

# **Rolurile și competențele administrației de stat în procesul de politici publice**

**Baiba Petersone**

**Consultant colaborator permanent**

**Proiect de colaborare PHARE**

**Consolidarea capacității Guvernului României  
privind managementul și coordonarea politicii și  
privind luarea de decizii**

# Cheia către succes

- **Sistem de politici eficiente – simplu, clar, flexibil, comprehensibil**
- **Documente structurate**
- **Proceduri clare, satisfăcătoare**
- **Mecanisme de autodezvoltare**

**Persoane specializate care să  
creeze un sistem coerent**

# Rolul analiștilor politici și al politicienilor în politica publică

## Funcționari de stat

Strângerea de informații  
Efectuarea de analize  
Pregătirea de soluții  
Evaluarea impacturilor  
Schițarea de propuneri  
Prezentarea de argumentări  
Realizarea de planuri  
Organizarea implementării  
Controlul procesului și al rezultatelor  
Organizarea de evaluări  
Raportarea

## Politicieni

Stabilirea programului politic  
Deținerea informațiilor privind viziunea de ansamblu  
Stabilirea priorităților  
Evaluarea propunerilor politice  
Realizarea de analize politice  
Conducerea discuțiilor politice  
Consultarea societății/ a grupurilor țintă/ a electoratului  
Luarea de decizii  
Deținerea responsabilității politice  
Atribuirea de sarcini personalului din administrație

Eficiența depinde de cooperarea și comunicarea dintre aceștia

# Abordarea în funcție de competențe

**Grup de activități profesionale în domeniul AP  
(Grup de activități analoge – analiști politici)**

**Funcții, obligații de serviciu și sarcini principale, în general, grup  
tipic de activități analoge:**

**Realizarea de analize ale informațiilor  
Dezvoltarea de propuneri politice  
Organizarea de procese consultative  
Altele**

**Competențe necesare pentru funcții  
(cunoștințe, aptitudini, valori, conduită)**

# Competențe ale analiștilor politici

Listă cu 58 de tipuri de conduită, 6 grupe:

- 1. Etică, legitimitate, loialitate**
- 2. Efectuare de servicii în folosul societății, orientare către client**
- 3. Orientare către performanță și responsabilitate**
- 4. Comunicare și colaborare**
- 5. Orientare către dezvoltare**
- 6. Gândire analitică și conceptuală**

# Gândire analitică și conceptuală

- Au capacitatea de a percepe situația în mod corespunzător, de a descoperi cauzele esențiale ale problemelor existente
- Au capacitatea de a argumenta afirmațiile și descoperirile cu fapte, de a explica supozițiile
- Au capacitatea de a obține informațiile necesare de la instituții, de la persoane, din diferite surse
- Au capacitatea de a analiza informațiile, de a structura cantități mari de informații și de a defini principalele probleme
- Se orientează către descoperirea de soluții, au o gândire pozitivă, intenționează să descopere soluții și nu depun toate eforturile pentru a realiza acest lucru
- Au capacitatea de a evalua impactul și riscurile eventualelor soluții privind dezvoltarea societății, a statului, a sectorului

# Comunicare și colaborare

- **Tratează cu empatie opiniile diferite**
- **Își definesc și își exprimă sincer punctul de vedere**
- **Au capacitatea de a susține o argumentare clară și bine fundamentată**
- **Cooperează cu plăcere cu ceilalți, furnizează asistență, implică alte persoane în proiecte comune**
- **Evită manifestarea unor emoții puternice, care ar putea afecta performanța în muncă**
- **Păstrează și mențin contactul cu clienții lor – atât la nivel politic și managerial, precum și în societate**
- **Îi determină, în mod eficient, pe ceilalți să obțină rezultatele necesare**
- **Au un stil de comunicare clar și comprehensibil**
- **Au capacitatea de a susține soluții nepopulare, dacă este necesar**
- **Au capacitatea de a consolida și de a conduce o echipă în vederea elaborării și a implementării de politici**

# Rolul managerilor

- În cadrul fiecărei structuri a administrației publice trebuie să existe un manager profesionist, aceasta nu este o activitate destinată politicienilor
- 60% din timpul de lucru al managerilor trebuie să fie consacrat lucrului cu angajații lor
- Utilizați modelul competenței în apreciere, evaluarea, definirea necesităților de specializare
- Utilizați sisteme de motivare:
  - salariu flexibil în funcție de performanță
  - specializare
  - recunoaștere
  - ascensiune în carieră ca urmare a performanțelor deosebite

# Rolul managerilor

## Ce anume trebuie să facă?

**Comunicarea** privirii de ansamblu, a strategiei și a viziunii  
Planificarea sarcinilor, atribuirea obligațiilor de serviciu

**Comunicare**

Consolidarea echipei

**Comunicare**

Consiliere și furnizare de asistență

**Comunicare**

Oferire de feedback

**Comunicare**

Demonstrarea încrederii și oferirea recunoașterii

**Comunicare**

## Fiți încrezători că:

- **Oamenii sunt interesați de locul lor de muncă**
- **Aceștia își doresc să fie avansați și eficienți**
- **Sunt pregătiți să învețe și să își schimbe concepțiile**
- **Ființele umane doresc să cunoască sensul lucrurilor pe care le realizează**
- **Oamenii doresc să comunice despre problemele lor profesionale**
- **Atât politicienii, precum și personalul din administrație sunt ființe umane**
- **Aceștia efectuează aceleași activități**
- **Funcționarii de stat doresc să își exercite funcția – în folosul societății, al guvernului, al statului**
- **Sunt mândri că au succes**

# Cum să obținem astfel de experți?

## Cursuri de specializare

- Abordare tradițională, depinde de posibilitatea de obținere a unor instructori calificați, profesioniști și impunători, de dezvoltarea unor programe direcționate
- Rămâne în continuare o diferență între specializare și practică

## Specializare la locul de muncă și în domeniul comunicației

- Organizată, în principal, în scheme de specializare la serviciu, mentori
- Evaluare pe niveluri – nu se efectuează cu ușurință, lipsă de resurse, timp
- Specializarea prin lucru în echipă

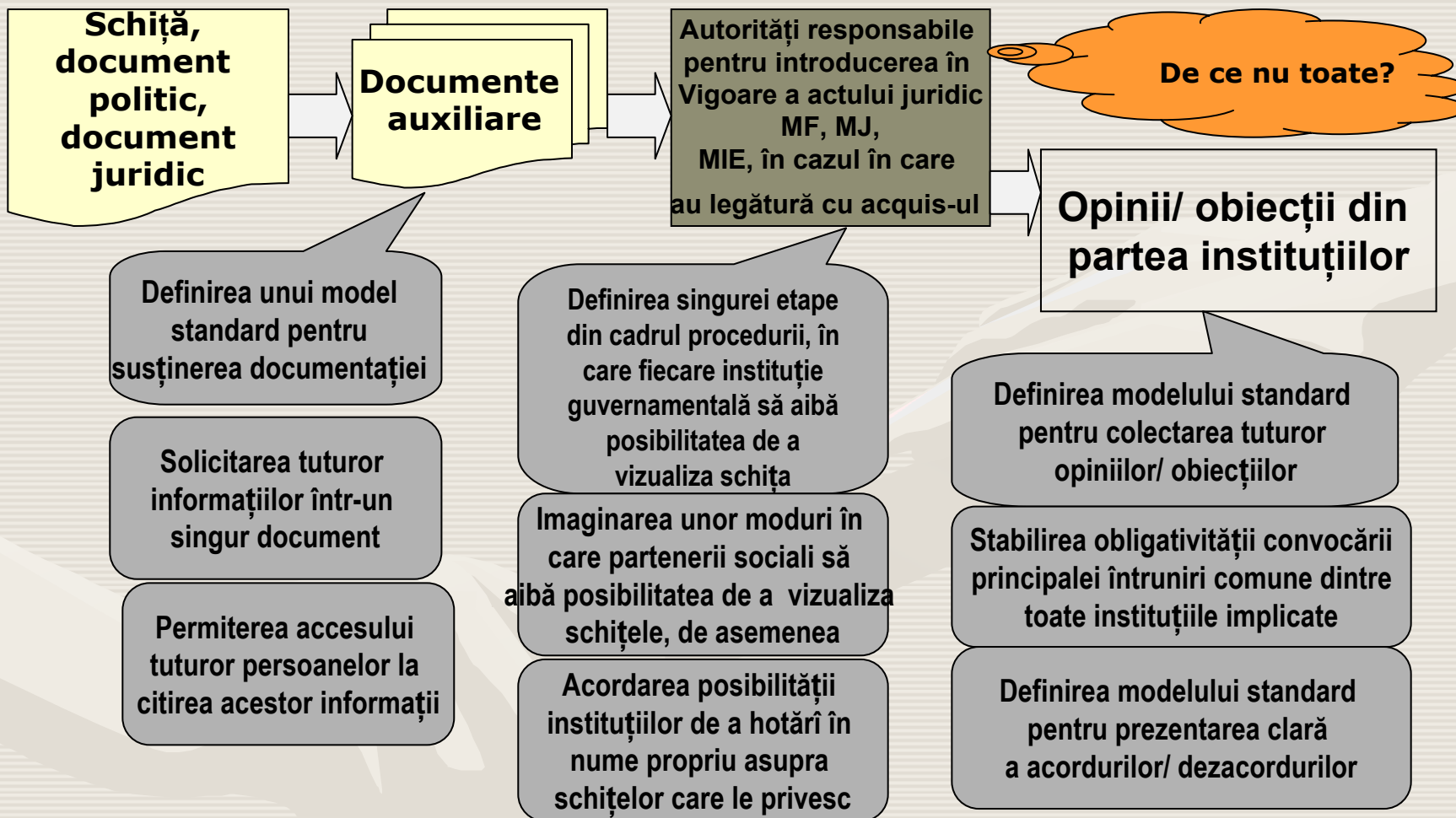
## Perfecționarea sistemului la inițiativa tuturor persoanelor implicate

- Construiți spațiul pentru comunicare în cadrul sistemului
- Încurajați oamenii să inițieze îmbunătățiri ale sistemului

## **Specializarea la locul de muncă și în domeniul comunicării**

- **Creați zilnic posibilități de discuții**
- **Faceți ca discuțiile pe teme profesionale să devină obligatorii în cadrul procedurilor**
- **Introduceți ședințele de discuții în regulamentul dumneavoastră**
- **Oferiți feedback propunerilor, structurați informațiile**
- **Permiteți tuturor persoanelor să se implice:**
  - Pentru a observa propunerile altor ministere**
  - Pentru a observa argumentarea altor instituții**
  - Pentru a lua poziție cu privire la argumentarea acestora**
  - Pentru a avea o argumentare sinceră și aprofundată**
  - Pentru a avea o gândire unitară**

# Instrumentele, cum se obține accesul la ele



# Ce am putea obține ?



## Resurse

- Mai mult timp pentru consultare
- Mai mult timp pentru colectarea și structurarea informațiilor

## Beneficii

- Spațiu pentru discuții structurate la nivel profesional
- Capacitate accentuată de argumentare, de gândire, de analiză
- Accentuarea responsabilității funcționarilor
- Dezvoltarea aptitudinilor de prezentare
- Dezvoltarea unei înțelegeri mutuale a problemelor în administrația publică
- Dezvoltarea unei culturi moderne și comunicative
- Pregătirea mai eficientă a soluțiilor pentru nivelul decizional

## Concluzii

- **Resursele umane reprezintă un factor cheie al succesului**
- **Managementului resurselor umane trebuie să îi fie acordat un nivel suficient de atenție**
- **Sistemul și procedurile trebuie să includă spațiu pentru comunicare și discuții la nivel profesional în cadrul tuturor instituțiilor**
- **Cooperarea dintre nivelurile administrativ și politic trebuie să fie consolidată**

**Vă mulțumesc  
pentru atenție!**

**[baiba.peterson@gov.ro](mailto:baiba.peterson@gov.ro)**

