui nou program de dezvoltare a administrării ca urmare a re-evaluării celui anterior. În Olanda, „Senior Public Service” a fost extins pentru a include pe toți directorii superiori, cu scopul de a face față nevoii de a avea un număr sporit de conducători executivi.

Studii de caz pe țări

Marea Britanie

În Marea Britanie, Administrația Publică cunoaște din 1999 o reformă majoră, care se estimează că va dura între trei și cinci ani. Guvernul se află în proces de definire a calităților de conducere necesare pentru secolul 21, în vederea elaborării unor programe care să asigure faptul că sunt obținute și menținute. În acest scop, au fost instituite două proiecte care urmăresc definirea conducerii: i) identificarea unei serii de competențe de bază și ii) Proiectul privind Conducerea în cadrul „Senior Civil Service” (Administrația Publică Superioară). Pentru a dezbate opiniile și a stabili parametrii acestor proiecte au fost organizate seminarii și ateliere de lucru pe tema conducerii cu participarea majorității funcționarilor publici superiori. Funcționarul Public Superior al Secolului 21 trebuie să capete calități noi; el/ea trebuie să aibe perspicacitatea și abilitatea de a comunica o viziune mai largă, să fie receptiv/ă și înțelegător/oare cu personalul și să fie deschis/ă la schimbare și învățare.

Statele Unite

În Statele Unite dezvoltarea conducerii a fost supravegheată de Oficiul de Administrare a Personalului (Office of Personnel Management), înființat cu peste 20 de ani în urmă. Una dintre primele sale strategii a fost să elaboreze o listă de Calificări de Bază pentru Conducerea Executivă (Executive Core Qualifications – ECQ) care sunt permanent monitorizate și ajustate pentru a corespunde cerințelor curente. Programele de formare se bazează pe aceste ECQ, care sunt menite să încurajeze gândirea creativă, abilitatea de a negocia, de a relaționa cu personalul, de a mânui tehnologia informatică din ce în ce mai complexă, să îmbunătățească perspicacitatea în domeniul afacerilor și să ajute la recunoașterea unor talente speciale ale angajaților, etc. Oficiul de Administrare a Personalului a înființat Oficiul de Dezvoltare a Conducerii Executive și Administrative (Office of Executive and Management Development) destinat să organizeze programe de evaluare, seminarii de pregătire și oportunități de formare continuă. Acest oficiu intră, de asemenea, în parteneriate cu

agenții și departamente din cadrul Administrației Federale, pentru a examina și îmbunătăți calitățile de conducere în funcție de cerințele specifice ale acestora. Un alt serviciu, Oficiul de Administrare a Resurselor, oferă, de asemenea, simpozioane și seminarii pe tema conducerii în scopul creerii de rețele și schimbului de idei.

Germania

În scopul furnizării unei administrări publice mai eficiente și mai orientate spre cetățean, aproape toate ministerele și departamentele din cadrul Administrației Federale Germane și-au formulat strategii proprii de dezvoltare și îmbunătățire a conducerii. Noii angajați în administrația publică iau parte la programe obligatorii de introducere și inducere în domeniu, organizate de Academia Federală de Administrare Publică. Această Academie a fost înființată în 1968 cu scopul precis de a pregăti personalul din administrația publică superioară. Ea oferă, de asemenea, formare continuă în timpul primilor trei ani pe post. Administrația publică germană de azi favorizează generalistii și are din ce în ce mai multă nevoie de conducători cu calități internaționale și competență în problemele europene. Controlul asupra conducerii este menținut prin dialoguri privind performanța organizate cel puțin o dată pe an, prin criterii instituite de evaluare a numirii și avansării și printr-o nouă tehnică introdusă recent: evaluarea performanței de către propriul personal. Această tehnică a fost recomandată de un grup de lucru înființat de guvernul federal pentru a administra dezvoltarea și implementarea programelor referitoare la conducere pentru viitor.

Suedia

În Suedia majoritatea deciziilor privind recrutarea și programele de formare în domeniul administrării sunt luate de directorii agențiilor. Acest lucru conferă o mai mare flexibilitate departamentelor individuale în privința politicilor de personal, însă guvernul central își păstrează controlul prin faptul că numește directorii agențiilor. Își păstrează controlul și prin politica formală de recrutare, adoptată la mijlocul anilor 90, care a identificat șase aspecte cheie:

- **Recrutarea profesională:** fiecare post necesită un program scris iar candidații sunt căutați din sectorul economic, din consiliile municipale și județene și din guvern.
- **Mai multe femei în poziții de administrare:** recomandă includerea femeilor pe listele scurte.
- **Programe de inducere bune:** se acordă o atenție specială programelor de inducere în administrația publică suedeză, organizate atât individual pentru noii numiți cât și în grupuri.
- **Dezvoltarea permanentă a calităților directorilor:** formarea în domeniul conducerii este disponibilă atât pentru directorii noi cât și pentru cei experimentați. Sesiunile în grup permit directorilor să își împărtășească și să își rezolve problemele cu colegii.
- **Dialogurile privind performanța:** acestea sunt organizate anual între șeful agenției și ministerul responsabil cu numirea lui.
- **Mobilitatea dintre numiri:** aceasta este privită ca un avantaj și este încurajată prin limitarea perioadei numirilor. Un director cu o experiență mai vastă aduce calități suplimentare departamentului său.

În 1999, Guvernul suedez a înființat Consiliul Național pentru Calitate și

Dezvoltare, organism responsabil cu controlul general asupra directorilor din agenții și administrația publică, ce oferă o serie de programe de pregătire în domeniul administrării. Între acestea se numără un program pentru femeile director și un program de îndrumare care s-au dovedit extrem de populare.

Norvegia

Direcția Administrației Publice, agenție subordonată Ministerului Muncii și Administrației Guvernamentale, poartă responsabilitatea principală pentru dezvoltarea conducerii în Norvegia. Recent a elaborat o strategie detaliată pentru directori și administrare. Prin aceasta se confirmă calitățile și pretențiile mai mari care se cer unui conducător în actuala societate, mai diversă și mai avansată tehnologic. Formarea continuă a directorilor este recunoscută ca fiind la fel de importantă ca și pregătirea inițială, iar directorul zilei de azi este ajutat prin intermediul seminariilor și atelierelor de lucru să relaționeze cu personalul și să capete calități de încurajare a muncii în echipă, viziune și stimulare. Prezența din ce în ce mai mare a femeilor în funcțiile de director este de asemenea privită ca o prioritate. Strategia acoperă perioada 1998-2002 și va duce la implementarea unor programe îmbunătățite de formare în domeniul conducerii.

Mexic

Reforma majoră recentă din Administrația Publică Mexicană recunoaște importanța formării unor conducători corespunzători pentru o administrare mai eficientă și mai orientată spre oameni. Aceasta va duce la instituirea unor politici de recrutare inexistente anterior, a unor programe de dezvoltare profesională și a unor evaluări ale performanței. Un program obligatoriu de formare a funcționarilor publici a fost inițiat în iulie 2000. Unitatea de Administrare Publică din cadrul Ministerului Finanțelor a înființat o Comisie Directoare pentru Calitate și o Comisie Executivă pentru Calitate, amândouă destinate să îmbunătățească performanța conducătorilor din cadrul Unității și să asigure faptul că societatea primește serviciile pe care le solicită.

5. Pași comuni pentru pregătirea viitorilor conducători

Raportul arată că țările membre ale OECD au adoptat abordări variate ale pregătirii conducătorilor din sectoarele lor publice. Dar nu există un model ideal pentru formarea viitorilor conducători, întrucât fiecare țară trebuie să-și susțină propriile sale valori unice în privința sectorului public iar sistemele de administrare diferă de la un stat la altul. În ciuda diversității strategiilor și abordărilor adoptate de țările membre OECD, din experiența lor pot fi extrase câteva tendințe generale și comune în ce privește pregătirea viitorilor conducători, cu toate că nu sunt exhaustive.

Definirea unui profil de competență pentru viitorii conducători

În Marea Britanie și Statele Unite, primul pas în pregătirea viitorilor conducători a fost definirea profilului lor de competență. Această abordare se bazează pe ideea că în realitate competențele cerute viitorilor conducători pot să fie diferite de cele necesare conducătorilor de azi în ce privește responsabilitatea, capacitatea și rolul. Din acest motiv, este esențial să se prevadă ce forme va lua sectorul public în viitor și cu ce provocări se va confrunta, în vederea identificării și pregătirii unor conducători adec-

vați mediului respectiv.

În acest scop, Administrația Publică Britanică a propus noul cadru de competențe de bază al „Senior Civil Service” (SCS), destinat să reflecte mai bine organizarea actuală mai diversă, mai creativă, mai strategică și mai concentrată pe oameni. Structura cadrului este prezentată în Tabelul 1. Proiectul elaborat al acestui cadru de competență a fost validat prin rapoarte extinse, ateliere de lucru și raportarea la bunele practici. Cadrul de competență a fost lansat în aprilie 2001, ca parte a unui nou sistem de administrare a performanței și plăților al APS, care se concentrează pe necesitățile de pregătire și formare și pe planificarea carierei și oferă stimulente pentru o bună performanță și *producerea rezultatelor*.

Tabelul 1. Cadrul de Competență al „Senior Civil Service” – Conducerea pentru Rezultate

Stabilirea Țelului și Direcției <i>Crearea și comunicarea unei viziuni asupra viitorului</i>	Producerea unui Impact Personal <i>Conducerea prin puterea exemplului</i>	Gândirea Strategică <i>Exploatarea ideilor și oportunităților pentru atingerea scopurilor</i>
Impulsionarea Oamenilor pentru Producere a Da Maximum Posibil <i>Motivarea și formarea oamenilor în vederea obținerii unei performanțe mai mari</i>	Învățarea și Perfecționarea <i>Folosirea experienței și a noilor idei pentru a îmbunătăți rezultatele</i>	Concentrarea pe <i>Obținerea valorii în schimbul banilor și a rezultatelor</i>

Sursa: OECD

Guvernul american a elaborat și a definit, la rândul său, o serie de caracteristici cheie și competențe de conducere numite Calificări de Bază pentru Conducerea Executivă (ECQ). ECQ-urile americane împreună cu cele 27 de componente ale lor sunt prezentate în Tabelul 2. Aceste ECQ sunt folosite pentru: i) identificarea nevoilor evolutive ale oamenilor, ii) selecționarea și certificarea candidaților pentru clasa “Senior Executive Services” (SES), care constituie cel mai înalt nivel în SUA și iii) măsurarea performanței în primul an pe post al acestor conducători nou numiți.

Tabelul 2. ECQ-urile și cele 27 de Componente

ECQ	Componente	
Conducerea schimbării	Învățarea continuă Creativitatea și inovarea Conștientizarea exterioară Flexibilitatea	Rezistența Motivarea Gândirea strategică Viziunea
Conducerea oamenilor	Administrarea conflictelor Conștientizarea culturală	Integritatea/cinstea Construirea unei echipe
Concentrarea pe rezultate	Răspunderea Servirea clienților Decisivitatea	Spiritul întreprinzător Rezolvarea problemelor Credibilitatea tehnică
Perspiciacitate în afaceri giei	Administrarea financiară Administrarea resurselor umane	Administrarea tehnolo-
Capacitatea de a construi	Influențarea/Negocierea	Crearea de parteneriate

Sursa: OECD

Guvernul finlandez și-a revizuit, și el, criteriile de selecție pentru înalții funcționari guvernamentali în 1997. Scopul revizuirii criteriilor a fost transformarea rolului înalților funcționari, astfel încât să poată face față globalizării și schimbărilor din guvernare, în special celor care au crescut autoritatea și responsabilitatea departamentelor și agențiilor guvernamentale. Noile criterii de selecție caută să îmbunătățească, în același timp, competența directorilor de la nivelul de vârf, prin calificări *statutare* și calificări *generale*. Calificările *statutare*, sau specifice postului, includ studiile superioare, expertiza în domeniul politicilor relevante și abilitatea de administrare demonstrată, iar la cel mai înalt nivel al guvernării, experiența în administrarea la vârf. Calificările *generale*, sau acele reguli care se aplică tuturor funcționarilor publici, includ etica, experiența și cunoașterea guvernamentală complexă, capacitatea de a lucra în echipă, potențialul de creștere și calitățile interpersonale, lingvistice și comunicaționale demonstrate.

Identificarea și selecționarea unor potențiali conducători

Odată stabilit cadrul de competență pentru viitorii conducători, pasul următor este adesea identificarea și selecționarea unor potențiali astfel de oameni. Aceasta implică opțiunea dacă viitorii conducători să fie aleși din afară sau să fie pregătiți în interiorul sectorului public. Dacă o țară pune un accent mai mare pe prima metodă decât pe a doua, trebuie de asemenea să trateze problema modului de recrutare a candidaților “cei mai buni și mai deștepți” în concurență cu alte sectoare. În multe țări membre ale OECD guvernul se confruntă cu dificultăți în recrutarea celor mai talentați oameni pentru sectorul public datorită înrăutățirii imaginii guvernamentale, a restrângerii pieței de muncă, a salariilor relativ mici și a lipsei spiritului întreprinzător. Pentru aceste țări identificarea și selecționarea unor viitori conducători au devenit mai importante ca oricând.

Atunci când se analizează studiile de caz ale țărilor OECD devin evidente două tendințe largi în identificarea și selecționarea conducătorilor, cu toate că statele nu au utilizat termenul explicit de “conducere”. O parte dintre țări, cum sunt Marea Britanie, Franța, Japonia și Coreea, au un sistem centralizat de selecționare a viitorilor directori și/sau conducători. De exemplu, procesul de canalizare rapidă al Guvernului britanic urmărește selecționarea unui grup de viitori conducători din faza inițială. ENA din Franța pregătește viitoarele elite ale întregii societăți. În Japonia și Coreea, se organizează un examen special pentru recrutarea viitorilor directori și/sau conducători. Prin contrast, țări ca Suedia, Germania și Olanda, unde autoritatea asupra personalului a fost deja în mare măsură delegată ministerelor de resort, nu au un sistem formal la nivelul întregii guvernări pentru selecționarea viitorilor directori/conducători. Mai degrabă, în aceste țări fiecare minister caută persoana cea mai calificată care să corespundă nevoilor sale organizaționale.

O altă cale de identificare a conducătorilor în cadrul unei organizații este *planificarea succesiunii*, care joacă, de asemenea, un rol important în ridicarea moralului angajaților prezenți. Acelora care au toate șansele să preia rolurile de conducere în viitor, organizația trebuie să le ofere oportunitatea unor experiențe diferite în diverse funcții, în diverse sectoare, în forțe de lucru interdepartamentale și chiar în sectorul privat. Experiențele și implicările variate ajută la pregătirea viitorilor conducători ai organizației.

Încurajarea îndrumării și formării

Odată identificați și selecționați viitorii conducători, pasul următor constă în formarea lor continuă. Așa cum menționam anterior, în acest scop unele țări au înființat instituții specializate destinate dezvoltării conducerii. De pildă, Guvernul american a înființat Institutele Federale pentru Conducerea Executivă (Federal Executive Institutes) și Centrele de Dezvoltare a Conducerii Administrative (Management Development Centers), unde conducătorilor din administrația publică li se deschide calea spre perfecționare, cunoscută sub numele de „Călătoria spre Conducere”. În Suedia, guvernul a înființat Consiliul Național pentru Calitate și Dezvoltare în 1999. Una dintre sarcinile cheie ale acestei noi instituții este recrutarea și formarea directorilor din administrația publică. În acest scop, Consiliul a creat „Programul de Administrare Strategică”, care se ocupă de sarcina conducerii, tendințele viitoare și evoluția activităților.

Altele, cum sunt Austria, Belgia, Finlanda, Japonia, Coreea, Olanda, Polonia și Portugalia, pun un accent mai mare pe conducere în cadrul programelor existente și crearea de noi cursuri de formare pentru conducătorii executivi de la vârf sau directorii generali. De exemplu, Germania a elaborat prin Academia Federală de Administrare Publică un sistem de formare în domeniul conducerii compus din patru faze, după cum urmează:

- Faza 1: formarea competențelor viitorilor directori
- Faza 2: calificarea pentru sarcinile de conducere
- Faza 3: dezvoltarea unor calități avansate pentru conducere
- Faza 4: cunoștințe speciale și schimburi de experiență

Olanda a adoptat, și Islanda planifică să adopte, metode de „antrenare și consiliere” a conducătorilor actuali și viitori, în cooperare cu profesioniști din sectorul privat. Conform acestei metode, de-a lungul unei anumite perioade de timp, conducătorul discută punctele sale slabe cu antrenorul și primește sfaturi de la acesta în vederea dezvoltării competențelor sale de conducere pentru viitor. Islanda folosește o abordare interesantă a dezvoltării conducerii, prin care guvernul îi ajută pe conducători să organizeze și să mențină rețele de colaborare. Această abordare s-a dovedit foarte utilă în ce privește împărtășirea unor valori comune între conducători și învățarea din experiența celorlalți.

Asigurarea unei dezvoltări susținute a conducerii

Cum pregătirea viitorilor conducători durează mult timp, este foarte important ca dezvoltarea conducerii să fie susținută. La Simpozionul OECD au fost propuse o serie de sugestii practice în acest scop:

- Elaborarea unui program cuprinzător din perspectiva întregului guvern este esențială pentru pregătirea viitorilor conducători. În măsura posibilului, guvernul ar trebui să înființeze sub o formă sau alta un institut specializat în dezvoltarea conducerii.
- Alocarea a mai mult din timpul directorilor pentru pregătirea conducătorilor este esențială pentru succesul programelor de dezvoltare a conducerii. Cercetările au relevat ca una dintre cele mai bune practici în cele mai reușite afaceri private este ca directorii executivi superiori să-și petreacă 25% din timp formând conducători.

· Acordarea de stimulente pentru performanța în îmbunătățirea conducerii încurajează angajații să-și perfecționeze competențele și să-și atingă potențialul maxim. Ea contribuie, de asemenea, la eforturile susținute ale organizației de formare a conducătorilor.

O altă cale de dezvoltare susținută a conducerii poate fi crearea unui grup cum este cel al „Senior Civil Service”. Guvernul american a promovat programul „Senior Executive Service” în timp ce Marea Britanie l-a numit „Senior Civil Service”. Olanda a introdus sistemul „Senior Public Service” în 1995 și plănuiește extinderea sa treptată pentru a include toate posturile de directori din administrația publică națională. Avantajul major al acestui sistem este faptul că integrează o serie largă de funcționari publici într-o echipă de conducători superiori care împărtășesc valori și viziuni comune în privința guvernării viitoare. Ajută nu numai la creșterea integrității administrației publice ci și la accelerarea mobilității și flexibilității conducătorilor de vârf din sectorul public.

6. Alte aspecte

Femei conducător în sectorul public

Pe măsură ce preocuparea pentru egalitatea sexelor crește în țările membre ale OECD, problema prezenței femeilor conducător în administrația publică pare să fie una dintre cele mai neexplorate, deși constituie o arie importantă în dezvoltarea conducerii. Conform raportului, foarte puține țări menționează prezența femeilor conducător în administrație. Norvegia a tratat această problemă prin elaborarea unui plan pe patru ani destinat creșterii numărului de femei în posturile de directori la nivelul superior și mediu de la 22% în 1997 la 30% în 2001.

În general, în cursul ultimului deceniu se pare că s-a înregistrat o creștere semnificativă a numărului de femei în administrația publică. În mod particular, în multe țări membre ale OECD femeile sunt mai bine reprezentate în sectorul public decât la nivelul întregii economii. În ciuda proporției tot mai mari a femeilor în administrația publică, se pare că numărul celor din posturile de director și din posturile la nivel superior este încă relativ mic. În majoritatea țărilor reprezentate în Figura 3, proporția femeilor în grupul de posturi de la vârf este în jur de 20% sau mai puțin, cu excepția Franței⁴

⁴ Vezi OECD [PUMA/HRM(2000)7], *Modernizarea Salarizării și Angajării Forței de Muncă în Sectorul Public și Colectarea de Date privind Administrarea Resurselor Umane în Viitor*, document prezentat în cadrul Întâlnirii Grupului de Lucru pentru ARU din iulie 2000.

Totuși, în ultimul deceniu numărul femeilor director a crescut drastic în unele țări și moderat în altele. Așa cum arată Figura 3, în anii 90 Marea Britanie a cunoscut o creștere de 125%. Aceasta poate fi explicată parțial de faptul că în unele state au fost luate măsuri pentru promovarea șanselor egale la angajare pentru bărbați și femei. Este de așteptat, de asemenea, ca proporția de femei conducător în administrația publică să crească în viitor mulțumită politicilor de egalizare a șanselor la angajare foarte răspândite în țările membre ale OECD.

Figura 3. **Modificarea proporției conducătorilor în administrația publică: femei și total**
Australia Canada Statele Unite Franța M a r e a
Britanie

Sursa: OECD

Asigurarea echilibrului

Pregătirea unor cadre de elită în domeniul conducerii prezintă multe avantaje. Promovează valori și viziuni comune ale conducătorilor din sectorul public. Ajută, de asemenea, la creșterea coerenței politicilor între departamente. Mai mult, contribuie la lărgirea perspectivelor conducătorilor, furnizând oportunitatea unor cunoștințe și experiențe diferite. Totuși, pot apărea și unele pericole atunci când conducerea este dezvoltată în acest mod. Dacă un grup de conducători începe să-și urmărească propriile interese în dauna interesului național, țara poate avea de suferit. Un astfel de grup poate să devină închis și să nu reacționeze suficient de bine la schimbările mai largi din societate. De aceea, noile probleme ale agendei actuale privesc modul cum se pot construi cadre de conducere care să reacționeze mai bine și să fie mai reprezentative și cum pot fi re-orientate și re-formate cadrele existente, dacă au început să piardă pasul cu societatea pe care o reprezintă.

O întrebare interesantă este cum se poate administra un sistem de elită în circumstanțele în care administrarea publică necesită mai multă conducere la toate nivelurile. Evident, pericolul care trebuie evitat este împuternicirea unei minorități în dauna motivării majorității.

Probleme diferite necesită soluții diferite

Multe state membre găsesc în întărirea conducerii soluția pentru provocările sectorului public la nivel național. Felul în care abordează conducerea, însă, trebuie analizat în contextul tipurilor de probleme cu care se confruntă. Este important ca strategiile de conducere să fie bazate pe un diagnostic clar al provocărilor naționale cărora trebuie să li se facă față și pe caracteristicile curente ale culturii sectorului public – încercarea de a dezvolta “conducerea” în absența acestui diagnostic și a acestei strategii va fi foarte probabil ineficace. Dacă o administrație publică este excesiv de închisă, de pildă, strategia de dezvoltare a conducerii poate să acorde mai multă atenție diversității și inovației, în timp ce o administrație publică cu probleme de atomizare poate căuta să-și întărească valorile colective. O administrație publică bazată pe reglementări poate să urmărească o mai mare orientare spre cetățean, iar o administrație publică cu probleme de conformare poate căuta conducători capabili să aplice un control mai puternic al comportamentului.

Implicațiile politicii de dezvoltare a conducerii

Din experiența și analiza de până acum, anumite indicații privind abordarea dezvoltării conducerii se impun de la sine:

- Un curs de conducere în sectorul public are o agendă diferită față de un curs normal de dezvoltare a conducerii. Orice intervenție concentrată pe conducerea în sectorul public trebuie să trateze mai puțin sistemele și calitățile și să se axeze mai mult pe provocările reale din sectorul public cu care se confruntă grupul în cauză și pe valorile sectorului public și valorile personale pe care acele provocări le amenință.
- Cea mai bună cale de a deveni un conducător este făcând-o pur și simplu sau lucrând în strânsă colaborare cu cei care o fac. Atunci când constatăm că nu putem privi conducerea ca pe o serie de competente individuale separate de

voința noastră de a face față problemelor grele, ea se învață făcând față acestor probleme și lucrând cu cei care ne obligă să le facem față.

· Dezvoltarea conducerii nu trebuie redusă numai la cei care se află în poziții de înaltă autoritate. Directorii superiori aflați în evoluție merită, desigur, o atenție specială, însă o strategie de dezvoltare a conducerii redusă la acest grup ignoră faptul că influența operează mai mult informal decât formal și că pentru reușita adaptării este necesară responsabilitatea personală la toate nivelurile.

· Conducerea cu succes necesită nu doar concentrarea pe probleme ci și înțelegerea profundă a oamenilor implicați și a felului cum reacționează ei la stress. Necesită, de asemenea, un simț clar al ordinii importanței problemelor și al numărului de probleme care pot fi tratate în același timp, precum și capacitatea de a aplană conflictele și a crea un mediu în care oamenii să aibe siguranța și încrederea că pot face față problemelor, mai degrabă decât să le evite sau să fie copleșiți de ele.

· În sfârșit, necesită o bună înțelegere a ceea ce pot face oamenii și în ce ordine, pentru a iniția schimbarea circumstanțelor din jurul lor.

Eforturile guvernamentale de stimulare a conducerii din punctul de vedere al cunoștințelor, calităților și curajului moral necesare pentru o acțiune eficientă și adaptativă în sectorul public trebuie să fie mai puțin un transfer tehnic sau de cunoștințe și mai mult un efort sincer de a face față problemelor grele, de a promova valorile și de a stimula o acțiune solidă. Într-un astfel de proces ar trebui să fie profund implicați cei care au demonstrat deja că sunt niște conducători eficienti.

Arii cărora trebuie să li se acorde atenție în viitor

Orice strategie de succes privind conducerea implică o schimbare în cultură. Știm că schimbarea culturii este foarte dificilă și că, chiar atunci când are loc, durează o lungă perioadă de timp și constituie reacția la o serie de presiuni puternice. Pentru a întări eforturile OECD în această arie este evident că avem nevoie de informații de o mai bună calitate privind gradul în care strategiile vechi de promovare a conducerii în sectorul public au modificat cu adevărat modelul comportamental. Pe această bază, țările vor putea diagnostica mai bine problemele curente și vor putea formula strategii mai eficiente. Există destul material pentru cercetare și schimburi de opinii privind așteptările naționale comparative de la conducere, modelele de cadre, țelurile și instrumentele diversității, strategiile de alimentare, accentul pus pe egalitatea sexelor, natura și durata strategiilor de aculturalizare, gradele de direcționare și control de la centru și modul de evaluare a impactului relativ al strategiilor de pregătire, formare și cumpărare și al combinațiilor dintre ele.

NOTE

Capitolul 2

Strategii de Dezvoltare a Conducerii în Administrația Publică Britanică

Această lucrare a fost elaborată și prezentată în cadrul întrunirii OECD pe tema Administrării Resurselor Umane din iulie 2000 de către Malcom Dawson, Șeful Departamentului SCS pentru Salarii și Administrarea Performanței, din cadrul Guvernului.

1. Introducere

Acest capitol descrie încercările recente și continue de modernizare a abordării dezvoltării conducerii din Administrația Publică Britanică. Eforturile descrise sunt întreprinse în contextul unui program major de reformare a Administrației Publice și de adecvare a ei la secolul 21. Acest program este în sine un răspuns la publicarea Cartei Albe a Modernizării Guvernării în martie 1999.

Programul de reformare a Administrației Publice se află în stadiul inițial și este privit ca un program de schimbare pe termen lung, care poate dura între trei și cinci ani. Aceasta carte descrie lucrările aflate în desfășurare la nivel central, sub conducerea Guvernului, pentru a asigura Administrației Publice conducătorii de care va avea nevoie în viitor. Deși este încă prea devreme pentru a fi siguri în legătură cu impactul pe care îl vor avea aceste inițiative, au fost deja identificate o serie de probleme cheie privind strategiile de administrare a schimbării și dezvoltare a conducerii care pot fi de interes pentru alte organizații ale administrației publice hotărâte să-și întărească, la rândul lor, capacitatea de conducere.

Administrația publică britanică

Dimensiunea, structura și administrarea Administrației Publice Britanice s-au schimbat în mod semnificativ în ultimii 15 ani. Administrația Publică are în prezent în jur de 475.000 angajați, reprezentând aproximativ 2% din forța de muncă a Marii Britanii și cam 10% din totalitatea sectorului public. Majoritatea funcționarilor publici sunt angajați în furnizarea de servicii către populație, cum sunt asistența pentru găsirea unui loc de muncă, plata beneficiilor din asigurările sociale și eliberarea de permise de conducere. Alții oferă consultanță și informații miniștrilor și elaborează politici. Funcționarii publici din ariile de livrare a serviciilor sunt angajați în agenții de execuție, în timp ce problemele legate de politici sunt tratate de departamentele centrale. La 1 aprilie 1999 existau 111 agenții sau organizații funcționând sub îndrumarea agențiilor, angajând aproape 80% dintre funcționarii publici.

Din aprilie 1996, tuturor departamentelor și agențiilor le-a fost delegată responsabilitatea salarizării și gradației personalului lor, cu excepția celor din „Senior Civil Service”. SCS cuprinde primii 3.000 de funcționari publici de la nivelul de vârf din toate departamentele și agențiile. Aceștia au un sistem de salarizare și gradație comun, distinct de cel al departamentului sau agenției unde sunt angajați, existând un element de administrare a carierei și asigurare a pregătirii și formării de la centru. Totuși, departamentele și agențiile sunt responsabile cu administrarea zilnică a întregului lor personal, atât la nivelul SCS cât și la cel inferior, precum și cu majoritatea deciziilor individuale privind administrarea resurselor umane.

Crearea agențiilor de execuție și delegarea salarizării și gradației sunt exemple ale schimbărilor intervenite în anii 80 și 90 cu scopul de a realiza o organizare mai administrativă, mai eficientă și mai orientată spre client. Salariul bazat pe performanță este utilizat în Administrația Publică încă de la începutul anilor 80. Aproape toate departamentele și agenții-

ile sunt acum recunoscute ca Investind în Oameni – standardul național pentru o pregătire și formare eficace. Modelul de Excelență al Fundației Europene pentru Administrarea Calității este folosit de peste 2/3 dintre agenții. Țintele cheie ale tuturor departamentelor sunt publicate în Înțelegerile Administrației Publice și sunt sprijinite prin procese interne de planificare economică. Pe scurt, în ultimele două decenii s-a înregistrat o schimbare enormă în natura Administrației Publice. Și totuși, este evident că trebuie să facem mai mult.

Reforma administrației publice

Carta Albă a Modernizării Guvernării publicată în martie 1999 a stabilit un program pe termen lung pentru introducerea schimbării la nivelul tuturor serviciilor publice britanice. Scopul era întreit: să asigure faptul că politica este mai aliniată și mai strategică, adică urmărește o perspectivă mai largă și integrează mai bine activitățile diverselor organizații; să garanteze că serviciile publice se concentrează pe nevoile utilizatorilor, și nu sunt organizate în funcție de confortul furnizorilor; și să asigure livrarea unor servicii publice eficiente și de o înaltă calitate. Carta a impus ca serviciile publice să răspundă mai bine la nevoile oamenilor, să fie mai inclusive și mai corecte și să exploateze noua tehnologie pentru a satisface cerințele cetățenilor și afacerilor. A devenit astfel clar că cultura organizațiilor din administrația publică trebuia schimbată iar funcționarii publici trebuiau să capete noi calități și atitudini. Carta Albă includea și un angajament special conform căruia Administrația Publică urma să pună în aplicare un program de auto-modernizare și să publice ulterior, în cursul anului, un raport asupra progresului acestuia.

Raportul privind Reforma Administrației Publice înaintat de Șeful Administrației Publice, Sir Richard Wilson, Primului Ministru a fost publicat în decembrie 1999²² Vezi www.cabinet-office.gov.uk/civilservice-reform/index.htm pentru detalii privind raportul principal, rapoartele sub-grupurilor de sprijin și primul raport anual asupra progresului.

. Raportul prevedea un program ambițios de „creare a unei Administrații Publice mai deschise, mai diverse și mai profesioniste”, dezvoltând, în același timp, valorile centrale durabile ca integritatea, corectitudinea, imparțialitatea politică și selecția pe merit. Programul se baza pe șase teme cheie:

- o conducere mai puternică, cu o înțelegere clară a scopului;
- o mai bună planificare economică;
- o administrare mai atentă a performanței;
- o creștere drastică a diversității;
- un serviciu mai deschis către oameni și idei, care să încurajeze talentul;
- condiții mai bune pentru personal.

2. Importanța conducerii

Raportul recunoștea că atât conducerea în corpore cât și cea individuală erau esențiale pentru realizarea schimbării. El sublinia necesitatea unor conducători ai transformării la nivelul tuturor departamentelor și agențiilor, care să fie un exemplu al tipului de comportament cerut, să lucreze în colaborare și peste granițele instituționale pentru a produce rezultatele dorite de guvern, și care să fie capabili să articuleze și să obțină angajamentul față de o viziune a direcției în care se îndreaptă organizația. Administrația Publică are nevoie de conducători mai buni la toate nivelurile și în mod special la vârf. Dacă schimbarea nu are loc la vârf, nu se va petrece deloc.

3. Strategia de dezvoltare a conducerii

Strategia de creștere a capacității de conducere descrisă în Raportul privind Reforma Administrației Publice include trei elemente.

Definirea tipului de conducere pe care îl dorim acum și în viitor și numirea conducătorilor pe această bază

Odată cu evaluarea eficacității activităților de dezvoltare a conducerii a devenit evidentă o problemă majoră: în ce măsură ne era clar ce încercam să obținem prin astfel de intervenții și ce tip de conducători căutam. Această problemă a fost în mod repetat ridicată în cursul elaborării programului de reformă. Guvernul derulează două proiecte destinate să contribuie la o mai bună definire a conducerii pe care o dorim și a tipului de conducători pe care ar trebui să-i pregătim. Aceste două proiecte – elaborarea unui nou cadru de competență pentru Senior Civil Service și definirea atributelor și măsurilor conducerii – sunt descrise mai detaliat în cele ce urmează.

Crearea unor programe de dezvoltare mai bine țintite și mai eficace

Există suficiente dovezi că nu suntem destul de buni la identificarea talentelor internaționale și folosirea lor la maximum. Administrația Publică mai constată, de asemenea, că îi este din ce în ce mai greu să atragă cei mai buni oameni – fie ei absolvenți sau profesioniști la mijlocul carierei – în funcțiile publice. Instituim o gamă variată de inițiative destinate să ne crească abilitatea de a identifica talentul la toate nivelurile și de a pregăti acești oameni, dotându-i cu calitățile și experiența de care vor avea nevoie în Administrația Publică modernă. Câteva exemple sunt:

- Înființarea unor mecanisme de identificare a talentelor în cadrul departamentelor. Aceasta include convenirea unei abordări model care să poată fi adaptată de fiecare departament și elaborarea unei îndrumări pentru cea mai buna practică.
- Administrația Publică instituie, de asemenea, un Program pentru Conducătorii din Sectorul Public, destinat formării celor mai promițătoare talente din interior alături de directori din sectorul public mai larg. Programul este menit să asigure faptul că participanții la Administrația Publică acumulează experiență în alte organizații ale sectorului public. Scopul programului este acela de a contribui la o livrare mai bună a serviciilor publice, prin crearea unui grup de viitori conducători cu capacități sporite de lucru în parteneriat cu alte organizații din sectorul public. Acest țel va fi atins prin faptul că funcționarii publici cu potențial mare vor căpăta experiență în diverse părți ale sectorului public, în vederea îmbunătățirii cunoștințelor și înțelegerii lor privind activitățile conexe și expunerii lor în fața unor noi situații, provocări și gândiri concrete.
- Departamentele își trec în revistă și își revizuiesc programele interne de dezvoltare pentru a se asigura că acestea se concentrează mai puternic pe creșterea capacităților de conducere la toate nivelurile.
- În sfârșit, toți funcționarii publici superiori vor fi primit, până la finele anului 2001, un *feedback* de 360 de grade care va fi conectat la programele de dezvoltare personală. Este larg acceptat faptul că un element cheie pentru o conducere eficace este conștientizarea și înțelegerea impactului comportamentului conducătorului asupra celor din jurul său. Programul de 360 de grade este destinat să asigure faptul că toți funcționarii publici superiori au ocazia să constate cum sunt văzuți de egalii, subalternii, directorii și în unele cazuri contactele lor externe. Evaluarea se face numai în scopul dezvoltării și nu contribuie la procesul de analizare a performanței anuale. *Feedback*-ul astfel primit este confidențial pentru persoana în cauză și nu trebuie împărtășit directorilor. Evaluarea se face mai ales în raport cu competențele SCS – un chestionar de 360 de grade revizuit, care să corespundă noilor competențe SCS, va fi elaborat odată ce acestea vor fi finalizate.

Crearea unei Administrații Publice mai deschise și mai diverse

Administrația Publică este recunoscută ca fiind prea insulară, nereflexând diversitatea societății moderne. Trebuie să ne îmbunătățim capacitatea de a atrage și pregăti cei mai buni oameni din toate segmentele societății, de a disipa stereotipurile depășite ale funcționarilor

publici, de a atrage mai mulți specialiști aflați la mijlocul carierei și de a asigura faptul că SCS este mai deschisă și are o experiență mai vastă. Acțiunile cheie în acest scop includ:

- Redefinirea căii rapide (programul de recrutare a absolvenților în perspectiva posturilor înalte) în vederea creșterii șanselor de admitere, clarificării cu exactitate a ce anume căutăm la absolvenții pe care îi recrutăm și reorganizării corespunzătoare a procesului de selecție.
- Obținerea unei creșteri anuale de 10%, în următorii zece ani, în concursurile deschise pentru posturile de directori la nivel înalt și mediu. Scopul acestuia va fi în special atragerea unei gândiri și a unor calități noi, care lipsesc în Administrația Publică, precum administrarea proiectelor, cunoștințe de comerț electronic și conducerea organizațiilor care furnizează servicii.
- Creșterea nivelului schimburilor între Administrația Publică și alte sectoare ale economiei, cu scopul ca, până în 2005, 65% din SCS să fi avut deja experiență în afara Administrației.
- Utilizarea tehnologiei internet pentru a oferi un acces sporit la informațiile despre locurile de muncă din Administrația Publică. A fost înființat un Website în rețeaua guvernamentală securizată Intranet unde se anunță posturile libere din Administrația Publică și un site paralel pe Internet unde sunt anunțate posturile deschise concursului public și sunt furnizate informații privind modalitățile de angajare în Administrația Publică.
- Schimbarea imaginii Administrației Publice portretizate de media prin publicitatea recrutărilor; sprijinirea acestei întreprinderi prin angajarea unor promovatori și consilieri specializați, care să ajute la modificarea atitudinilor față de organizații ale minorităților etnice și alte grupuri.

4. Exemple de eforturi pentru definirea conducerii

Administrația Publică Britanică are în derulare două proiecte destinate definirii conducerii de care avem nevoie.

Competențele SCS

În cadrul primului proiect al Guvernului, parte a unui proiect mai mare de reformare a sistemelor de salarizare și administrarea performanței în Senior Civil Service, am elaborat un nou cadru al competențelor de bază pentru acesta. Cadrul îl înlocuiește pe cel care a fost în vigoare de la crearea SCS în 1996. Scopul a fost elaborearea unui cadru care să reflecte mai bine organizarea mai diversă, creativă, strategică și orientată spre oameni pe care dorim să o atingem. Primul proiect al cadrului a fost realizat la începutul lui aprilie 2000. Era elaborat pe baza datelor adunate prin interviuri cu personajele cheie implicate (Șeful Administrației Publice, Șefii de Departamente, Directorii de Personal, partenerii externi, etc.); ateliere de lucru cu cei de la nivelurile inferioare SCS pentru a afla ce așteaptă de la conducătorii lor; interviuri privind incidentele critice cu o serie reprezentativă de funcționari publici superiori de înaltă performanță și cercetarea privind practica curentă în sectorul public și privat atât în Marea Britanie cât și pe plan internațional.

Proiectul noului cadru era foarte diferit din mai multe puncte de vedere. Prezentarea era mai simplă și mai ușor de utilizat. Era compus în întregime pe bază comportamentală, cu scopul de a-l face mai ușor folosibil și de a semnală mult mai clar faptul că ceea ce fac conducătorii are un impact mai mare decât ceea ce spun. Cadrul era, de asemenea, axat mai strâns pe un număr mai mic de competențe care fac într-adevar diferența în performanța funcționarilor publici superiori. O inovație finală în proiectul de cadru a fost includerea descrierii atât a comportamentelor eficace cât și a celor ineficace, pentru a ajuta la analizarea performanței și discutarea nevoilor de dezvoltare. Cadrul plasează conducerea în centrul atenției sale, ca element cheie care reflectă contribuția unică pe care o așteptăm de la SCS. Aceasta se realizează nu prevăzând una sau mai multe competențe specifice pentru conducere ci reflectând comportamentele de conducere în *fiecare* competență din cadru.

Proiectul cadrului de competențe a fost aprobat de Comisia Administrativă a Administrației Publice în mai 2000, ca bază pentru o largă consultare, validare și exercițiu de testare tip pilot. Validarea și programul pilot erau menite să testeze atât conținutul cadrului, cât și aplicarea lui practică în diversele procese pentru care a fost elaborat. Procesul de validare s-a bazat pe un raport al tuturor membrilor SCS și pe ateliere de lucru cu grupuri de funcționari publici, atât din SCS cât și din afara sa. Am organizat 10 ateliere de lucru pentru a testa conținutul cadrului, atât cu oameni din SCS cât și de la nivelurile inferioare. Raportul a inclus cerința ca membrii SCS să completeze un chestionar privind ceea ce cred despre cadru și le-a oferit ocazia să acceseze site-ul Guvernului pentru a completa o auto-evaluare online în raport cu noile competențe și apoi a da un *feedback* privind procesul. Acest element suplimentar de auto-evaluare a contribuit, de asemenea, la analizarea posibilelor implicații ale noului cadru asupra formării.

Programul pilot a fost derulat în parteneriat cu 14 departamente și agenții. Ele au testat utilizarea competențelor într-o serie de aplicații, incluzând *feedback*-ul de 360 de grade, auto-evaluarea, centrele pentru pregătire, cursurile de formare, antrenarea și evaluările din umbră.

Atunci când a aprobat trecerea la faza a doua, Comisia Administrativă a Administrației Publice și-a exprimat grija în legătură cu întrebarea dacă acest cadru promovează suficient diversitatea. Pentru a trata acest aspect, 3 dintre cele 10 ateliere de lucru s-au concentrat în mod special pe oameni din grupurile sub-reprezentate (femei, minorități etnice și persoane cu handicap) pentru a constata dacă proiectul de cadru le reflectă în mod adecvat preocupările. În paralel cu testarea am consultat și Comisia pentru Șanse Egale, Comisia pentru Egalitatea Rasială și Comisia pentru Drepturile Persoanelor cu Handicap, precum și experți independenți din domeniu.

Validarea și programele pilot împreună cu cercetarea privind diversitatea au fost finalizate în septembrie 2000. La sfârșitul celor două faze, în jur de 900 persoane contribuieră la elaborarea cadrului. Rezultatele au revelat un puternic sprijin pentru abordarea generală adoptată, identificând, în același timp, o serie de arii în care cadrul putea fi îmbunătățit. Limbajul a fost simplificat și adecvat și mai mult; a fost introdusă o mai mare concentrare pe producerea de rezultate; două din cele șase competențe au fost restructurate semnificativ și comportamentele care promovează diversitatea au fost explicate mai clar. Un cadru revizuit cu o prezentare adusă la zi a fost aprobat de Comisia Administrativă a Administrației Publice în noiembrie³³ Vezi noul cadru de competențe și raportul final la adresa www.cabinet-office.gov.uk/civilservice/scscompetencies/index.htm.

. A fost extrem de bine primit, fiind privit ca o îmbunătățire semnificativă a criteriilor existente și ca un potențial catalizator puternic pentru schimbare și creșterea capacității de conducere. Cadrul a fost integrat în noul sistem SCS de salarizare și administrarea performanței în aprilie 2001 și va furniza date utile în procesele de numire, selecție și pregătire precum și în deciziile privind salarizarea.

Noua conducere în Administrația Publică

Cel de-al doilea proiect, legat de elaborarea competențelor SCS, este destinat definirii în mai mare detaliu a atributelor necesare conducătorilor din Administrația Publică pentru a fi eficace; cu alte cuvinte, definirii a ceea ce trebuie să fie, să știe și să facă acești conducători. Proiectul privind Noua Conducere în Administrația Publică este axat inițial pe SCS, în special pe primele 600 de posturi de la vârf, și este menit a ne da o imagine a conducătorului viitorului mai tridimensională decât ne pot oferi doar competențele. Proiectul are două faze iar rezultatele vor fi integrate în procesele de recrutare, selecție și pregătire pentru posturile superioare. În prima fază am desfășurat o cercetare calitativă destinată cartografierii terenului și obținerii unei imagini cuprinzătoare atât de la cei din interiorul SCS cât și din afara sa a tipului de conducători de care avem nevoie și a tipului de provocări cu care se confruntă ei. O serie

de aspecte cheie au devenit vizibile din interviurile cu funcționarii publici, mai ales cu cei de la vârf:

- Conducători versus conducere – convingerea funcționarilor publici era ca de fapt conducerea este o funcție a rolului, respectiv șef de unitate, șef de divizie, șef de departament, iar aceasta implică anumite responsabilități și cerințe. Ideea conducerii ca mod de comportare pe care îl poate avea oricine, respectiv ca membru al unei echipe, nu a fost una la care să relaționeze imediat.
- Funcționarii publici sunt buni la administrarea în sus, adică în relația cu directorii superiori și miniștri, dar slabi la administrarea în jos, în cadrul propriilor lor echipe, în relația externă cu organizațiile partenere și personajele implicate și în interiorul organizației.
- S-a înregistrat o oarecare nervozitate în legătură cu conceptul de conducere a transformării – este aceasta adecvată într-o organizație a administrației publice în care stabilitatea și încrederea sunt de asemenea importante?
- Mai multă conducere înseamnă neapărat că va fi mai bună și va duce la rezultate mai bune?
- A existat un puternic sentiment că în sectorul public conducerea era inerent mai dificilă, datorită complexității și ambiguității circumstanțelor în care trebuie să opereze funcționarii publici. Orice nouă definiție a conducerii trebuie să reflecte această dimensiune, însă unii au considerat că simpla dificultate de a demonstra ceea ce defineau a fi conducere însemna că încercarea de a promova mai mult era un exercițiu inutil.
- Majoritatea celor intervievați aveau propria lor definiție a ceea ce înseamnă conducerea. Adesea această definiție se învârtă în jurul unor modele tradiționale eroice sau charismatice asociate cu armata sau întreprinzătorii. Acest model era văzut ca necorespunzător într-o organizație din administrația publică centrală, în care relația dintre funcționarii publici și miniștrii și răspunderea în fața parlamentului au un impact semnificativ asupra comportamentului. Această dimensiune a conducerii din sectorul public a fost reflectată într-o serie de referiri la importanța valorilor și eticii. Celor care au răspuns la întrebări le era clar ca un element important al conducerii în Administrația Publică constă în demonstrarea unor valori atât organizatorice cât și personale.
- Nu vrem clone. Este important să recunoaștem că există o gamă de stiluri de conducere care pot fi adecvate și eficiente în situații diferite. Noua definiție trebuie să recunoască și să prețuiască aceste diferențe. De asemenea, există, în mod clar, stiluri și abordări pe care nu le vrem.

În cursul acestei faze inițiale a cercetării am putut stabili parametrii pentru conducerea de care avem nevoie, pe baza combinării viziunilor despre conducătorii actuali și viitori și a agendei reformei. Am putut, de asemenea, să identificăm câteva principii privind natura conducerii care vor îndruma cercetările ulterioare. Acestea arată despre conducere că:

- este esențialmente concentrată pe viitor, fiind preocupată să facă viitorul mai bun decât trecutul;
- poate fi învățată și dezvoltată – unii conducători sunt născuți, însă majoritatea sunt făcuți;
- ia multe forme – nu există o cale ideală, însă deși provocările pot varia și abordările pot diferi, calitățile și procesele fundamentale sunt esențial aceleași;
- într-o structură organizatorică cu transfer de responsabilitate în care deciziile se iau în linia întâi, este clar că este nevoie de conducere la toate nivelurile, nu doar la vârf;
- se referă în mod fundamental la construirea unor relații eficiente;
- se ocupă cu transformarea intrărilor, fie ele individuale, în echipă sau organizatorice, în rezultate.

Parametrii definiției pe care noi o dăm Noii Conducere din Sectorul Public sunt aceia după care conducerea implică:

- concentrarea pe producerea de rezultate;

- punerea ipotezelor sub semnul întrebării;
- deschiderea pentru a învăța din exterior;
- înțelegerea mediului și a impactului său;
- gândirea și acționarea strategică;
- construirea unor noi modele și căi de lucru;
- dezvoltarea și comunicarea unei viziuni personale asupra schimbării.

5. Programe viitoare

Toate acestea ne oferă scheletul pe care acum trebuie să-l completăm. Suntem pe cale să începem faza 2 a proiectului privind atributele conducerii, în care urmărim să identificăm atributele specifice care le vor permite conducătorilor noștri să ofere această agendă provocatoare. Planul este să invităm un număr de funcționari publici, incluzând unii funcționari publici superiori cu performanțe înalte, oameni pe cale de a fi promovați în SCS și oameni aflați în programe de pregătire, la o serie de ateliere de lucru pentru provocarea conducerii. Ei vor fi supuși unei serii de evaluări psihometrice și vor lua parte la o serie de studii de caz simulate, menite să testeze ce alegeri de conducere fac în diferite situații. Scopul este elaborarea unor descrieri ale atributelor conducătorilor de succes din Administrația Publică, așa cum sunt ele definite de caracteristicile personale, competențe, calități profesionale și experiență. Aceasta va include o analiză a diferențelor, dacă există, între cerințele conducerii în Administrația Publică și în afara ei. Procesul identificării atributelor ne va permite, de asemenea, să constatăm ce combinație de instrumente psihometrice poate servi cel mai bine la testarea potențialului de conducere.

Rezultatele și învățămintele așteptate

Încercarea noastră de a elabora o imagine mai clară a conducerii de care avem nevoie va constitui o contribuție importantă la asigurarea faptului că activitățile pe care le realizăm pentru dezvoltarea conducerii sunt eficient orientate și concentrate. Totuși, rezultatele în ce privește cadrul de competențe, descrierea formei Noii Conduceri în Administrația Publică și normele și măsurile necesare pentru identificarea potențialului și realizarea numirilor sunt doar un pas. Luată împreună, strategia de dezvoltare a conducerii pe care o urmărim acum este destinată să atingă cinci obiective strategice care sunt prevăzute în Raportul privind Reforma Administrației Publice – Atragerea și Folosirea Talentelor.

- oferirea unei experiențe relevante în vederea conducerii strategice a administrației;
- crearea unei Administrații Publice Superioare mai profesioniste, cu o bază mai largă și cu experiență externă;
- identificarea și dezvoltarea talentelor;
- recrutarea profesioniștilor aflați la mijlocul carierei;
- crearea unei baze mai largi și mai diverse în întreaga Administrație Publică.

Procesul evoluției acestei game de inițiative, și în special încercarea de definire a noii forme de conducere în Administrația Publică au ridicat, însă, o serie de probleme.

Există tensiuni inerente într-o organizare descentralizată atunci când se încearcă echilibrarea a) flexibilității necesare pentru a reflecta diversitatea de roluri și situații cu care au de-a face conducătorii din Administrația Publică cu b) necesitatea unui cadru simplu și ușor de înțeles și cu c) producerea unui rezultat cu o utilitate reală. Pericolul permanent este ca rezultatul să nu îndeplinească nici unul dintre cele trei criterii. A devenit clar încă de la început că este important să se integreze și să se capitalizeze activitățile curente din întreaga Administrație Publică – nu lucrăm pe o pânză albă și recunoaștem că această abordare prezintă riscul alienării personajelor cheie implicate, întrucât unele dintre ele au inevitabil conflicte de interese.

O problemă revelată de cercetarea inițială a fost dificultatea elaborării unei descrieri a conducerii de succes a viitorului pe baza opiniilor și analizei performanței unui grup de con-

ducători actuali și potențiali. O problemă veșnică este și încercarea de a privi într-un glob de cristal și a prezice care vor fi cerințele viitoare impuse unei anumite organizații. În ce privește administrarea schimbării, ne-am confruntat cu nevoia de a găsi echilibrul perfect între progresul agendei conducerii și modificarea atitudinilor, încercând în același timp să nu mergem atât de departe încât să se renunțe la rezultate pentru că nu sunt viabile. Cheia pentru acest aspect, ca și pentru multe altele ale progresului, a fost importanța găsirii și utilizării unor susținători care să sprijine programul și să aibe posibilitatea de a-i influența pe alții. În sfârșit – și poate paradoxal – am constatat că este nevoie de conducere acum, în special de la vârf, dacă vrem ca implementarea strategiei propuse de noi pentru pregătirea conducătorilor viitorului să reușească. Aceasta reflectă o responsabilitate cheie a conducătorilor superiori, ca îndrumători pentru care o primă prioritate ar trebui să fie nu doar succesul pe termen scurt, ci și sănătatea pe termen lung a organizației.

NOTE

Capitolul 3

Dezvoltarea Conducerii în Statele Unite Această lucrare a fost elaborată și prezentată în cadrul întrunirii OECD pe tema Administrării Resurselor Umane din iulie 2000 de către Dr. Barbara Garvin-Kester, Director, Oficiul pentru Dezvoltarea Conducerii Executive și Administrative, Oficiul pentru Administrarea Personalului.

1. Introducere

Oficiul American pentru Administrarea Personalului este dedicat dezvoltării talentelor în domeniul conducerii pentru a servi America în secolul 21. Dacă vrem să furnizăm tipul de servicii pe care le așteaptă clienții noștri – poporul american – credem că este necesar un tip special de conducător. Mai mult, constatăm că economia mondială și piața globală de astăzi impun, de asemenea, ca acest nou conducător public/executiv luminat de tip internațional să posede calități diferite de cele necesare în trecut. În trecut, conducătorii din administrația publică aveau nevoie de calitățile tradiționale ale conducerii reprezentate de modelul militar și individualismul aspru. Acești conducători tradiționali erau sprijiniți de coorte de adepți, aveau un control aproape total și își mâneau adepții către împlinirea țelului lor final. Prin contrast, conducătorii de succes din administrația publică de azi trebuie să muncească împreună cu adepții lor pentru rezolvarea problemelor mai degrabă decât să dicteze soluții din vârful ierarhiei.

2. De ce este importantă conducerea

Conducerea de astăzi necesită o abordare diferită față de cea din perioadele anterioare din cel puțin trei motive:

- În primul rând, problemele de politică publică din ce în ce mai complexe și interdependente au nevoie de soluții inovatoare. Creativitatea impune necesitatea obținerii celor mai bune idei de la toată lumea. Conducătorul nu poate rezolva problemele singur.
- În al doilea rând, simpla găsire a unei soluții creative nu înseamnă că o poți implementa. În vechiul model autocratic, conducătorii se puteau aștepta să rezolve problema, să anunțe decizia și să obțină conformarea pe baza autorității lor. Dar conducătorii din administrația publică de astăzi trebuie să câștige angajarea oamenilor și nu doar conformarea, așa încât este necesar un stil care să încurajeze colaborarea. Conducătorii de azi reușesc numai dacă îi pot influența pe ceilalți, și foarte adesea cei al căror sprijin le este necesar nu le sunt subordonați.
- În al treilea rând, conducătorii din sectorul public actual nu se pot aștepta ca subalternii lor să îndeplinească ordinele – așa cum nici ei nu ar trebui s-o facă. Adepții de azi au multe opțiuni. Având în vedere rata șomajului din Statele Unite – mai puțin de 4% – cea mai scăzută din 1970 încoace – piața actuală a muncii impune un nivel al concurenței nemiîntâlnit de o generație. Muncitorii americani, în special cei mai tineri, reușesc să facă față provocărilor și să-și mențină controlul asupra mediului lor de lucru. Fără o stimulare profesională și capacitatea de a exersa conducerea, își iau pensiile, calitățile și calculatoarele portabile și își vând talentul unui alt ofertant de pe piața muncii. Din punct de vedere pur economic, reținerea unor profesioniști foarte calificați este o problemă critică pentru conducătorii din administrația publică. Calitățile de conducere capabile să energizeze adepții sunt în mod clar esențiale.

Însă conducătorii din administrația publică se confruntă cu o provocare mai mare decât câștigarea adeptilor prin calități eficiente de conducere. Ei trebuie să realizeze acest lucru în limitele îndrumărilor din Constituție. Trebuie să promoveze democrația în timp ce îndeplinesc obiectivele programului lor. A reuși în cadrul programului în condițiile nerespectării democrației înseamnă a da greș. De aceea, la baza dezvoltării conducerii, a conducerii din administrația publică în mod special, trebuie să stea valorile. Conducătorul democratic diferă de demagog prin valorile reprezentate. Atunci când valorile sunt morale și atrag ce e mai bun în oameni, ele construiesc democrația. Atunci când sunt imorale, duc la conducerea prin forță și arme, nu idealuri. Astfel, conducerea bazată pe valorile centrale ancorate în Constituție este esențială pentru conducătorii administrației publice americane. Constituția cere să căutăm să furnizăm o conducere calificată. Conducătorii noștri politici apelează la noi să sprijinim pregătirea unor conducători extraordinari și, poate la fel de important, opinia publică obligă executivul să conducă afacerile națiunii în mod responsabil.

Data fiind convingerea noastră și acceptarea faptului că o conducere eficace este și necesară și prețuită, Oficiul recunoaște că strategiile de investire permanentă în învățare și dezvoltare sunt esențiale pentru asigurarea unei performanțe guvernamentale îmbunătățite și a succesului conducătorilor din sectorul nostru public.

3. Strategii de construire și dezvoltare a calităților de conducere

Țelul Oficiului American pentru Administrarea Personalului în vederea construirii și dezvoltării calităților de conducere în Administrația Publică superioară este acela de a transforma pregătirea și formarea guvernamentală astfel încât să se concentreze pe îmbunătățirea performanței, cu rezultate care să sprijine misiunile și scopurile agențiilor. Una dintre strategiile utilizate pentru a realiza acest deziderat a fost definirea unui set de caracteristici cheie și competențe de conducere, numite Calificări de Bază pentru Conducerea Executivă (Executive Core Qualifications – ECQ), care sunt folosite pentru a selecționa noi membri în cadrul Senior Executive Services (SES) – conducătorii din administrația publică de la nivelul cel mai înalt. Oficiul a definit și validat aceste competențe printr-un program de cercetare în derulare continuă realizat de psihologii noștri în cooperare cu experți de vârf din domeniul evaluării. Această cercetare se derulează de mai bine de 20 de ani și a urmărit evoluția modelelor noastre de conducere de la cele adecvate birocrăției tradiționale, ierarhice, la o abordare care poate servi mai bine guvernul reinventat al secolului 21. Există cinci ECQ compuse din 27 de competențe (o listă completă a competențelor este furnizată în Anexă). Cele cinci ECQ sunt:

- **Conducerea schimbării**, care încurajează gândirea creativă integrând în același timp scopurile și prioritățile naționale și programatice pentru a îmbunătăți servirea clienților și performanța programului.
- **Conducerea oamenilor**, care se concentrează pe maximalizarea potențialului angajaților și asigurarea unor standarde etice înalte.
- **Concentrarea pe rezultate**, creșterea rezultatelor prin răspundere și îmbunătățire continuă.
- **Perspiciacitatea în afaceri**, care se axează pe utilizarea noilor tehnologii și resurse informaționale pentru îmbunătățirea procesului decizional.
- **Capacitatea de a construi coaliții/comunica**, accentuând capacitatea de a explica, susține și exprima idei într-o manieră convingătoare, capacitatea de a negocia cu persoane și grupuri și capacitatea de a crea o rețea profesională expansivă.

Aceste ECQ sunt folosite pentru:

- identificarea nevoilor de dezvoltare ale persoanelor în programele de pregătire a candidaților aprobate formal de Oficiu;
- selecționarea și certificarea candidaților pentru Senior Executive Service;
- măsurarea performanței în primul an de lucru al acestor conducători nou numiți.

ECQ-urile formează, de asemenea, baza programei pentru dezvoltarea conducerii exec-

utive și administrative. Oficiul pentru Dezvoltarea Conducerii Executive și Administrative oferă programe inter-agenții, rezidențiale, de pregătire și formare în domeniul conducerii la Institutul Federal pentru Conducere Executivă din Charlottesville, Virginia și la Centrele de Dezvoltare a Conducerii Administrative din Shepherdstown, West Virginia și Aurora, Colorado. Prin intermediul Oficiului pentru Dezvoltarea Conducerii Executive și Administrative, conducătorii din administrația publică au la dispoziție o cale de pregătire pentru conducere, cunoscută sub numele de „Călătoria spre Conducere”, care le oferă programe de evaluare, seminarii de pregătire și oportunități de formare continuă bazate pe ECQ și predate în limitele valorilor și cadrului Constituției.

Călătoria spre conducere

Aceasta oferă directorilor executivi o cale de pregătire care îi urmărește de-a lungul întregii lor cariere și îi ajută în evoluția carierei și planificarea succesiunii. Ea cuprinde următoarele programe de evaluare, cale de formare continuă și experiențe:

- Programe de evaluare de o săptămână oferite atât de Centrele de Dezvoltare a Conducerii Administrative cât și de Institutul Federal pentru Conducere Executivă. Acestea au scopul de a ajuta oamenii să-și identifice punctele forte și nevoile în privința calităților prin raportarea la cele 27 de competențe ECQ și să-și planifice dezvoltarea acestor calități. Evaluarea este o abordare esențială pentru sprijinirea evoluției profesionale a oamenilor și evitarea „deraierii” în punctele cheie ale tranziției în carieră.
- Un Seminar privind Potențialul de Conducere care oferă fundamentul unei întregi cariere în domeniul conducerii. Acesta îi ajută pe cei care nu au pășit încă în domeniu să identifice de ce anume vor avea nevoie pentru a reuși în calitate de conducători și să decidă dacă vor să facă din conducere o „a doua carieră”. Planificarea este bazată pe o cercetare realizată de Centrul pentru o Conducere Creativă din Greensboro, NC, și pe *feedback*-ul primit de la focus grupurile de absolvenți.
- Un Seminar pentru Conducerea în domeniul Supravegherii, care pune accentul pe competențele ECQ de care are nevoie un supraveghetor nou selecționat, incluzând competențele de administrare a proiectelor și calitățile de bază administrative și de resurse umane.
- Seminarul pentru Noi Directori este destinat ajutării noilor directori în domeniul supravegherii și pune accentul pe „Conducerea oamenilor”.
- Seminarul pentru Dezvoltarea Conducerii Administrative este menit „ascuțirii” calităților directorilor experimentați, concentrându-se pe cele de conducere organizatorică.
- Seminarul pentru Dezvoltarea Conducerii Executive este destinat directorilor care fac tranziția către nivelul executiv și se ocupă de calități precum înțelegerea politică, conștientizarea politicilor publice, dezvoltarea relațiilor externe și conducerea schimbării organizaționale.
- În sfârșit, Programul Conducerea pentru o Societate Democratică oferit de Institutul Federal pentru Conducerea Executivă dezvoltă Seminarul pentru Dezvoltarea Conducerii Executive și oferă o experiență mai profundă și mai adecvată în domeniul conducerii schimbării organizaționale. Pune accentul pe calitățile de „Construire a Coalițiilor și Comunicare”.

Programe suplimentare oferite de Centrul pentru Conducere Executivă al Institutului Federal și de Centrele noastre pentru Dezvoltarea Conducerii Administrative furnizează cunoștințe profunde și ocazia punerii în practică a calităților pentru anumite competențe, probleme sau serii de calificări. Aceste programe nu sunt doar „adăugiri” pentru crearea unui director executiv de succes. Ele sunt ocazii de formare continuă pentru directorii actuali și activități de pregătire pentru directorii executivi viitori, esențiale pentru producerea de către agenții a rezultatelor așteptate de poporul american. Centrul pentru Conducerea Executivă oferă, de asemenea, antrenare și consultare on-site pentru funcțiile executive, atât de necesare pentru învățarea permanentă, menită să asigure implementarea cu succes a noilor calități/cunoștințe

și să mențină calitățile directorilor executivi la zi, chiar și după certificarea lor în cadrul Senior Executive Service.

4. Exemple practice de formare pentru conducere

Programul „conducerea pentru o societate democratică”

Programul Conducerea pentru o Societate Democratică este un exemplu excelent de integrare a dezvoltării valorilor și calităților într-un program rezidențial inter-agenții destinat să ofere o experiență completă și cuprinzătoare directorilor executivi superiori. La baza programei analitice stau calitățile puse în slujba valorilor democratice. În cadrul cuprinzător al guvernării constituționale, programul se concentrează pe patru teme curriculare.

- Conducerea personală (tema 1) este centrală întrucât conducătorii trebuie să se înțeleagă pe ei înșiși și modul în care valorile le direcționează ipotezele, convingerile și acțiunile. Trebuie, de asemenea, să înțeleagă ce puncte forte au și cum le pot folosi pentru a compensa lipsurile. Trebuie să fie capabili să se schimbe ei înșiși dacă vor să schimbe ceva sau pe cineva. Prima săptămână este folosită în exclusivitate pentru a-i învăța pe directorii executivi să se cunoască și să se schimbe.
- Schimbarea personală, însă, nu este suficientă pentru îmbunătățirea guvernării. Directorii executivi trebuie, de asemenea, să fie capabili să-și schimbe organizația (tema 2).
- Trebuie să realizeze acest lucru într-un cadru de politică publică ce implică atât Congresul cât și tribunalele, media, grupurile de interese și altele (tema 3).
- Și trebuie să cunoască și să capete calități care să le permită să lucreze în contextul mai larg al societății americane și al lumii întregi (tema 4).

Aceste patru teme sunt prezentate în Programul Conducerea pentru o Societate Democratică în cadrul următoarelor abordări curriculare:

Conducerea începe din interior

Prin auto-evaluări, *feedback* instrumentalizat (incluzând date de la egali și superiori, rapoarte directe) precum și *feedback* și discuții în grupuri mici, fiecare director executiv părăsește programul cu trei întrebări de bază:

- Cum am ajuns unde sunt?
- Care este următorul pas pe care doresc să îl fac?
- Ce trebuie să iau cu mine (și ce trebuie să las în urmă) pentru pasul următor?

O Echipă pentru Dezvoltarea Conducerii – un mic grup de opt-nouă directori executivi asistați de un cadru academic – ajută pe fiecare membru să analizeze aceste întrebări prin exerciții de grup și reflecție personală.

Un conducător este o persoană complexă și conduce persoane complexe

Conducătorii și adepții au atât nevoi intelectuale cât și fizice. Au cunoștințe, dar și vise. Programul Conducerea pentru o Societate Democratică acordă atenție întregii personalități umane, incluzând bunăstarea fizică, sănătatea emoțională și starea financiară. O programă care tratează personalitatea umană în toată complexitatea ei are mai multe șanse să producă directori executivi cărora să le pese de problemele angajaților. Pe lângă o evaluare computerizată a stării de sănătate și (opțional) prelevarea unei mostre de sânge programul oferă sesiuni generale pe teme ca nutriția, administrarea stressului și problemele medicale ale vârstei mijlocii.

Învățămintele se trag din așteptările nerealizate

Nimeni nu a învățat vreodată din reușită realizării unui lucru perfect din prima încercare. Programul oferă o atmosferă care încurajează oamenii să se manifeste într-un mediu fără risc. Participanții se angajează în studii de caz, simulări și cursuri pe bază de calitate (cu *feedback* înregistrat pe casete video).

Fiecare este profesor și discipol

Directorii executivi învață unii de la alții tot atât de mult cât învață de la cadrele academice. Directorii predau despre experiențele lor de lucru în cadrul unei serii de forumuri desfășurate seara, împărtășindu-și calitățile și cele mai bune practici. Cadrele academice continuă să învețe, la rândul lor, din interacțiunea cu participanții, atât în clasă cât și în afara ei.

Cadrul rezidențial încurajează o viziune corporatistă

Oamenii rezolvă problemele depășind barierele tehnice, organizatorice și jurisdicționale și având încredere în alți oameni care se află de cealaltă parte a baricadei. În timpul petrecut împreună în mod informal, directorii încep să aprecieze „problemele de acasă” ale fiecăruia și să construiască relații de lucru care să le lărgescă viziunea și să-i determine să se ajute unii pe alții după absolvire.

Opțiuni

De-a lungul celor patru săptămâni, fiecare director poate alege trei cursuri din cele 12 oferite, plus opționale suplimentare în sesiunile plenare, activități de bunăstare, forumuri executive și posibilități de studiu independent apelând la biblioteca și cadrele academice.

Învățarea aplicată utilizând provocările conducerii

Programul pune accentul pe teorie și concepte aplicate în circumstanțe reale și se finalizează cu adresarea a patru întrebări:

- Care sunt valorile mele centrale?
- Care sunt scopurile organizației noastre?
- Ce țeluri trebuie să atingem?
- Ce schimbări trebuie să-mi aduc mie însumi?

Directorul este apoi invitat să prezinte aceste întrebări într-o expunere narativă pe care trebuie, obligatoriu, să o împărtășească celorlalți participanți. Participanții îi oferă consiliere și încurajare ajutându-l să contureze provocarea esențială pe care directorul trebuie să o prezinte organizației sau agenției sale la întoarcerea acasă.

Programul Conducerea pentru o Societate Democratică este programul nostru de căpătâi, fiind destinat să-i ajute pe conducători să-și atingă potențialul maxim. Programul îi învață cum să conducă prin puterea exemplului, pe baza unor valori morale adânc înrădăcinate, și cum să-i provoace pe adepții lor potențiali, astfel încât să rezolve problemele națiunii.

Programul pentru Conducerea Executivă în cadrul Trezoreriei

O altă strategie cheie destinată îmbunătățirii performanței guvernamentale este sprijinirea agențiilor în încercarea lor de a-și integra strategiile, țelurile și obiectivele în planurile strategice ale fiecăreia dintre ele. Oficiul pentru Dezvoltarea Conducerii Executive și Administrative este angajat în crearea unor parteneriate strategice cu agențiile, pentru a le ajuta să proiecteze inițiative de învățare și dezvoltare care să le susțină direcția strategică și să le asigure succesul. În prezent, Oficiul a încheiat parteneriate strategice cu 12 agenții diferite. Un excelent exemplu al felului în care aceste parteneriate ajută agențiile să-și alinieze mai bine inițiativele legate de resursele umane la planurile strategice poate fi găsit în cazul Departamentului Trezoreriei SUA (Ministerul Finanțelor).

În 1988, Secretarul Trezoreriei (ministrul Finanțelor), Robert Rubin, și-a adunat toți subalternii direcți pentru a discuta probleme legate de resursele umane. Era pentru prima dată în istoria Trezoreriei americane când acest grup de directori executivi erau chemați să trateze astfel de probleme. În cadrul unei discuții largi privind corpul de conducere al Departamentului, participanții au realizat ca Departamentul Trezoreriei a făcut o treabă bună în ce privește pregătirea oamenilor pentru a accede la posturile de conducere executivă, dar a făcut foarte puțin pentru directori înșiși. Trezoreria a cerut Centrului pentru Conducerea Executivă al Institutului Federal să lucreze în parteneriat la elaborarea unui program de formare intensivă. Obiectivele principale erau crearea unui program care să întărească ECQ-urile și competențele cele mai esențiale pentru succesul în cadrul Trezoreriei și integrarea oportunităților de creare a unor rețele între diversele birouri din interiorul Departamentului.

În urma câtorva întruniri de proiectare în cooperare, Institutul Federal a elaborat un program rezidențial „împărțit” pe două săptămâni, Programul pentru Conducerea Executivă în cadrul Trezoreriei. În timpul primei săptămâni, directorii află despre propria lor eficacitate prin evaluări, explorarea științei conducerii și artei de a cuceri adepți, comunicarea eficientă în conducere, administrarea schimbării și calitățile necesare antrenării pentru conducerea executivă. La sfârșitul primei săptămâni, fiecare director își stabilește scopuri de acțiune personale. După trei luni se întorc pentru a-și discuta experiențele legate de planul de acțiune și a se concentra pe eficacitatea organizatorică. Fiecare serie de 16-20 de directori (în ultimul an și jumătate au existat opt astfel de serii) are un „Sponsor Executiv” selecționat de la nivelurile cele mai înalte ale Trezoreriei pentru a acționa ca un catalizator atât în clasă cât și înapoi la lucru. Programul capătă o bază tot mai largă de sprijin în cadrul Departamentului, pe măsură ce membrii SES se întorc la muncă cu păreri entuziaste. Un proces extensiv de interviuare privind incidentele critice este apoi derulat pentru a afla mai multe despre ce anume au pus în practică participanții și cum poate programul să continue să-și îndeplinească obiectivele.

Un produs secundar important al Programului pentru Conducerea Executivă în Cadrul Trezoreriei a fost crearea unei comunități unite de învățare și conducere, care pare să dureze și dincolo de clasa de curs. Participanții se consideră o resursă centrală pentru conducerea Departamentului și pregătesc un nou program pilot de dezvoltare în cadrul Institutului Federal, bazat pe principiile Învățării prin Acțiune, care să le permită să-și perfecționeze în continuare calitățile de conducere, tratând, în același timp, probleme strategice specifice legate de afaceri.

Alte strategii de construire și dezvoltare a calităților

Oficiul pentru Administrarea Personalului (OAP) dorește să încurajeze mai multe oportunități de învățare în cadrul cărora directorii executivi să se întâlnească și să interacționeze. Oficiul pentru Administrarea Resurselor Executive și Oficiul pentru Dezvoltarea Conducerii Executive și Administrative ale OAP lucrează împreună pentru a oferi mai multe simpozioane și alte forumuri pe tema conducerii, în vederea schimbulilor de idei și creerii de rețele. În acest scop, OAP intră în parteneriate cu agențiile, pentru a furniza un cadru electronic acestui tip de oportunități. Rapoartele realizate cu membrii SES indică faptul că „mobilitatea” locului de muncă poate îmbunătăți performanța. În replică, OAP întreprinde inițiative de largire a punctelor de vedere și experiențelor directorilor executivi, furnizându-le posibilități de pregătire în diverse agenții și căutând ca sub autoritatea guvernamentală să aibe loc schimburi cu sectorul privat care să-i expună pe membrii SES celor mai bune practici.

Tehnologia este, de asemenea, o strategie cheie care revoluționează modul de învățare al conducătorilor noștri. Sub conducerea OAP, peste 31 de agenții federale lucrează la proiecte care ilustrează diverse aplicații ale tehnologiei de învățare într-un mediu federal. Departamentul Muncii oferă personalului federal programe de formare în domeniul legislației angajării forței de muncă utilizând „sisteme experte”: programe software care permit personalului să pună întrebări și să primească imediat îndrumări referitoare la aspectele și tacticile legislative. Departamentul Apărării furnizează programe de formare pentru echipele de reacție în situații de urgență, cu calculatoare în rețea cuplate la simulări virtuale tridimensionale sofisticate. Departamentul de Stat (Ministerul de Externe) predă 60 de limbi străine utilizând

o abordare hibridă – cuplând formarea prin calculator cu legătura prin satelit și internet. Pentru directorii noștri, Centrul pentru Conducerea Executivă oferă un curs de o săptămână care simulează un mediu de lucru virtual și îi învață pe conducători și echipa lor cum să administreze eficace aceste noi locuri de muncă. Oficiul pentru Dezvoltarea Conducerii Executive și Administrative construiește, de asemenea, o „bază tehnologică” care va permite directorilor executivi și administrativi să se înregistreze pentru programe de dezvoltare online, să-și completeze materialele și evaluările pre-program online, să trimită evaluările pe cale electronică, să acceseze informații și să învețe despre cele mai bune practici și să se angajeze în simulări pe web în vederea învățării continue.

Măsuri ale succesului

În 1979, guvernul nostru și-a reorganizat structura conducerii la nivel superior prin crearea Senior Executive Services (SES). În prezent, SES numără 6778 membri, din care 5991 sunt funcționari publici de carieră iar restul sunt numiți de Președinte și se schimbă odată cu fiecare administrație. Cei care sunt funcționari de carieră trebuie să fie certificați de o Comisie de Analizare a Calificărilor (Qualifications Review Board – QRB) pe baza ECQ-urilor stabilite de OAP. Așa cum menționam anterior, aceleași ECQ-uri sunt folosite pentru crearea unui grup de persoane gata să intre în SES prin participarea la Programe de Pregătire a Candidaților. Programul „Călătoria spre Conducere” dezvoltat de Oficiul pentru Dezvoltarea Conducerii Executive și Administrative oferă formarea și experiența de care au nevoie directorii executivi și administrativi pentru a obține aceste calificări și a lua examenul în fața QRB. Dacă pică acest examen, candidații trebuie să identifice și să-și îmbunătățească competența în ariile în care sunt deficienți.

Oficiul evaluează eficacitatea curriculumului Călătoriei spre Conducere la câteva niveluri diferite. Utilizând modelul de evaluare Kirkpatrick, evaluăm în ce măsură este acceptat de către participanți programul și cât de adecvate sunt designul și modul de livrare al acestuia (Nivelul 1 al evaluării). Programele Oficiului ajung în mod constant să depășească un punctaj de 4,5 pe o scală de 5 puncte. Folosim, de asemenea, studii de caz, jucarea de roluri și Programul vizând Provocările Conducerii pentru a măsura cât învață studentul în cadrul cursurilor (Nivelul 2 al evaluării). Organizăm studii de urmărire a evoluției directorilor executivi absolvenți, pentru a monitoriza aplicarea acestor schimbări la locul de muncă (Nivelul 3 al evaluării). De asemenea, instituim un profit pentru fiecare program de investiție pentru a evalua impactul programelor noastre asupra guvernului federal. De pildă, anul trecut am colectat, în cadrul Atelierului nostru de Colaborare Virtuală, date care au indicat că participanții la programele noastre și-au îndeplinit scopurile planurilor lor de acțiune pe termen scurt, de îmbunătățire a performanței agenției. Măsuri suplimentare sunt utilizate în prezent pentru a evalua performanța îmbunătățită a agenției.

În continuare prezentăm un tabel dintr-unul din studiile de evaluare realizate la Institutul Federal pentru Conducerea Executivă. Doi directori executivi din Programul Conducerea pentru o Societate Democratică au fost intervievați pentru a evalua mai complet profitul din investiție.

Agenția	Aplicarea cunoștințelor – Nivel 3	Rezultate organizatorice – Nivel 4
Directorul Executiv #1 Interne	<p>1. A proiectat un instrument din 25 de componente pentru o testare mai completă a îmbunătățirilor din domeniile standardelor cu scoruri mici.</p> <p>2. A recunoscut existența conflictului de interese în cadrul personalului și a concediat copiii angajaților.</p>	<p>Îmbunătățiri statistice semnificative în domeniile:</p> <p>1. Stil direct și calm (reducerea cinismului, ostilității, capriciozității și învinuirii altora)</p> <p>2. Învățare rapidă (abilitatea de a utiliza cunoștințe și calități noi).</p>

- | | | |
|-----------------------------|--|--|
| Directorul Executiv # 2 EPA | 1. S-a întâlnit cu echipa executivă pentru a clarifica așteptările privind munca în aria lui de program.
2. S-a întâlnit cu 4 conducători de echipă pentru a identifica așteptările pentru fiecare echipă.
3. A creat un document scris în care a conturat așteptările pentru conducătorii de echipe.
4. A solicitat <i>feedback</i> și revizuirea curentă a documentului spre satisfacția tuturor.
5. Din postura lui, a pus un accent mai puternic pe simplificarea problemelor și pe colaborarea oamenilor cu alți angajați care au răspunsuri la probleme. | 1. A re-energizat un conducător de echipă. Înainte, șansele erau de 70-75% ca să-și fi dat demisia.
După acest proces s-au redus mult șansele apariției fricțiunilor (20%).
2. O persoană a decis să accepte formal conducerea unei echipe.
3. Un conducător de echipă a recunoscut o arie mai mare a răspunderii poziției sale decât înainte
4. Încă doi conducători de echipă (în total 4) au acceptat responsabilitatea pentru bugetul lor.
5. Decizia de a acorda mai mult timp unor proiecte pentru care anterior nu ar fi avut prea mult. |
|-----------------------------|--|--|

Sursa: OECD

Oficiul pentru Dezvoltarea Conducerii Executive și Administrative urmărește, de asemenea, să finalizeze un total de șase studii după modelul Kirkpatrick destinate analizării mai departe a impactului pe care îl are pregătirea pentru conducere asupra performanței directorului executiv și respectiv a agenției.

5. Evoluții viitoare

Suntem mulțumiți de progresul pe care l-am făcut și am primit confirmări pozitive din partea clienților noștri. Însă nimeni nu-și poate permite să se complacă în această situație. Recunoaștem că sunt multe aspecte în privința cărora trebuie să fim mereu atenți și dornici să ne reinventăm. Cele mai importante dintre acestea sunt:

Planificarea succesiunii

Îmbătrânirea corpului de conducere al guvernului face ca, în majoritatea agențiilor federale, jumătate și mai bine din membrii SES să fie eligibili pentru pensionarea voluntară în următorii câțiva ani. Plecarea acestor talente în domeniul conducerii va lăsa agențiile în postura de a se lupta pentru obținerea unei performanțe eficiente dacă nu își pregătesc din timp următoarea generație de conducători. Continuând să construim parteneriate strategice cu agențiile, avem la dispoziție o cale de a le ajuta să proiecteze și să realizeze programe de planificarea succesiunii.

Administrarea diversității

Directorii executivi guvernamentali operează într-o lume diversă și într-o societate americană din ce în ce mai variată. În anul 2050, puțin peste 50% din populația SUA va fi caucaziană, comparativ cu peste 70% astăzi. Un model similar este de așteptat și la nivelul forței de muncă guvernamentale. Conducerea unei societăți și a unei forțe de muncă variate necesită o perspectivă și o serie de calități care le lipsesc multor conducători de azi. Administrarea diversității nu este doar o acțiune frumoasă; este o necesitate economică. Deși guvernul american organizează programe de pregătire a conducătorilor în acest domeniu de câțiva timp, accentul a fost pus pe acțiunile afirmative, șansele egale la angajare și aprecierea celorlalți. Aceste aspecte sunt importante, dar nu sunt suficiente. Trebuie să-i ajutăm pe conducătorii guvernului nostru să creeze instituții, inclusiv sisteme, procese și politici, care să sprijine pregătirea și contribuția tuturor membrilor forței de muncă și societății. În cadrul Oficiului pentru Dezvoltarea Conducerii Executive și Administrative construim programe individuale de

pregătire în domeniul administrării diversității și în același timp integrăm formarea calităților legate de diversitate în programele centrale pe care le oferim.

Formarea unor calități la nivel internațional

Administrarea diversității este importantă și la nivel internațional. Un studiu recent privind participării la programele Oficiului a arătat că 28% dintre ei supervizează sau administrează cetățeni străini care lucrează în străinătate și alți 28% oferă sau comercializează programe și servicii pentru alte țări. 49% călătoresc în afara Statelor Unite în scopuri de afaceri iar 47% lucrează cu reprezentanți ai altor țări. Alți 47% studiază sau acționează în domenii cu implicații internaționale. Pe măsură ce formăm conducători guvernamentali care să administreze diversitatea în cadrul societății și locurilor noastre de muncă, trebuie să-i pregătim, de asemenea, și pentru a reuși pe plan internațional. Oficiul pentru Dezvoltarea Conducerii Executive și Administrative are deja în curriculum o temă referitoare la perspectivele globale; însă cifrele revelate de studiul întreprins recent au crescut și cresc drastic. În consecință, trebuie să îmbunătățim cunoștințele directorilor noștri executivi în domeniul relațiilor internaționale și capacitatea lor de a asigura eficacitatea inter-culturală. Și trebuie să ne extindem ținta la clienți internaționali, acceptând și făcând schimburi cu participanți străini în programele pe care le organizăm. Trebuie să dezvoltăm tema perspectivei globale și să devenim cei mai importanți ofertanți de cunoștințe în domeniul activităților internaționale pentru conducătorii din administrația publică americană.

Oficiul are în prezent relații de lucru cu Irlanda de Nord, Bahrain și Australia iar directori executivi din guvernele acestor țări au fost participanți frecvenți ai programului nostru Conducerea pentru o Societate Democratică. Trebuie să căutăm, în plus, participarea unor oameni din alte părți ale lumii, cum ar fi America Latină, Africa, Europa de Est, Rusia și China. Credem că programele noastre pot fi utile directorilor executivi din guvernele respective, și știm că la rândul lor acești directori pot să ofere foarte mult conducătorilor noștri. Suntem în căutare de fonduri pentru a oferi mai multe burse participanților în vederea lansării unor astfel de aranjamente și suntem în proces de extindere a temei privind perspectivele globale cu noi cursuri și ateliere de lucru referitoare la tendințele globale, negocieri, colaborare, menținerea păcii și conducere internațională.

Competențele pentru secolul 21

Oficiul pentru Administrarea Personalului face tot posibilul pentru a anticipa natura specifică a calităților și competențelor profesionale de care au nevoie conducătorii în secolul 21. Colaborăm cu Consiliul Funcționarilor Superioari din domeniul Informațiilor (Chief Information Officers Council), cu Consiliul Funcționarilor Superioari din domeniul Financiar (Chief Financial Officers Council), cu Comunitatea de Achiziții (Acquisition Community) și cu alte organisme pentru a le ajuta să redefinească competențele necesare menținerii eficacității și actualității profesiilor respective în această economie globală aflată în evoluție rapidă. Le ajutăm, de asemenea, să identifice căi inovatoare de obținere a acestor noi calități. Analizele realizate în acest context sunt necesare și în scopul asigurării faptului că ECQ-urile noastre rămân cât mai actuale posibil, astfel încât directorii executivi să poată conduce în mod adecvat pe acești lucrători cu înaltă calificare.

Tehnologia învățării

În ianuarie 1999, Președintele Clinton a emis un Ordin Executiv privind utilizarea tehnologiei în scopul creșterii oportunităților de formare pentru angajații guvernului federal. Sub imperiul convingerii că majoritatea acestor angajați vor avea nevoie de o pregătire specializată pentru a face față provocărilor deceniului următor, a fost formată o forță de acțiune în domeniul tehnologiei, menită să identifice problemele și să evalueze posibilele opțiuni în vederea oferirii unor oportunități de învățare mai bune și mai accesibile fiecărui angajat federal, prin utilizarea efectivă a tehnologiei. Oficiul pentru Administrarea Personalului conduce forța

de acțiune în acest efort și ne-a oferit posibilitatea de a determina agențiile să se concentreze mai mult pe formare în planurile lor strategice. Un alt semn al importanței acordate tehnologiei de învățare a fost introducerea HR 4232 în cea de-a doua sesiune a celui de-al 106-lea congres, din aprilie 2000: această legislație prevedea crearea unui program în cadrul căruia guvernul urma să furnizeze un computer și acces internet la domiciliu fiecărui angajat al său, fără nici o cheltuială din partea acestuia, care să poată fi folosite și pentru alte scopuri.

Accelerarea utilizării tehnologiilor de învățare permite agențiilor să-și formeze mai ușor forțele de muncă dispersate pe arii geografice mari și să le ofere posibilitatea dezvoltării calităților în timp real și creșterii cunoștințelor, pentru a face față ritmului rapid al schimbării și a preveni învechirea calificărilor. Ea va permite agențiilor să furnizeze metode de învățare sofisticate și avansate tehnologic profesioniștilor din domeniul informatic și altor specialiști tehnici care trebuie să țină pasul cu cerințele foarte complexe și permanent schimbătoare ale ocupației lor. Forța de acțiune are în vedere opțiuni precum înființarea unui comitet de inițiativă pentru tehnologia formării și a unui centru de resurse corespunzător care să ofere informații și să promoveze tehnologia învățării.

Problema Oficiului pentru Dezvoltarea Conducerii Executive și Administrative este cum să mențină calitatea programelor sale – care depinde atât de mult de construirea de relații și rețele între directorii executivi – și în același timp să folosească tehnologia pentru a oferi un acces mai larg și un proces de învățare mai oportun. Cercetările au arătat că tehnologia nu este adecvată pentru toate formele și tipurile de învățare. Totuși, revendicările tot mai mari asupra timpului directorilor executivi și nevoia unui acces mai larg la tehnologie creează o presiune puternică asupra grupurilor care se ocupă cu formarea în vederea găsirii unor mijloace alternative de oferire a unor programe de dezvoltare eficiente.

Flexibilități în procesul de formare și dezvoltare

Oficiul pentru Administrarea Personalului caută permanent să identifice noi flexibilități pentru procesul de formare și dezvoltare. Recent, a elaborat legi care permit agențiilor să plătească prețul certificărilor academice atunci când formarea este oferită de o școală acreditată și acoperă o nevoie identificată a agenției în cauză. În prezent, agențiile pot plăti numai pentru calificarea academică destinată posturilor în care se înregistrează lipsuri. O propunere legislativă suplimentară va permite agențiilor să acopere costul autorizațiilor, certificatelor și altor acreditări profesionale ale angajaților lor. Ambele propuneri oferă agențiilor o flexibilitate suplimentară pentru a le ajuta să trateze problemele legate de recrutarea sau păstrarea personalului și să furnizeze formarea necesară în vederea îmbunătățirii calităților și calificărilor angajaților. Totuși, aceste tipuri de opțiuni sunt adesea prea puțin folosite. De pildă, de câțiva ani agențiile au autoritatea de a elabora programe de asistență financiară și rambursare privind taxele educaționale. Aceste programe acoperă parțial sau total costurile cursurilor academice. Ele oferă angajaților federali posibilitatea de a-și completa educația academică și de a-și lărgi cunoștințele tehnice sau profesionale. Și totuși multe agenții nu au exploatat în întregime aceste oportunități pentru conducătorii și angajații lor.

Un ordin executiv recent va permite agențiilor să utilizeze flexibilitățile deja existente într-un mod creativ și interesant. Ordinul prevede opțiuni și recomandări în vederea deschiderii unui cont individual pentru fiecare lucrător federal, pe care acesta să-l poată folosi în scopul formării într-un domeniu relevant pentru postul său, utilizând resursele existente. Opțiunile includ oferirea de bani și timp liber pentru învățat fiecărui angajat. Oficiul pentru Administrarea Personalului organizează programe pilot pe baza acestei concepții cu o serie de agenții și organizații, inclusiv cu Serviciul de Pensii și Asigurări, care oferă un cont în bani și timp fiecărui angajat pentru a-i permite accesul la îndrumători și alte forme de auto-dezvoltare. Trebuie organizate mai multe astfel de programe pilot și rezultatele trebuie împărtășite tuturor agențiilor, pentru ca acestea să profite la maximum de flexibilitățile aflate la dispoziția angajaților federali.

6. Concluzie

Programele și inițiativele Oficiului pentru Administrarea Personalului în domeniul dezvoltării conducerii și administrării sunt proiectate pentru a susține credința fermă că cel mai valoros bun al guvernului federal îl constituie diversii oameni talentați care lucrează în fiecare zi pentru a îmbunătăți viața poporului american, pe care îl servesc. În acest scop, OAP a înființat Oficiul pentru Administrarea Resurselor Executive și Oficiul pentru Dezvoltarea Conducerii Executive și Administrative în vederea identificării, selecționării și formării unor conducători la nivel guvernamental al căror angajament față de politica și administrația publică să-l depășească pe cel față de misiunea unei anumite agenții sau față de o anumită profesie. Directorilor executivi li se asigură o înțelegere clară a competențelor de care au nevoie pentru a fi conducători de succes în administrația publică. Au la dispoziție programe de pregătire, oportunități și flexibilități care să-i ajute să-și păstreze o viziune „corporatistă” asupra guvernului, pe baza unor valori fundamentate de idealurile Constituției. Aceste valori demonstrează dinamica democrației americane și indică o abordare a guvernării care furnizează un vehicul al schimbării în cadrul guvernului federal, destinat să facă față provocărilor economiei mondiale și pieței globale de astăzi.

Capitolul 4

Pregătirea și Formarea Personalului pentru Conducere în Administrația Federală Germană

Această lucrare a fost elaborată și prezentată în cadrul întrunirii OECD pe tema Administrării Resurselor Umane din iulie 2000 de către Dr. Joachim Vollmuth, Șeful Departmentului UE și Relații Internaționale ale Administrației Publice, Ministerul Federal de Interne.

1. Introducere

Importanța formării în domeniul conducerii

Statul eficient, orientat spre cetățean și „activ” constituie viziunea modernizării sectorului public în Germania. Instrumentele avute în vedere sunt pregătirea modernă a personalului, utilizarea unor metode economice și o analiză cuprinzătoare a sarcinilor. Personalul de conducere din administrația federală trebuie să aibe la îndemână și să promoveze toate măsurile care pot contribui la atingerea țelurilor; trebuie să acționeze ca agenți ai schimbării. În particular, la nivelurile superioare ale administrării sunt necesare personalități care să gândească dincolo de granițele și responsabilitățile organizatorice și care să folosească lecțiile învățate ca îndrumări pentru propria lor activitate de administrare generală și consultanță în domeniul politicilor publice. Aceasta înseamnă că sarcinile principale în procesul de modernizare a statului includ:

- sprijinirea dezvoltării unor calități de conducere specifice ale directorilor administrativi de la vârf prin măsuri adecvate;
- pregătirea viitorilor conducători pentru sarcinile care îi așteaptă, în mod sistematic.

Seleționarea și promovarea viitorilor conducători în cadrul programelor de pregătire a personalului

În Germania nu există o procedură formală de selecționare a unui grup de viitori conducători într-o fază inițială, după modelul căii rapide din Marea Britanie. Mai degrabă, selecționarea viitorilor directori administrativi are loc în cadrul procesului general de pregătire a personalului. Astfel, se poate întinde pe parcursul a mai mulți ani din evoluția carierei viitorilor directori. Această abordare are avantaje și dezavantaje:

- Avantaj: Procesul de selecție nu este limitat la fazele inițiale ale carierei, ceea ce le asigură o șansă de avansare și „întârziatilor”.
- Dezavantaj: Nu pot fi oferite programe specifice de sprijin viitorilor conducători din fazele inițiale ale carierei lor, într-o măsură similară.

Luând în considerare acest punct de pornire, lucrarea va încerca să ofere o privire de ansamblu asupra țelurilor și instrumentelor pregătirii generale a personalului.

2. Cadrul și instrumentele pregătirii personalului

La nivel federal, multe ministere și agenții au elaborat concepții și îndrumări privind pregătirea personalului. În următoarele secțiuni vor fi descrise pe scurt caracteristicile lor de bază.

Obiectivele și cadrul legislativ al pregătirii personalului

Pregătirea personalului urmărește îmbunătățirea sistematică și bine direcționată a cunoștințelor și competențelor angajaților prin luarea în considerare a nevoilor lor profesionale. Pregătirea personalului trebuie să permită fiecărui angajat să îndeplinească sarcinile unui post concret precum și utilizările viitoare planificate ale acestuia în cel mai bun mod posibil. De aceea, trebuie avute în vedere calitățile și capacitățile profesionale curente, precum și oportunitățile de dezvoltare personală.

Pregătirea personalului are loc într-un cadru legislativ predeterminat privind serviciile publice. Prevederile legale care guvernează carierele din domeniul administrației publice conțin un important și cuprinzător set de reglementări care definesc condițiile intrării în serviciul public, categoriile de posturi, condițiile de promovare într-o categorie superioară, etc. Broșura „Serviciul Public în Germania” publicată de Ministerul Federal de Interne oferă informații privind aspectele de bază.

Istrumente ale pregătirii personalului

Introducerea și inducerea sistematică a unor noi angajați

Relevanța introducerii și inducerii sistematice a unor noi angajați este larg subestimată. Aceasta este o sarcină importantă a activității de conducere a superiorilor direcți. Noii colegi trebuie să accepte, la rândul lor, o parte a responsabilității, datorită frecvenței, duratei și intensității contactelor. Un „tutore” ales dintre angajații departamentului își sprijină superiorul în procesul de introducere și inducere. Pentru a evita fricțiunile nedorite, predecesorii sunt și ei implicați.

Noii veniți în administrația publică trebuie să ia parte la un program de formare obligatoriu, organizat de departamentele guvernului federal în cooperare cu Academia Federală pentru Administrarea Publică. Academia a fost fondată în 1968 ca principala instituție de formare pentru nivelurile superioare ale administrației publice a Federației. Programul durează în total șase săptămâni și este distribuit în primii trei ani de activitate ai funcționarului în administrația federală. Include următoarele faze:

- introduceri specifice pentru sector sau agenție, seminarii privind „sarcinile și funcționarea ministerelor sau agențiilor federale” (faza de orientare);
- programe de învățare „cunoștințe de bază și cadrul general al activității administrative”, economie, drept public, administrarea bugetului (cooperare inter-disciplinară);
- seminarii de „formare și muncă în echipă”, „conducere și cooperare” (promovarea calificărilor cheie).

Planificarea pregătirii personalului

Planificarea pregătirii angajaților este o sarcină esențială a administrării personalului. Scopul său este analizarea situației personalului din fiecare departament sau agenție și a consecințelor pregătirii sale în fiecare an și consultarea cu reprezentanții angajaților. Obiectivul este planificarea carierei angajaților în funcție de cerințe.

Un scop important este crearea unor „generalisti”. Cum ministerele au de îndeplinit sarcini complexe, deseori sunt necesare programe noi pentru angajați, care să le ofere calificări superioare dar în același timp variabile și flexibile. Astfel, o calificare îngustă este adecvată numai pentru angajații din posturile cu funcții speciale clar delimitate. În rest, funcționarii publici ar trebui, în mod normal, să accepte și apoi să renunțe la sarcinile curente pentru a învăța noi calități și tehnici. Aceasta include lucrul în străinătate, de exemplu într-o organizație internațională. Această disponibilitate pentru schimbare se așteaptă nu numai de la funcționarii mai tineri ci și de la colegii lor aflați pe o treaptă mai avansată a carierei.

În vederea promovării calităților de conducere ale viitorilor directori administrativi din serviciul public, noii veniți în prima categorie sunt în general angajați la nivelul agențiilor publice. Aici au ocazia să capete experiență practică în conducere și administrare dintr-o fază inițială a carierei lor.

Dialogul cu personalul

În scopul îmbunătățirii conducerii prin cooperare și pregătirii personalului, superiorii organizează interviuri speciale cu angajații cel puțin o dată pe an. Ei sunt obișnuiți să dea un diagnostic privind performanța angajatului precum și perspectivele lui de evoluție și promovare. Calificarea, comportamentul în cadrul serviciului și performanța sunt discutate și măsurate în raport cu țelurile convenite. Obiectivul este acela de a i se arăta cum să mențină și să-și îmbunătățească nivelul performanței. Țelurile profesionale, dorințele și planurile personalului, precum și oportunitățile de evoluție, constituie o parte importantă a interviului.

Formarea

Formarea este un element central al pregătirii personalului. Scopul este creșterea eficacității muncii și calificarea pentru „posturi superioare”, în special cele de conducere. Așa cum menționam anterior, Academia Federală pentru Administrare Publică este însărcinată cu elaborarea și implementarea unor astfel de programe. Programele sale de formare includ o gamă largă de seminarii și cursuri profesionale orientate pe domenii, elaborate și adaptate anual în consultare cu departamentele și agențiile interesate.

Designul programului propus de Academia Federală este determinat din ce în ce mai mult de obiectivul creșterii nivelului de competențe al participanților într-o măsură cât mai mare. Aceasta înseamnă că programele de dezvoltare nu trebuie să fie variații ale unui singur program ci trebuie să fie integrate într-un program de calificare sistematic. Scopul este obținerea unei serii de programe construite unul peste altul ca la construcția unui bloc.

De asemenea, conținutul și metodele programelor trebuie să fie aliniate la profilul necesităților, care trebuie definite de către cei care le comandă (ministere și agenții) și trebuie să țină seama de funcția specifică (de pildă, șef de secție) și de sector (organizare, legiferare, etc.). Calificările cheie trebuie apoi deduse din definiția cunoștințelor și competențelor necesare pentru administrarea optimă a sarcinilor și responsabilităților respective. Măsurile în vederea formării trebuie planificate în relație cu prăpastia tipică dintre competențele de bază și calitățile și calificările curente.

O consecință suplimentară este faptul că participarea în programe de formare specifice în anumite perioade este obligatorie și este legată de deciziile privind personalul (rotația cadrelor, promovarea, etc.).

Ca răspuns la necesitățile curente, programul Academiei Federale se concentrează asupra următoarelor sarcini și responsabilități:

- formarea pentru conducere și formarea viitorilor directori administrativi;
- funcții transversale importante: personalul, organizarea, bugetul, informatică, raportarea;
- legiferarea;
- activități internaționale, limbi străine;
- competența în probleme europene.

Proceduri de evaluare a deciziilor legate de personal

Scopurile pregătirii personalului implică necesitatea ca funcționarii publici, superiorii lor și departamentul de Administrare a Resurselor Umane să aibe cât mai multe informații posibil despre capacitatea, abilitatea și performanța fiecărui angajat în parte. În această privință, relevanța sistemului de evaluare este esențială. În plus, evaluările diferențiate și solide ale angajaților fac deciziile legate de personal transparente și acceptabile pentru toată lumea.

Evaluarea angajatului trebuie să îndeplinească diferite funcții: să ofere un instrument

pentru planificarea carierei precum și informațiile necesare estimării potențialului de evoluție în vederea utilizării ulterioare. De aceea, include două dimensiuni:

- performanța anterioară
- evaluarea competențelor viitoare și posibilelor utilizări.

Evaluarea în aceste domenii se bazează pe criterii diferite:

- evaluarea performanței:
- rezultatele muncii: calitate și utilizabilitate, cantitatea de muncă depusă și respectarea termenelor, raportul dintre „intrări” și „ieșiri”;
- cunoștințele profesionale: dacă sunt la zi și solide;
- metoda de lucru: inițiativa, reprezentarea domeniului de lucru, orientarea spre servicii;
- competența socială: disponibilitatea de a accepta responsabilitatea, de încredere, comportamentul în situații conflictuale;
- conducere: organizare, delegare, motivare, sprijinirea personalului, etc.
- Evaluarea competențelor și viitoarelor utilizări posibile
- capacitatea de înțelegere;
- capacitatea de a judeca solid și de a cântări lucrurile;
- capacitatea de a lua decizii și de a se afirma;
- munca de conceptualizare;
- abilitatea de a face față stressului;
- abilitatea de a se exprima verbal și în scris;
- calități de organizator, etc.

Decizii de selecționare transparente prin publicitatea posturilor pentru promovare

Pentru a garanta șanse egale și transparența controlului ulterior al deciziilor legate de personal toate posturile sunt anunțate public în general. Devierea de la această practică este posibilă numai în cazuri speciale, conform unor criterii predefinite și cu acordul reprezentanților personalului. În cazul recrutărilor din exterior pentru posturile libere și în special pentru promovarea în poziții superioare, există cerințe procedurale speciale. În general, este obligatorie o procedură de evaluare. Aceasta este menită să verifice calificarea profesională și personală a fiecărui candidat, inclusiv competența socială, într-un centru de evaluare.

Diversificarea metodelor de pregătire a personalului

Aceasta a fost o scurtă prezentare a concepțiilor actuale privind pregătirea personalului. Activitățile legate de modernizarea statului în Germania se concentrează pe dezvoltarea în continuare a concepțiilor, precum și pe măsurile de implementare, atât la nivel federal cât și la nivelul *Bundeslander*. Guvernul federal a înființat un grup de lucru trans-departamental în acest scop. În raportul său din 1 noiembrie, acest grup oferă un nou instrument pentru dezvoltarea capacității. Critica constructivă a angajaților va stimula superiorii să reflecteze la metodele de conducere pe care le utilizează și să inițieze îmbunătățiri.

3. Exemple de formare pentru conducere

Formarea pentru conducere la nivel federal

Necesitatea unei formări pentru conducere sistematice a fost motivul principal al fondării Academiei Federale de Administrare Publică. Academia există de peste 30 de ani și a dezvoltat permanent această componentă centrală a activității sale, elaborând un sistem de dezvoltare a conducerii compus din patru faze.

Programele actuale sunt bazate pe recunoașterea faptului că provocările specifice cu care se confruntă directorii administrativi îi obligă să capete noi competențe cheie pentru a-și îndeplini funcția de agenți ai schimbării în cadrul procesului de modernizare și reformare a

guvernului și administrației publice. Așa numitele „calități ușoare” (competențele sociale, strategice și de administrare a schimbării) trebuie să le permită directorilor administrativi să gândească în termenii structurilor strategice în rețea, precum și să-și ghideze și motiveze subalternii în direcția muncii orientate spre rezultate printr-un stil de conducere bazat pe cooperare și instrumente adecvate (lucrul în echipa, dialogul cu personalul, delegarea).

Sistemul în patru faze de formare pentru conducere al Academiei Federale funcționează după cum urmează:

- Faza 1: **Formarea competențelor viitorilor directori administrativi**
- competente de conducere și comunicare pentru viitorii directori administrativi (negocieri, retorică, profilul personalității), formarea intensivă în domeniul comunicării, cooperării, lucrului în echipă;
- Faza 2: **Calificarea pentru sarcinile de conducere** – cursuri de patru săptămâni pentru formarea conducătorilor cu următoarele obiective:
 - cunoștințe și abilități de administrare și conducere a unor unități autonome;
 - conducerea bazată pe psihologie, teorie organizatorică și științe sociale;
 - analiza propriei munci și a propriului comportament de conducere;
 - programe de simulare: simularea pe calculator a deciziilor administrative;
 - seminarii de urmărire a evoluției:
 - o organizarea muncii și situațiile de stress;
 - o administrarea timpului;
 - o formarea media pentru televiziune și radio;
 - o administrarea cunoștințelor;
 - o administrarea schimbării în contextul modernizării administrative;
 - o pregătirea personalului în întreprinderile private.
- Faza 3: **Dezvoltarea unor calități de conducere avansate** (pentru directorii administrativi cu experiență)
 - trei săptămâni de stagiatură în sectorul privat;
 - formare în vederea creșterii competenței în probleme europene și cooperare internațională;
 - seminar de urmărire a evoluției, de pildă:
 - o personalitatea și succesul în conducere;
 - o administrarea grupurilor de lucru, echipelor și proiectelor în echipă;
 - o administrarea dialogului și negocierilor.
- Faza 4: **Cunoștințe speciale și schimburi de experiență** (pentru conducerea la nivel de vârf):
 - forum al directorilor/președinților;
 - antrenare individuală pentru televiziune și radio;
 - conducerea pentru conducători.

În contextul modernizării statului poate fi observată o evoluție interesantă. Se remarcă o creștere a cererii de formare și consultanță, care ar trebui integrate în proiecte interne cuprinzătoare ale ministerelor sau agențiilor destinate pregătirii personalului sau restrukturării organizatorice. Serviciile Academiei Federale includ:

- definirea țărilor;
- analiza cantitativă și calitativă a necesităților privind formarea;
- recomandări metodologice;
- contractarea individuală și administrarea financiară cu ajutorul unor consultanți specializați, inclusiv consilierea contractorilor în timpul procesului de implementare (de exemplu, introducerea unui sistem nou de evaluare a personalului într-un minister, incluzând consultarea referitor la noile acorduri privind performanța, planificarea foilor de evaluare și explicațiilor aferente).

O altă tendință este organizarea de ateliere de lucru specializate pe subiecte pentru cei care lucrează la proiecte de reformă similare. Ceea ce caută acești practicieni este un forum profesionist care să faciliteze schimbul de experiență bazat pe metodele „învățării din cele mai

bune practici” și „standardizării”.

Formarea pentru conducere la nivelul Bundeslander

Bundeslander au conceput programe diferite privind formarea pentru conducere. Un interes special prezintă modelele pentru formarea pe termen lung a viitoarelor cadre de conducere. Dintre modele această lucrare prezintă pe scurt următoarele:

- Academia pentru Conducere din Baden-Wurttemberg;
- Colegiul Speyer pentru Conducerea în Administrația Publică.

Trebuie menționat că astfel de programe pentru formarea pe termen lung în vederea conducerii sunt elaborate și implementate și în alte landuri, cum este Bavaria.

Academia pentru Conducere Baden-Wurttemberg

Admiterea și cursurile:

- curs de 15 luni pentru până la 20 de participanți din cadrul guvernului și până la 10 participanți din exterior; organizarea: 3 luni curs de bază / 3 luni stagiatură într-o întreprindere privată / 4 luni studii intensive / 3 luni stagiatură într-o administrație straină / 1 lună tragerea concluziei finale.
- Participanții sunt învoiați de la lucru și sunt sprijiniți să intre la Academia pentru Conducere;
- Condițiile de intrare: evaluări peste medie, timp petrecut în administrația publică: 3-5 ani pe 2 posturi.
- Participanții urmează să ajungă directori administrativi, vârsta medie fiind de 36 de ani.
- Selecționarea participanților: la propunerea superiorilor sau prin solicitare personală.
- Selecționare prin centre de evaluare, evaluare de către funcționari publici superiori.
- Nu există garanția legală a promovării după formarea pentru conducere.

Designul tematic:

- Dezvoltarea personalității (cadrul de competență pentru directori administrativi, auto-evaluare, *feedback*); munca în echipe/proiecte interdisciplinare auto-condușe, administrarea conflictelor, antrenarea, supravegherea.
- Instrumente ale pregătirii personalului și dezvoltării organizației: planificarea strategică, luarea deciziilor, metodele de conducere, administrarea calității, a proiectelor, tehnici de prezentare și negociere, dialogul cu personalul, administrarea pe obiective, analiza organizației, a valorii, competența în probleme europene, negocierea internațională, formarea interculturală, informatizarea.
- În conformitate cu concepția guvernului Baden-Wurttemberg, participanții la „Training 2001” vor fi formați în diverse domenii tematice pentru a sprijini procesul schimbării din administrația publică. Ei vor promova transferul de cunoștințe între administrația publică, politică, economie și grupurile sociale.

Constrângeri în atingerea țelurilor:

- Faptul că viitorii directori administrativi sunt eliberați din serviciu, pe de o parte, le permite să se concentreze asupra formării. Pe de altă parte, pot apărea dezavantaje din faptul că până în prezent programul nu face parte dintr-un sistem consecvent de planificare a carierei, care să se axeze pe participarea cu succes în astfel de programe de formare și să deschidă perspective clare pentru cariera participanților. Participanților nu li se asigură promovarea ulterioară. Dacă nu există oferta unei cariere promițătoare în viitor, este normal să se ajungă la frustrare.

Colegiul Speyer pentru Conducerea în Administrația Publică

Admiterea și cursurile:

- 16 săptămâni de curs în 2 ani și jumătate, urmate de o stagiatură. Organizarea: cursuri de bază și cursuri privind proiectele, exerciții practice și „discuții la gura sobei” sub conducerea personalului științific al Școlii Post-universitare Germane de Științe Administrative Speyer.
- Participanții rămân funcționari publici activi în posturile lor și continuă să-și îndeplinească obligațiile, însă superiorii lor trebuie să le aprobe participarea la 6 săptămâni de curs pe an.
- Condițiile de intrare: evaluări peste medie, timpul petrecut în administrația publică: 7 ani, nivelul cerut: A15 sau A16.
- Participanți care ocupă posturi de conducere în prezent sau vor obține funcții de conducere în viitorul apropiat; vârsta medie este de 40 de ani.
- Selecționarea participanților: la propunerea superiorilor sau prin solicitare personală.
- Selecționarea prin intermediul Conferinței Secretarilor de Stat ai statelor participante.
- Nu există nici o garanție legală privind promovarea la sfârșitul programului pentru conducere.

Designul tematic:

- Domeniile tematice principale ale formării pentru conducere oferite de Colegiul Speyer pentru Conducerea în Administrația Publică sunt similare celor oferite de Academia pentru Conducere Baden-Württemberg, ca de pildă instrumentele pentru pregătirea personalului și dezvoltarea / planificarea organizației, luarea deciziilor / bugetarea, controlul, politica și administrarea publică / competența în problemele europene. Programul detaliat este legat de domeniul în care lucrează participanții din multe puncte de vedere și deschide multe perspective noi. Analiza comparativă a altor sisteme administrative, în special din alte țări, va permite participanților să reflecteze critic la structurile tradiționale ale propriei lor munci administrative.

Constrângeri în atingerea țelurilor:

- Formarea pentru conducere oferită de Colegiul Speyer pentru Conducerea în Administrația Publică este caracterizată de o modificare permanentă a săptămânilor de seminar și a obligațiilor de serviciu în derulare ale participanților. Pe de o parte, aceasta înseamnă mult stress suplimentar pentru participanți. Pe de altă parte relevanța practică a formării este mai evidentă.
- Formarea este menită să permită participanților preluarea unor posturi de conducere în administrația publică. Scopul său de dezvoltare a resurselor umane, însă, face necesară legătura clară cu un sistem consecvent de planificare a carierei care să deschidă participanților perspective vizibile în acest sens. Colegiul Speyer pentru Conducerea în Administrația Publică arată că mai sunt multe de făcut în această privință. Va fi foarte important dacă activitățile de dezvoltare a concepțiilor și promovare a implementării lor, menționate anterior, reușesc să înregistreze progrese din acest punct de vedere.

4. Concluzie

În rezumat, se poate spune că ambele instituții pentru conducere au făcut eforturi majore pentru elaborarea unui program de formare eficace destinat viitoarelor cadre de conducere din administrația publică. Abordarea ambițioasă duce inevitabil la întrebări și probleme privind implementarea practică, în special în ce privește pregătirea personalului și planificarea carierei în ministere și organisme administrative. Aceste chestiuni vor trebui tratate în eforturile viitoare de dezvoltare.

Așa cum menționam anterior, înființarea grupului de lucru trans-departamental pentru elaborarea și implementarea pregătirii personalului la nivelul federal și la cel al Bundeslander va constitui un mijloc important de modelare a acestei viitoare evoluții.

Capitolul 5

Strategia de Dezvoltare a Conducerii în Suedia

Această lucrare a fost elaborată de către Dr. Monica Waglund, Director pentru Dezvoltare, Consiliul Național pentru Calitate și Dezvoltare.

1. Introducere

Întreaga activitate a administrației publice²² Termenul de “administrație publică” este folosit în această lucrare cu referire la administrația centrală și exclude administrația locală. suedeze trebuie să se bazeze pe trei principii fundamentale: democrația, statul de drept și eficiența. Democrația obligă administrația publică să-și îndeplinească sarcinile în conformitate cu deciziile luate de Parlament și Guvern. Statul de drept înseamnă că administrația publică trebuie să ia decizii corecte pe baza legilor și altor reglementări statutare curente iar oamenii trebuie să aibe posibilitatea de a-și prezenta cazurile în instanță. Eficiența cere ca administrația publică să producă rezultatele așteptate și să atingă obiectivele prevăzute de guvern, într-o manieră eficace din perspectiva costului.

În administrația publică din Suedia au loc evoluții și revizuirii menite să asigure faptul că funcțiile sale sunt îndeplinite la un nivel înalt al serviciului, cu transparentă și acces public la informații, directori administrativi competenți și o capacitate sporită de schimbare. Această lucrare descrie viziunea Guvernului Suedez asupra conducerii în stat și strategiile pe care le utilizează pentru a obține o conducere eficace.

Delegarea responsabilității

De la mijlocul anilor 80, statul suedez este foarte descentralizat. Statul, adică administrația publică centrală, include guvernul și Birourile Guvernamentale (ministerele), puterea judecatorească și agențiile centrale. Cele din urmă sunt răspunzătoare în fața întregului guvern, însă fiecare dintre ele este subordonată unui anumit minister. Responsabilitatea a fost delegată și dereglementată pentru a întări atât eficiența internă cât și cea externă. Tendința statului a fost de a trece de la guvernarea prin reglementare la formularea unor obiective ale activității și monitorizarea performanței.

Guvernul a delegat mult din politica sa de angajare a forței de muncă agențiilor. Șefii agențiilor sunt astfel responsabili pentru politica de angajare a agențiilor lor, respectiv pentru problemele legate de recrutarea personalului și conducerii, dezvoltarea calităților, mobilitatea și condițiile de muncă și salarizare. Politica de angajare a guvernului central urmărește generarea unor forme de organizare, control și administrare care să conducă la cele trei valori fundamentale ale democrației, statul de drept și eficiența fiind caracteristici ale întregii administrații publice.

Motivul pentru care agențiile însele sunt responsabile pentru politica de angajare este acela că ele sunt obligate să utilizeze această politică ca un mijloc de atingere a țelurilor activității lor, într-o manieră foarte eficientă care să inspire încrederea cetățenilor. Sarcina guvernului este de a impune anumite cerințe relevante și de a urmări aplicarea de către agenții a politicii de angajare.

Pentru ca politica de angajare să fie eficace, trebuie adaptată la cerințele activităților concrete vizate. Aceasta include familiarizarea angajaților cu obiectivele activității lor și asigurarea faptului că au condiții de muncă bune iar calitățile lor sunt dezvoltate și experiența lor este utilizată.

Controlul

Parlamentul și guvernul au la dispoziție trei instrumente importante pentru controlul administrației publice:

- puterea legislației;
- puterea financiară;
- puterea de nominalizare.

Exercitarea puterii financiare este posibilă prin documentarea bugetului agențiilor. Aceasta este examinată în detaliu de ministerele implicate și de Ministerul Finanțelor. Rezultatul este Proiectul de lege privind Bugetul și Finanțele al Guvernului din fiecare primăvară, care propune diverse limitări ale cheltuielilor din ariile de politică publică și Proiectul de lege privind Bugetul și Finanțele din toamnă, asupra căruia trebuie să decidă Parlamentul. Hotărârile mai detaliate referitoare la obiectivele activităților și instrucțiunile pentru agenții, care urmează deciziei asupra bugetului guvernamental, sunt incluse în documentele oficiale ale guvernului de punere a alocațiilor la dispoziția agențiilor vizate. Rapoartele anuale ale agențiilor către ministerele respective sunt instrumente importante pentru munca guvernului în urmărirea evoluției. Guvernul controlează, de asemenea, activitățile prin faptul că alege președintele și membrii consiliilor agențiilor.

Dat fiind că puterea de nominalizare a guvernului este un instrument cheie de control al administrației publice, acesta numește șefii de agenții. Totuși, o pre-condiție a unui control guvernamental funcțional este existența unei politici bine gândite și implementate de recrutare a directorilor administrativi. Calitățile și conducerea directorilor administrativi determină în mare măsură succesul guvernului în implementarea politicii sale.

Administrarea guvernamentală a agențiilor pe baza performanței a implicat mai puține reguli privind felul *cum* trebuie desfășurate activitățile. În același timp însă a impus cerințe mai mari asupra agențiilor, prin libertatea dar și răspunderea în alegerea metodelor de atingere a obiectivelor. Premiza guvernului este că persoana numită de o agenție pentru a conduce o anumită activitate trebuie să aibe de asemenea autoritatea de a conduce alegerea instrumentelor și mijloacelor de atingere a țintelor.

2. Importanța conducerii

În politica sa privind conducerea administrativă, guvernul își formulează viziunea asupra rolului șefului de agenție după cum urmează:

Un șef de agenție trebuie să aibe cunoștințe ample privind aria de specializare a agenției în cauza și să aibe o viziune de ansamblu asupra activității sale. Conducerea unei agenții din cadrul guvernului central presupune, de asemenea, numeroase alte calități importante. Șeful trebuie să aibe talentul de a coopera cu autoritatea de care depinde, sub forma Guvernului și a ministerului de resort. Este necesar să poată face

analize, lua decizii și asuma responsabilitatea pentru decizii. În plus, șeful trebuie să fie capabil să comunice cu ceilalți oameni implicați, inclusiv – și nu în cele din urmă – cu opinia publică și mass media. Calitățile lingvistice și competența generală pentru munca internațională devin din ce în ce mai importante, în special din perspectiva calității Suediei de membră a UE.

Fundamental, ceea ce necesită rolul sunt calitățile de conducere – abilitatea de a însuși obiectivele adoptate pentru activitatea agenției, de a delega și de a inspira angajamentul și entuziasmul subalternilor față de munca în vederea atingerii scopurilor. Ceea ce face un director administrativ un adevărat conducător este această abilitate de a mobiliza eforturile altor oameni și de a fundamenta motivarea și satisfacția muncii lor.

Șefii de agenții trebuie să conducă activitățile în conformitate cu intențiile guvernului, care includ eforturi viguroase de regenerare. Șefii trebuie, de asemenea, să re-examineze și să dea noi priorități activităților, să identifice oportunități prin măsuri de creștere a eficienței, obținere a raționalizării și impulsionează a productivității. Marea libertate a agențiilor în alegerea propriilor forme de lucru impune astfel anumite cerințe asupra șefilor lor.

Cele mai importante sunt:

- calitățile de conducere;
- abilitatea de a prezenta și obține o audiență pentru țelurile agenției;
- delegarea responsabilității;
- capacitatea de a direcționa entuziasmul și a inspira angajații în vederea unui efort concertat pentru atingerea obiectivelor.

Caracteristica unui adevărat conducător este, conform politicii guvernamentale, abilitatea de a induce oamenilor sentimentul motivației înalte și angajamentul față de activitatea lor.

Efortul de regenerare și dezvoltare în derulare în administrația publică din Suedia depinde în egală măsură de buna conducere și de creativitatea angajaților. Pentru acest motiv, este important să se cultive și să se sprijine promovarea în agenții a unor tipuri de condiții de lucru care să permită dezvoltarea creativității. În acest fel se poate obține o administrație publică ce este caracterizată prin valorile fundamentale ale democrației, stat de drept și eficiență.

Găsirea persoanei celei mai potrivite pentru postul de șef de agenție este o sarcină cheie. Birourile Guvernamentale caută candidați atât în interiorul cât și în afara sferei agenției. Dat fiind că are loc o schimbare majoră în întreaga societate, administrația publică are la rândul său nevoie de directori administrativi cu experiența afacerilor și a altor sectoare. Acești directori trebuie să aibe posibilitatea de a se devota cerințelor specifice care guvernează munca administrației publice.

Un studiu realizat cu câțiva ani în urmă arată că directorul general suedez obișnuit este în cele mai multe cazuri un om de 55 de ani, cu studii superioare în drept, economie sau științe sociale care și-a petrecut toată viața activă în guvernul central. Guvernul face un efort special pentru creșterea numărului de femei în posturile de șefi de agenție, a celor cu experiența altor sectoare ale societății și a angajaților cu antecedente non-suedeze. Proportia femeilor șefi de agenții a crescut în ultimii ani. Mobilitatea între șefii de agenții a crescut considerabil în ultimul deceniu iar guvernul va continua să lucreze la sporirea mobilității naturale dintre ei.

3. Strategii de dezvoltare a conducerii

Guvernul privește recrutarea pentru posturile de directori administrativi ca extrem de importantă pentru administrația publică și consideră că trebuie să i se acorde mai multă atenție la toate nivelurile administrative. Recrutarea șefilor de agenții este supusă politicii generale de recrutare a guvernului, adoptată la mijlocul anilor 90. Această politică identifică următoarele aspecte cheie:

- recrutarea cu profesionalism;
- mai multe femei în posturile de conducere administrativă;
- programe bune de inducere;

- dezvoltarea continuă a calităților directorilor;
- dialoguri privind performanța;
- mobilitatea.

Recrutarea

După consultările cu Biroul Guvernului și Ministerul Justiției, fiecare minister este responsabil cu recrutarea șefilor de agenții din sfera sa. Pentru universități și colegii, recrutarea vice-cancelarilor și directorilor se desfășoară conform propunerilor înaintate de instituția de învățământ superior implicată. În aceste cazuri, nu există, astfel, nici o procedură de recrutare în Birourile Guvernamentale.

O schemă scrisă a cerințelor, bazată pe activitățile curente și viitoare ale agenției, trebuie realizată întotdeauna înainte de a începe căutarea candidaților. Un accent special trebuie pus pe calitățile de conducere și experiența managerială anterioară. O procedură de căutare de mare întindere înseamnă că guvernul caută candidați din sectorul economic, municipalități și consilii județene.

Candidați femei

În măsura posibilului, pe lista scurtă trebuie să existe întotdeauna un candidat femeie. Scopul recrutării directorilor administrativi cei mai calificați posibil în administrație publică trebuie atins folosind atât calitățile bărbaților cât și ale femeilor.

Inducerea

Directorii administrativi nou numiți trebuie să beneficieze atât de o inducere adaptată individual cât și de una generală.

Mare grijă trebuie acordată programelor de inducere pentru a asigura faptul că ele oferă fundamentul unei cooperări ușoare și constructive. Rutine de inducere generală trebuie să existe în fiecare minister, în timp ce inducerea adaptată individual trebuie să includă, de pildă, o întâlnire cu conducerea ministerului sub forma unui dialog inițial privind performanța.

Birourile Guvernamentale organizează seminarii comune de inducere generală pentru șefii de agenții nou numiți. Aceste seminarii urmăresc să clarifice cerințele și așteptările în ce privește rolul șefilor și să dezvolte capacitatea directorilor administrativi de a conduce administrația publică.

Formarea pentru conducere

Forme diferite de formare pentru conducere trebuie oferite atât șefilor de agenții deja în funcție cât și celor noi.

Șefii de agenții care au urmat programe de inducere au posibilitatea formării în continuare pentru conducere în grupuri mici. Scopul acestora este ca participanții să se angajeze în discuții deschise cu colegii privind problemele curente legate de rolul managerial. Seminariile tematice despre astfel de probleme generale sunt organizate atunci când este necesar și sunt urmate, de asemenea, de reprezentanți ai conducerii politice a ministerelor.

Formarea pentru conducere include posibilitatea unor inputuri individuale pentru îmbunătățirea calităților directorilor administrativi astfel încât aceștia să-și dezvolte expertiza de care pot avea nevoie anumiți șefi de agenții.

Dialogurile privind performanța

Un dialog regulat privind performanța între conducerea ministerului și șeful de agenție este un instrument de control suplimentar al guvernului în cadrul procesului normal al bugetării.

Dialogul este format de obicei din două părți. În cursul primei părți, problemele abor-

date sunt obiectivele muncii, rezultatele atinse, efectele și costurile. În legătură cu acestea, conducerea ministerului trebuie să clarifice și să definească mai precis obiectivele adoptate de guvern pentru activitatea agenției în cauză.

Partea a doua a dialogului ia forma unei discuții privind planificarea individuală între șeful de agenție și ministrul sau secretarul de stat de resort. În cursul acestei părți a discuției problemele acoperite includ situația la lucru a șefului și necesitățile de dezvoltare și schimbare.

Dialogurile regulate privind performanța trebuie organizate în mod normal în fiecare an.

Mobilitatea

Mobilitatea pe postul de conducere promovează atât eficiența agenției cât și dezvoltarea personală a directorului. Creșterea mobilității face, de asemenea, ca schimbările și retragerile de pe post să fie mai puțin dramatice și încurajează considerarea alternanței între sarcinile de conducere și alte sarcini ca fiind normală.

Numirile pe perioade limitate trebuie utilizate atât ca un instrument de promovare a mobilității între diversele îndatoriri și sarcini cât și pentru îndepărtarea șefilor de agenție din post atunci când este necesar. Noile numiri de șefi ai agențiilor trebuie să fie pe șase ani cu posibilitatea prelungirii pentru maximum trei ani.

Dacă nu este deja inclusă în dialogul privind performanța, ministrul sau secretarul de stat de resort trebuie să organizeze o discuție privind planificarea cu șeful de agenție nu mai târziu de șase luni înainte de terminarea perioadei pentru care a fost numit.

În fiecare minister trebuie să existe rutine funcționale de monitorizare și planificare atât a numirilor pe termen scurt cât și a celor pe termen lung ale șefilor de agenții.

Recrutarea managerială și formarea pentru conducere la nivelurile aflate mai jos de șeful agenției

Mobilitatea între directori sub nivelul șefului de agenție este scăzută. Recrutarea unor noi angajați la acest nivel este o funcție care, în mod normal, trebuie îndeplinită chiar de către agenții, date fiind puterile și responsabilitatea de care se bucură. Astfel, șefii de agenții își numesc singuri colaboratorii cei mai apropiați. Totuși, în anumite cazuri – datorită extinderii sau semnificației speciale a activităților vizate – guvernul poate prefera să numească un director superior care aparține comitetului executiv și care este în același timp adjunctul directorului general.

Agențiile au de asemenea sarcina de a dezvolta o formă sau alta de cooperare în privința angajărilor, în cadrul creat de Agenția Națională a Angajatorilor Guvernamentali, în scopul creșterii mobilității. Telul esențial al creșterii mobilității este ajungerea la echilibrul corect între continuitate și înnoirea activităților.

Dialogurile privind performanța organizate de conducerea ministerului cu șefii agențiilor din subordinea lor le pot furniza primilor informații prețioase cu privire la directorii calificați cu bune capacități de conducere din interiorul agenției, care ar putea fi folosiți într-un post de șef de agenție sau în altă poziție de conducere din administrația publică.

Șefii de agenții trebuie să respecte politica guvernamentală referitoare la recrutarea managerială și formarea pentru conducere în cadrul agențiilor lor și să acorde atenția necesară aceluiași aspecte cheie. Astfel, o mare grijă se acordă în primul rând procesului de recrutare. Nu rareori agențiile apelează la sprijinul extern al unor consultanți experți în recrutare, în special în agențiile mici în care recrutarea are loc relativ rar. În agențiile mai mari, personalul poate fi angajat prin funcția specifică a directorilor de recrutare. Șefii de agenții sunt de obicei implicați și ei în procesul de selecție. Reprezentanții sindicatului local au deseori ocazia să joace un anumit rol în proces, prin întâlniri cu candidații potențiali și organizarea de interviuri. Agențiile sunt în general conștiente că recrutarea managerială este extrem de importantă pentru succesul activității lor, întrucât afectează angajamentul și satisfacția atâtor oameni față de munca lor în cadrul agenției.

După numire, și în special dacă noul director este recrutat din exterior, i se oferă o formă

sau alta de program de inducere. Agențiile mari pot avea propriile programe de formare pentru noii directori, în timp ce agențiile mai mici pot combina inducerea unui director nou cu oferta utilizării unui program de conducere extern, disponibil pe piață.

Abordările agențiilor cu privire la formarea continuă pentru conducere variază. De obicei, conducerea agenției organizează seminarii speciale axate pe aspecte ale rolului directorului și conducătorului, sau pe probleme curente legate de funcția dezvoltării activităților. Sprijinul și asistența externă constituie norma acestor seminarii. Un exemplu de astfel de inputuri de dezvoltare poate fi formarea în vederea organizării de interviuri cu angajații privind dezvoltarea personală. Discuțiile manageriale anuale privind planificarea și dezvoltarea activității constituie un alt exemplu de astfel de măsuri.

În măsura în care resursele o permit (și acest lucru este de obicei valabil numai în cazul agențiilor mari și medii) sunt organizate programe de formare extensive la intervale mai mult sau mai puțin regulate, cu asistență externă. Aceste programe sunt fie planificate intern, fie cumpărate de la firme de consultanță, cu conducerea executivă în calitate de cumpărător – în ambele cazuri, adesea cu implicarea directă a șefului și conducerii agenției. Consultanți în probleme de administrare și alți oameni cu calități în ariile vizate sunt angajați pentru implementare. În agențiile mari, unde grupul de conducere poate include 50 de persoane sau chiar mai mult, pot fi comandate programe de formare avansate de la furnizori externi. Aceștia pot fi universități sau colegii cu cercetători sau profesori specializați în, de pildă, dezvoltarea organizațională. Tipul de program de formare pe scară largă, care se întinde pe câteva luni, sau până la un an, poate fi parte dintr-o remixare cuprinzătoare de activități și poate servi ca pregătire pentru sarcinile de conducere ale directorilor.

Inputurile formării pentru administrare sunt astfel delegate agenției vizate, la fel ca și alte aspecte ale responsabilității privind politica de angajare. Ceea ce lipsea anterior erau programele de formare care pun accentul în primul rând pe funcția specifică de a fi director în administrația publică și în al doilea rând oferă posibilitatea schimbului de experiență între agenții. Mai mult, agențiile mai mici – și majoritatea agențiilor din administrația publică sunt relativ mici – au o posibilitate foarte limitată de a elabora sau comanda programe de formare avansate: resursele care le sunt alocate nu le permit acest lucru. Această deficiență, cuplată cu importanța acordată de către guvern în politica sa administrativă directorilor din administrația publică ce au acces la programe de formare orientate după necesități, a constituit unul din motivele pentru care s-a format Consiliul Național pentru Calitate și Dezvoltare.

4. Formarea pentru conducere: Consiliul Național pentru Calitate și Dezvoltare

Guvernul a înființat Consiliul în 1999 cu scopul, în interesul public, de a sprijini și stimula munca de dezvoltare a calității și furnizarea de calificări în administrația centrală. Este destinat încurajării și facilitării activității agențiilor în vederea dezvoltării sistematice a calității generale în munca lor. Un alt scop al Consiliului este sprijinirea administrației centrale în efortul de a obține, dezvolta și păstra calitățile potrivite.

O sarcină cheie a Consiliului este sprijinirea procesului de recrutare și formare a directorilor din administrația publică. Consiliul desfășoară în prezent diverse tipuri de programe de formare în administrare, dintre care câteva sunt descrise mai detaliat în continuare.

Administrarea strategică

Acest program privește sarcina conducerii, tendințele viitoare și dezvoltarea activității în mediul dinamic în care operează agențiile administrației centrale. Formarea este menită să contribuie la întărirea calităților personale prin analiza tendințelor internaționale, o abordare cuprinzătoare și abilitatea de a adopta un focus și schimbări directe în organizații complexe. Participanții trebuie să ajungă la o înțelegere mai solidă și completă a următoarelor:

- condițiile agențiilor din punctul de vedere al factorilor politici, sociali și economici din lumea înconjurătoare;
- consecințele internaționalizării lumii agențiilor;
- rolul și responsabilitatea administrației publice în cadrul unui sistem democrat-

ic;

Intenția este ca participanții să-și dezvolte calitățile în ce privește:

- evaluarea posibilității de modelare, dezvoltare și atingere a eficienței în activitățile agenției;
- dezvoltarea unor metode de analizare a activităților;
- identificarea oportunităților de dezvoltare;
- inițierea și conducerea muncii de dezvoltare la nivel general.

Programul este destinat directorilor și funcționarilor publici superiori de la nivelul imediat inferior șefilor de agenții din agențiile medii sau mari. Include opt seminarii care durează în total 24 de zile, distribuite pe parcursul unui an.

Programul pentru femeile director

Acest program este oferit femeilor director care au responsabilitatea activităților lor și ale personalului pe care îl conduc. Este destinat să ajute la dezvoltarea calităților personale, sociale, profesionale și funcționale ale participantelor, crescându-le astfel expertiza managerială.

Scopul său include:

- încurajarea mai multor femei aflate în poziții de conducere administrativă să candideze pentru posturile de la vârf ale agențiilor din administrația centrală;
- creșterea, prin aceasta, a reprezentării femeilor în conducere;
- crearea de noi interfețe și rețele între agenții.

Țelul este ca, până la terminarea programului, cel puțin jumătate dintre participante să obțină, sau să fie pe cale să obțină, posturi superioare.

Programul cuprinde un total de 25 de zile și include 5 blocuri de seminarii, 4 sesiuni separate de supraveghere, consultări individuale privind cariera și o excursie de lucru.

Programul de îndrumare

Acest program este oferit directorilor de la nivelul mediu relativ recent numiți.

Dezvoltarea managerială prin îndrumare este un proces prin care doi oameni sunt aduși laolaltă deliberat pentru a învăța unul de la altul muncind pentru atingerea unui obiectiv convenit. Fiecărui director (adept) i se atribuie un îndrumător personal și împreună elaborează o formă de cooperare de pe picior de egalitate.

Programul intenționează:

- să promoveze dezvoltarea personală și profesională a participanților în rolurile lor de conducere;
- să permită fiecărui participant să obțină sprijin și să-și compare părerile cu o persoană calificată pentru a servi drept comisie de validare;
- să dezvolte noi rețele;
- să genereze oportunități pentru învățarea reciprocă.

Programul se derulează pe parcursul a puțin mai mult de un an, cuprinzând șapte cursuri de o zi și două de jumătate de zi. Începe cu inducerea, pentru o jumătate de zi, a adeptilor și îndrumătorilor, timp în care sunt prezentați celorlalți participanți, își trec în revistă propriile așteptări și ajung la o înțelegere clară a rolurilor de adept și îndrumător și a felului în care funcționează programul. Scopul acestei ocazii este de a da tuturor participanților șansa de a se cunoaște, precum și de a descrie îndrumarea ca metodă și căile prin care se poate lucra pentru atingerea rezultatelor așteptate.

În cursul anului următor, adeptul și îndrumătorul se întâlnesc în condițiile pe care le convin de comun acord și, în plus, în anumite zile de formare prestabilite. Oficial, programul se termină cu câteva cursuri de o zi la sfârșitul anului.

S-a dovedit că există un mare interes în rândul directorilor mai în vârstă și mai experimentați pentru a deveni îndrumători pentru colegii lor mai tineri.

Pe lângă programele menționate mai sus, Suedia va trimite participanți în câteva programe comune europene.

NOTĂ

Capitolul 6

Pregătirea Directorilor și Dezvoltarea Conducerii Administrative în Norvegia Această lucrare a fost elaborată de către Finn Melbo și Turid Semb. Dl. Melbo este Director General Adjunct în Ministerul Muncii și Administrării Guvernamentale. Dl. Semb este consilier în cadrul ministerului.

1. Introducere

În 1992, fostul Minister al Administrării Guvernamentale, în cooperare cu Direcția Administrării Publice a elaborat o strategie de dezvoltare a administrației publice pentru perioada 1993-1995. Punctul principal de plecare a fost Raportul către Parlament no.35 (1991-1992) „Politicele Guvernului Central privind Administrarea și Personalul”. Ministerul Muncii și Administrării Guvernamentale a decis să continue această strategie de lucru pentru perioada 1998-2002.

Direcția Administrării Publice poartă responsabilitatea principală, în cadrul guvernului central, pentru diversele măsuri de pregătire a directorilor și sprijinire a dezvoltării conducerii administrative în agențiile guvernamentale.

Strategia de pregătire a directorilor și dezvoltare a conducerii administrative prezentată aici a fost elaborată pe bază recomandărilor făcute de directori de personal. O ipoteză fundamentală a fost faptul că efortul de construire a competenței directorilor și altor angajați este o componentă importantă a dezvoltării continue a unei administrații publice eficiente, ușor de utilizat, conștiente de cerințele calitative și bine organizate. S-a pus accentul pe responsabilitatea conducerii pentru desfășurarea unei activități de dezvoltare în acest sens.

Conducerea politică aleasă (în ministere) și diverșii directori executivi din agențiile guvernamentale au sarcini diferite. Această lucrare nu se ocupă de măsurile de dezvoltare a conducerii politice și rolurilor guvernamentale ci numai cu rolurile conducerii executive. Se adresează directorilor cu responsabilitate de profil atât în ministere cât și în agențiile externe. Cu alte cuvinte, directorii de la nivelul de vârf, din linia întâi și de la nivelul mediu, al căror număr se ridică la cca 10.000 în Norvegia. În general, lucrarea este menită să ofere sprijin și asistență directorilor, angajaților din departamentele de personal și altor persoane cheie implicate în dezvoltarea conducerii, atât la nivel central cât și local, în administrația norvegiană.

În această lucrare se face distincția între pregătirea directorilor, care se referă la cunoștințele și calitățile directorilor individuali în exercitarea rolului lor, și dezvoltarea conducerii administrative, care privește sistemele de administrare și control al agențiilor. Întărirea administrării este văzută ca un element esențial al pregătirii directorului și vice versa.

2. Importanța conducerii

Pregătirea directorilor și dezvoltarea conducerii administrative: scopuri și cerințe

În Serviciul Public, directorii sunt responsabili pentru angajarea personalului subordonat lor și pentru implementarea măsurilor de dezvoltare. Opinia publică cere disponibilitate și calitate și nu este preocupată de întrebarea care agenție oferă serviciul care o interesează. Este, de aceea, important că personalul să fie încurajat să adopte o abordare integrată, holistică, a administrării publice și să fie implicat în activități de orientare a utilizatorilor și readaptare.

Provocările cu care se confruntă directorii din Serviciul Public astăzi le depășesc cu mult pe cele ale funcționarului public superior tradițional, cu responsabilități statutare clare și o descriere a postului definită. Un factor major al responsabilității administrării este dezvoltarea continuă care are loc în fiecare sector. Multe agenții se confruntă în prezent cu provocări majore privind readaptarea.

Dezvoltarea conducerii administrative și pregătirea directorului

Termenii „formarea pentru conducerea administrativă” și „pregătirea directorului” sunt adesea folosiți ca și când ar fi sinonimi. În acest document formarea pentru conducerea administrativă este subordonată pregătirii directorului. Formarea este numai una din măsurile adoptate în scopul pregătirii. Dezvoltarea conducerii administrative înseamnă dezvoltarea sistematică a funcției de conducere în fiecare agenție, precum și a sistemelor care oferă sprijin directorilor, cum sunt administrarea financiară, personalul și salarizarea, informațiile, mediul, sănătatea și siguranța. Directorii sunt implicați în interacțiuni directe și obligatorii, accentul punându-se pe munca în echipă și cooperarea peste granițele agenției și unităților organizatorice din cadrul acestora. Aceasta necesită în mod special cunoștințe cuprinzătoare despre instrucțiunile și cadrele funcționale ale Serviciului Public.

Dezvoltarea conducerii administrative trebuie să se bazeze pe cerințele și provocările concrete cu care se confruntă agenția. În efortul de readaptare, dezvoltarea conducerii administrative și dezvoltarea organizațională sunt în mod special strâns legate.

Dezvoltarea conducerii administrative privește directorii că indivizi și urmărește să le ofere:

- cunoștințe – înțelegerea completă a rolurilor și sarcinilor de conducere;
- calități pentru administrarea practică;
- atitudini care să stimuleze resursele personalului și colegilor și să îmbunătățească în mod continuu felul în care se face față noilor provocări;
- auto-cunoaștere și auto-dezvoltare – viziunea asupra propriei personalități și maniere de lucru, a forțelor care influențează comportamentul personal și a căilor de îmbunătățire;
- viziune socială asupra personalului și colegilor și abilitatea de a utiliza calități de comunicare în ambele direcții în exercitarea conducerii („inteligenta socială”).

În toate aceste domenii, este important ca directorii să fie capabili și predispuși să aducă îmbunătățiri și schimbări.

Măsurile pentru pregătirea directorului trebuie să planificate în funcție de calificările personale și profesionale ale fiecărui director pentru postul vizat și de stadiul în care a ajuns cariera lui. Rolul de conducere este în sine o ocazie pentru învățarea continuă. Puține alte roluri oferă același potențial de extindere a capacității în vederea absorbirii de noi cunoștințe și verificării calităților. Totuși, nu este nimic automat în obținerea de noi calități. Învățarea poate fi parțial sprijinită de măsuri legate de munca de zi cu zi. Exemple în acest sens sunt construirea echipei, sistemele de *feedback*, îndrumarea prin *peer*, îndrumarea prin mentori și cursurile legate de necesitățile concrete. Majoritatea acestor exemple implică formarea externă sistematică.

Scopurile dezvoltării conducerii administrative și pregătirii directorului

Raportul către Parlament no.35 (1991-1992) a stabilit că politica privind administrarea este o arie importantă a dezvoltării. Țelul acestei politici în cadrul Serviciului Public este promovarea răspunderii la toate nivelurile și sprijinirea creării unei administrații adaptabile și orientate spre utilizator. Politica administrării trebuie realizată prin măsuri care să încurajeze:

- dezvoltarea unor sisteme de control și a funcției de administrare;
- utilizarea unor instrumente ale politicii de personal pentru directori.

Dezvoltarea conducerii administrative trebuie asociată cu cerințele privind perfor-

manța și cu atenția acordată funcțiilor de administrare din fiecare agenție. Telurile și metodele concrete trebuie planificate local, în interiorul agenției. Măsurile de dezvoltare sistematică trebuie să ajute la întărirea funcțiilor de administrare în agențiile guvernamentale pentru a le permite să îndeplinească cerințele privind:

- orientarea spre țeluri și performanță;
- adaptabilitatea;
- stimularea proceselor de învățare;
- orientarea spre interacțiunea eficientă între niveluri și sectoare.

Măsurile de dezvoltare a conducerii administrative trebuie să ajute la prezervarea platformei de valori a sectorului public cu un accent special pe tratamentul egal, protecția legii și previzibilitatea și să contribuie la întărirea transparenței în administrație.

Dezvoltarea conducerii administrative în cadrul Serviciului Public trebuie să implice în mare măsură ajutarea directorilor să-și definească rolurile de conducere, să facă alegeri conștiente atunci când sunt implicați în conflicte sau confuzii de roluri și să-și întărească în același timp capacitatea de a exercita conducerea. Scopul dezvoltării conducerii administrative trebuie să fie definit în raport cu provocările concrete cu care se confruntă fiecare agenție și directorii ei și cu tipul de necesitate de dezvoltare pe care o resimt directorii.

Raportul către Parlament no.35 (1991-1992) prezintă o serie de principii pentru persoanele care poartă o responsabilitate managerială. Directorii poartă responsabilitatea pentru:

- atingerea țintelor curente care sunt folosite de utilizatorii și conforme cu deciziile politice și executive;
- jucarea unui rol în procesul de îmbunătățire, înnoire și readaptare în scopul îndeplinirii țelurilor pe termen lung ale administrației;
- dezvoltarea independenței, competenței și simțului responsabilității personalului;
- reprezentarea angajatorului și exercitarea unei bune administrări a personalului;
- respectarea considerenților referitoare la egalitatea sexelor;
- dezvoltarea lor înșiși în calitate de conducători.

Măsurile de pregătire a directorului sunt destinate să-i ajute pe directorii din Serviciul Public să realizeze sarcinile generale care li se cer, stimulându-i în același timp să-și îndeplinească rolurile manageriale cât mai bine posibil.

În condiții și situații noi, apar nevoi care fac din sarcina îmbunătățirii competenței personale o provocare și un proces continuu. „Cel care se simte un director terminat va fi în curând terminat ca director” nu este doar o expresie. În ce privește nevoile persoanei cât și ale organizației, este preferabil ca viitorul carieristic să fie gândit într-un context mai larg decât simpla alegere între o carieră managerială și una profesională. Trebuie prevăzută o flexibilitate mai mare a carierelor individuale, atât permițând directorilor să lucreze în diverse tipuri de posturi de conducere în cursul carierei lor cât și permițându-le să aleagă alternative la munca de conducere în cursul stadiilor normale ale carierei lor.

Provocări cu care se confruntă conducătorul de azi

Directorii din agențiile guvernamentale trebuie să fie permanent informați despre caracteristicile dezvoltării în comunitatea înconjurătoare și să detecteze din timp semnalele care ar putea fi semnificative pentru agenția pe care o conduc. Directorii trebuie, de asemenea, să fie la curent cu evoluțiile din alte sectoare, pentru a putea avea o viziune cuprinzătoare și a asigura coordonarea.

Caracteristicile dezvoltării cu semnificație specială pentru dezvoltarea conducerii administrative sunt:

- Readaptările și schimbările organizatorice majore: o serie de agenții trec prin procese de schimbare a formei de asociere cu statul și a structurii interne precum și de modificare a diversității și complexității. Este de așteptat un ritm rapid al schim-

bării în toată societatea și mai ales în administrație.

- Dezvoltarea informaticii: noile soluții tehnice cresc ritmul schimbării și permit administrației să-și îmbunătățească funcțiile interne și serviciile oferite utilizatorilor și societății în general. Strategia informatică a administrației guvernamentale trebuie să încerce să exploateze beneficiile sinergiei și să ofere o interfață mai unificată cu utilizatorii.
- Construirea competenței ca arie prioritară, atât prin focusul educației și formării continue cât și prin învățarea prin munca de zi cu zi a agenției. Modificările din distribuția pe clase de vârstă în cadrul agențiilor guvernamentale conduce la nevoia de a acorda prioritate formării și construirii competenței pentru toate grupurile de vârstă, nu în ultimul rând pentru angajații mai vârstnici.
- Modificarea pieței muncii. Competiția sporită pentru calificări înalte la toate nivelurile va duce la creșterea provocărilor legate de recrutarea personalului pentru agențiile guvernamentale.
- Creșterea focusului media, nu în ultimul rând în sectorul public.
- Extinderea componentei internaționale obligă directorii să fie la curent cu evoluțiile din străinătate și să fie mai direct implicați în acțiuni internaționale coordonate.
- Accentul pus pe aspectele etice ale administrării, atât la nivel național cât și internațional.

Directorul ideal

Putem sugera un portret oarecum pretențios al directorului ideal din Serviciul Public. În mod ideal avem nevoie de directori care:

- să fie un exemplu prin viziune și optimism și să stimuleze productivitatea la toate nivelurile;
- să preia inițiativa operând schimbările necesare și să fie capabil să elaboreze strategii solide pentru schimbare, cât și să le implementeze;
- să fie constructori de punți, contribuind în mod constructiv la aplanarea conflictelor, crearea de rețele și coordonarea și sprijinirea rezolvării problemelor peste granițele organizaționale;
- să fie capabili să călăuzească, să stabilească standarde și să evalueze, să urmărească și să își asume responsabilitatea pentru rezultatele pe care le obțin;
- să fie consilieri competenți, cu activitatea orientată spre proces și rezultat;
- să inspire și să energizeze subalternii;
- să faciliteze creșterea și dezvoltarea atât a lor înșiși cât și a personalului pe care îl conduc;
- să asigure un mediu de muncă solid și să adopte o politică de personal care să fie percepută ca fiind corectă și să acopere necesitățile de construire a competenței și readaptare;
- să folosească tehnologia informațională atât ca instrument al planificării pe termen lung cât și al readaptării. Competența informatică a conducerii este importantă în vederea utilizării eficiente a noilor tehnologii pentru operațiunile obișnuite, cooperarea internă și externă, realizarea readaptării și obținerea sinergiei;
- să fie capabili să utilizeze munca în echipă pentru a întări și suplimenta competența angajaților individuali și a promova dezvoltarea peste granițele unităților organizatorice, sectoarelor și agențiilor;
- să fie capabili să facă față presei.

Puțini oameni pot fi capabili să îndeplinească toate aceste criterii, care, însă, pot fi considerate a constitui un model ideal demn de urmat. Provocarea nu este deloc micșorată de varietatea crescândă a participanților și agențiilor, de atenția sporită acordată de către media, de controlul mai strâns al sectorului public și de accentul frecvent pus pe problemele de politică în munca zilnică. Cerințele privind calitățile interpersonale și emoționale sunt de asemenea în

creștere.

3. Strategii pentru dezvoltarea conducerii

Valorile și accentul principal al dezvoltării

În platforma privind valorile sectorului guvernamental se acordă importanță tratamentului egal, protecția legii și previzibilitatea. Într-o perioadă marcată de schimbare, cerințele privind transparența în administrație se confruntă cu multe provocări. Scopul următoarelor puncte este acela de a atrage atenția asupra unor factori de care trebuie să se țină seama atunci când se planifică și se implementează măsuri pentru directori. Guvernul trebuie să acorde prioritate:

- Unei administrații orientate spre utilizator și conștiente de cerințele calitative, care să facă eforturi continue, acordând atenție evaluărilor și necesităților utilizatorilor. Beneficiarii serviciilor furnizează informații valoroase pentru dezvoltarea internă sub forma declarațiilor privind serviciile, *feedback* constructiv și dialoguri.
- Unei administrații care consideră transparența și accesul la informații valori intrinsece. Într-o democrație, transparența este o pre-condiție a participării și implicării.
- Conducerea orientată spre performanță trebuie să coexiste cu viziunea asupra felului cum sunt obținute rezultatele. Rezultatele includ serviciile și produsele, consecințele sociale și satisfacția utilizatorilor. O pre-condiție importantă a acestui fapt este participarea activă a personalului.
- Comunicării și interacțiunii dintre diversele organisme publice și între diversele niveluri ale administrației.
- Luarea în considerare și atitudinile față de dilemele eticii Serviciului Public cu care se confruntă mai ales directorii. Comunicarea deschisă în legătură cu dilemele etice constituie un stadiu important în rezolvarea lor.
- Un rol mai clar și mai responsabil în calitate de angajator, aplicat următorilor factori, printre alții:
 - o Construirea competenței și învățarea în cadrul organizației. Acest lucru este valabil pentru toate fazele vieții, de la responsabilitatea pentru recrutare până la măsurile de politică superioară care contribuie la construirea competenței pe parcursul întregii cariere a unui director. Cerințele privind construirea competenței și învățarea pe tot parcursul vieții trebuie să fie îndeplinite prin intermediul înțelegerilor organizatorice care promovează învățarea din experiență și prin participarea la cursuri.
 - o Competența de a utiliza acordurile și instrumentele politicii de salarizare și personal.
 - o Promovarea și folosirea diverselor resurse de personal, atât prin intermediul recrutării cât și al măsurilor de dezvoltare. În perioada planificată trebuie să existe un accent hotărât pe recrutarea femeilor pentru posturile de conducere superioară în sectorul guvernamental.
 - o Confruntarea cu o diversitate din ce în ce mai mare și o heterogenitate sporită atât în agenții cât și în întreaga societate. Factorii majori sunt originea etnică, rolurile sexelor, cunoștințele și experiența.
 - o Urmărirea profesională a personalului și dialogul cu angajații. Creșterea competenței personalului implică faptul că trebuie adoptată o abordare a dezvoltării prin cooperare. Trebuie întărită independența și simțul responsabilității angajaților, cuplate cu un dialog deschis și receptiv cu utilizatorii.
 - o Funcția informativă și necesitatea clarității în rolul directorului.
 - o Efortul de readaptare. Ritmul rapid al schimbării cere ca directorii să fie capabili să se raporteze și să participe la procesul de dezvoltare și să își asume sarcina readaptării.
 - o Rezolvarea constructivă a conflictelor interne și externe.

- o Efortul continuu și sistematic pentru îmbunătățirea mediului, sănătății și siguranței.

Conducerea administrativă și schimbarea

În legătură cu efortul în vederea schimbării, este extrem de important să se țină seama de diversele roluri manageriale. Este clar că provocările asociate funcționării ca un conducător ales, fie politic fie profesional (precum în sistemul academic și în colegii), sau muncii în secretariatul unui conducător politic (precum un minister), sau funcționării în consiliul unei agenții guvernamentale sau fiind director la nivelul de vârf sau în prima linie în cadrul unei agenții sunt extrem de diferite. Măsurile de dezvoltare trebuie să țină seama, în măsura posibilului, atât de trăsăturile distincte cât și de nivelul instituției. De pildă, în sistemul universităților sau colegiilor, directorii sunt aleși pentru perioade de timp relativ scurte. Astfel de instituții de cunoaștere se confruntă cu provocări specifice în ce privește responsabilitatea pentru personal și finanțe atunci când numirile în posturi administrative se fac pentru o perioadă limitată, de unul până la trei ani. Administrarea satisfăcătoare a unor astfel de instituții și asigurarea funcției de angajator implică necesitatea ca administratorilor aleși să li se ofere formarea de care au nevoie.

Sarcinile manageriale asociate cu schimbările organizatorice diferă de cele tipice operațiunilor stabile. Totuși, necesitatea îmbunătățirii și adaptării continue a organizațiilor sporește. Readaptarea implică deseori schimbări radicale, precum noi forme de asociere, micșorarea unităților, reducerea personalului și/sau reorientări majore cu privire la asociați și utilizatori. Procesele de readaptare impun cerințe considerabile administrării personalului, nu în ultimul rând datorită stressului implicit asupra angajaților.

Grupurile de conducere administrativă constau adesea din directorii de sector, care au accese variate la informații, experiențe diferite și percepții deosebite asupra problemelor specifice. Formele de comunicare și metodele de lucru în cadrul acestor grupuri constituie factori ai readaptării strategice și dezvoltării organismelor publice și de aceea joacă un rol major în asigurarea faptului că procesele de readaptare sunt derulate în mod constructiv. Fiecare membru al grupului trebuie să se identifice cu scopul general al instituției, ocupându-se, în același timp, de sfera proprie de responsabilitate. Echilibrul între părți și întreg constituie întotdeauna o provocare pentru administrarea unei agenții.

Ca urmare a complexității agențiilor publice și comunității înconjurătoare, este aproape imposibil ca o singură persoană să se ocupe de toate sarcinile manageriale. O bună muncă în echipă, care este importantă în perioadele de funcționare stabilă, este de aceea esențială în perioadele de readaptare. Este, astfel, avantajos ca diverși membri ai echipei să aibe arii de expertiză diferite, așa încât să poată acoperi funcții variate, completându-se reciproc. Cum astfel de diferențe pot duce la conflicte dăunătoare, subliniem importanța construirii atente a echipei.

În cursul unui proces de readaptare, grupul de conducere administrativă trebuie să evalueze permanent dacă metodele pe care le folosește îi permit să rezolve aspecte complexe asigurând, în același timp, transparența și încrederea reciprocă între directorii din cadrul grupului.

Îndrumarea superiorilor și subordonaților este întotdeauna o sarcină importantă pentru directorii din Serviciul Public. Totuși, întrunirilor profesionale li poate acorda o prioritate prea mare în raport cu alte sarcini manageriale. Deși directorii din Serviciul Public trebuie să-și cunoască bine specialitatea, rolul de „superconsilier” este plin de capcane.

4. Exemplu de program de dezvoltare a conducerii

Direcția Administrării Publice a fost implicată în dezvoltarea atât a administrației de la nivelul guvernului central cât și a agențiilor externe. Au fost întreprinse puține studii sistematice cu privire la măsurile adoptate, rezultatele obținute sau experiențele acumulate. De aceea, în timpul perioadei planificate, se va acorda prioritate evaluării și documentării sistematice a măsurilor de dezvoltare. Impresiile din eforturile întreprinse până acum în direcția

pregătirii directorilor pot fi rezumate după cum urmează:

- Directorii au păreri diverse despre rolul lor ca angajatori și se implică diferențiat în problemele legate de mediul de muncă, conflictele personalului, construirea competenței și politica de salarizare. Trebuie întărită funcția de angajator în cadrul Serviciului Public. Noul acord cu privire la salarizare al conducerii este un instrument destinat creerii unui rol mai clar de angajator. Departamentul pentru Problemele cu Angajarea din Ministerul Muncii și Administrării Guvernamentale s-a concentrat, la rândul său, pe rolul de angajator publicând o broșură informativă specială.
- Un accent conștient pe conducerea administrativă este necesar în toate agențiile publice, pentru a ridica nivelul competenței manageriale.
- Directorii sunt încă precauți în privința punerii pe agendă a problemelor de conducere. Aceasta se poate datora temerii lor că acest lucru ar putea fi perceput ca o recunoaștere a faptului că nu au competență pentru conducere. Este mult mai probabil să fie exact invers: cei mai buni directori sunt cei care se preocupă cel mai mult de dezvoltarea propriilor calități.
- Măsurile de dezvoltare pentru directori trebuie să fie diferențiate, pentru a răspunde unor necesități diverse în situații diverse. Directorii trebuie, de aceea, să-și asume responsabilitatea pentru asigurarea existenței unor măsuri de dezvoltare adecvate.
- Directorii trebuie adesea să conducă activități care necesită înțelegere și viziune politică. Aceasta implică nevoia de a urmări evoluția, de a realiza un dialog eficient și de a reflecta asupra experienței.
- Atunci când au de-a face cu probleme de conducere dificile, mulți directori au nevoie de ajutorul unor parteneri de discuție și consilieri.
- Rețelele cu experiență între ministere, niveluri și sectoare s-au dovedit a fi un exemplu de experiență pozitivă.
- Toți directorii spun că învață din împărtășirea experienței cu alți directori. Multe agenții, deși nu toate, au elaborat planuri de acțiune pentru construirea competenței care includ directorii. Se cer, de asemenea, oportunități de carieră alternative pentru directori precum și măsuri de simplificare și normalizare a alternanței dintre rolul pretentios al posturilor de conducere și al celorlalte posturi.

Este necesară evaluarea sistematică a diverselor măsuri de dezvoltare. Ministerul Muncii și Administrării Guvernamentale și Direcția Administrării Publice vor acorda prioritate acestui aspect.

5. Femei director

În 1997, 22% dintre directorii din administrația de la nivelul central al guvernului erau femei. Proporția femeilor în conducerea la nivel de vârf era de 12%. În prezent sunt în administrația publică angajate mai multe femei cu studii superioare și expertiză decât oricând. Totuși, se constată că încă există o sub-reprezentare clară a femeilor în posturile de conducere ale Serviciului Public, deși statisticile sunt mai bune decât în sectorul privat. Scopul declarat al guvernului este de a obține un echilibru mai bun între sexe. Este evidentă necesitatea de a folosi mai bine competența angajatelor.

Există două motive majore pentru dorința de a crește numărul femeilor în posturile administrative superioare. În primul rând, este important ca membrii echipelor de conducere să aibe competențe manageriale complementare. În al doilea rând, este important să se utilizeze toate resursele manageriale ale agenției. Grupul mare al femeilor calificate oferă resurse considerabile atât pentru posturile de conducere cât și pentru cele care necesită o expertiză profesională superioară.

Principalele obstacole în calea creșterii proporției de femei director sunt legate de atitudini. Campaniile și măsurile individuale s-au dovedit insuficiente pentru succesul întreprinderii. Sunt necesare măsuri reale, pe termen lung, atât la nivel central și local. De aceea,

Ministerul Muncii și Administrării Guvernamentale a inițiat proiectul „Femeile, Calitatea și Competența în Serviciul Public”. Agențiile din toate domeniile și de la toate nivelurile administrației au responsabilitatea de a identifica și pregăti potențiale femei director.

Principalele strategii ale proiectului sunt următoarele:

- În cooperare cu alte ministere, Ministerul Muncii și Administrării Guvernamentale a stabilit o țintă în fiecare sector privind creșterea numărului de femei în posturile de conducere de la nivelul de vârf și mediu. Aceste ținte vor fi urmărite prin scrisori de alocare către agențiile externe și vor fi legate de cerințele de performanță pentru fiecare director în parte. Ministerele vor înainta rapoarte anuale Ministerului Muncii și Administrării Guvernamentale.
- Înființarea unei baze de date care să conțină detaliile candidatelor corespunzătoare pentru posturile de conducere de la nivelul de vârf din Serviciul Public.
- Planificarea unui program separat de îndrumare pentru sectorul guvernamental.
- Inițierea unor proiecte pilot implicând agențiile care doresc să ia măsuri active pentru creșterea numărului de femei în posturile de conducere de la nivelul de vârf și mediu.
- Asistența în diseminarea rezultatelor cercetării, experienței și altor informații.
- Dezvoltarea cunoștințelor bazate pe cercetare și dezvoltare în domeniul genului și competenței și inițierea de discuții privind rolurile manageriale și recrutarea directorilor.
- Ținta generală este ca proporția de femei director din Serviciul Public să depășească 30% până la sfârșitul anului 2001.

6. Evoluții viitoare

Cele mai importante produse furnizate de Direcția de Administrare Publică sunt măsurile de dezvoltare a competenței, documentele de îndrumare, consultanță și documentarea sub forma analizelor, evaluărilor, etc. Eforturile de dezvoltare a conducerii administrative și pregătire a directorului vor fi integrate cu cele din alte domenii, precum controlul și orientarea spre performanță, formele de organizare și readaptare, tehnologia informațională și internaționalizarea. În cadrul elaborat în acest document, Direcția va asigura urmărirea evoluției în domeniile focus menționate, în conformitate cu semnalele cu privire la conducerea administrativă emise de minister.

Consecințele directe ale acestui document de strategie administrativă vor fi decise, în mare, de fiecare agenție. Cu toate că, drept rezultat al negocierilor, unele fonduri au fost rezervate pentru construirea competenței iar o parte din acestea au fost aplicate dezvoltării conducerii administrative, totalitatea resurselor rezervate pentru îmbunătățirea competenței manageriale este decisă de fiecare agenție. Ministerul Muncii și Administrării Guvernamentale încurajează agențiile să rezerve fonduri adecvate pentru implementarea intențiilor acestei strategii.

În perioada acestei strategii, Ministerul Muncii și Administrării Guvernamentale va acorda o prioritate specială unor măsuri care:

- duc la prezența mai multor femei în posturi de conducere;
- întăresc interacțiunea între unități și agenții;
- întăresc deschiderea și transparența în administrație;
- întăresc efortul continuu în scopul îmbunătățirii Serviciului Public;
- cresc abilitatea directorilor de a face față unor readaptări și proiecte pretențioase;
- ajută la dezvoltarea conducerii de la nivelul de vârf al Serviciului Public;
- asigură documentarea și evaluarea activității de dezvoltare.

Capitolul 7

Conducerea Schimbării în Mexic

Această lucrare a fost elaborată și prezentată de către Dl. Luis Guillermo Ibarra, Șeful Biroului pentru Serviciul Public din Ministerul Finanțelor, în cadrul întrunirii OECD pe tema Administrării Resurselor Umane din iulie 2000.

1. Introducere

Datorită istoriei sale, administrația publică federală mexicană a evoluat diferit de cele din majoritatea țărilor membre OECD. Principalele sale caracteristici sunt: mobilitatea și flexibilitatea politică totală de grup în privința angajării și concedierii funcționarilor publici de la nivelul superior și mediu; existența unui sistem carieristic informal (funcționarii publici își petrec în medie 25 de ani în administrația publică, timp în care ocupă mai multe posturi în diverse ministere sau agenții); formarea transversală la locul de muncă datorită mobilității mari; flexibilitate sporită în adaptarea la schimbări și facilități pentru funcționarii publici sindicalizați.

Cu toate că în administrația publică federală operează, cu relativ succes, un sistem carieristic informal, circumstanțele – precum calitățile tehnice înalte necesare astăzi pentru anumite posturi din administrație și posibilitatea ca diversele partide politice să ajungă la guvernare în Mexic – fac necesară înființarea unui serviciu public de carieră care să asigure o administrație publică profesionistă și neutră politic.

O abordare *nouă* (în contextul politic și istoric al Mexicului) impune un proces de reformă general și ambițios în administrația publică. Scopurile principale sunt eficiența, eficacitatea și servirea mai bună a populației. Fără îndoială, trebuie depășită o inerție imensă pentru a implanta o nouă cultură a serviciilor, noi procese și, pe scurt, o cale complet nouă a realizării administrării publice. Pentru succesul acestei întreprinderi este nevoie de cunoștințe, capacitate tehnică și politică și mai ales un plan bine elaborat, bazat pe un diagnostic corect al situației reale și identificarea obiectivelor clare.

Ministerul Finanțelor și Biroul Controlorului General (Curtea de Conturi) au jucat rolurile principale în acest proces, în timp ce partea de administrare a resurselor umane (ARU) a procesului de reformă a fost preluată de Unitatea pentru Serviciul Public (USP) din Ministerul Finanțelor. Acest birou este împuternicit să reglementeze serviciul public federal, să planifice și să mențină controlul asupra bugetului pentru RU și să autorizeze schimbările structurale din cadrul ministerelor și agențiilor din guvernul federal.

2. Reforma Serviciului Public în Mexic

Informații generale

Administrația publică federală mexicană este compusă din două tipuri de angajați: sindicalizați (450.000 posturi operative fără a lua în considerare profesorii și doctorii) și ne-sindicalizați (39.000 posturi de conducere). Datorită relației politice dintre stat și sindicate, inclusiv Federația Sindicatelor Angajaților Federali (FSTSE), funcționarii publici sindicalizați se bucură de beneficiile unui regim de muncă special oferit de Legea Federală pentru Lucrătorii aflați în Serviciul Statului, în timp ce funcționarii publici ne-sindicalizați nu.

Astfel, legea stabilește o formă de planificare a carierei în serviciul public pentru per-

sonalul sindicalizat, chiar dacă în funcționarea zilnică aceasta se lovește de unele probleme, însă pentru mai bine de 70 de ani lipsa unui regim legal specific aplicabil funcționarilor publici de la nivelul mediu și superior a împiedicat înființarea unui serviciu public federal.

În administrația publică federală mexicană nu existau procese formale de recrutare și selecție, sau de dezvoltare profesională. Capacitățile personale ale candidaților erau mai importante decât criteriile tehnice obiective de determinare a adecvării persoanei la fișa postului, iar favoritismul politic afecta, la rândul său, recrutarea și pregătirea unui personal experimentat.

Venitul funcționarilor publici nu era raportat la evaluarea postului sau a performanței. Salariile erau fixate conform ierarhiei și nu recunoșteau diferențele de responsabilitate, complexitate sau risc. Exista, de asemenea, o flexibilitate nerezonabilă în privința bonificațiilor (salariul de merit), care crea inechități suplimentare și încuraja loialitățile personale mai degrabă decât instituționale între funcționarii publici. În plus, existau cinci grupuri de venituri diferite, care reflectau capacitatea politică a unor ministere și agenții de a obține mai multe resurse economice.

Ocazia formării era acordată numai funcționarilor publici sindicalizați. Cei de la nivelul mediu și superior nu urmau cursuri de formare întrucât continuitatea lor în funcție era considerată esențială. Din acest motiv, uneori directorii de la nivelul mediu și superior nu puteau dobândi noi instrumente tehnice și calități administrative care să-i ajute să-și îmbunătățească atât capacitățile de conducere, cât și cele decizionale. Mai mult, guvernul federal nu era obligat, prin lege, să ofere posibilitatea formării funcționarilor publici ne-sindicalizați.

Construirea unui Serviciu Public federal

Unitatea pentru Serviciul Public (USP) a fost mandatată să îndeplinească sarcina construirii unui Serviciu Public federal care să crească eficiența administrării publice mexicane. Totuși, USP nu avea o organizare coerentă și capacitatea operativă de a-și îndeplini mandatul. Avea proceduri greoaie pentru procesul decizional și nu avea reglementări privind ARU sau proceduri de funcționare. De asemenea, comunicarea dintre diviziile din cadrul USP era slabă; informația era concentrată la câteva persoane, creind astfel enclave de putere în cadrul organizației.

În 1995, USP a înființat o echipă de cercetare destinată să colecteze informații privind sistemele de servicii publice utilizate în America și peste ocean. Până în 1996, echipa de cercetare elaborase deja un model pentru administrația publică federală mexicană, care includea următoarele revizui.

	Cadrul legal	
	Dezvoltarea Profesională	
Recrutarea și Selecția	* sistemul de salarizare * sistemul de evaluare a postului * formarea * sistemul de evaluare a performanței * promovarea	Pensionarea din Serviciul Public * fondul de pensii
	Recrutarea Internă	

Sursa: OECD

Grila de salarizare și bonificațiile

Una dintre primele măsuri luate de USP a fost restructurarea sistemului de compensații (salarii, bonificații și beneficii colaterale) pentru a-l face mai transparent, echitabil și competitiv. O nouă grilă de salarizare a fost introdusă în 1995, prin implementarea treptată a unor benzi de salarii pentru fiecare nivel ierarhic. În anul 2000, aceasta a permis implementarea unei grile de salarizare flexibile, împărțite pe grupuri ierarhice, grade de responsabilitate (conform evaluării postului) și nivele de salarii. Lipsa de transparență din sistemul de compensații, generată de bonificații, a fost, la rândul ei, modificată, pentru a se asigura faptul că bonificațiile și beneficiile colaterale devin transparente și echitabile.

Aceste schimbări din sistemul de compensații au necesitat reducerea administrației publice federale, în scopul acoperirii costului bugetar suplimentar astfel impus. Ministerelor și agențiilor li s-a cerut să reducă cu 30% costul cu salarizarea funcționarilor publici de la nivelul mediu și superior. Au fost emise câteva reglementări care să inducă economisirile în ministere și agenții.

Noul sistem de compensații este clar explicat în *Manualul privind Salarizarea și Beneficiile pentru Funcționarii Publici de la Nivelul Mediu și Superior al Administrației Publice Federale*, publicat în ianuarie 2000. Pentru prima oară un sistem modern permitea promovările ierarhice, în gradul de responsabilitate și în nivelul salarial, stabilite printr-un sistem de evaluare a postului, care urma să faciliteze funcționarea unui serviciu public bazat pe merite în cadrul administrației publice federale mexicane.

Evaluarea performanței

În martie 2000, Ministerul Finanțelor a emis o reglementare prin care a oferit îndrumările pentru evaluarea performanței funcționarilor publici federali. Aceste îndrumări furnizau un cadru general, care trebuia urmărit de toate ministerele și agențiile atunci când își elaborau sistemele proprii de evaluare a performanței. Sistemele urmau să intre în vigoare până în iulie 2000, pentru a permite ministerelor și agențiilor să ofere bonificații și creșteri salariale funcționarilor lor. Aceste sisteme vor permite nu numai evaluarea obiectivă a personalului, ci vor ajuta, de asemenea, la evaluarea necesităților de formare. Evaluările vor trebui făcute cel puțin de două ori pe an. O inovație importantă este faptul că, în unele cazuri, evaluarea va fi făcută nu numai de către superiorul funcționarului public, ci și de egalii și subordonații săi (*feedback* de 360 de grade).

Formarea

Între 1996 și 1999, USP a lucrat la stabilirea bazelor care să facă formarea obligatorie pentru funcționarii publici de la nivelul mediu și superior. În iulie 2000, a fost emisă reglementarea care stabilea programul general de formare pentru funcționarii publici federali.

Sistemul de formare este împărțit în trei stadii: evaluarea necesităților de formare (în care se utilizează sistemul de evaluare a performanței); realizarea formării (conform cerințelor postului) și evaluarea și monitorizarea formării.

Reglementarea privind formarea va asigura furnizarea unor programe de formare tuturor nivelurilor ierarhice ale administrației publice federale. Aceasta este o realizare pentru administrația publică federală mexicană, întrucât, așa cum am explicat anterior, formarea era oferită numai în mod neregulat nivelurilor operative (eșaloanele inferioare ale structurii ierarhice).

Mai mult, pentru prima dată, rezultatele formării vor fi evaluate și utilizate în scopul îmbunătățirii programelor de formare și măsurării impactului lor general asupra livrării serviciilor de către ministere. Aceasta va permite identificarea ariilor de oportunitate pentru programarea cursurilor. Formarea este destinată nu numai întăririi dezvoltării profesionale ci și creșterii productivității, eficienței și disponibilității organizațiilor guvernului federal.

Baza de date

În cursul reformei a fost creat și Sistemul Informativ Unificat (SIARH). SIARH este o bază de date de resurse umane accesibilă tuturor ministerelor și agențiilor guvernului federal. Un Sistem Național de Afiliere adună acum informații precum: date generale, educație, formare, evaluarea performanței și înregistrarea promovărilor fiecărui funcționar public federal. În plus, funcționează ca o bază de date privind posturile vacante pentru toate ministerele și agențiile, permițând plasarea funcționarilor publici concediați în posturi noi. Sistemul de Integrare a Bugetului Resurselor Umane grăbește procesele de integrare, execuție și urmărire a bugetului global destinat resurselor umane ale guvernului federal. În sfârșit, Sistemul Structurilor Organizatorice permite înregistrarea automată a schimbărilor structurale din cadrul ministerelor și identifică funcționarul public care ocupă fiecare post din administrația publică federală.

3. Conducerea schimbării – exemplu de conducere

Importanța conducerii

Procesul construirii pașilor destinați înființării unui Serviciu Public federal a trebuit să depășească unele dificultăți care amenințau capacitatea USP de a conduce schimbarea. Modificarea culturii organizaționale predominante în administrația publică federală a implicat o strategie de conducere complexă, care necesita, în primul rând, schimbarea culturii organizaționale a USP însuși, pentru a putea conduce reforma resurselor umane în mod credibil. În plus, întrucât urmau să afecteze nu numai funcționarea ministerelor și agențiilor ci și a oamenilor, acțiunile și schimbările trebuiau legitimate la nivelul cel mai înalt. Pentru a îndeplini această sarcină, Președintele, prin intermediul Ministerului Finanțelor, a trebuit să convingă Congresul să încorporeze în Decretul privind Bugetul reglementări care să sprijine și să împărtășească responsabilitatea pentru acțiunile întreprinse.

Strategii de conducere

Reorganizarea structurii USP și modificarea culturii organizaționale și a muncii a tuturor angajaților săi, în vederea conducerii procesului de reformă a ARU, s-a realizat prin implantarea unui sistem de asigurare a calității (SC). Acesta a ajutat la dezvoltarea unei noi culturi a serviciilor în cadrul USP, în care satisfacerea nevoilor și așteptărilor clienților au devenit obiectivele principale.

Pentru prima dată în istoria sa, USP a trebuit să-și definească clar misiunea, viziunea, politicile privind calitatea și principiile de bază privind performanța. Aceasta a necesitat crearea Comisiei Directoare pentru Calitate (CDC), la care au participat funcționarii publici superiori ai USP (Șeful USP împreună cu Asistenții Directorilor Generali și Directorii).

Odată luate aceste măsuri de bază, a fost necesar ca personalul USP să devină conștient de misiunea, viziunea și importanța îmbunătățirii calității serviciilor oferite. Pentru a realiza acest lucru, Șeful USP s-a întâlnit cu personalul unității (340 oameni) pentru a le explica scopul sistemului și a-i convinge pe funcționarii publici să-și asume un rol activ în atingerea acestui țel ambițios. În plus, fostul președinte al Premiului Național pentru Calitate (premiu pentru calitate orientat spre sectorul privat) a fost invitat să țină o prelegere cu privire la beneficiile administrării complete a calității, pentru a aduce o perspectivă externă și a motiva personalul.

Pentru a putea implementa deciziile de politică definite de CDC și a avea o legătură permanentă cu ariile operative ale USP, s-a înființat o Comisie Executivă pentru Calitate (CEC) la care participă toți funcționarii publici de la nivelul mediu (Directori, Directori Adjuncți și Șefi de Departamente). Funcția principală a CEC este elaborarea programului de implementare a politicilor privind calitatea definite de CDC. După aprobarea programului de către CDC, sarcina implementării revine CEC, cu ajutorul unor grupuri de lucru specializate cuprinzând funcționarii publici care intervin în procesul analizat, indiferent de nivelul lor ierarhic. Grupurile de lucru sunt celulele structurii calității: prin intermediul lor, CDC primește un *feedback* referitor la fezabilitatea politicilor definite; ele constituie cea mai bună cale de

tratare a dorințelor și așteptărilor oamenilor cu privire la munca lor.

Atât CDC cât și CEC au lucrat la identificarea zonelor de oportunitate pentru îmbunătățire, ceea ce a inclus evaluarea resurselor necesare furnizării serviciilor. Ulterior, funcționarii publici de la fiecare nivel al organizării au trebuit să învețe să muncească în echipă, să participe la transcrierea procedurilor operative și să treacă în revistă reglementările în scopul dereglementării și inovației. Șeful USP a luat parte în mod activ la implementarea SC și face acest lucru ori de câte ori este necesar.

În urma trecerii în revistă a procedurilor, au fost definite clar și dereglementate cerințele pentru furnizarea serviciilor, ceea ce a permis stabilirea unui termen de răspuns controlat pentru fiecare proces. Au fost emise ghiduri de serviciu, în scopul mai bune înțelegeri, în cadrul ministerelor și agențiilor, a cerințelor pentru obținerea autorizațiilor. Responsabilitatea autorizării a fost delegată iar funcționarii publici din eşaloanele inferioare ale organizării au fost împuterniciți să ia decizii. Implementarea SC a ajutat la identificarea și dezvoltarea conducătorilor naturali de la toate nivelurile organizării.

În majoritatea cazurilor, aceste persoane au fost numite de Asistenții Directorilor Generali ca agenți ai schimbării ISO, a căror sarcina este aceea de a facilita, monitoriza și face recomandări cu privire la performanța SC. În prezent, Șeful Unității monitorizează termenele de răspuns și calitatea serviciilor oferite, pentru a putea anticipa măsurile necesare menținerii lor în limitele definite. Alături de Asistenții Directorilor Generali el vizitează, de asemenea, zonele din subordine în mod regulat, în scopul evaluării mediului de lucru predominant, precum și al verificării măsurii în care politicile privind calitatea sunt urmate și obținerii unui *feedback* direct referitor la așteptările și nevoile angajaților.

Este important de subliniat faptul că SC a ajutat la evaluarea calităților de conducere ale Directorilor, Directorilor Adjuncți și Șefilor de Departamente, dat fiind că între ariile operative ale USP a apărut o sănătoasă concurență. Acest lucru a orientat modul de furnizare a cursurilor de formare pentru conducere și a atras atenția CDC asupra faptului că trebuie să se concentreze pe acei funcționari publici de la nivelul mediu care au arătat o capacitate de conducere mai slabă.

Până în 1997 a devenit clar că SC funcționa în mod corespunzător, așa încât CDC a decis să înregistreze toate procesele și serviciile furnizate în baza standardelor de asigurare a calității ale Organizației Internaționale a Standardelor (ISO). Pentru a face această întreprindere și mai provocatoare, a fost ales ISO 9001. Acesta este standardul la care este cel mai dificil de aliniat, întrucât acoperă întregul proces de producție de bunuri și servicii, de la design până la livrare. Fără îndoială că sunt foarte puține companii din sectorul public din Mexic și din lume care pot să-și certifice conformarea SC la acest standard.

În iulie 1999, USP și-a înregistrat SC la Institutul de Administrarea Calității din Canada, cea mai importantă organizație de înregistrare din America de Nord, care asigură președinția IQNet, o rețea de 28 de organizații de înregistrare din diverse țări. După informațiile disponibile, USP este singurul birou guvernamental federal din lume care a realizat certificarea completă a tuturor serviciilor și proceselor sale în baza standardului ISO 9001.

În prezent, USP lucrează la producerea unui ghid simplificat privind implementarea sistemului de asigurare a calității în organizațiile din sectorul public. Acest document este menit să ajute ministerele și agențiile în implementarea SC ca un mod de creștere a disponibilității guvernului în fața oamenilor.

4. Concluzie

Una dintre cele mai mari provocări ale procesului de reformă apare când unitatea administrativă care trebuie să conducă schimbarea este depășită în rang de cei care îi solicită serviciile. Acesta a fost cazul USP și al altor birouri de planificare a bugetului din Ministerul Finanțelor, când funcționarii publici care le solicitau serviciile aveau posturi superioare celor ale șefilor acestor birouri.

Deși controlarea bugetului acordă ministerelor și agențiilor o mare putere, este important ca cei care îl controlează să-și legitimeze deciziile și acțiunile, pentru a nu da naștere la conflicte politice și a putea conduce schimbarea. În acest sens, acțiunile întreprinse de USP

pentru îmbunătățirea serviciilor sale și creșterea transparenței și echității în modul de luare a deciziilor care afectează ministerele și agențiile au dat credibilitate organizației și au ajutat la evitarea unor confruntări nenesesare, permițând astfel implementarea măsurilor menționate anterior.

USP și zonele însărcinate cu ARU în administrația publică federală vor emite reglementarea care stabilește schema generală a formării. A fost necesară întâlnirea cu aceste zone însărcinate cu ARU din toate ministerele și agențiile și convingerea lor de importanța îmbunătățirii programelor de formare, precum și prevederea unor blocări în bugetul federal în scopul asigurării utilizării resurselor pentru formare. În plus, biroul Controlorului General (Curtea de Conturi) a înființat un mecanism de evaluare a eficacității resurselor investite în scopul formării.

Este important de menționat faptul că procesul de reformă a ARU a trebuit să ofere beneficii și pentru personalul sindicalizat, pentru a fi un succes. Din acest motiv, de la începutul administrației Președintelui Zedillo au fost luate câteva măsuri de creștere a venitului acestora, cu acordul FSTSE. A fost creat un nou beneficiu colateral ca stimulent pentru dezvoltarea formării și calităților personale ale funcționarilor sindicalizați. În plus, reglementarea evaluării performanței a fost revizuită și îmbunătățită, făcând-o obligatorie în evaluarea nevoilor de formare ale acestui tip de personal.

În prezent, pentru a putea reglementa și înființa un sistem de recrutare și selecționare a personalului federal, incluzând funcționarii publici de la nivelul mediu și superior, este în curs de implementare un program de încercare pe bază de voluntariat în șapte ministere. În acest scop, fiecare minister a ales birourile unde se va aplica. Aceasta va face necesar ca birourile să-și definească cerințele pentru fiecare din posturile lor și să elaboreze examenele de selecționare și procedurile administrative pentru acordarea posturilor. Dacă programul de încercare va avea succes, va fi implementat în administrația publică federală.

Anexa

Calificările de Bază pentru Conducere

Conducerea schimbării

Învățarea continuă – Prinde esența noilor informații; stăpânește noile cunoștințe tehnice și economice; își recunoaște propriile puncte tari și slabe; își urmărește auto-dezvoltarea; caută să primească *feedback* de la ceilalți și oportunități ca să capete noi cunoștințe.

Creativitatea și inovația – Capătă noi viziuni asupra situațiilor și aplică soluții inovatoare pentru a aduce îmbunătățiri organizatorice; creează un mediu de lucru care încurajează gândirea creatoare și inovația; elaborează și implementează programe/procese noi sau îndrăznețe.

Conștientizarea situației externe – Identifică și este la curent cu politicile cheie naționale și internaționale și cu tendințele economice, politice și sociale care afectează organizațiile. Înțelege planurile pe termen lung și scurt și stabilește cum este cel mai bine să fie poziționat pentru a obține un avantaj economic competitiv într-o economie mondială.

Flexibilitatea – Este deschis schimbării și noilor informații; își adaptează comportamentul și metodele de lucru ca reacție la noile informații, schimbarea condițiilor sau obstacole neașteptate. Se adaptează rapid noilor situații, asigurându-le atenția și rezolvarea.

Rezistența – Face față eficient presiunii; își menține concentrarea și intensitatea atenției și rămâne optimist și consecvent, chiar și în fața adversităților. Își revine repede după nereușite. Își echilibrează eficient viața personală cu munca.

Motivarea muncii – Creează și menține o cultură organizațională care îi încurajează pe ceilalți să ofere o calitate a serviciilor esențială pentru un nivel înalt de performanță. Îi ajută pe ceilalți să capete instrumentele și sprijinul de care au nevoie pentru a fi performanți. Demonstrează angajament față de serviciul public. Îi influențează pe ceilalți în sensul unui spirit al servirii și al unei contribuții semnificative la îndeplinirea misiunilor.

Gândirea strategică – Formulează strategii eficace consecvente cu strategia economică și concurențială a organizației într-o economie mondială. Examinează problemele de politică și planificarea strategică de perspectiva pe termen lung. Stabilește obiectivele și prioritățile; anticipează potențialele amenințări sau oportunități.

Viziunea – Are o viziune pe termen lung și acționează ca un catalizator pentru schimbarea organizatorică; construiește o viziune împărtășită cu ceilalți. Îi convinge pe ceilalți să traducă viziunea în acțiune.

Conducerea oamenilor

Administrarea conflictelor – Identifică și ia măsuri pentru a preveni confruntările neplăcute. Administrează și rezolvă conflictele și dezacordurile într-un mod pozitiv și constructiv.

Conștientizarea problemelor culturale – Inițiază și administrează schimbarea culturală în beneficiul organizației. Apreciază diversitatea culturală și alte diferențe individuale în cadrul forței de muncă. Asigură faptul că organizația folosește aceste diferențe în mod constructiv și că angajații sunt tratați în mod corect și echitabil.

Integritatea/onestitatea – Institue încrederea reciprocă; creează o cultură care încurajează un standard înalt al eticii; se comportă într-un mod corect și etic față de ceilalți și demonstrează un simț al responsabilității corporatiste și angajamentul față de serviciul public.

Construirea echipei – Inspiră, motivează și îndrumă pe ceilalți către îndeplinirea

țelurilor. Dezvoltă și menține permanent relații de lucru bazate pe cooperare. Încurajează și facilitează cooperarea în cadrul organizației și cu grupurile de clienți; încurajează angajamentul, spiritul de echipă, mândria și încrederea. Dezvoltă capacitatea de conducere a celorlalți prin antrenarea, îndurmarea, recompensarea și ghidarea angajaților.

Orientarea spre rezultate

Răspunderea – Asigură faptul că sunt realizate și menținute controale eficiente care să garanteze integritatea organizației. Își asumă și impune celorlalți răspunderea pentru reguli și responsabilități. Se poate pune baza pe el în ce privește asigurarea faptului că proiectele din ariile specifice de responsabilitate sunt finalizate la timp și în limitele bugetului. Monitorizează și evaluează planurile; se concentrează pe rezultate și măsurarea atingerii rezultatelor.

Servirea clienților – Ține echilibrul între interesele unei mari varietăți de clienți; readaptează imediat prioritățile pentru a răspunde unor cerințe presante și schimbătoare ale clienților. Anticipează și răspunde nevoilor clienților; obține produse finite de calitate; este dedicat îmbunătățirii continue a serviciilor.

Decisivitatea – Exercițiu o bună judecată prin luarea unor decizii solide și bine informate; percepe impactul și implicațiile deciziilor; ia decizii la timp și eficient, chiar și atunci când datele sunt limitate sau soluțiile produc consecințe neplăcute; este pro-activ și orientat spre realizări.

Spiritul întreprinzător – Identifică oportunitățile de dezvoltare și comercializare a unor noi produse și servicii în interiorul sau în afara organizației. Este gata să își asume riscuri; inițiază acțiuni care implică un risc deliberat pentru a obține un beneficiu sau avantaj recunoscut.

Rezolvarea problemelor – Identifică și analizează problemele; face diferența între informațiile relevante și cele irelevante în vederea luării unor decizii logice; oferă soluții problemelor individuale și organizatorice.

Credibilitatea tehnică – Înțelege și aplică în mod corespunzător procedurile, cerințele, reglementările și politicile legate de expertiza specifică. Este capabil să ia decizii solide privind angajările și resursele de capital, pentru a răspunde nevoilor de formare și dezvoltare. Înțelege legăturile dintre competențele administrative și necesitățile legate de misiunea organizației.

Perspiciacitatea economică

Administrarea financiară – Demonstrează o largă înțelegere a principiilor administrării financiare și expertizei în marketing necesare pentru asigurarea nivelurilor de finanțare adecvate. Elaborează, justifică și/sau administrează bugetul pentru zona programelor; utilizează gândirea cost-beneficiu pentru stabilirea priorităților; monitorizează cheltuielile în sprijinul programelor și politicilor. Identifică abordări eficiente din perspectiva costului. Administrează achizițiile și contractarea.

Administrarea resurselor umane – Evaluează nevoile de personal curente și viitoare pe baza scopurilor organizației și realităților bugetare. Folosind principiul meritului, asigură faptul că personalul este selecționat, pregătit, utilizat, evaluat și recompensat în mod adecvat; ia măsuri corective.

Administrarea tehnologiei – Utilizează abordări eficiente și eficiente din perspectiva costului pentru a integra tehnologia la locul de muncă și a crește eficacitatea programelor. Elaborează strategii folosind noile tehnologii pentru a întări procesul decizional. Înțelege impactul schimbărilor tehnologice asupra organizației.

Construirea coalițiilor și comunicării

Influențarea/negocierea – Îi convinge pe ceilalți; construiește consensul prin cedare și obținere; câștigă cooperarea celorlalți în vederea obținerii informațiilor și atingerii țelurilor; facilitează situațiile de tipul „toți câștigă”.

Calitățile interpersonale – Ține seama și răspunde în mod adecvat nevoilor, sentimentelor și capacităților unor oameni diverși în situații diferite; are tact, compasiune și sensibilitate și îi tratează pe ceilalți cu respect.

Comunicarea verbală – Face prezentări verbale clare și convingătoare în fața persoanelor sau grupurilor; ascultă eficient și clarifică informațiile în funcție de necesități; facilitează un schimb deschis de idei și încurajează o atmosferă de comunicare deschisă.

Parteneriatele – Dezvoltă rețele și construiește alianțe, se angajează în activități transfuncționale; colaborează peste granițe și găsește puncte comune cu o gamă largă de alți oameni implicați. Utilizează contactele pentru a construi și întări bazele sprijinului intern.

Înțelegerea politică – Idenifică politica internă și externă care are impact asupra activității organizației. Abordează fiecare situație problemă cu o percepție clară asupra realității organizatorice și politice; recunoaște impactul unor cursuri alternative de acțiune.

Comunicarea scrisă – Exprimă în scris faptele și ideile într-un mod clar, convingător și organizat.