

Creșterea capacității administrative prin prisma managementului cunoașterii

Svetlana COJOCARU,
doctor în economie, conferențiar universitar,
Academia de Administrare Publică
de pe lângă Președintele Republicii Moldova

SUMMARY

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.

Viitorul Republicii Moldova este acela al unei economii dinamice, competitive și inovative, funcționând în structurile economice, sociale și politice care oferă noi oportunități de creștere a competitivității la toate nivelurile, care are ca suport punerea cunoașterii științifice, a infrastructurii acesteia și a mecanismelor de implementare în slujba noii economii bazate pe o nouă revoluție orientată spre o viață mai bună pentru generațiile actuale și următoare, ținând la control marile riscuri pe care le aduc acțiunile globalizate în condiții de incertitudine.

Reconstrucția de care avem nevoie pentru viitor este, în primul rând, un proces spiritual-instituțional care trebuie să cuprindă toți purtătorii de interese publice și private. De aceea, atingerea performanțelor economice și de ocupare, corelate cu un sistem social echitabil, reprezintă esența politicilor orientate spre dezvoltarea durabilă a Republicii Moldova în următorii ani, iar dezvoltarea și modernizarea *capacității administrative* trebuie să constituie o prioritate orizontală de o importanță majoră, care vizează asigurarea cadrului necesar susținerii competitivității prin măsuri specifice în domenii-cheie.

Deoarece politicile pot fi eficiente numai atunci când sînt pregătite și implementate corect, *capacitatea administrativă* devine în cadrul reformei administrației publice una dintre valențele principale, care trebuie să se bazeze pe cele 5 principii ale bunei guvernări: *deschiderea, participarea, responsabilitatea, eficacitatea și coerența*.

Legea Republicii Moldova privind descentralizarea administrativă stabilește, că, oricum, *capacitatea administrativă* este recunoscută ca fiind adecvată statutului legal al unei autorități publice atunci cînd cheltuielile administrative ale acesteia nu depășesc 30 la sută din suma totală a veniturilor proprii.

În legislația românească, Legea-cadru a descentralizării 195/2006, se definește *capacitatea administrativă* ca "ansamblul resurselor materiale, instituționale și umane de care dispune o unitate administrativ-teritorială, precum și acțiunile pe care le desfășoară aceasta pentru exercitarea competențelor exercitate prin lege". [7]

Conform World Bank, pentru ca o organizație să aibă *capacitate administrativă*, trebuie să îndeplinească satisfăcător patru funcții de bază pentru a-și atinge obiectivele: [2]

- planificare strategică și evaluare (luarea deciziilor);
- mobilizarea resurselor necesare (inclusiv umane, financiare, materiale și de management);
- comunicare și coordonare;
- negociere și soluționarea conflictelor.

Cunoscutul expert în domeniu Tony Verheijen, autor al multor studii coordonate de Banca Mondială, consideră în lucrarea sa "Administrative Capacity Development, a race against time?", citată de documentele Comisiei Europene [2], că, în fond, *capacitatea instituțională și administrativă* poate fi definită, de regulă, ca "un set de caracteristici relative la capitalul uman

din sectorul public și la performanța și succesul implementării politicilor publice”.

În opinia autorilor și generalizînd cele expuse, considerăm că, evident, “capacitatea” subliniază atenția care trebuie acordată dezvoltării strategiilor și competențelor care maximalizează oportunitățile de implementare a politicilor publice. Astfel, aspectele tipice ale capacității administrative pot fi considerate calitatea funcționarilor publici, caracteristicile organizaționale, gradul de utilizare a tehnologiilor informaționale în structura administrației, relațiile interguvernamentale și, nu în ultimul rînd, modul de interrelaționare între guvern și mediul social și economic prin prisma managementului cunoașterii.

Așadar, în centrul reformei administrației publice trebuie să fie capacitatea administrativă, deoarece o reformă eficientă presupune o mai bună capacitate a funcționarilor și angajaților sectorului public de a gestiona serviciile publice și a face să funcționeze mecanismul administrației atât pe plan vertical, cât și pe plan orizontal.

O bună capacitate administrativă reprezintă, de fapt, un mod eficient de funcționare a autorității ierarhice, eficacitatea serviciilor și un bun control al activităților personalului.

Dacă pînă nu demult cetățenii erau mulțumiți de faptul că se constituie noi servicii publice, astăzi tot mai mult cresc exigențele cetățenilor față de calitatea serviciilor și prestațiilor oferite de administrațiile publice locale, precum și de prestațiile aleșilor locali. Cetățenii solicită să nu mai fie tratați ca simpli consumatori, ci în calitate de clienți în cadrul binomului cerere-ofertă, aplicat și în sectorul serviciilor publice.

Prin această poziție se modifică însăși semnificația conceptului de serviciu public (în cadrul căruia fiecare cetățean are obligația de a cotiza sub formă de impozite și taxe locale), care se transformă în servicii pentru public, care se pot cumpăra ca orice marfă și pe care aleșii locali au obligația să le ofere cetățenilor.

Activitatea autorităților publice capătă, astfel, o dimensiune antreprenorială de tip „proiect”, prin care se administrează un sistem de interese, de delegări de responsabilități, cum ar fi: externalizarea serviciilor publice, precum și implementarea unor programe de dezvoltare a localităților.

De aceea, accentul trebuie să se pună, pe de o parte, pe un management eficient într-un ca-

dru instituțional coerent, iar, pe de altă parte, pe capacitatea de a implementa deciziile. În acest sens, pot fi operaționalizate instrumente practice pentru o mai bună guvernare și o mai bună monitorizare.

Putem afirma că fundamentarea capacității administrative a autorităților administrației publice trebuie să se bazeze pe:

- selecția, formarea și motivarea funcționarilor publici: capacitatea administrativă a autorităților administrației publice centrale și locale antrenate în procesul de reformă este susținută prin funcționari publici foarte bine pregătiți profesional și motivați, recrutați și selectați în mod obiectiv și corect;

- simplificarea reglementărilor ce conduce în mod natural la simplificarea administrativă;

- comunicarea între autoritățile administrației publice și comunicarea publică către cetățean ce ocupă un loc important în întărirea capacității administrative a autorităților și în eficientizarea activităților acestora și

- instrumente eficiente de management, respectiv, întărirea capacității administrative a autorităților administrației publice depinde și de implementarea unor instrumente noi și moderne de management și de diseminarea bunelor practici.

Din cele expuse se conturează tot mai evident necesitatea aplicării în administrația publică a unui nou management – managementul cunoașterii, care ar satisface atât capacitatea administrativă, cât și exigențele sporite ale cetățenilor față de calitatea și conținuturile serviciilor publice prestate.

Implementarea *managementului cunoașterii* în administrația publică va fi imposibilă fara o interconexiune strînsă cu *managementul resurselor umane*, deoarece subiectul de studiu este identic – omul: abilitățile, cunoștințele și capacitățile acestuia. Capitalul uman este cea mai importantă parte a cunoașterii, prescriptive sau afirmative și care solicită investiții masive în capacitatea de asimilare. Conform lui David J. Skyrme, cunoștințele și capitalul intelectual sînt activele „ascunse” ale unei organizații. [5]

Fără un management adecvat al resurselor umane nici nu se poate construi și nici nu poate funcționa managementul cunoașterii. Implementarea unui management al cunoașterii, care încorporează un substanțial modul de management al resurselor umane, este

condiționat pentru construirea, funcționarea și competitivitatea administrației publice bazate pe cunoștințe.

De asemenea, nici „managementul cunoașterii nu poate funcționa în mod independent – el intră în interacțiune cu elementele variate ale organizației”. [3]

Implementarea managementului cunoașterii în administrația publică se structurează potrivit specialiștilor [4] pe managementul resurselor umane, așa cum reiese din *principiile generale de concepere și implementare a managementului bazat pe cunoștințe*:

- tratarea cunoștințelor ca element determinant al funcționalității și performanțelor organizației;

- abordarea și utilizarea cunoștințelor în multivariatatea și multidimensionalitatea lor, cu accent pe cele de importanță strategică pentru organizație;

- focalizarea managementului asupra tratării complexe a cunoștințelor în cadrul organizației;

- integrarea tehnologiilor informaționale și comunicaționale în procesele și relațiile de previzionare, organizare, antrenare, coordonare și control-evaluare;

- identificarea, utilizarea și valorificarea eficientă a cunoștințelor necesită soluții manageriale care să combine personalul de specialitate cu tehnologiile informaționale, comunicaționale, performante;

- conștientizarea de către angajați că accesarea și obținerea cunoștințelor reprezintă numai un început ce trebuie urmat de utilizarea, valorificarea și protejarea cunoștințelor;

- inducerea la personalul organizației a concepției și comportamentelor potrivit cărora partajarea și utilizarea cunoștințelor cu alte persoane este o abordare normală și eficientă în plan organizațional și individual;

- valorificarea superioară a cunoștințelor se realizează preponderent nu prin abordări organizaționale de tip ierarhic, ci prin crearea de rețele și mecanisme orizontale și pe diagonală, interne și externe organizației, care să funcționeze predominant pe principiile economiei de piață;

- acordarea unei atenții speciale persoanelor, zonelor și proceselor de muncă unde se produc și se utilizează intens noile cunoștințe;

- managementul cunoașterii este un demers continuu, care nu se sfârșește atâta timp cât există organizația;

- cunoștințele reprezintă o sursă principală de putere pentru angajați și organizații;

- managementul cunoștințelor este costisitor, dar și mai costisitoare este neglijarea acestora;

- managementul cunoștințelor necesită manageri și organisme manageriale specializate în acest domeniu;

- transformarea organizației într-o organizație care învață permanent;

- protejarea cunoștințelor individuale și organizaționale;

- obiectivele și criteriile de apreciere a necesității și calității managementului cunoașterii, ale managerilor și specialiștilor care-l exercită, sînt reprezentate de performanțele obținute de organizațiile respective.

Cu toate schimbările radicale care se produc în managementul cunoașterii, finalitatea sa în administrația publică nu se schimbă: obținerea de funcționari bine instruiți, cu cunoștințe și abilități care ar demonstra cea mai înaltă capacitate administrativă a autorităților publice prin prisma satisfacerii necesităților cetățenilor de produse și servicii competitive pe piață, generatoare de valoare adăugată și de profit.

În opinia autorilor, acțiunile urgente care ar trebui să fie implementate în administrația publică, prin intermediul managementului cunoașterii, de către top managementul acestora pentru îmbunătățirea capacității administrative sînt:

- componența dominată de profesioniști și reducerea numărului nivelurilor intermediare de conducere ierarhică;

- asigurarea coordonării prin mijloace de factură nonautoritară (standarde, norme, reguli de cooperare etc.). Separarea dintre conducere și executare devine, astfel, irelevantă, actul managerial se concentrează pe probleme de elaborare a viziunii strategice și de facilitare a acțiunii coordonate a unor actori competenți și cooperanți care se autoresponsabilizează, inclusiv sub aspect decizional;

- organizarea unor dezbateri ample referitoare la înțelegerea și punerea în practică a conținutului administrației publice bazate pe cunoștințe;

- elaborarea unui plan de acțiune pe termen scurt și mediu privind implementarea unor măsuri care rezultă din dezbaterile menționate.

În concluzie vom constata că resursa umană reprezintă nucleul de referință în punerea în

practică de urgență a managementului cunoașterii și monitorizarea acestei acțiuni de maximă importanță pentru Republica Moldova în perspectiva integrării europene. Resursa umană devine din ce în ce mai complexă și dobândește un rol crescând în administrația publică, iar obținerea, păstrarea, utilizarea și valorificarea aces-

tea necesită o abordare nouă, eforturi deosebite și chiar multă creativitate.

Administrația publică bazată pe *managementul cunoașterii* devine mai susceptibilă să promoveze în societate valoarea apartenenței conceptuale, ca sursă de influență a comportamentelor și relațiilor actorilor sociali.

BIBLIOGRAFIE

1. Legea privind descentralizarea administrativă, nr. 435-XVI din 28.12.2006, cu modificările 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, 2007.
3. Staniewski, M, W., -The elements of human resourcesmanagement supporting knowledge management, în revista Amfiteatrul Economic, număr special, 2008.
4. Nicolescu O., Nicolescu L., Economia, firma și managementul bazat pe cunoștințe, Editura Economică, București, 2009.
5. Catana, E.L., *Principiile bunei guvernări – evoluții europene și studii comparative*, Editura Universul juridic, 2009, pp.126 - 128.
6. Nicolescu, O. , Verboncu, I., *Fundamentele Managementului Organizației*, Editura Tribuna Economică, 2009, pp.17-21.
7. Dezvoltarea capacității administrative, la adresa <http://eufinantare.info/dezvoltarea-capacitatii-administrative.html>, fonduri-europene 2010.

Prezentat: 14 decembrie 2011.

E-mail: scojocar2008@mail.ru