

**SUCESUL SAU INSUCESUL, CA EFECTE ALE  
MANAGEMENTULUI ADMINISTRAȚIEI PUBLICE**

**SUCCESS OR FAILURE AS EFFECTS OF THE MANAGEMENT  
OF PUBLIC ADMINISTRATION**

**Prof. univ. dr. Ion PETRESCU**  
**Universitatea „Spiru Haret”,**  
**Facultatea de Management**  
**ec. drd. Emil NIȚĂ**  
**Universitatea „Lucian Blaga”, Sibiu**

**Abstract**

*Any successful profession must have an aim or a role to justify the orientation, success factors and the operational directions. It is not a simple development of a process, as such concept can ensure only an under-average success.*

*Keywords:* management, public administration, success, failure

Succesul este dorința fiecărui funcționar public. Reușita în profesiune este concepută și tratată ca un complex de acțiuni de a învinge, cu toată trena conceptuală a psihologiei reușitei, cu presiuni și logică, cu dinamism și efort pentru optimizarea performanțelor proprii și ale instituțiilor.

Practica managerial - administrativ publică dovedește, fără putință de tăgadă, că succesul nu poate fi nici măcar visat fără teorie și știință managerială (fig. 1.). În întreaga sa muncă funcționarul public apelează la teorie care se constituie ca un instrument al minții și nu o sofistică managerială, o tehnică a gândirii care îl ajută să raționeze corect.

În planul succesului în managementul administrației publice, rolul teoriei este nu numai de a cultiva adevărurile, ci și acela de a cunoaște, de a descoperi și de a evita eșecurile. Pentru aceasta, teoria managerială trebuie concepută, mai ales prin prisma capacității sale de profilaxie în stare să precizeze, explice și să înlătore anomalii existente în managementul administrației publice.

Și tot în legătură cu succesul, logica teoriei manageriale ne apare ca arta de a pune în gardă pe funcționarul public în desișul de erori, capcane și prejudecăți de care nu este scutită nici știința și nici profesiunea de funcționar public. Este, pe de o parte, arta funcționarului public de a face să

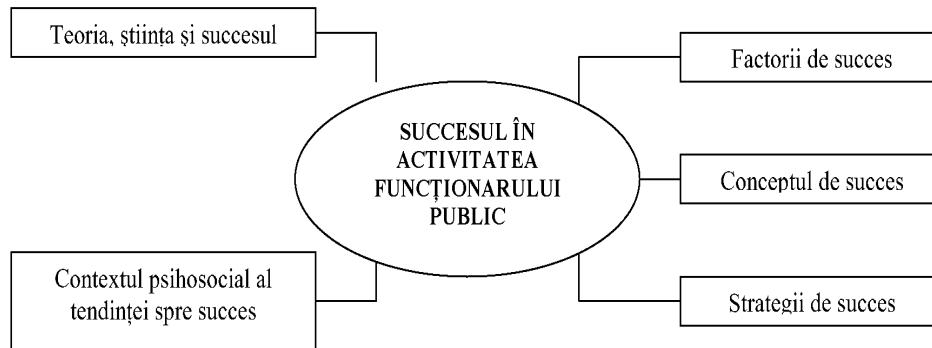
The success is the willing of every public servant. The success in the profession is conceived and treated as a complex of winning actions, containing the whole conceptual framework of successful psychology with pressures and logics, dynamism and effort to improve own proficiency and the institution's.

Managerial public administration practice doubtlessly proves that success cannot at least be dreamt about without managerial theory and science (fig. 1.). During his job, the public servant appeals to theory shaped as a mind instrument and not as a managerial sophistry, a mind technique helping him to think correctly. To reach success in the management of public administration, the role of the theory is not only to cultivate truths but to know, discover and avoid failure. In this regard, managerial theory must be conceived moreover through its prophylactic capacity able to express, explain and eliminate the existing anomalies in the management of public administration.

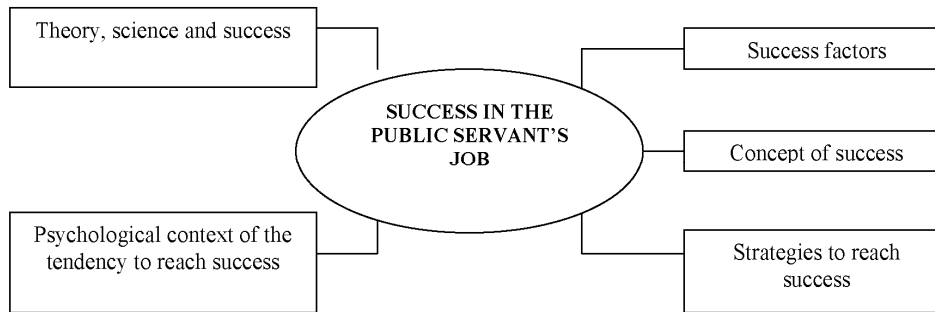
As regards success, the logics of managerial theory appears to us as the art to prevent the public servant from numerous errors, traps and prejudices of which neither the science nor the profession as a public servant lacks of. On one hand, it is

predomine buna credință, onestitatea și adevărul, iar pe de altă parte strategia proprie de a dejuca stratagemele preopinentului.

the art of the public servant to make predominant the good faith, honesty and truth; on the other hand, it is the own strategy to counterplot, the stratagems of the previous speakers.



**Fig. 1. Direcții de abordare a succesului funcționarului public**



**Fig. 1. Directions to approach the public servant's success**

Știința în procesul de obținere a succesului în administrația publică se referă la cunoașterea faptelor pe bază de ipoteze și concepte testate empiric și vizând precizarea premiselor de aplicare a teoriei manageriale, situate la intersecția dintre uman, tehnic și

The science in the process to achieve success in the public administration refers to the knowledge of facts on the basis of hypothesis and empirically tested concepts, aiming at expressing the application premises of the

natural.

În efortul general spre succes al funcționarului public, știința managerială cultivă buna credință și învață cum sunt legate între ele mărimile în managementul administrației publice. Ea îl ajută pe funcționarul public ca, folosind o serie de concepte (cererea, oferta, costul economic, prețul pieței, eficiența, venitul, profitul, dobânda, efectele marginale, avantajul comparativ ș.a.), să înțeleagă mai bine ceea ce observă, să reflecte mai consecvent o gamă de interacțiuni manageriale.

Succesul în managementul administrației publice este și o problemă de stil în care funcționarul public are tăria să vadă adevărul managerial nu numai în sine, ci și în formele de manifestare ale acestuia, pentru a nu se ajunge la un abuz care l-ar putea face în paguba stilului. În acest proces este important ca adevărul la care ne referim să fie integrat în activitatea și ființa funcționarului public, ceea ce implică ca acesta să iasă din lumea uceniciei manageriale pentru a intra în lumea managerilor profesioniști de succes.

Tendința funcționarului public de a-și asigura succesul în exercitarea profesiei sale este universală. Pe un astfel de teren răsar, cresc și se dezvoltă scopurile orientate spre succes în exercitarea profesiei de manager.

Orice profesiune de succes trebuie să aibă un scop sau un rol care să

managerial theory, placed at the crossroads of human, technical and natural.

In the public servant's general effort to reach success, the managerial science cultivates the good faith and teaches how the indicators are connected among themselves in the management of public administration. It helps the public servant to better understand what he observes, to reflect a variety of managerial interactions using a series of concepts (demand, offer, economic cost, market price, efficiency, income, profit, interest, marginal cost, competitive advantage, etc.).

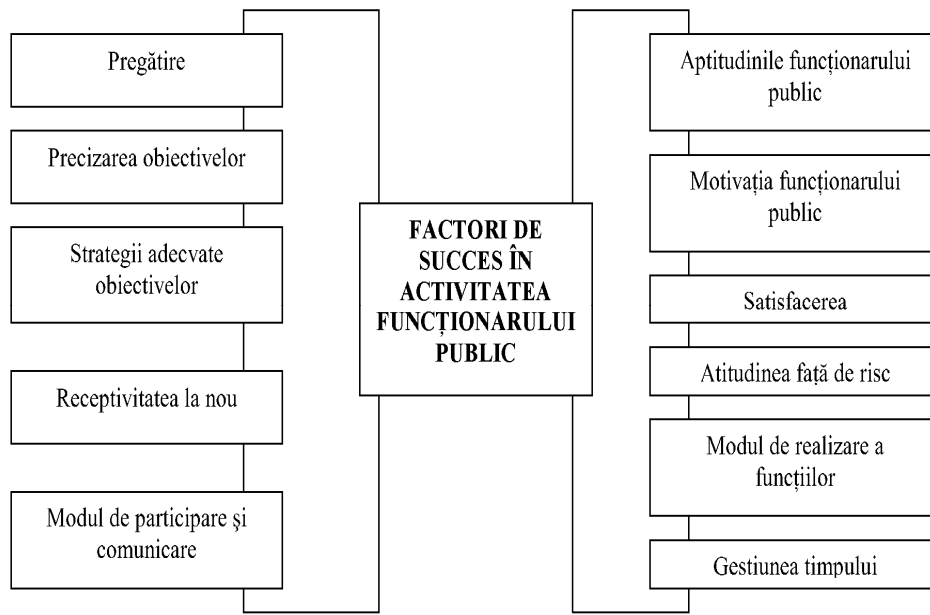
The success in the management of public administration is also an issue of style in which the public servant has the strength to see the managerial not only in himself, but also in its forms of manifestation, in order not to reach an abuse that could make him from truth the style damage. In this process it is important that the truth we refer to would be integrated in the activity of the public servant, implying that he exits the world of managerial training in order to enter that of professional successful managers.

The public servant's tendency to ensure his success in doing his job is universal. On such a field, there appear, build and develop the aims

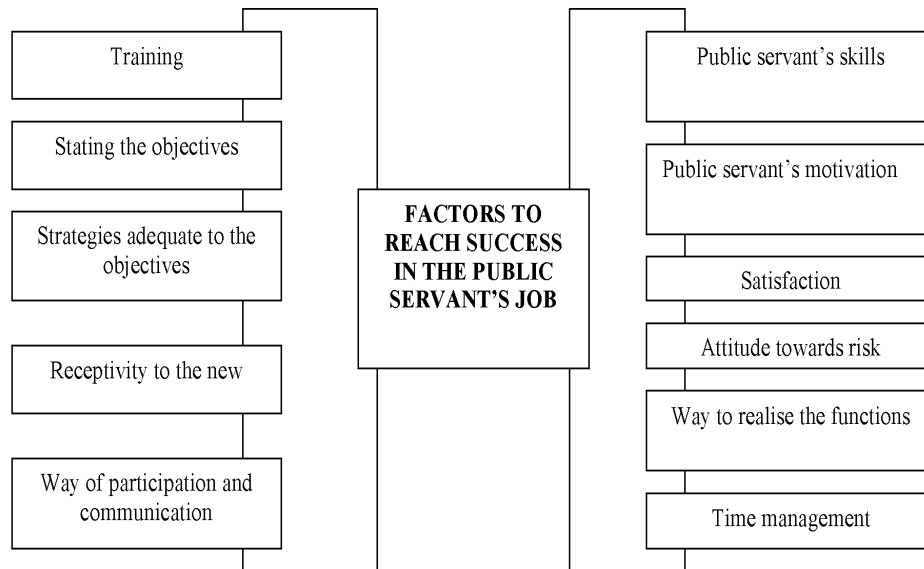
justifice orientarea, factorii de succes (fig. 2) și direcțiile de acțiune. Este vorba nu de o simplă derulare a unui proces, deoarece o asemenea concepție nu poate asigura decât un succes sub medie. Ori, funcționarul public, de regulă înțelege și crede cu pasiune în succes. În practică întâlnim funcționari publici care au un simț real al misiunii căreia îi dau orientare durabilă pentru instituție.

oriented to success in doing the profession as a manager.

Any successful profession must have an aim or a role to justify the orientation, success factors (fig. 2) and the operational directions. It is not a simple development of a process, as such concept can ensure only an under-average success. But the public servant, in general, understands and strongly believes in success. In practice, we can find public servants who possess a real sense of the mission to which they give durable orientation for the institution.



**Fig. 2. Principalii factori de succes în activitatea funcționarului public**



**Fig. 2. Main successful factors in the public servant's job**

În general, specialiștii în materie leagă succesul, indiferent care e forma lui, de motivația de auto-utilizare a persoanei ca tendință de clarificare a scopurilor proprii în raport cu un anumit standard de măiestrie privind performanța prezentă, adică ceea ce el a realizat până în prezent.

În plan psihologic, elementele de bază care intră în componența motivației succesului funcționarului public sunt:

- auto-percepția, respectiv cum se vede funcționarul public pe sine;
- aptitudinile manageriale, concepute ca sisteme psihice operaționale dezvoltate la nivel superior și care

In general, the specialists in the field link success, irrespective of its form, to the motivation of self-use of the human being as a tendency to clarify his own aims in accordance to a certain standard of mastery regarding present proficiency, more precisely what he achieved by now.

From the psychological point of view, the basic elements the public servant's motivation to succeed consist of, are as follows:

- self-perception, more precisely the way the public servant regards himself;
- managerial skills, conceived as psychical operational systems

condiționează rezultatele superioare în profesiunea de funcționar public;

- competența funcționarului public de a lucra în favoarea obținerii succesului evitând eșecul, prin apelarea la cunoștințe și experiențe dobândite.

O componentă psihologică ce poate acționa în dublu sens ( favorabil sau defavorabil) asupra succesului funcționarului public este *emoția*. Practica managerială confirmă faptul că ea este necesară obținerii succesului, dând coloratură și semnificație situațiilor manageriale. Emoția în exercitarea atribuțiilor de funcționar public este deosebit de bogată în semnificații: ajută la înțelegerea valorii scopurilor instituției, generează o atitudine favorabilă față de obiectivele unității, mobilizează pe funcționarii publici în sensul reușitei. Pe de altă parte, excesul emoțional este dăunător obținerii succesului, deoarece produce starea de supra-activare însoțită de modificări fiziologice a căror intensitate crește pe măsură ce teama de apariție a unor eșecuri în exercitarea atribuțiilor este mai mare.

Tot în plan psihologic putem întâlni la unii funcționari publici prezența maturității afective care îi face să demobilizeze în fața unor scopuri fundamentale sau să le preia cu ușurință.

*Tratarea psihologică a succesului în managementul administrației publice* pune în evidență următoarele

developed at superior level which condition the superior results in the job as a public servant;

- public servant's competence to work so that to achieve success by avoiding failure while appealing to the knowledge and experiences gained in time.

A psychological constitutive part able to operate in two ways (favourably and unfavourably) on the public servant's success is *the emotion*. The managerial practice confirms that it is necessary to achieve success, giving colour and significance to the managerial situations. The emotion in doing the tasks as a public servant is extremely full of significance: it helps at understanding the values of the institution's aims, it generates a favourable attitude to its objectives, it mobilizes the public servants so that to succeed. On the other hand, the emotional excess damages the achievement of success as it produces a state of over-activation accompanied by physiological changes whose intensity increases as the fear that failure may occur when doing the job gets bigger.

In this regard, we can find with some public servants the presence of affective maturity that makes them to demobilize when faced with fundamental aims or to easily undertake them.

aspecte:

➤ succesul este mai întâi un fenomen de psihologie individuală cu o logică internă a sa;

➤ elementul de bază în succesul funcționarului public îl reprezintă motivarea de auto-realizare și de apreciere socială;

➤ reprezintă un fapt de conștiință care rezultă din conflicte și din forțe care se întrepătrund;

➤ în motivarea succesului funcționarii publici nu sunt egali, ea fiind legată de utilitatea socială a fiecăruia.

*Elementele psihologice fundamentale* ale succesului în managementul administrației publice pot fi redate astfel:

- potențialul psihologic de a fi performant și competitiv, generat de capacitatea de autodepășire prin încrederea în sine, combativitate și ambiție;

- procesul care determină succesul, caracterizat prin dinamism, orientare spre un scop și finalitate, cu obiective intermediare și mijloace specifice de realizare;

- rezultatul găsit în performanță, ca rezultat obiectiv urmărit în permanență și a cărui prezență stimulează procesul reușitei;

- contextul dat de mediul ambiant al succesului, care cere din partea funcționarului public cunoașterea și stăpânirea modului de a profita

*The consideration in a psychological manner of the success in management of public administration emphasizes the following:*

➤ first, success is an individual psychological phenomenon with its internal logics;

➤ the basic element of the public servant's success is the motivation of self-achievement and social appreciation;

➤ it represents a consciousness fact resulting from conflicts and interfering forces;

➤ when motivating their success, public servants are not equal, being in relation with everyone's social utility.

The main psychological elements of success in the management of public administration may be presented as follows:

- the psychological potential to be proficient and competitive generated by the capacity of self-exceed by self-trust, competition and ambition;

- the process determining success, characterized by dynamism, orientation to an aim and finality, with intermediate objective and specific achievement means;

- the result found in proficiency, as an objective result continuously aimed at and whose presence stimulates the successful process;



de pe urma influenței benefice a structurilor în care își desfășoară activitatea.

La rândul său, sistemul succesului în managementul administrației publice constă în:

➤ *Evaluarea potențialului psihologic potrivit următoarei structuri de tratare:*

- factorii cognitivi, respectiv capacitatea funcționarului public de conștientizare a unor elemente conjuncturale multiple, capacitatea de concentrare a atenției în momentele acțiunilor întreprinse, posibilitatea de a lua în calcul multiplele elemente ale fiecărei informații și de a comuta modul de tratare a informațiilor ș.a.;

- factorii afectivi și emoționali, cu accent pe controlul șocurilor emoțiilor provocate de diferiți factori stresanți, gestionarea stresului în sensul ca acesta să devină factor de motivare;

- factorii relaționali, care să asigure ca funcționarul public să devină un model de referință în privința deschiderii față de echipa managerială și restul personalului, furnizori și beneficiari ai capacității de a asculta și de a percepe trăirile și sentimentele colaboratorilor și a aptitudinii de a opera, ilustrată, în special, prin participarea funcționarului public la grupurile de lucru special constituite pentru definirea unor viitoare direcții de acțiune;

- factorii comportamentali, care

- the context offered by the environment of success that demands from the public servant to know and to master the means of taking profit from the positive influence of the structures he does his job.

In its turn, the successful system in the management of public administration consists of:

➤ *Evaluating the psychological potential according to:*

- cognitive factors, respectively the public servant's capacity to make conscious some multiple conjuncture elements, to concentrate his attention during the periods of time he undertakes actions, the possibility to take into account the multiple items of information and to switch the ways of treating the information, etc.

- affective and emotional factors, focusing on the control of emotional shocks provoked by different stressful factors, managing stress in such a manner as it becomes a motivation factor;

- relational factors that would ensure that the public servant becomes a reference model as regards his openness towards the managerial team and the staff, suppliers or beneficiaries of the capacity to listen and to perceive the inner thoughts and feelings of his co-operators and of the skill to cooperate, especially presented by

se regăsesc în ambiția și dorința de a reuși în profesie, angajarea personală și tenacitatea în realizarea obiectivelor instituției.

➤ *Învățarea și însușirea strategiilor mentale*, care permit ameliorarea propriilor performanțe ale funcționarului public. În concret, potrivit unei competente sistematizări (Missoum, G., Minard, J. I., 1991), este vorba de următoarele strategii:

a) *strategia vizualizării*, caracterizată astfel:

- vizează anticiparea succesului;

- se exprimă cu ajutorul unei proiecții în viitor a scenariului conceput;

- din punctul de vedere al profesiei, accelerează traiectoria profesională a funcționarului public;

- permite funcționarului public să accelereze procesul asimilării cerințelor profesiei sale și sporește stabilitatea și abilitatea de a acționa în vederea realizării obiectivelor instituției;

b) *strategia obiectivelor*, căreia îi sunt proprii următoarele trăsături:

- constă în capacitatea funcționarului public de a concepe și realiza o serie de obiective intermediare și operaționale;

- corespunde unui demers analitic, care se poate efectua prin mijloace pre-active (urmărește cronologia obiectivelor programate în timp,

the public servant participation to the working teams and groups specially formed to define future operation plans;

- behavioural factors that are to be found in the ambition and willing to achieve in the job, personal commitment and tenacity in achieving the institution's objectives.

➤ *Learning and achieving mental strategies*, allowing to improve the public servant's proficiencies. Precisely, according to schemes and representations (Missoum, G., Minard, J. I., 1991), the following strategies are to be presented:

a) *Visualization strategy*, characterized as follows:

- it aims at anticipating success;

- it is expressed by a future projection of the conceived script;

- it accelerates the professional trajectory of the public servant as regards the job;

- it allows the public servant to fasten the process of assimilation of the tasks of his job and increases the stability and ability to operate so that to achieve the institution's objectives;

b) *Objectives strategy* having the following features:

- it consists of the public servant's capacity to conceive and achieve a series of intermediate and operational objectives;

pornind de la starea prezentă și ajungând la cea dorită) sau retro-active (apelează la o întoarcere a obiectivelor programate în timp, plecând de la starea dorită și ajungând la cea prezentă);

c) *strategia stăpânirii situațiilor*, care la rândul ei se caracterizează astfel:

- permite funcționarului public să integreze obiectivele profesiei sale într-un demers dinamic;

- asigură un sistem de relații de influențare între starea managerială a instituției și cea viitoare;

- folosește experiența anterioară pentru a crea bazele acțiunilor de succes ce urmează;

- generalizează, prin aplicare în procesul de exercitare a profesiei a experienței acumulate prin practică și învățare;

- recomandă funcționarului public să învețe din eșecuri, în care scop identifică erorile comise, le precizează cauzele și acționează pentru eradicarea lor;

d) *strategia schimbărilor rapide și eficiente*, a cărei transpunere în practică necesită respectarea următoarelor cerințe:

- pentru a se putea trece de la o stare mentală la alta în mod rapid și competent este nevoie să se creeze anumite stări de spirit capabile să influențeze comportamentul funcționarului public;

- it corresponds to an analytical demarche that can be done by pre-active means (it follows up the chronology of the objectives projected in time, starting with the present situation and reaching the desired one) or retroactive (appeals to a turning back of the objectives planned in time, starting with the desired situation and reaching the present one);

c) *Situation mastering strategy* that can be characterized as follows:

- it allows to the public servant to integrate the objectives of his profession in a dynamic demarche;

- it ensures an influencing relation system between the managerial state of the institution and the future one;

- it uses the previous experience to create the bases of the future successful actions;

- it generalizes by applying within the process of doing the job, the experience gained by practice and learning;

- it recommends to the public servant to learn from his failure, in this regard identifying the errors made, expressing their causes and operating to eliminate them;

d) *Rapid and efficient changes strategy*, whose putting into practice needs to respect the following demands:

- in order to pass from a

- schimbarea rapidă și eficientă se poate realiza numai pe baza flexibilității psihomotorii, însoțită de adaptabilitate la mediul ambiant și de capacitatea de comunicare clară și eficace cu colaboratorii;

e) *strategia influențării*, cu următoarele trăsături caracteristice:

- se bazează pe capacitatea funcționarului public de a-și influența colaboratorii și partenerii în atingerea scopurilor implicate în exercitarea profesiei;

- folosește ca convingerea și mobilizarea interlocutorului;

f) *strategia relațională*, la baza căreia stau următoarele cerințe și modalități de acțiune:

- se fundamentează, pe de o parte, pe transmiterea de către funcționarul public a propriilor capacități asupra echipei, și, pe de altă parte, de la colaboratori către funcționarul public, în limitele scontate;

- apelează la învățare prin modelare și la comunicare;

g) *strategia META*, puternică și sofisticată prin trăsăturile ei caracteristice:

- oferă funcționarului posibilitatea să observe în acțiune propriul său comportament;

- are numeroase și diverse aplicații, începând cu modificarea și ameliorarea performanțelor în curs de realizare și continuând cu gestionarea

mental state to another rapidly and competently, some spirit states able to influence the public servant's behaviour need to be created;

- the rapid and efficient change can be done only on the basis of psychomotor flexibility accompanied by the adaptability to the environment and the capacity of clear and efficient communication with co-operators;

e) *Influence strategy* with the next features:

- it is based on the public servant's capacity to influence his co-operators and partners in achieving the aims implied in doing the job;

- it uses as means the conviction and the mobilization of the interlocutor;

f) *Relational strategy* at the basis of which the following demands and actions are:

- It is based on one hand on the transmission by the public servant of his own capacities on the team, on the other hand from co-operators to the public servant, but in certain limits;

- It appeals to learning by modelling and communication;

g) *META strategy*, more powerful and sophisticated through its features:

- It offers to the public servant the possibility to observe his own

emoțiilor prin îndepărtarea senzațiilor generatoare de stări negative ori stresante.

De multe ori, *insuccesul în administrația publică* nu a fost pregătit psihologic ori din punct de vedere economic astfel încât să creadă în efortul depus. Un alt factor generator de insuccese constă în practicarea unui management necorespunzător.

În plan causal, eșecurile în managementul administrației publice sunt generate, în primul rând, de funcționarii publici. Sunt și situații când insuccesele provin de la alții. Îndeosebi atunci când funcționarul public încearcă ceva nou, diferit de acțiunile predecesorului sau de propria-i practică, poate să apară o relație sau chiar o opoziție dură, de natură să blocheze inițiativele. De aici nevoia ca funcționarul public să întreprindă câteva *acțiuni*:

- să observe aceste forțe de reacțiune, să nu le nege existența sau importanța ci să caute opoziție;

- să evalueze obiectiv puterea fiecărui element al opoziției, motivația atitudinii acesteia;

- să împiedice unificările grupărilor de opoziție, iar dacă acest lucru nu este posibil, atunci să atragă de partea sa ori să înfrângă acea parte a opoziției care poate să fie neutralizată fără să coste prea mult;

- să elaboreze o strategie la baza căreia să se așeze una din următoarele

behaviour in action;

- It has numerous applications starting with the modification and amelioration of performances in progress and continues with managing emotions by eliminating sensations that generate negative or stressful states.

Many times, *failure in public administration* is not owed to the fact that their public servant has not been prepared psychologically or economically so that to believe in the effort made. Another factor generating failure consists of practicing inadequate management.

As causes, the failure in the management of public administration is generated first by the public servants. There are still cases when failures are owed to others. Moreover, when the public servant tries something new, different from the actions of his predecessors or his own, a reaction or even strong opposition can appear, that may block his initiatives. This raises the need that the public servant undertakes some actions:

- to observe these reaction forces, not to deny their existence or importance but to search opposition;

- to objectively evaluate the power of every element of the opposition, the motivation of its attitude;

- to prevent from opposition

opțiuni:

- atacul frontal, la care se poate apela atunci când funcționarul public este sigur de victorie;

- circumnavigarea, adică neprovocarea adversarului creându-i impresia că se acceptă concesiile, timp în care se caută un alt mijloc de atingere a scopurilor;

- compromisul este de preferat atunci când funcționarul public își poate îndeplini majoritatea obiectivelor prin conformarea politicii curente;

- câștigarea de timp, printr-o retragere tactică însoțită de observarea atentă a acțiunilor adversarului.

Pentru a combate ori a evita eșecurile în profesie, funcționarul public este dator să adopte o *strategie de evitare a insucceselor*. Aceasta constă, în esență, în selecția unor valori, obiective sau metode simple. Se pune accentul pe performanțele care pot fi realizate cu ușurință de către majoritatea funcționarilor publici. Cele mai înclinate spre aplicarea acestui tip de strategie sunt instituțiile mai vechi, care folosesc procese și mijloace tradiționale în scopul fabricării unor produse sau executării unor servicii standard. Respectivul instituții adoptă această strategie, în principal, pentru că ea permite realizarea unei producții eficiente, fiabile, menținerea în bune condiții a instituției (nici o persoană nu este indispensabilă sau de neînlocuit) și crearea unei relații umane lipsite de

group unification, and in the circumstance this is not possible to attract by his side or to defeat that part of the opposition that can be neutralized without costing too much;

- to elaborate a strategy based on one of the following options:

- frontal attack to which he can appeal when the public servant is sure of his success;

- circum-navigating, meaning not to provoke the adversary creating the impression that he accepts concessions while searching another way to achieve goals;

- the compromise is preferred when the public servant can fulfil the majority of the objectives by conforming to the present policy;

- time gaining by tactfully retreating and attentive observation of the adversary's actions.

To combat or avoid failure in the job, the public servant is obliged to adopt a *strategy to avoid failure*. This consists of the selection of valuable objectives and simple methods. There are stressed the proficiencies that can be achieved easily by the majority of the public servants. The most committed to apply this type of strategy are the older institutions that use traditional processes in order to manufacture products or to execute standard services. The respective institutions

complicații.

În instituția care aplică o strategie de evitare a insucceselor, principalele funcții ale funcționarului public sunt cele de verigă de comunicare și de arbitru în conflicte. Funcționarul public transmite mesaje în ambele sensuri pe linie ierarhică. El le poate amplifica, clarifica, filtra sau chiar deforma pe măsură ce ajung la el. Funcționarul public decide asupra problemelor numai în măsura în care ele apar și aplică stimulentele și sancțiunile în conformitate cu tradiția, fără să țină seama de obiectivul inițial.

În continuare, sarcina funcționarului public pentru a-și asigura roadele în acțiunea de combatere a insucceselor este de a anticipa eșecurile ascunde, înainte ca acestea să lovească. Această acțiune se poate referi la următoarele domenii:

- probleme interne, în concret fiind vorba despre echipa și de personalul cu care funcționarul public vine mai des în contact. În acest domeniu, o atenție deosebită se va concentra, nu asupra celor care își exprimă opiniile în mod evident, ci asupra acelor persoane liniștite și care nu încearcă să iasă în față. Cu aceștia este de dorit ca funcționarul public să aibă o discuție personală, urmărind răspunsuri emoționale și raționale;

- probleme în interiorul instituției, însă în afara echipei, în servicii și birouri. Se poate ajunge la situații când

adopt this strategy mainly because it allows the manufacturing of an efficient reliable production, the maintenance in good conditions of the institution (no person is indispensable or irreplaceable) and the creation of human relations without any complications.

In the institution that applies a strategy to avoid the failure, the main functions of the public servant are those of communication and of conflict judge. The public servant transmits messages in both senses on a hierarchic line. He can amplify, clarify, filtrate or even deform as they get him. The public servant decides on the issues only in the measure they appear and apply stimulants and sanctions in accordance with tradition without taking into account the initial objective.

Next, the public servant's task to ensure the results of action to combat the failure is to anticipate the hidden failures before taking place. This action can refer to the following fields:

- internal issues, more precisely referring to the team and the personnel the public servant enters more often in contact with. In this field, a special attention is concentrated not only on those who express their opinions evidently, but on those quiet people who do not try

formele de manifestare a stărilor problematice în acest domeniu conflictual să fie mai stresante și mai complicate în soluționare decât cele ridicate de lumea exterioară;

- problemele cu clienții, pentru evitarea cărora este de dorit ca funcționarul public să întrepătrundă câteva acțiuni care și-au dovedit deja eficiența;

- definirea exactă a partenerilor, cu divizarea lor în două grupuri: unul esențial, în care se vor include cei loiali și altul secundar;

- elaborarea unei liste cu punctele sensibile ale partenerilor esențiali, cu referire concretă la stările și manifestările de bucurie sau furie;

- cunoașterea unui program de acțiune pentru îmbunătățirea ascendențului asupra fiecăruia din partenerii esențiali;

- acționarea în concordanță cu analizele și deciziile adoptate și atragerea responsabilității membrilor echipei în executarea acestora.

Succesul în profesie este definitoriu pentru funcționarul public, dându-i acestuia o specificitate, o filozofie, o morală, o putere. Aceste valențe ale funcționarului public de succes se sprijină pe o construcție interioară care sudează elemente cognitive, afective și comportamentale prin forța interacțiunii.

Profesiunea de funcționar public este un sistem deschis, cu rol decisiv în

to come ahead. With them, the public servant shall have a personal talk following up emotional and rational answers;

- issues inside the institution but outside the team, in services and offices. There can be situations when the form of manifestation of the problematic states in this conflict field be more stressful and complicated in giving solutions than those raised by the external world or by the competence;

- issues with clients, for their avoidance the public servant shall undertake some actions that have already proved their efficiency;

- the exact definition of the partners, dividing them in two groups: a essential one that will include and another group;

- elaborating a list with the sensitive points of the essential partners referring to the states and manifestation of joy and anger;

- knowing the most important criteria for buying;

- creating an action programme to improve the ascendant on every essential partner;

- operating in accordance with the adopted analyses and decisions and attracting the responsibilities to the team members.

Success in the job is definite for the public servant giving him specification, philosophy, morals,



dezvoltarea personalității acestuia. În virtutea dinamismului său, a suportului viu pe care-l oferă pentru evoluție și schimbare, pentru autocunoaștere și auto-influențare, se poate produce realizarea practică a factorilor capabili să contribuie la generarea succesului.

Relația dintre funcționarul public și profesiune scoate la lumină rezerve însemnate, care pot fi fructificate prin angajarea într-o perspectivă de valoare. Probabilitatea de a se ajunge la succes este mai mare atâta timp cât utilizarea criteriilor în definirea profesiei și apelarea la comportamente eficiente sunt flexibile și permit centrări și descentrări succesive. În acest proces de obținere a succesului trebuie să acționeze printr-o conduită sistematică, parcurgând următoarele etape:

- apelarea la selectivitate pentru reflectarea obiectului succesului dintr-un sistem extins de alte obiecte prezente în procesul de exercitare a profesiei, cu respectarea următoarelor cerințe:

- legarea obiectului succesului de ideea valorii, exprimată prin dorința de orientare în sens precis;

- asigurarea capacității de concurență între reprezentările, gândirea, aptitudinile, sentimentele și dorințele funcționarului public orientate spre obținerea succesului profesional;

- formularea scopului, cu stabilirea câtorva elemente de natură calitativă:

power. These characteristics of the successful public servant are based on an internal construction that links the cognitive, affective and behavioural elements through the interaction force.

The job as a public servant is an open system with a decisive role in developing his or her personality. For its dynamism, its real support it offers for evolution and change, for self-knowing and self-influencing the practical realization of the factors able to contribute to generating success can be done.

The relation between the public servant and the job shows significant reserves that can be used by engaging in a valuable future perspective. The probability to achieve success is higher as well as using criteria to define the job and appealing to efficient behaviours are flexible and allow successive centralizations and decentralizations. In this process to achieve success one must operate by systematic behaviour, by following stages:

- appealing to selectivity in order to reflect the object of the success from an extended system of other objects present in the process of doing the job, but respecting the next demands:

- connecting the object of success to the idea of value, expressed by the wish to orientate in

- conținutul și nivelul succesului vizat;

- modalitățile concrete de exercitare a controlului situației, de conștientizare a acțiunilor ce urmează a fi desfășurate;

- căile de asigurare a valabilității generale a scopului conceput;

• revizuirea, după exigențele calitative ale profesiei, a criteriilor de apreciere a nivelului succesului;

• stabilirea modului de acțiune, ca verigă finală a realizării succesului, cu luarea în considerare a următoarelor aspecte:

- implicațiile psihologice, psihosociale și sociale ale acțiunii de asigurare a succesului în profesie;

- definirea criteriilor de apreciere a acțiunii de obținere a succesului profesional.

În obținerea succesului, un rol aparte revine pregătirii funcționarului public pentru conceperea și realizarea unor acțiuni care să-l ferească de insuccese în profesie. Aceasta implică:

➤ demonstrarea în sistemul de relații cu membrii echipei, prin puterea exemplului, a calităților care se doresc să fie însușite și manifestate de către aceștia, și anume: cinstea, loialitatea, sensibilitatea, grija, puterea de decizie, flexibilitatea, obiectivitatea, inițiativa și entuziasmul;

➤ folosirea ședințelor și a altor întâlniri cu personalul din subordine

a precise sense;

- ensuring the capacity of competence among public servant's representations, thought, skills, feelings and wishes oriented towards achieving professional success;

• formulating the aim, underlining some elements of qualitative nature:

- the contents and the level of aimed success;

- the real ways of controlling the situation, rendering conscious the actions that are to be undertaken;

- the ways to ensure the general availability of the conceived aim;

• revising according to the qualitative exigencies of the job, of the criteria of appreciating the level of success;

• establishing the way of auctioning as a final step of achieving success taking into account the following aspects:

- the psychological, psychosocial and social implication of the action of ensuring success in the job;

- defining the criteria of appreciation of the action of achieving professional success.

In achieving success, an important role has the training of the public servant in order to conceive and undertake actions to avoid failure in the job. This implies:

pentru a mări coeziunea echipei și a grupurilor de lucru din cadrul instituției;

- găsierea modalităților concrete și eficiente de recompensare a coope-rării și conștientizării colaboratorilor;

- organizarea unui sistem flexibil de ascultare a personalului, pentru câștigarea respectului și loialității acestuia;

- antrenarea personalului la atingerea succeselor, prin discutarea scopurilor, părerilor, așteptărilor și motivelor care animă pe funcționarul public;

- numirea personalului în funcții care să răspundă cel mai bine cerințelor proprii și ale instituției, pentru asigurarea motivării acestuia;

- adoptarea practicii de abordare a neînțelegerilor dintre membrii echipei sau dintre salariați în mod direct și corect;

- încurajarea subordonaților pentru a se angaja în acțiuni de obținere a succesului pe următoarele căi:

- transmiterea de sarcini impor-tante și stimulatoare;

- divizarea răspunderii pentru realizarea unor sarcini, cu accent pe implicarea colaboratorilor în procesul decizional și atragerea acestora la colaborări în sistemul de propuneri al personalului;

- prezentarea de comentarii obiective și oneste;

- demonstrând în sistemul de relații cu membrii echipei, prin oferirea sa ca exemplu, de calitățile care trebuie dobândite și arătate de ei, cum sunt: onestitate, loial-tate, sensibilitate, putere decizională, flexibilitate, inițiativă și entuziasm;

- folosirea tuturor formelor de întâlniri cu subordonații pentru creșterea coeziunii și a grupurilor în cadrul instituției;

- găsirea de metode eficiente și reale de recompensare a coope-rării și conștientizării;

- organizarea unui sistem flexibil de ascultare a personalului în scopul câștigării respectului și loial-tății;

- antrenarea personalului la atingerea succeselor prin discutarea scopurilor, părerilor, așteptărilor și motivelor care animă pe funcționarul public;

- numirea personalului în funcții care să răspundă cel mai bine cerințelor proprii și ale instituției, pentru asigurarea motivării acestuia;

- adoptarea practicii de abordare a neînțelegerilor dintre membrii echipei sau dintre salariați în mod direct și corect;

- încurajarea subordonaților pentru a se angaja în acțiuni de obținere a succesului pe următoarele căi:

- transmiterea de sarcini impor-tante și stimulatoare;

- divizarea răspunderii pentru realizarea unor sarcini, cu accent pe implicarea colaboratorilor în procesul decizional și atragerea acestora la colaborări în sistemul de propuneri al personalului;

- pregătirea subordonaților pentru asumarea și a altor sarcini mai importante decât nivelul obișnuit generat de postul pe care stă.

Pledând și depunând eforturi pentru asigurarea succesului în profesie, funcționarul public are datoria să abordeze în mod activ relația cu echipa și cu personalul său. Pentru a ridica eficacitatea acestei preocupări este de dorit ca funcționarul public să reține acele metode și recomandări care să-i creeze condiții de a face foarte bine tot ceea ce face pentru asigurarea succesului în profesie.

realize tasks, focusing on co-operators' implication in the decision process and their attraction in co-operations in the personnel propositions system;

- presenting objective and fair commentaries;

- preparing subordinates to assume other more important tasks than the regular level generated by the position he or she occupies.

By pleading and making efforts to ensure the success in doing the job, the public servant is obliged to approach actively the relationship with the team and his or her employees. In order to increase the efficiency of this preoccupation, the public servant has to retain those methods and recommendations able to offer him or her conditions to do very well his or her job in order to achieve success.

### **Bibliografie / References**

Alexandru, I., 1999, *Administrația publică. Teorii. Realități. Perspective*, Editura Lumina Lex, București

Bartoli, A., 1997, *Le management dans les organisations publiques*, Editura Dunod, Paris

Barnes, C., Painter, S., 1993, *Management in the Public Sector*, Chapman & Hall, New York

Duby, J. F., 1998, *Les services publics in Europe*, PUF

Farnham, D., Horton, S., 1996, *Managing the New Public Services*, Mac Millan Press, Ltd.

Matei, L., Matei, A., 2000, *Acquis comunitar și administrație publică*, Editura Economica, București

Petrescu, I., 2003, *Tratat de management public*, Editura Universității "Lucian Blaga", Sibiu