

## **DEZVOLTAREA CAPACITATILOR ADMINISTRATIVE PRIN PRISMA MANAGEMENTULUI CUNOASTERII**

***Svetlana COJOCARU, dr. economie, conf. univ.,  
Veronica BUTNARU, magistrul, lector sup. univ.,  
Academia de Administrare Publica de pe  
langa Presedintele Republicii Moldova***

*Abstract. Organizations are realizing that intellectual capital or intellectual knowledge is a valuable asset that can be managed as effectively as physical assets in order to improve performance. Knowledge is largely cognitive and highly personal, while management involves organizational processes. Many knowledge workers do not like to be managed in the traditional sense. However, knowledge is increasingly recognized as a crucial organizational resource, that gives market leverage. Its management is therefore too important to be left to chance. The database professionals of today are the Knowledge Managers of the future, and they will play an integral role in making these connections possible.*

*Key words: administrative capacity, intellectual capital, public management, knowledge management*

Viitorul Republicii Moldova este acela al unei economii dinamice, competitive si inovative, functionind in structurile economice, sociale si politice care ofera noi oportunitati de crestere a competitivitatii la toate nivelurile, care are ca suport punerea cunoasterii stiintifice, a infrastructurii acesteia si a mecanismelor de implementare in slujba noii economii bazata pe o noua revolutie orientata catre o viata mai buna pentru

generatiile prezente si urmatoare, tinind sub control marile riscuri pe care le aduc actiunile globalizate in conditii de incertitudine.

Reconstructia de care avem nevoie pentru viitor este, in primul rind, un proces spiritual-institutional care trebuie sa cuprinda pe toti purtatorii de interese publice si private. De aceea, atingerea performantelor economice si de ocupare, corelate cu un sistem social echitabil, reprezinta esenta politicilor orientate spre dezvoltarea durabila a Republicii Moldova in urmatorii ani, iar dezvoltarea si modernizarea capacitatii administrative – trebuie sa constituie o prioritate orizontala de o importanta majora, care vizeaza asigurarea cadrului necesar sustinerii competitivitatii prin masuri specifice in domeniul cheie.

Deoarece politicile pot fi eficiente numai atunci cind sunt pregatite si implementate corect, capacitatea administrativa devine in cadrul reformei administratiei publice una din valentele principale si care trebuie sa se bazeze pe cele 5 principii ale buneii guvernari: deschiderea, participarea, responsabilitatea, eficacitatea si coherenta.

In Republica Moldova Legea privind descentralizarea administrativa stabileste, ca capacitatea administrativa este recunoscuta ca fiind adecvata statutului legal al unei autoritati publice atunci cind cheltuielile administrative ale acesteia nu depasesc 30 la suta din suma totala a veniturilor proprii.

In legislatia romaneasca, Legea cadru a descentralizarii 195/2006, se defineste capacitatea administrativa ca “ansamblul resurselor materiale, institutionale si umane de care dispune o unitate administrativ-teritoriala precum si actiunile pe care le desfasoara aceasta pentru exercitarea competentelor exercitate prin lege” [7].

Conform World Bank, pentru ca o organizatie sa aiba capacitate administrativa trebuie sa indeplineasca satisfactor patru functii de baza pentru a-si atinge obiectivele [2]:

- planificare strategica si evaluare (luarea deciziilor);
- mobilizarea resurselor necesare (inclusiv umane, financiare, materiale si de management);
- comunicare si coordonare;
- negociere si solutionarea conflictelor.

Cunoscutul expert in domeniu Tony Verheijen, autor al multor studii coordonate de Banca Mondiala, considera in lucrarea sa “Administrative Capacity Development, a race against time?”, citata de documentele Comisiei Europene [2], ca, capacitatea institutionala si administrativa, poate fi definita, de regula, ca “un set de caracteristici relative la capitalul uman din sectorul public si la performanta si succesul implementarii politicilor publice”.

In opinia autorilor si generalizind cele expuse, consideram ca “capacitatea” subliniaza atentia care trebuie acordata dezvoltarii strategiilor si competentelor care maximizeaza oportunitatile de implementare a politicilor publice. Astfel, aspectele tipice ale capacitatii administrative pot fi considerate calitatea functionarilor publici, caracteristicile organizationale, gradul de utilizare a tehnologiilor informationale in structura administratiei, relatiile inter-guvernamentale si nu in ultimul rind, modul de interrelacionare intre guvern si mediul social si economic prin prisma managementului cunoasterii.

Asadar, in centrul reformei administratiei publice, trebuie sa fie capacitatea administrativa, deoarece o reforma eficienta presupune o mai buna capacitate a functionarilor si angajatilor sectorului public de a gestiona serviciile publice si a face sa functioneze mecanismul administratiei atat pe plan vertical cat si pe plan orizontal.

O buna capacitate administrativa reprezinta, de fapt, un mod eficient de functionare a autoritatii ierarhice, eficacitatea serviciilor si un bun control al activitatilor personalului.

Daca pina nu demult cetatenii erau multumiti de faptul ca se constituie noi servicii publice, astazi tot mai mult cresc exigentele cetatenilor fata de calitatea serviciilor si prestatiilor oferite de administratiile publice locale, precum si de prestatiile alesilor locali. Cetatenii solicita sa nu mai fie tratati ca simpli consumatori, ci in calitate de clienti in cadrul binomului cerere - oferta, aplicat si in sectorul serviciilor publice.

Prin aceasta pozitie se modifica insasi semnificatia conceptului de serviciu public (in cadrul caruia fiecare cetatean are obligatia de a cotiza sub forma de impozite si taxe locale), care se transforma in servicii pentru public, care se pot cumpara ca orice marfa si pe care alesii locali au obligatia sa le ofere cetatenilor.

Activitatea autoritatilor publice capata astfel o dimensiune antreprenoriala de tip „proiect”, prin care se administreaza un sistem de interese, de delegari de responsabilitati, cum ar fi: externalizarea serviciilor publice, precum si implementarea unor programe de dezvoltare a localitatilor.

De aceea, accentul trebuie sa se puna pe de o parte, pe un management eficace intr-un cadru institutional coerent, iar pe de alta parte, pe capacitatea de a implementa deciziile. In acest sens, pot fi operationalizate instrumente practice pentru o mai buna guvernare si o mai buna monitorizare.

Putem afirma, ca fundamentarea capacitatii administrative a autoritatilor administratiei publice trebuie sa se bazeze pe:

- selectia, formarea si motivarea functionarilor publici: capacitatea administrativa a autoritatilor administratiei publice centrale si locale antrenate in pocesul de reforma este sustinuta prin functionari publici foarte bine pregatiti profesional si motivati, recrutati si selectati in mod obiectiv si corect;

- simplificarea reglementarilor ce conduce in mod natural la simplificarea administrativa;

- comunicarea intre autoritatile administratiei publice si comunicarea publica catre cetatean ce ocupa un loc important in intarirea capacitatii administrative a autoritatilor si in eficientizarea activitatilor acestora; si

- instrumente de management eficiente, respectiv, intarirea capacitaii administrative a autoritatilor administratiei publice depinde si de implementarea unor instrumente noi si moderne de management si de diseminarea bunelor practici.

Din cele expuse mai sus tot mai evident se contureaza necesitatea aplicarii in administratia publica a unui nou management – managementul cunoasterii, care ar satisface, atat capacitatea administrativa, cit si exigentele sporite ale cetatenilor fata de calitatea si continuturile serviciilor publice prestate.

Implementarea Managementului cunoasterii in administratia publica va fi imposibila fara o interconexiune stransa cu Managementul resurselor umane, deoarece subiectul de studiu este identic – omul: abilitatile, cunostinsele si capacitatile ecestuia. Capitalul uman este cea mai importanta parte a cunoasterii, prescriptive sau afirmative si care solicita investitii masive in capacitatea de asimilare. Conform lui David J. Skyrme, cunostintele si capitalul intelectual sunt activele „ascunse” ale unei organizatii [5].

Fara un management al resurselor umane adecvat, nici nu se poate construi si nici functiona management al cunoasterii. Implementarea unui management al cunoasterii, care incorporeaza un substantial modul de management al resurselor umane, este conditionat pentru construirea, functionarea si competitivitatea administratiei publice bazate pe cunostinte.

De asemenea nici „managementul cunoasterii nu poate functiona in mod independent – el intra in interactiune cu elementele variate ale organizatiei” [3].

Implementarea managementului cunoasterii in administratia publica se structureaza potrivit specialistilor [4] pe managementul resurselor umane, asa cum reiese din principiile generale de concepere si implementare a managementului bazat pe cunostinte:

- tratarea cunostintelor ca element determinant al functionalitatii si performantelor organizatiei;
- abordarea si utilizarea cunostintelor in multivariatatea si multidimensionalitatea lor, cu accent pe cele de importanta strategica pentru organizatie;
- focalizarea managementului asupra tratarii complexe a cunostintelor in cadrul organizatiei;
- integrarea tehnologiilor informationale si communicationale in procesele si relatiile de previzionare, organizare, antrenare, coordonare si control – evaluare;
- identificarea, utilizarea si valorificarea eficienta a cunostintelor necesita solutii manageriale care sa combine personalul de specialitate cu tehnologiile informationale, communicationale, performante;
- constientizarea de catre angajati ca accesarea si obtinerea cunostintelor reprezinta numai un inceput ce trebuie urmat de utilizarea, valorificarea si protejarea cunostintelor;
- inducerea la personalul organizatiei a concepiei si comportamentelor potrivit carora partajarea si utilizarea cunostintelor cu alte persoane este o abordare normala si eficace in plan organizational si individual;
- valorificarea superioara a cunostintelor se realizeaza preponderent nu prin abordari organizationale de tip ierarhic, ci prin crearea de retele si mecanisme orizontale si pe diagonala, interne si externe organizatiei, care sa functioneze predominant pe principiile economiei de piata;
- acordarea unei atentii speciale persoanelor, zonelor si proceselor de munca unde se produc si utilizeaza intens noile cunostinte;
- managementul cunoasterii este un demers continuu, care nu se sfarseste cat timp exista organizatia;
- cunostintele reprezinta o sursa principala de putere pentru angajati si organizatii;
- managementul cunostintelor este costisitor, dar si mai costisitor este neglijarea acestora;
- managementul cunostintelor necesita manageri si organisme manageriale specializate in acest domeniu;
- transformarea organizatiei intr-o organizatie care invata permanent;
- protejarea cunostintelor individuale si organizationale;
- obiectivele si criteriile de apreciere a necesitatii si calitatii managementului cunoasterii, ale managerilor si specialistilor care-l exercita, sunt reprezentate de performantele obtinute de organizatiile respective.

Cu toate schimbarile radicale care se produc in managementul cunoasterii, finalitatea sa in administratia publica nu se schimba: obtinerea de functionari bine instruiti, cu cunostinte si abilitati care ar demonstra cea mai inalta capacitate administrativa a autoritatilor publice prin prisma satisfacerii necesitatilor cetatenilor de produse si servicii competitive pe piata, generatoare de valoare adaugata si de profit.

In opinia autorilor, actiunile urgente care ar trebui sa fie implementate in administratia publica, prin intermediul managementului cunoasterii, de catre top managementul acesteia pentru imbunatatirea capacitatii administrative sunt:

- componenta dominata de profesionisti si reducerea numarului nivelurilor intermediare de conducere ierarhica;
- asigurarea coordonarii prin mijloace de factura non-autoritara (standarde, norme, reguli de cooperare etc.). Separarea dintre conducere si executare devine, astfel, irelevanta, actul managerial se concentreaza pe probleme de elaborare a viziunii strategice si de facilitare a actiunii coordonate a unor actori competenti si cooperanti care se auto-responsabilizeaza inclusiv sub aspect decizional;
- organizarea unor dezbateri ample referitoare la intelegerea si punerea in practica a continutului administratiei publice bazate pe cunostinte;

- elaborarea unui plan de actiune pe termen scurt si mediu privind implementarea unor masuri care rezulta din dezbaterile mentionate;
- constituirea unei echipe de proiect (actiunea respectiva fiind considerata un proiect) care sa reprezinte nucleul de referinta in punerea in practica de urgenta a managementului cunoasterii si monitorizarea acestei actiuni de maxima importanta pentru Republica Moldova in perspectiva integrarii europene.

In concluzii constatam, ca resursa umana devine din ce in ce mai complexa, dobandeste un rol crescand in administratia publica, iar obtinerea, pastrarea, utilizarea si valorificarea sa necesita o abordare noua, eforturi deosebite si chiar multa creativitate.

Administratia publica bazata pe Managementul Cunoasterii devine mai susceptibila sa promoveze in societate valoarea apartinentei conceptuale, ca sursa de influenta a comportamentulelor si relatiilor actorilor sociali.

### **Referinte bibliografice**

1. Legea privind descentralizarea administrativa, nr. 435-XVI din 28.12.2006, cu modificarile efectuate prin Legea nr.181-XVIII din 15.07.2010
2. Strengthening institutional capacity and efficiency of public administrations and public services in the next programming period (2007-2013), European commission employment and social affairs DG, Brussels, September, 2005.
3. Staniewski, M, W., -The elements of human resourcesmanagement supporting knowledge management, in revista Amfiteatrul Economic, numar special, 2008
4. Nicolescu O., Nicolescu L., -Economia, firma si managementul bazat pe cunostinte, Editura Economica, Bucuresti, 2005.
5. Catana, E.L, Principiile bunei guvernari – evolu?ii europene ?i studii comparative, Editura Universul juridic, 2009, pp.126 - 128.
6. Nicolescu, O., Verboncu, I.,Fundamentele Managementului Organizatiei,Editura Tribuna Economica, 2006, pp.17-21.
7. Dezvoltarea capacitatii administrative, la adresa, <http://eufinantare.info/dezvoltarea-capacitatii-administrative.html>, fonduri-europene 2010.