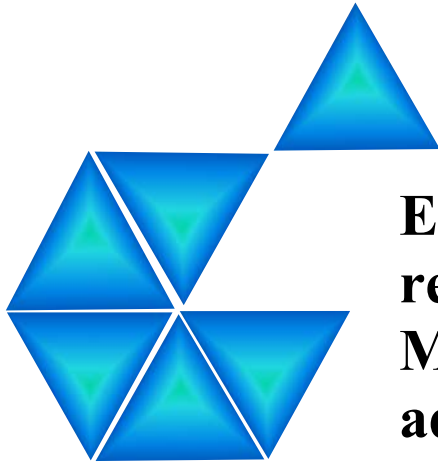




**Evoluția rolurilor și a  
responsabilităților  
Managerului din  
administrația publică locală**

---

**MANAGEMENTUL ÎN  
ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ LOCALĂ**

**1**

## INTRODUCERE

Acest Manual a fost realizat astfel încât să vă ofere cadrul favorabil pentru noi idei și oportunități de analize cu scopul de a învăța cât mai multe despre ***Rolurile și Responsabilitățile Managerului din Administrația Publică Locală***. Efortul de a realiza acest manual s-a făcut și prin participarea consistentă a Asociației Internaționale pentru Managementul Comunităților (ICMA). A fost o muncă grea de a defini natura mereu în schimbare a acestor roluri și responsabilități, în special pentru că ritmul schimbării se accelerează pentru aceia care sunt responsabili cu managementul programelor și serviciilor administrației publice locale.

Scriind acest manual, am făcut câteva presupuneri. În primul rând, înainte de a studia celelalte manuale din această serie, credem că este important pentru dumneavoastră să reflectați la propriile percepții asupra rolurilor și responsabilităților asociate acestei profesii unice. De asemenea, credem că studiul manualelor vă va fi de folos atât dumneavoastră cât și colegilor de profesie din administrația locală, pentru:

- a învăța mai multe despre modul în care omologii dumneavoastră din alte țări definesc rolurile și responsabilitățile lor;
- a avea o oportunitate de a vă evalua propria abordare a managementului administrației locale, bazându-vă pe cel mai nou rezultat al ICMA de a defini acest rol profesional; și,
- a alege o modalitate de a vă spori competența profesională, prin utilizarea acestor materiale.

În privința ultimului punct, această serie de manuale este elaborată astfel încât să puteți studia fie individual, fie facilitați de un trainer, în cadrul unui atelier de lucru.

Aceasta explică, în parte, de ce fiecare manual este organizat astfel încât să cuprindă **(1) un eseu**, axat pe partea teoretică a subiectului specific abordat, **(2) o serie de exerciții de reflecție**, pentru a vă ajuta să vă gândiți la propria experiență relativ cu cele scrise în materiale, și **(3) un atelier de lucru**, constând din proiecte de training destinate învățării în grup.







*Mulți oameni confundă managementul neperformant cu fatalitatea.*

*- Frank Hubbard*

### SCURTĂ PERSPECTIVĂ ISTORICĂ

Există cel puțin două tendințe de gândire privind aplicarea universală a managementului și a teoriei organizaționale. Una dintre tendințe susține că problemele manageriale și organizaționale și soluțiile acestora au devenit tot mai asemănătoare în instituțiile publice și private din lumea întreagă. Cu alte cuvinte *managementul este management, și gata!* Cealaltă tendință susține că o influență dominantă asupra comportamentului managerilor și al organizațiilor, o are și cultura națională sau chiar cea locală. Adevărul se află, probabil, undeva între aceste două puncte de vedere. Intenția noastră nu este să fim de partea uneia dintre aceste tendințe divergente, ci să preluăm din ideile amândurora ceea ce vă ajută să înțelegeți mai bine rolul managerului din administrația locală și cum poate fi acesta sporit prin instruire și dezvoltare.

Primele încercări de a defini rolul managerului în administrația locală, sunt atât profunde cât și simpliste. În anii '30, Luther Gulick, prin acronimul *POSDCORB*, considera funcțiile: *Planificarea, Organizarea, Staff-ul (personalul), Direcționarea, Coordonarea, Raportarea și Bugetul* ca fiind responsabilitățile principale pentru managerul din administrația locală.

Mai târziu, teoreticienii au împărțit funcționarea managementului în stiluri *axate pe angajați și pe producție* (Rensis Likert) și stiluri *de management orientate pe oameni și pe sarcini* (Robert Blake). Aceste două concepte bidimensionale ale managementului au dominat anii '50 și '60, dar au fost considerate prea simpliste începând cu anii '70. Comunitatea academică, preocupată cu aceste lucruri, a început să vorbească despre teoriile de management „situațional”. Cu alte cuvinte, *totul depinde de situație*. Astfel, se poate spune despre management că este cel puțin o chestiune complexă. Managementul administrației locale, cu noile sale dimensiuni ale implicării comunității și ale politicilor locale, este foarte complex – aproape imposibil uneori.

Așa cum am afirmat mai sus, intenția noastră nu este să stabilim ce este, sau ce ar trebui să fie raportul administrație locală / managementul administrației locale, ci să facem puțină lumină. Peter Drucker, într-o listă cuprinzând „păcatele de moarte” ale administrațiilor publice, spunea:

*În serviciile publice, pornim din ce în ce mai des cu o „idee” - o teorie care nu a fost deloc testată – și ne avântăm de la ea imediat spre o aplicare națională dacă nu internațională ... Din păcate, o aplicare cu succes mai*

*necesită și o adaptare, ajustare, potrivire, încercare, echilibrare.<sup>1</sup>*

Aplicarea strategiilor *de adaptare* ale lui Peter Drucker se recomandă atunci când încercăm să găsim un set de idei privind managementul administrației locale, care să se potrivească propriei noastre situații.

### PUNCTUL DE VEDERE AL LUI MINTZBERG

La începutul anilor '80, Henry Mintzberg, un academician cu o deosebită experiență și recunoscut în domeniul teoritizării managementului, a realizat un studiu amplu despre șefii executivi din diferite organizații. Ca rezultat al cercetărilor sale, Mintzberg a concluzionat că existau câteva „seturi organizate de comportament”, comune majorității activităților de management. Deși, poate influențat de specificul cultural local (cercetările lui s-au limitat la instituțiile și managerii din Occident), modul în care el definește variatele roluri manageriale este folositor managerilor, ajutându-i să se gândească la ceea ce fac, indiferent de contextul organizațional și cultural.<sup>2</sup>

Rolurile manageriale, identificate de Mintzberg, se împart în trei categorii majore: roluri interpersonale, roluri informaționale și roluri decizionale. Iată o descriere mai detaliată a lor.

#### ***A. Rolurile interpersonale***

*[Legate de autoritatea oficială a managerului]*

- ***Reprezentant la manifestări oficiale:*** Îndeplinește îndatoririle ceremoniale și de reprezentare.
- ***Lider:*** Îndeplinește rolul de șef oficial al organizației, direcționează și motivează subordonații să îndeplinească scopurile organizației.
- ***Legătură (liant):*** Lucrează cu oameni din afara lanțului oficial al autorității făcând eforturi să aducă informații în organizație și să câștige servicii din partea altora.

*[Aceste roluri ajută managerul să construiască o rețea de sprijin în interiorul și în afara organizației.]*

#### ***B. Rolurile informaționale***

*[Managerul ca centru de comunicații al organizației. În termeni moderni: „navigatorul în rețea”]*

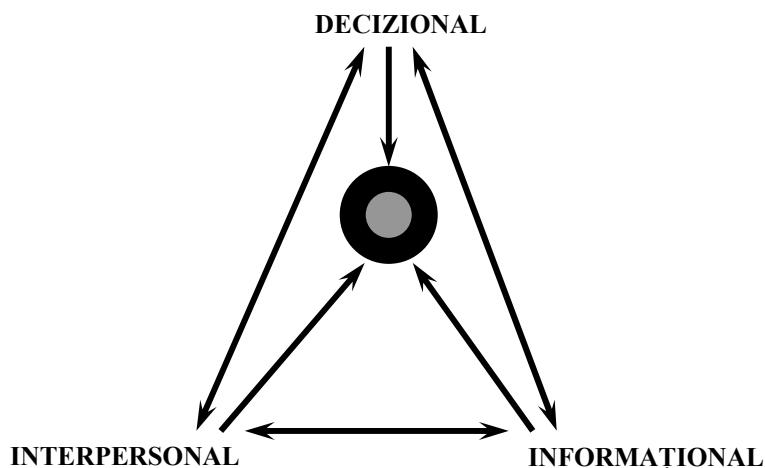
- **Monitor:** Managerul cercetează continuu mediul pentru a primi și a colecta informații.
- **Diseminator:** Oferă informații speciale sau privilegiate pe care subordonații nu le-ar putea obține altfel.
- **Purtător de cuvânt:** Vorbește în numele și în favoarea organizației pentru cei din afara acesteia.

### C. Rolurile decizionale

*[Cum folosește managerul resursele disponibile, personale și de altă natură, pentru a acționa]*

- **Întreprinzător:** Muncește să îmbunătățească organizația, determinând și aducând schimbări planificate, voluntare, controlate și pozitive.
- **Rezolvă tulburările:** Prin acțiuni corective, ca răspuns la presiunile sau schimbările ce sunt dincolo de controlul său personal.
- **Alocă resurse:** Decide cine va primi și ce resurse va primi.
- **Negociator:** Discută și face afaceri cu alte organizații sau unități de lucru în vederea obținerii de avantaje pentru propria organizație.

Responsabilitatea principală a managerului, în opinia lui Mintzberg, este să utilizeze fiecare dintre aceste roluri, individual sau în combinații, pentru a realiza ceea ce este nevoie pentru organizație și membrii ei.



### MANAGERUL COMPETENT

La începutul anilor '90, Richard Boyatzis a condus o cercetare importantă cu scopul de a defini rolul managerului. El a examinat în profunzime funcția,

responsabilitățile și așteptările a peste 2000 de manageri din 12 organizații, reprezentând 41 de posturi diferite de management. Astfel, el a identificat și a grupat 19 competențe legate direct de performanța managerială de succes. El a descris îndeplinirea eficace a muncii managerului ca fiind:

*... obținerea rezultatelor specifice cerute de activitatea respectivă, prin acțiuni specifice, menținând sau fiind consecvent, în același timp, cu politicile, procedurile și condițiile mediului organizațional.<sup>3</sup>*

Boyatzis a împărțit competențele, pe care le-a identificat și studiat, în cinci categorii: (1) managementul de scop și acțiuni, (2) conducerea, (3) managementul resurselor umane, (4) direcționarea subordonaților și (5) preocuparea pentru ceilalți. Iată o descriere pe scurt a componentelor fiecărei categorii.

### A. Categoria „Managementul de scop și acțiuni”

- **Eficiența:** o preocupare de a face mai bine lucrurile.
- **A fi pro-activ:** a trece la acțiune pentru a îndeplini ceva.
- **Folosirea diagnosticării conceptelor:** a identifica sau a recunoaște modelul conceptual dintr-un sortiment de informații.
- **Preocupări privind impactul:** folosirea simbolurilor puterii pentru a avea impact asupra altora.

### B. Categoria „Conducere”

- **Încrederea în sine:** oamenii care au încredere în ei consideră că ei știu ce fac și că fac bine ceea ce fac.
- **Folosirea prezentărilor orale:** susținerea efectivă a unor alocuțiuni fie în întâlniri cu o singură persoană fie în fața unei audiențe de câteva sute de oameni.
- **Gândire logică:** punerea evenimentelor într-o succesiune cauzală (cauză - efect).
- **Conceptualizare:** abilitatea de a identifica sau recunoaște modele dintr-o varietate de informații.

### C. Categoria „Managementul resurselor umane”

- **Folosirea capacității de socializare:** construirea de alianțe, rețele, coaliții sau echipe.
- **Atitudine pozitivă:** încrederea în alții și încredințarea pozitivă că oamenii sunt buni.

- **Managementul procesului de grup:** stimularea altora de a lucra eficace în echipă.
- **Autoevaluare corectă:** înțelegerea precisă a propriilor puncte tari și slabe, și cunoașterea propriile limite.

### D. Categoria „Direcționarea subordonaților”

- **Dezvoltarea celorlalți:** a ajuta pe cineva să-și îndeplinească sarcinile de serviciu.
- **Folosirea puterii unilaterale:** abilitatea de a folosi formele variate ale influenței pentru a obține performanțe.
- **Spontaneitate:** priceperea de a se exprima liber și ușor.

### E. Categoria „Preocuparea pentru ceilalți”

- **Autocontrol:** abilitatea de a-și stăpâni nevoile sau dorințele personale în favoarea celor ale organizației.
- **Percepție obiectivă:** a fi relativ obiectiv și nu limitat de o subiectivitate excesivă sau de preferințe, prejudecăți sau perspective personale.
- **Vigoare și adaptabilitate:** a avea energia de a rezista de-a lungul orelor de muncă și a avea flexibilitatea și orientarea de a se adapta la schimbările din viață și din mediul organizației.
- **Preocuparea de a crea relații strânse:** a construi relații strânse cu celelalte persoane.

Competențele subliniate mai sus înseamnă mai mult decât aptitudinile și cunoștințele manageriale acceptate în mod obișnuit. Ele sunt descrise ca fiind „caracteristicile fundamentale ale unei persoane, care rezultă din îndeplinirea eficace și/sau superioară a sarcinilor de serviciu”. Aceste competențe pot fi și motive, trăsături caracteristice, aptitudini, aspecte ale propriei imagini sau ale rolului personal în societate, sau un set întreg de cunoștințe pe care persoana respectivă le folosește. Deși ele pot părea abstracte sau ideale, Asociația Americană de Management a folosit modelul de competențe al lui Boyatzis pentru studiu universitar în cadrul unui program de management.

### MOMENT DE REFLECȚIE

Din când în când în această serie de manuale, vă vom oferi ocazia de a reflecta la conceptele pe care le-am discutat. Puteți folosi spațiul de mai jos pentru a răspunde

la următoarele întrebări: Ce trăsături sau caracteristici asociați „celui mai bun” manager pe care îl cunoașteți sau pe care l-ați cunoscut vreodată? Care dintre cele 19 competențe, descrise de Boyatzis, reunesec aceste caracteristici?

---

---

---

---

---

---

---

---

### OBIȘNUINȚE ALE MINTII

Iată câteva reflecții ale lui Peter Drucker privind rolul managerului. Drucker este descris de către autorii cărții *The Witch Doctors* (o carte recentă despre teoria și practica managementului) ca fiind un „Guru al lui Guru” (expertul respectat de experți). Drucker nu-și face deloc iluzii în privința dificultății rolului managerului. În colecția sa de eseuri *Managing in a Time of Great Change* (Administrând într-o epocă de mari schimbări), Drucker își axează atenția pe trei probleme despre care consideră că-i fac viața îngrozitoare managerului în aceste timpuri.

- Prima este „scala verticală” a schimbărilor manageriale (nevoia de schimbări manageriale semnificative).
- A doua este frecvența eșecurilor manageriale (cei mai mulți manageri contemporani, de exemplu, nu înțeleg ce înseamnă să administrezi în timpuri revoluționare și își pierd timpul cârpind ce se poate, în timp ce ar trebui să mai re-gândească o dată întreaga teorie pe care se bazează managementul). Din nefericire, în instituții încă mai există noțiuni dinaintea „revoluției” privind modul în care trebuie realizat managementul administrației locale și al serviciilor prestate comunității.
- A treia chestiune infernală cu care se confruntă managerii este, în opinia lui Drucker, tensiunea tot mai mare dintre administrația locală și mediul ei.

Dacă Drucker dă un sfat managerilor, acesta este ca ei să se concentreze pe **eficacitate**.

„Fie că acesta lucrează într-o afacere sau într-un spital, într-o instituție guvernamentală sau într-un sindicat de muncă, într-o universitate sau în armată, managerul este, înainte de toate, acela de la care toți se așteaptă

ca să facă lucrurile care trebuie făcute, iar aceasta înseamnă pur și simplu că se așteaptă de la el să fie eficace.”<sup>4</sup>

Drucker afirmă că *eficacitatea este o „obișnuință”* sau un set complet de practici frecvente. El recomandă managerilor care doresc să lucreze eficace, următoarele cinci „obișnuințe ale minții”:

- **Organizarea** perioadelor din  **timpul**  pe care îl au și care sunt sub controlul lor și cunoașterea desfășurării sale.
- **Axarea pe contribuții din afară**, ca să angreneze, mai degrabă, eforturile altora pentru a obține rezultate, decât să muncească ei.
- **Construirea cu ajutorul forțelor pe care le au la dispoziție**, incluzând propriile lor forțe la fel de bine ca și pe cele ale colegilor, subordonaților și ale situațiilor cu care se confruntă.
- **Concentrarea pe câteva domenii majore**, care vor produce cele mai multe rezultate stabilind priorități clare și ținându-se de ele.
- **Luarea deciziilor eficace** cunoscând că o decizie este o „judecată bazată pe opinii diferite” mai degrabă decât un „consens asupra faptelor”.

„Obișnuințele” amintite de Drucker, merită să fie accentuate încă o dată.  
**Managerul eficace:**

1. își organizează timpul și știe cum se desfășoară acesta;
2. se concentrează mai curând pe rezultate, decât pe muncă;
3. construiește, bazându-se pe punctele tari (proprii și ale organizației);
4. își concentrează eforturile pe cele mai importante probleme și preocupări; și
5. ia decizii eficace.

## MOMENT DE REFLECȚIE

Luati aceste cinci „obișnuințe” pe care Drucker le identifică cu *managerul eficace* și ierarhizați-le mai jos, în funcție de cât de eficace credeți că sunteți lucrând pe baza lor. 1= cel mai puțin eficace și 5 = foarte eficace.

| Obișnuința                            | Nivelul Eficacității |
|---------------------------------------|----------------------|
| 1. Managementul timpului              | <input type="text"/> |
| 2. Axarea pe rezultate                | <input type="text"/> |
| 3. Construirea pe baza punctelor tari | <input type="text"/> |
| 4. Concentrarea eforturilor           | <input type="text"/> |
| 5. Luarea deciziilor eficace          | <input type="text"/> |

Dacă ați putea schimba una dintre aceste „obișnuințe” pe care ați cotate-o la un nivel mai mic legat de *eficacitatea dumneavoastră*, care ar fi aceasta?

---

Listați mai jos câteva acțiuni pe care le-ați putea întreprinde pentru a deveni mai eficace în a vă face din acestea o parte a *obișnuințelor* manageriale.

1. 

---
2. 

---
3. 

---

### PERSPECTIVA ICMA

ICMA a fost întotdeauna liderul de opinie în privința a ceea ce înseamnă administrația locală eficientă sau managementul administrației locale în Statele Unite și în alte țări. Vocea sa se face auzită într-un număr tot mai mare de țări, deoarece ea definește sisteme și standarde pentru îmbunătățirea performanței administrației locale.

În continuare vă prezentăm câteva dintre cele mai recente afirmații ale ICMA privind administrația locală eficientă. Începem cu un rezumat al punctelor de vedere exprimate, în anul 1983, în publicația asociației, *The Effective Local Government Manager* (Managerul eficient din administrația locală).<sup>5</sup> Rolul și responsabilitățile managerului din administrația locală, pe atunci, erau descrise ca:

- să păstreze legătura cu comunitatea;
- să lucreze cu organizațiile guvernamentale;
- să realizeze un management eficient (să facă lucrurile care trebuie), eficient (să le îndeplinească cum trebuie) și cu economie (să limiteze folosirea resurselor insuficiente);
- să creeze condiții pentru perfecțiune în organizație;
- să promoveze viitorul comunității;
- să reprezinte comunitatea în fața altor organisme guvernamentale (de exemplu: alte administrații locale, nivele mai înalte ale administrației sau guvernării când consideră că este adecvat); și
- să-și mențină eficacitatea personală.

Găsim în sfera acestor responsabilități de management patru teme: *managementul oamenilor, managementul schimbării, construirea și menținerea relațiilor și managementul publicității*.

Când comparăm această listă simplă a responsabilităților cu acel POSDCORB practic al anilor 30, nu putem să nu ne întrebăm ce a dus la această schimbare dramatică în definiție. Oare, pentru că majoritatea managerilor din administrația locală din Statele Unite și din alte țări au cunoștințele și aptitudinile de bază pentru a îndeplini mandatul POSDCORB? Sau, poate, dispun de o înțelepciune a personalului care le permite să abordeze mai „conceptual” rolul de manager din administrația locală? Sau, poate, este un răspuns la o tendință tot mai mare de a descrie rolul managerului în termeni care privesc comportamentul, tot mai vagi?

### ÎN CĂUTAREA EFICIENȚEI ADMINISTRAȚIEI LOCALE

La un an după publicarea lucrării „*The Effective Local Government Manager*”, ICMA s-a lansat într-un efort de cercetare pentru a defini elementele de bază ale eficienței administrației locale. Acest efort a fost un răspuns la best seller-ul lui Peters și Waterman „*In Search of Excellence*” [În căutarea excelenței (eficienței)], care descria caracteristicile organizațiilor din sectorul privat administrate cu succes. Criteriile definite de ICMA în 1984, privind „eficiența administrațiilor locale” cuprind:

- **Orientarea pe acțiune:** Administrațiile locale eficiente identifică problemele și le rezolvă repede, luptându-se cu constrângerile de structură, politice, legale, de mediu care fac funcționarea mai dificilă decât în cazul companiilor private.
- **Apropierea de cetățeni:** stabilirea și menținerea unor legături strânse cu cetățenii pe care îi servesc, chiar și cu aceia care nu doresc. Administrațiile locale ascultă, sunt sensibile și răspunzătoare în fața reacțiilor publice.
- **Autonomia și antreprenoriatul:** Dezvoltarea unui climat care să ducă la inventarea-crearea și realizarea de lucruri noi pentru a soluționa problemele; implementarea continuă a soluțiilor creatoare, chiar și în fața resurselor aflate în scădere.
- **Orientarea către angajați:** Pentru ca o administrație locală să fie eficientă, ea trebuie să-i sprijine cu adevărat, și nu numai cu vorbe, pe proprii ei angajați și nevoile lor. O organizație publică eficientă se preocupă să-și trateze angajații ca fiind ființe umane și adulte.
- **Valorile:** Administrațiile locale eficiente și-au definit un set de valori. Aceste valori sunt de departe cele mai bune – furnizând publicului calitate și servicii superioare. Valorile sunt comunicate și demonstrate angajaților, fiind o sursă de entuziasm și inspirație.
- **Misiune, scopuri și competență :** Misiunea este premiza fundamentală a organizației. Administrațiile locale eficiente au evaluat propriile misiuni, bazându-se pe nivelele în schimbare ale resurselor și pe cerințele cetățenilor și

au folosit declarații de misiuni, ca bază pentru stabilirea scopurilor comunității și / sau ale organizațiilor. În cadrul misiunii lor, administrațiile locale eficiente furnizează servicii la nivele „uniforme și consecvente”.

- **Structură:** În administrațiile locale eficiente au fost minimizate efectele negative ale structurilor vechi, birocratice. Aceste organizații au mai puține nivele de management, de personal, și oferă o direcție centrală fermă dând autonomie maximă angajaților.
- **Relațiile politice :** Acest criteriu se abate în mod radical de la modelul lui Peters și Waterman - dar este probabil cel mai important atribut. Relațiile politice în administrațiile locale eficiente au trei caracteristici : (a) ele implică relații pozitive, deschise, bazate pe respect între reprezentanții aleși locali și personalul de management, (b) fac față deschis, sincer și eficace mediilor lor, (c) posedă stabilitate de mediu la nivel politic.

Deși criteriile ICMA pentru obținerea eficienței administrațiilor locale nu descriu sau nu prescriu rolurile managerului în administrația locală care să-l ajute să îndeplinească aceste criterii, nici cunoștințele și aptitudinile necesare, este posibil să ne imaginăm care ar putea fi acestea. Ar fi interesant să vedem modul în care Universitatea ICMA a definit ceea ce trebuie să poată face managerii în administrațiile locale pentru a realiza un management eficace în organizațiile și comunitățile lor.

### MOMENT DE REFLECȚIE

Să presupunem că sunteți rugați să stabiliți un set de criterii pentru a defini ceea ce credeți că ar reprezenta *eficiența administrației locale* pentru administrația locală în viitor. Scrieți mai jos care sunt aceste criterii și descrieți în câteva cuvinte ce înseamnă fiecare dintre ele.

---

---

---

---

---

---

---

Comparați-le cu lista asociației ICMA, listă prezentată mai sus. Care sunt *similaritățile și diferențele* și de ce?

---

---

### UNIVERSITATEA ICMA

În 1995, ICMA a anunțat crearea Universității ICMA, care, cu certitudine, este o universitate diferită de cele tradiționale. După cum a fost definită la momentul înființării, ea este „o universitate fără ziduri, grade sau absolviri, recunoscând o angajare a valorilor învățaturii de o viață de către o comunitate de oameni care se aseamănă în gândire”. Merită menționate câteva caracteristici ale acestei abordări a dezvoltării profesionale făcute de ICMA.

În primul rând, ea responsabilizează pe membrii individuali ai ICMA pentru ca aceștia să-și *evalueze propriile lor abilități și aptitudini profesionale și să-și planifice propria lor dezvoltare profesională continuă*.

În al doilea rând, o directivă stabilită în Codul Etic al ICMA spune că fiecare membru al organizației ar trebui să se angajeze cel puțin 40 de ore pe an în activități de dezvoltare profesională. Deseori managerul își îndeplinește angajamentul de dezvoltare profesională, ajutându-i pe alții să învețe (de exemplu, oferindu-se voluntar să conducă un atelier de training pentru asociația profesională). O copie a Codului Etic al ICMA se găsește la finalul Părții Întâi a acestui manual.

În al treilea rând și cel mai important, „Universitatea” a definit un set de practici (competențe individuale) cu care fiecare membru și-ar putea evalua propriile cerințe de dezvoltare. În final, ICMA a identificat un șir de instituții externe (universități, institute, chiar și firme private de consultanță) care ar putea să-i asiste la dezvoltarea membrilor lor. Această colecție de organizații diverse este angajată să ofere cursuri scurte bazate pe setul de practici definite și asociate cu rolul managerului în administrația locală.

Practicile unui management eficace în administrația locală pe care membrii ICMA le consideră esențiale, se împart în opt grupe; și noi am putea adăuga că este o listă mai curând descurajantă. Iată o descriere scurtă a practicilor acestor grupe.

**Grupa 1: Eficacitatea personalului.** *[Promovarea dezvoltării și performanței staff-ului și angajaților în cadrul organizației]*. Cuprinde:

- **Antrenare și Îndrumare:** oferind direcție, sprijin și feedback pentru a-i ajuta pe alții să ajungă la întregul lor potențial.
- **Conducerea echipei:** facilitarea lucrului în echipă.
- **Împuternicire:** crearea unui mediu de lucru care să încurajeze asumarea responsabilităților și luarea deciziilor la toate nivelele organizaționale.
- **Delegare:** desemnarea unor responsabilități către alții.

**Grupa 2: Facilitarea politică:** *[A-i ajuta pe oficialii aleși și pe alți membri importanți ai comunității să identifice, să lucreze și să atingă scopuri și obiective comune]*. Cuprinde:

- **Conducere facilitatoare:** construirea consensului și a unui climat de colaborare în cadrul grupurilor și între grupuri; ajutarea lor în a găsi scopuri comune și în a acționa în mod eficace pentru a le îndeplini; recunoașterea relațiilor interdependente și a multiplelor cauze ce duc la problemele comunității și anticiparea consecințelor deciziilor politice.
- **Facilitarea eficacității consiliului:** ajutarea oficialilor aleși să-și dezvolte o agendă de politici care pot fi implementate eficace și care servesc cele mai importante interese ale comunității.
- **Mediere / Negociere:** acționarea ca parte neutră pentru a rezolva disputele privind politicile.

**Grupa 3: Managementul furnizării serviciilor:** *[Asigurarea că serviciile sunt furnizate cetățenilor, de administrația locală, în mod eficace, eficient și responsabil]*. Cuprinde:

- **Expertiză funcțională / operațională:** înțelegerea principiilor de bază ale furnizării serviciilor în domeniile funcționale.
- **Planificare operațională:** anticiparea nevoilor viitoare, organizarea operațiilor de lucru și stabilirea planurilor orare pentru unitățile de lucru sau pentru proiecte.
- **Serviciile pentru cetățeni:** determinarea nevoilor cetățenilor și furnizarea echitabilă de servicii comunității.
- **Asigurarea calității:** menținerea continuă a unui nivel înalt al calității privind munca personalului, procedurile operaționale și furnizarea serviciilor.

**Grupa 4: Conducere strategică:** *[Realizarea unui exemplu care „să forțeze” organizația și comunitatea să găsească rezolvări creative ale problemelor, să experimenteze soluții, să facă schimbări și să treacă prompt la acțiune]*. Cuprinde:

- **Asumarea inițiativei și a riscului:** să demonstreze orientare personală spre acțiune și să accepte responsabilitatea privind rezultatele, să se opună situației existente și să înlăture barierele care stau în calea atingerii scopurilor și a obiectivelor.
- **Viziune:** conceptualizarea unei declarații de viitor ideal și comunicarea acesteia organizației și comunității.
- **Creativitate și inovație:** dezvoltarea unor idei și practici noi, aplicarea celor existente la situațiile noi.
- **Științe tehnologice:** demonstrarea că înțeleg tehnologia informației și asigurarea că aceasta este încorporată în mod adecvat în planurile de

îmbunătățire a furnizării serviciilor, diseminării informațiilor, comunicărilor organizaționale și accesului cetățenilor.

**Grupa 5: Receptivitate democratică:** *[Demonstrarea unui angajament pentru principiile democratice respectând oficialii aleși, grupurile de interese ale comunității și procesul de luare a deciziilor; educarea cetățenilor privind administrația locală; și acumularea cunoștințelor despre istoria politică, socială și economică a comunității].* Cuprinde:

- **Sprrijinire democratică:** dezvoltarea valorilor și a integrității administrației reprezentative și creșterea nivelului democrației locale prin acțiuni și exemple; asigurarea participării eficiente a administrației locale în cadrul sistemului interguvernamental.
- **Diversitate:** înțelegerea și „prețuirea” diferențelor dintre indivizi și dezvoltarea acestor valori în cadrul organizației și al comunității.
- **Participarea cetățenilor:** recunoașterea dreptului cetățenilor de a influența deciziile locale și promovarea implicării active a cetățenilor în administrarea locală.

**Grupa 6: Planificare organizațională și management:** *[Achiziționarea, alocarea pe termen scurt și lung a resurselor financiare și umane și analizarea acestora].* Cuprinde:

- **Bugetul:** pregătirea și administrarea bugetului.
- **Analiza financiară:** interpretarea informațiilor financiare pentru a evalua condițiile fiscale ale comunității, determinarea relației cost-eficacitate a programelor și pregătirea strategiilor alternative.
- **Dezvoltarea resurselor umane:** asigurarea că politicile și procedurile de angajare a oamenilor, promovare a lor, apreciere a performanțelor și disciplină sunt echitabile, legale și curente; asigurarea că resursele umane sunt adecvate îndeplinirii obiectivelor programelor.
- **Planificare strategică:** Poziționarea organizației și a comunității pentru evenimente și circumstanțe care sunt anticipate în viitor.

**Grupa 7: Comunicare:** *[Facilitarea circulației ideilor și informațiilor, și a unui climat de înțelegere între indivizi; sprijinirea eficientă în interesul comunității].* Cuprinde:

- **Sprrijinire:** comunicând un sprijin personal pentru politici, programe sau idealuri care servesc cele mai importante interese ale comunității.
- **Aptitudini de prezentare:** transmiterea ideilor și informațiilor, în mod eficient, altora.
- **Relații cu media:** comunicarea informațiilor către media într-un mod care să

ajute publicul să înțeleagă mai bine problemele și activitățile administrației locale și construirea unor relații pozitive cu presa.

- **Comunicarea interpersonală:** schimbul de mesaje verbale și non-verbale cu alții într-un mod care demonstrează respect pentru indivizi și promovează continuu obiectivele comunității și ale organizației.

**Grupa 8: Integritate:** [Demonstrarea corectitudinii, onestității și conștientizare etică și legală în relațiile personale și profesionale și în activități]. Cuprinde:

- **Integritate personală:** demonstrarea faptului că se ține cont de responsabilitatea acțiunilor personale; conducerea relațiilor și activităților personale în mod corect și onest.
- **Integritate profesională:** conducerea relațiilor și activităților profesionale în mod corect, onest, legal și în conformitate cu Codul Etic al asociației ICMA.
- **Integritate organizațională:** dezvoltarea comportamentului etic în cadrul organizației prin exemplu personal, practici de management și training.

Nimeni nu ar putea acuza asociația ICMA de timiditate în eforturile sale de a descrie „practicile” care sunt esențiale unui management eficient în administrația locală. Așa cum am afirmat mai devreme, există o lungă listă de competențe individuale care trebuie acumulate de-a lungul unei cariere profesionale. Și încă, aceasta nu este semnificativ diferită de lista de competențe identificate de Richard Boyatzis în examinarea făcută de el asupra funcțiilor, responsabilităților și așteptărilor a peste 2000 de manageri din organizațiile sectorului privat. Lista ICMA tinde să fie exprimată în termeni profesionali (ce așteaptă profesia de la practicanții ei) în timp ce categoriile de competențe ale lui Boyatzis sunt mai egocentrice (la ce s-ar putea aștepta directorii executivi unul de la altul).

Ambele liste trec dincolo de o contabilizare a lucrurilor pe care trebuie să le cunoască (cunoștințe) și să fie capabili să le facă (aptitudini) dacă vor să fie considerați competenți în domeniul profesiei lor. Ele vorbesc despre *atitudini* („o credință pozitivă că oamenii sunt buni”), *comportament* (abilitatea de „a da la o parte” nevoile și dorințele personale în favoarea nevoilor organizației) și *valori* (dezvoltarea comportamentului etic în organizație prin exemplu personal) ca fiind calitățile esențiale în atingerea eficienței manageriale. Termenii *atitudini*, *comportament* și *valori* sunt deseori contestați și supuși provocării, ca fiind obiective de training inadecvate. Dar nu este așa! Ele descriu câteva dintre cele mai importante rezultate ale învățării individuale și în grup. De exemplu:

*Nu am o „atitudine” bună în fața lucrului cu oamenii din alt departament, și, frecvent, acest fapt afectează „comportamentul” meu față de ei (lucru demonstrat de lipsa mea de dorință de a coopera chiar și atunci când știu că este în interesul nostru reciproc). Ca rezultat al instruirii privind aptitudinile interpersonale și de lucru în echipă am ajuns să consider de „valoare” munca importantă cu echipe și oameni din alte organizații și să-i dau prioritate de câte ori este posibil.*

Învățăturile semnificative, raportate de participanții care au urmat programe de training în domeniile conducerii pentru aleșii locali și menținerii calității totale a serviciului public, ilustrează modul în care gândesc managerii privind rezultatele instruirii.

- După instruire (training), pot face față cetățenilor furioși și le pot satisface dorințele (*schimbarea atitudinii*).
- După instruire (training), colegii mei spun că acum ascult ceea ce au de spus (*schimbarea comportamentului*).
- După instruire (training), am început să privesc în mod diferit modul în care îmi cresc copiii (*schimbarea valorilor*).<sup>4</sup>

Cele 29 de practici, pe care membrii ICMA le consideră esențiale managementului unei administrații locale eficiente, ar putea să nu fie toate critice, importante sau relevante pentru managementul din administrația dumneavoastră locală, în aceste timpuri. Pe de altă parte, ele sunt norme ale performanței profesionale care merită luate în considerare, și trebuie să se depună eforturi pentru a transforma administrația locală într-un bastion al democrației și al unei societăți deschise.

### MOMENT DE REFLECȚIE

Dacă ar fi să alegeți cinci practici, dintre cele 29 identificate de ICMA, pe care le-ați alege, considerându-le cele mai importante și mai relevante pentru administrația locală de astăzi? Care dintre aceste cinci practici v-ar fi cel mai greu de stăpânit? Care dintre cele cinci practici ar fi, pentru un manager, cel mai greu de aplicat în administrația locală?

Practicile cele mai importante și mai relevante:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Practica cel mai greu de stăpânit pentru mine:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Practica cel mai greu de aplicat pentru managerii din țară:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## REFERINȚE

<sup>1</sup> Peter Drucker: *Managing in a Time of Great Change* (New York: Truman Talley Books, 1995).

<sup>2</sup> Henry Mintzberg: *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper and Row, 1973).

<sup>3</sup> Richard Boyatzis: *The Competent Manager* (New York: John Wiley and Sons, Inc. 1982).

<sup>4</sup> Drucker, *op. cit.*

<sup>5</sup> International City / County Management Association: *The Effective Local Government Manager* (Washington, DC: ICMA, 1983).



**ANEXĂ**  
**CODUL ETIC AL ICMA**

1. Scopurile asociației ICMA sunt creșterea calității administrației locale, furnizarea de asistență și sprijinirea managerilor locali în Statele Unite și în alte țări. Pentru a urmări aceste obiective, câteva principii certe, după cum au promulgat procedurile, vor sta la baza conduitei fiecărui membru, al ICMA, care:
2. Va fi dedicat conceptelor privind administrația locală democratică și eficace prin oficialii aleși responsabili și va considera că managementul general profesional este esențial realizării acestor obiective.
3. Va afirma demnitatea și valoarea serviciilor făcute de administrație și va menține o atitudine practică, creativă și constructivă în treburile administrației locale și un bun simț privind responsabilitatea socială ca un funcționar public de încredere.
4. Va fi dedicat celor mai înalte idealuri ale onoarei și integrității în toate relațiile publice și personale în scopul de a merita respectul și încrederea oficialilor aleși, al altor oficiali, al angajaților și al publicului.
5. Va considera că funcția de bază a administrațiilor locale în toate timpurile este să servească interesele tuturor oamenilor.
6. Va înainta propuneri de politici oficialilor aleși; îi va ajuta prin fapte și consultanță în probleme de politică ca bază în luarea deciziilor și în stabilirea scopurilor comunității; va susține și va implementa politicile administrației locale adoptate de oficialii aleși.
7. Va recunoaște dreptul reprezentanților aleși ai oamenilor de a stabili politicile administrației locale; responsabilitatea pentru executarea politicilor le revine de asemenea membrilor ICMA.
8. Se va „înfrâna” de la toate activitățile politice care subminează încrederea publică în administratorii profesionali (manageri). Nu va participa la alegerea membrilor corpului legislativ care face angajările de personal.
9. Își va face o datorie personală din a-și îmbunătăți abilitățile profesionale și din a dezvolta competența asociațiilor în folosirea tehnicilor de management.
10. Va informa comunitatea în privința treburilor administrației locale; va încuraja comunicarea între cetățeni și toți oficialii administrației locale; se va comporta prietenește și politicos cu cetățenii și va căuta să îmbunătățească calitatea și imaginea serviciului public.
11. Va rezista oricărei încălcări a responsabilităților profesionale, considerând că membrii ar trebui să fie liberi să-și ducă la îndeplinire politicile oficiale fără să fie deranjați și să rezolve fiecare problemă fără discriminare în mod principal și just.

12. Va rezolva toate problemele de personal în funcție de merite, astfel încât deciziile membrilor să fie luate corect și imparțial în privința promovărilor, penalizărilor, numirilor și disciplinei.
13. Va fi corect, neurmărind favoruri, considerând că a urmări profitul sau interese personale, folosind informații confidențiale sau abuzând în scopuri personale de timpul alocat cetățenilor, este ceva lipsit de onestitate.





## NOTĂ PENTRU FACILITATORUL ATELIERULUI

Acest atelier, ca și celelalte din cadrul acestei serii, necesită un trainer experimentat în programe la care participă manageri diverși din administrația locală. Am inclus tipuri variate de activități de învățare și diverse formate pentru a oferi trainerilor flexibilitatea necesară adaptării atelierului la nevoile specifice ale managerilor care participă. Intenția noastră este să vă încurajăm să veniți cu lucruri noi din propria experiență de trainer, pentru a ridica valoarea acestor materiale de instruire pentru managerii participanți.

## SCOP

Acest atelier constă din proiecte (design) de instruire asistate de traineri, realizate în scopul de a-i ajuta pe managerii din administrația locală să-și înțeleagă mai bine rolurile și responsabilitățile. În calitate de participanți la atelier, managerii vor avea ocazia de a-și autoevalua propriile abordări asupra managementului administrației locale în relație cu cele mai recente eforturi ale ICMA de a defini rolul managerului în administrația locală. Participanții vor fi încurajați să aibă în vedere moduri adecvate de a-și îmbunătăți propria performanță de manageri lucrând cu aceste materiale, cu dumneavoastră și cu ceilalți manageri care participă la atelier.

## CONȚINUT

Fiecare activitate de instruire este descrisă pe scurt, mai jos, împreună cu un timp aproximativ necesar fiecăreia. Un atelier, care include toate aceste componente de învățare, va necesita aproximativ o jumătate de zi. Pentru un program de o zi ați putea folosi aceste materiale exact în ordinea și maniera prezentată. Sau dacă veți prefera, le veți putea modifica și chiar veți putea adăuga personal ce doriți pentru a realiza un program mai lung sau pentru a face programul mai relevant obiectivelor unei situații particulare de training.

### 1.1 EFICACITATEA MANAGERULUI ÎN ADMINISTRAȚIA LOCALĂ

În echipe mici, participanții compară exemple, în general întâlnite, de comportamente eficiente și ineficiente ale managerilor. (90 de minute).

### 1.2 PREZENTAREA TRAINERULUI

O prezentare scurtă, pe baza eseului precedent, ca bază conceptuală pentru exercițiile de autoevaluare a performanței managerului. (30 de minute)

### 1.3 AUTOEVALUAREA EFICACITĂȚII MANAGERIALE

Participanții vor completa un chestionar, vor stabili un scor, vor discuta în perechi și vor evalua rezultatele acestui chestionar privind eficacitatea managerială. (120 de minute).

### 1.4 PRIORITĂȚI PENTRU DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI PERSONALĂ

Participanții vor identifica priorități ale dezvoltării organizației și personale bazându-se pe criteriile eficacității manageriale ale ICMA și vor folosi rezultatele pentru a dezvolta planuri de îmbunătățire profesională. (30 de minute).

## **1.1 EFICACITATEA MANAGERULUI DIN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ LOCALĂ**

---

### **SCOP**

În toate manualele acestei serii, succesiunea evenimentelor se repetă de câteva ori. Intenția noastră este de a oferi trainerilor și acelor care studiază individual, un set complet de materiale de instruire astfel încât să poată fi folosite în modul care este estimat cel mai adecvat și efice.

Scopul acestui exercițiu este de a-i ajuta pe participanți (1) să-și amintească o situație în care au acționat efice ca manageri și (2) să discute unii cu alții despre performanța managerilor din administrația locală, atât din punct de vedere al eficacității, cât și al eficienței. Exercițiul este folositor și pentru a sparge gheața între participanți, pentru a-i ajuta să discute liber despre eficacitatea managerilor din administrația locală în îndeplinirea rolurilor și responsabilitățile lor.

**TIMP NECESAR: 1,5 ORE**

### **PROCES**

1. Expuneți grupului participant sarcinile pe care trebuie să le îndeplinească și explicați-le pe fiecare.

Rugați participanții să-și amintească o ocazie în care au făcut ceva efice ca manageri, în ultima săptămână. Înmânați-le Foaia de lucru nr. 1 și sugerați-le s-o folosească pentru a scrie răspunsurile lor. După câteva minute, cereți-le, pe rând și pe scurt, să descrie evenimentele și să explice de ce au fost efice.

2. Împărțiți participanții în echipe pe cât se poate egale. Cereți ca o jumătate dintre echipe să discute și să pregătească o listă cu acțiuni și comportamente efice care sunt de găsit la managerii din administrația locală. Cereți celelalte jumătăți să facă același lucru, dar cu acțiuni și comportamente inefice. Dați-le 20 de minute pentru a îndeplini această sarcină. Înmânați fiecărei echipe cartonașe pe care să noteze câte o acțiune sau un comportament pe fiecare cartonaș. Puteți folosi cartonașe colorate diferit astfel încât acțiunile efice să se distingă de cele inefice mai ușor.

La sfârșitul celor 20 de minute reuniți participanții în plen. Dați fiecărei echipe 10 minute să-și raporteze rezultatele lipind cartonașele pe un perete al încăperii și alte 10 minute pentru a veni toți în fața peretelui să citească cartonașele. Încurajați-i să

# SARCINA NR. 1

Redați mai jos o ocazie în care considerați că, în săptămâna trecută, ați făcut ceva eficient în calitate de manageri. Redați cât mai specific posibil și vă rugăm să detaliați câteva argumente ale succesului pe care l-ați avut.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

**SARCINA NR. 2**

Dacă îndepliniți aceste sarcini ca exercițiu de studiu individual, redați în spațiile de mai jos acele acțiuni și comportamente „eficace” și „ineficace” care se găsesc în mod obișnuit, la managerii din administrația locală.

Dacă îndepliniți această sarcină ca participant la un atelier, este bine să notați mai jos câteva dintre ideile echipei, ca informații pe care să le revedeți mai târziu.

**EFICACE:**

**INEFICACE:**

|       |       |
|-------|-------|
| <hr/> | <hr/> |
| <hr/> | <hr/> |
| <hr/> | <hr/> |
| <hr/> | <hr/> |
| <hr/> | <hr/> |
| <hr/> | <hr/> |
| <hr/> | <hr/> |
| <hr/> | <hr/> |
| <hr/> | <hr/> |
| <hr/> | <hr/> |
| <hr/> | <hr/> |
| <hr/> | <hr/> |
| <hr/> | <hr/> |
| <hr/> | <hr/> |
| <hr/> | <hr/> |
| <hr/> | <hr/> |
| <hr/> | <hr/> |
| <hr/> | <hr/> |
| <hr/> | <hr/> |
| <hr/> | <hr/> |
| <hr/> | <hr/> |
| <hr/> | <hr/> |

---

## **1.2 PREZENTAREA TRAINERULUI**

---

### **SCOP**

Această prezentare dorește să ofere participanților informații și perspective asupra rolului și responsabilităților managerului în administrația locală, ca bază pentru planificarea îmbunătățirii organizaționale și personale.

**TIMP NECESAR: APROXIMATIV 1 ORĂ**

### **PROCES**

1. Pregătiți prezentarea folosind informații din eseul precedent privind rolurile și responsabilitățile managerului în administrația locală. Axați-vă pe considerentele ICMA asupra eficacității managementului în administrația locală inclusiv pe cele 29 de practici esențiale asupra cărora s-au pus de acord membrii ICMA.
2. Puteți folosi informații scrise pe cartonașe, pentru a vă fi mai ușor să acoperiți sistematic toate informațiile și să nu depășiți timpul. Adresați întrebări, din când în când, în timpul prezentării pentru a vă lămurii dacă participanții înțeleg și pentru a le capta atenția. Puteți să folosiți materiale vizuale în timpul prezentării, foi tipărite anterior și transparente, pentru a face mai rapidă înțelegerea și reținerea lucrurilor importante.

## 1.3 AUTOEVALUAREA EFICACITĂȚII MANAGERIALE

---

### SCOP

Acest exercițiu îi va ajuta pe participanți să aprecieze: (1) propria lor eficacitate ca manageri în administrația locală în legătură cu cele 29 de „practici” de management identificate de ICMA (eficacitatea individuală); și (2) importanța fiecăreia pentru îmbunătățirea administrației locale.

TIMP NECESAR: APROXIMATIV 2 ORE

### PROCES

Distribuiți participanților copii ale chestionarului „*Eficacitatea / Importanța practicilor de management*” și cereți-le să le completeze și să-și calculeze scorurile la Partea I și la Partea a II-a a instrumentului urmărind instrucțiunile.

Explicați că Partea I a chestionarului (Foaia de lucru nr. 3), produce informații privind relația dintre *autoevaluarea* eficacității personale privind o practică particulară și aprecierile aduse *importanței* desemnate aceleași practici. Când un participant apreciază importanța unei anumite practici mai mult decât propria eficacitate în îndeplinirea practicii respective (pe o scală de 10 de puncte) ar putea să se ajungă la un scor (-) negativ. Cu cât diferențele dintre aceste scoruri sunt mai mici cu atât este mai mare concordanța între nivelul pe care-l percepe participantul privind propria lui eficacitate și importanța îmbunătățirii administrației locale.

Pe de altă parte, scorurile mari ale eficacității privind practicile apreciate puțin ca importanță vor produce un scor (+) pozitiv. Cu cât sunt mai mari diferențele cu atât managerul este mai eficient într-o competență pe care el o crede mai puțin importantă.

Explicați că Partea a II-a a chestionarului (Foaia de lucru nr. 4) trebuie folosită de participanți pentru a identifica și reda cele mai mari cinci scoruri pozitive și cele mai mici cinci scoruri negative. Vor reda această informație în pătrățelele care urmează după chestionar.

Când au terminat toate scorurile cereți-le să se împartă în perechi și să discute

scorurile, ce omisiuni există și cum poate fi folosită informația din exercițiu în fiecare planificare individuală a managerului pentru dezvoltare profesională.

După aproape 30 de minute de discuții, cereți perechilor de participanți să afișeze cele cinci scoruri individuale (plus și minus) într-un format pe care îl veți oferi lor. Aceasta se poate face citind cele 29 de practici ICMA și cerându-le să ridice mâna pentru a identifica scorurile plus și minus pentru fiecare practică în parte. Intenția este de a grupa scorurile astfel încât similaritățile, diferențele și modelele de scoruri să poată fi observate și discutate.

Pentru a îmbunătăți discuția, cereți participanților să vorbească și despre ceea ce înseamnă pentru ei scorurile, pentru a-i ghida în dezvoltarea profesională.

- Ce vă spune o practică pe care ați apreciat-o mai mult în importanță decât nivelul curent al eficacității dumneavoastră? Ar putea însemna aceasta că mai aveți nevoie de o îmbunătățire în acest domeniu?
- Ce vă spune o practică pe care ați apreciat-o mai puțin în importanță decât nivelul curent al eficacității dumneavoastră? Ar trebui ca ea să fie mai importantă? Ar trebui să vă axați eforturile de autoîmbunătățire în altă parte?

Când ați ajuns în acest punct sugerați participanților să-și revadă cartonașele de la primul exercițiu. Adresați întrebarea: *Cum se potrivesc domeniile performanței eficiente de pe cartonașe cu scorurile privind cele 29 de competențe identificate de ICMA?* Cereți-le să încercuiască acele domenii unde există o potrivire.

Încheiați exercițiul, rugând participanții ca, voluntar, să facă observații, să vină cu idei privind valoarea acestui exercițiu în domeniile aflate în centrul atenției pentru dezvoltarea profesională în rolurile și responsabilitățile lor manageriale.

FOAIA DE LUCRU NR. 3

## EFICACITATEA / IMPORTANȚA MANAGEMENTULUI CHESTIONAR - PARTEA I

### INSTRUCȚIUNI

Chestionarul care urmează vă va ajuta să vă evaluați propria eficacitate în îndeplinirea celor 29 de competențe identificate de Universitatea ICMA (coloana 2) și să evaluați importanța fiecărei competențe pentru administrația locală (coloana 3). Aveți o scală de la 1 la 10 pentru a aprecia cu scorul 10 pe cea mai mare și cu scorul 1 pe cea mai mică. După ce încercuiți aprecierile asupra tuturor celor 29 de competențe, și pentru eficacitate și pentru importanță, folosiți coloana a 4-a pentru a înregistra diferențele. Înregistrați scorul minus (-) când importanța e mai mare decât eficacitatea și scorul plus (+) când eficacitatea e mai mare decât importanța.

După ce ați completat chestionarul, înregistrați, în pătrățelele de mai jos, cele mai înalte cinci scoruri pozitive și cele mai joase cinci scoruri negative. Scorurile pozitive indică faptul că *eficacitatea* personală pe care o percepeți în competența respectivă este mai mare decât *importanța* pe care o dați competenței. Scorurile negative indică faptul că dați o *importanță* mai mare decât propria *eficacitate* când îndepliniți competența respectivă.

| Coloana 1<br>Domeniile ICMA ale performanței manageriale                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Coloana 2<br>Eficacitatea mea ca manager în acest domeniu | Coloana 3<br>Importanța operării și managementului pentru APL | Coloana 4<br>Diferențele în apreciere (+/-) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1. Antrenând și fiind mentor: direcționându-i, sprijinindu-i și oferind feedback celorlalți, pentru a-i ajuta să lucreze la întregul lor potențial.                                                                                                                                                                                                                          | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                          | $\pi$                                       |
| 2. Conducerea echipei: facilitând lucrul în echipă.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                          | $\pi$                                       |
| 3. Împuternicirea: creând un mediu de lucru care să încurajeze responsabilitatea și luarea deciziilor la toate nivelele organizației.                                                                                                                                                                                                                                        | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                          | $\pi$                                       |
| 4. Delegarea: desemnând responsabilități altora.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                          | $\pi$                                       |
| 5. Conducere facilitatoare: construirea unui climat de cooperare și a consensului între și în interiorul diverselor grupuri; ajutarea lor să-și identifice scopuri comune și să acționeze eficace pentru a le atinge; recunoașterea relațiilor independente dintre oameni și a cauzelor multiple ale problemelor comunității; anticiparea consecințelor deciziilor politice. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                          | $\pi$                                       |
| 6. Facilitarea eficacității consiliului: ajutarea oficialilor aleși în dezvoltarea unor agende de politici care să poată fi implementate în mod eficace și care servesc interesele cele mai înalte ale comunității.                                                                                                                                                          | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                          | $\pi$                                       |
| 7. Mediere / Negociere: acționarea ca parte neutră în soluționarea disputelor politice.                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                          | $\pi$                                       |
| 8. Expertiză funcțională / operațională: înțelegerea principiilor de bază ale furnizării serviciilor în domeniile funcționale.                                                                                                                                                                                                                                               | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                          | $\pi$                                       |

| Coloana 1<br>Domeniile ICMA ale performanței manageriale                                                                                                                                                                                                                              | Coloana 2<br>Eficacitatea mea ca manager în acest domeniu | Coloana 3<br>Importanța operării și managementului pentru APL | Coloana 4<br>Diferențele în apreciere (+/-) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 9. Planificarea operațională: anticiparea nevoilor viitoare, organizarea operațiunilor de lucru, și stabilirea orarelor pentru unitățile de lucru ale proiectului.                                                                                                                    | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                          | $\pi$                                       |
| 10. Servirea cetățenilor: determinarea nevoilor cetățenilor și furnizarea responsabilă de servicii comunității.                                                                                                                                                                       | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                          | $\pi$                                       |
| 11. Asigurarea calității: menținerea continuă a unui nivel înalt calitativ al muncii personalului, al procedurilor operaționale și al furnizării serviciilor.                                                                                                                         | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                          | $\pi$                                       |
| 12. Asumarea inițiativelor și a riscului: demonstrarea unei orientări personale spre acțiune și acceptarea responsabilității pentru rezultatele obținute, rezistarea în fața stării care deja există și îndepărtarea barierelor care întârzie atingerea scopurilor și a obiectivelor. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                          | $\pi$                                       |
| 13. Viziune: conceptualizarea unei declarații privind un viitor ideal și comunicarea acesteia organizației și comunității.                                                                                                                                                            | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                          | $\pi$                                       |
| 14. Creativitate și inovare: dezvoltarea ideilor noi sau a practicilor noi; aplicarea practicilor și a ideilor existente la situații noi.                                                                                                                                             | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                          | $\pi$                                       |
| 15. Științe tehnologice: demonstrarea înțelegerii tehnologiei informației și asigurarea că aceasta este adecvat încorporată în planurile de îmbunătățire a furnizării serviciilor, diseminării informațiilor, comunicării organizaționale și a accesului cetățenilor.                 | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                          | $\pi$                                       |

| Coloana 1<br>Domeniile ICMA ale performanței manageriale                                                                                                                                                                                                                             | Coloana 2<br>Eficacitatea mea ca manager în acest domeniu | Coloana 3<br>Importanța operării și managementului pentru APL | Coloana 4<br>Diferențele în apreciere (+/-) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 16. Sprijinire democratică: sporirea valorilor și integrității administrației locale reprezentative și a democrației locale prin acțiuni și exemple; asigurarea unei participări efective a administrației locale în cadrul sistemului interguvernamental.                           | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                          | $\pi$                                       |
| 17. Diversitate: înțelegerea și aprecierea valorii diferențelor dintre indivizi și creșterea acestor valori în cadrul organizației și în comunitate.                                                                                                                                 | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                          | $\pi$                                       |
| 18. Participarea cetățenilor: recunoașterea dreptului cetățenilor de a influența deciziile locale și promovarea implicării cetățenilor în administrația locală.                                                                                                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                          | $\pi$                                       |
| 19. Bugetul: pregătirea și administrarea bugetului.                                                                                                                                                                                                                                  | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                          | $\pi$                                       |
| 20. Analiza financiară: interpretarea informațiilor financiare pentru a evalua condițiile fiscale ale comunității, determinarea relației cost-eficacitate a programelor și pregătirea strategiilor alternative.                                                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                          | $\pi$                                       |
| 21. Dezvoltarea resurselor umane: asigurarea că politicile și procedurile de angajare, promovare, apreciere a performanței și disciplinei personalului sunt echitabile, legale și curente; asigurarea că resursele umane sunt potrivite pentru îndeplinirea obiectivelor programate. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                          | $\pi$                                       |
| 22. Planificarea strategică: poziționarea organizației și a comunității astfel încât să facă față evenimentelor și circumstanțelor anticipate pe viitor.                                                                                                                             | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                          | $\pi$                                       |

| Coloana 1<br>Domeniile ICMA ale performanței manageriale                                                                                                                                                 | Coloana 2<br>Eficacitatea mea ca manager în acest domeniu | Coloana 3<br>Importanța operării și managementului pentru APL | Coloana 4<br>Diferențele în apreciere (+/-) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 23. Sprijinire: comunicarea unui sprijin personal pentru politici, programe și idealuri care servesc cele mai înalte interese ale comunității.                                                           | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                          | $\pi$                                       |
| 24. Aptitudini de prezentare: dați idei și informații, altora, în mod eficace.                                                                                                                           | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                          | $\pi$                                       |
| 25. Relații cu media: comunicarea informațiilor către media astfel încât să sporească înțelegerea publică asupra problemelor administrației locale și să construiască relații pozitive cu presa.         | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                          | $\pi$                                       |
| 26. Comunicarea interpersonală: schimbarea mesajelor verbale și non-verbale cu alții astfel încât să demonstreze respect față de indivizi, față de obiectivele lor, ale organizației și ale comunității. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                          | $\pi$                                       |
| 27. Integritate personală: demonstrarea faptului că ți-neți cont de răspunderea acțiunilor personale; conducerea relațiilor personale și a activităților în mod corect și onest.                         | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                          | $\pi$                                       |
| 28. Integritate profesională: conducerea relațiilor și activităților profesionale într-un mod corect, onest și legal.                                                                                    | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                          | $\pi$                                       |
| 29. Integritate organizațională: dezvoltarea comportamentului etic în și în afara organizației prin exemplu personal, practici manageriale și instruire.                                                 | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                                          | $\pi$                                       |

PARTEA a II-a

Cele mai mari  
cinci scoruri pozitive

$\pi\pi$

$\pi\pi$

$\pi$

Cele mai mici  
cinci scoruri negative

$\pi\pi$

$\pi\pi$

$\pi$

| + | — |
|---|---|
|---|---|

|    |  |  |
|----|--|--|
| 1  |  |  |
| 2  |  |  |
| 3  |  |  |
| 4  |  |  |
| 5  |  |  |
| 6  |  |  |
| 7  |  |  |
| 8  |  |  |
| 9  |  |  |
| 10 |  |  |
| 11 |  |  |
| 12 |  |  |

| + | — |
|---|---|
|---|---|

|    |  |  |
|----|--|--|
| 16 |  |  |
| 17 |  |  |
| 18 |  |  |
| 19 |  |  |
| 20 |  |  |
| 21 |  |  |
| 22 |  |  |
| 23 |  |  |
| 24 |  |  |
| 25 |  |  |
| 26 |  |  |
| 27 |  |  |

|    |  |  |
|----|--|--|
| 13 |  |  |
| 14 |  |  |
| 15 |  |  |

|    |  |  |
|----|--|--|
| 28 |  |  |
| 29 |  |  |

## 1.4 PRIORITĂȚI ÎN DEZVOLTAREA PERSONALĂ ȘI A ORGANIZAȚIEI

---

### SCOP

Acest exercițiu le este de folos participanților pentru a identifica priorități în dezvoltarea lor personală și a organizației bazându-se pe criteriile de eficacitate managerială stabilite de ICMA și pentru a folosi rezultatele în realizarea unor planuri de dezvoltare personală privind rolurile lor manageriale.

TIMP NECESAR: 30 DE MINUTE

### PROCES

Oferiți participanților copii ale chestionarului *Stabilirea priorităților personale / organizaționale*. (Foaia de lucru nr. 5). Explicați-le că acest chestionar constă în opt domenii ale dezvoltării manageriale și organizaționale care sunt componente ale celor 29 de competențe stabilite de ICMA. Rugați participanții să completeze chestionarul urmând instrucțiunile.

Folosind prioritatea cea mai mare din fiecare coloană (prima prioritate) a chestionarului, rugați participanții să identifice o acțiune care poate fi făcută în următoarele 30 de zile pentru a: (1) spori propria lor dezvoltare personală și (2) promova dezvoltarea organizației. Apoi vor înregistra rezultatele în Foaia de lucru nr. 6. Sugerați-le să folosească timpul care le-a mai rămas pentru a face același lucru pentru a doua, poate chiar și a treia prioritate.

După ce participanții au îndeplinit a doua sarcină pentru cel puțin o prioritate din fiecare categorie, rugați-i să îndeplinească și sarcina finală de a se împărți în echipe mici de 2 – 3 participanți pentru a-și discuta prioritățile și propune planuri de acțiune.

## CHESTIONAR DE STABILIRE A PRIORITĂȚILOR PERSONALE / ORGANIZAȚIONALE

### INSTRUCȚIUNI

În coloanele din dreapta fiecărei categorii, identificați importanța fiecăreia pentru dezvoltarea dumneavoastră personală și pentru dezvoltarea organizației. (1 = prioritatea cea mai mare a importanței; 2 = a doua prioritate ca mărime; 3 = următoarea ca mărime etc.).

#### Categorie de dezvoltare

#### Prioritate pentru:

**Dezvoltare proprie    Dezvoltarea organizației**

|                                                                                                                                                                         |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| 1. <b>Eficacitatea personalului:</b> promovarea dezvoltării și performanței personalului în întreaga organizație.                                                       |  |  |
| 2. <b>Facilitare politică:</b> ajutarea oficialilor aleși și a altor lideri ai comunității să identifice, să lucreze și să îndeplinească scopuri și obiective comune.   |  |  |
| 3. <b>Managementul furnizării serviciilor:</b> asigurarea că administrația locală furnizează servicii cetățenilor, în mod eficace, eficient și responsabil.             |  |  |
| 4. <b>Conducere strategică:</b> sprijinirea organizației și comunității să experimenteze, să facă schimbări, să rezolve probleme în mod creativ și să acționeze prompt. |  |  |
| 5. <b>Deschidere democratică:</b> demonstrarea angajării la principiile democratice (responsiveness)                                                                    |  |  |
| 6. <b>Managementul și planificarea organizației:</b> asigurarea achizițiilor pe termene lungi și scurte, a alocării și analizei resurselor financiare și umane.         |  |  |

|                                                                                                                                                                     |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| 7. <b>Comunicare:</b> facilitarea schimbului de idei și informații între divizii din organizație și între aceștia și factorii interesați importanți ai comunității. |  |  |
| 8. <b>Integritate:</b> demonstrarea corectitudinii, onestității, a conștientizării etice și legale în relațiile și acțiunile personale și organizaționale.          |  |  |

*FOAIA DE LUCRU NR. 6*

În spațiile de mai jos, identificați o acțiune care poate fi întreprinsă în următoarele 30 de zile și care să vă sporească dezvoltarea proprie și a organizației (revedeți primele priorități din coloanele 1 și 2 ale chestionarului precedent).

---

---

---

---

---

1. Planul meu de dezvoltare profesională este:

---

---

---

---

---

---

---

2. Propunerea pe care o fac pentru dezvoltarea organizației mele este:

---

---

---

---

---

---

---

Dacă vă permite timpul, continuați exercițiul de planificare organizațională și

profesională pentru a doua prioritate a fiecărei categorii, folosind formatul oferit pentru prioritatea nr.1.

Când vă anunță instructorul (trainerul), grupați-vă câte doi sau trei și discutați prioritățile, pe care le-ați stabilit, și planurile propuse.