



PROBLEME ACTUALE DE ADMINISTRAȚIE PUBLICĂ

Frederick S. Lane

Traducere din engleză: Cristina Coțofană

CUPRINS

<i>Prefață</i>	9
<i>Introducere</i>	13
PARTEA ÎNTÎI. CE ESTE ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ?	19
Capitolul 1. Introducere în subiectul administrație publică	19
PETER M. BLAU, MARSHALL W. MEYER <i>De ce studiem birocrația?</i>	22
GRAHAM T. ALLISON JR. <i>Managementul public și privat: ele sînt fundamental asemănătoare sub toate aspectele neimportante?</i>	35
GARTH COOK <i>Să lucrezi pentru guvern este minunat!</i>	55
PARTEA A DOUA: INSTITUȚIILE ADMINISTRATIVE, POLITICA ȘI POLITICA PUBLICĂ	63
Capitolul 2. Cadrul politic al administrației publice	63
JAMES Q. WILSON <i>Apariția statului administrativ</i>	64
FRANCIS E. ROURKE <i>Administrația americană în condițiile cadrului politic în curs de schimbare</i>	88
Capitolul 3. Politicile publice și administrația într-un sistem federal	107
ALICE M. RIVLIN <i>Evoluția federalismului american</i>	108
JOHN J. DI IULIO JR., DONALD F. KETTL <i>Detalii importante: contractul cu America, transferul puterii și realitățile administrative în cadrul federalismului american</i>	132
Capitolul 4. Administrația publică într-o societate democratică	144
THEODORE J. LOWI <i>Două căi spre servitute: liberalismul, conservatismul și puterea administrativă</i>	146

WHILLIAM T. GORMLEY JR. <i>Lupta pentru control în administrația de stat</i>	170
DWIGHT WALDO <i>Administrația publică și etica</i>	193
PARTEA A TREIA. MANAGEMENTUL AGENȚIILOR GUVERNAMENTALE	211
Capitolul 5. Să înțelegem organizațiile publice	211
RUSSELL M. LINDEN <i>Evoluția funcționării administrațiilor publice și private</i>	213
LEE G. BOLMAN, TERRENCE E. DEAL <i>Restructurarea rolului de lider în organizații</i>	230
JAMES L. PERRY, KENNETH L. KRAEMER <i>Implicațiile inovațiilor tehnologice</i>	245
Capitolul 6. Managementul resurselor umane	269
PATRICIA W. INGRAHAM, DAVID H. ROSENBLUM <i>Situația sistemului bazat pe merit în guvernul federal</i>	273
SONIA M. OSPINA <i>Valorificarea perspectivei diversității</i>	296
Capitolul 7. Bugetul public și managementul financiar	316
ALLEN SCHICK <i>Trasarea bugetului federal</i>	317
ROBERT EISNER <i>Deficitele bugetare – sens și nonsens</i>	341
Capitolul 8. Analiza, implementarea și evaluarea politicilor	358
LAURENCE E. LYNN JR. <i>Analiza politicilor</i>	359
PAUL A. SABATIER <i>Două decenii de cercetări în domeniul implementării: de la control la îndrumare și studiu</i>	369
DAVID N. AMMONS <i>Evaluarea performanței în conducerile locale</i>	386
PARTEA A PATRA. ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ ȘI SCHIMBAREA	403
Capitolul 9. Administrația publică și societatea formată din trei sectoare: relațiile dintre organizațiile guvernamentale, de afaceri și nonprofit	403
RICHARD LEHNE <i>Rafiunea reglementării guvernamentale</i>	405
WILLIAM T. GORMLEY JR. <i>Revizuirea privatizării</i>	424

Respect pentru oameni și cărți

GRAHAM FINNEY, DAVID A. GROSSMAN

Parteneriate între sectoarele public și privat în secolul douăzeci și unu 445

Capitolul 10. Administrația publică în secolul douăzeci și unu 456

DAVID OSBORNE, TED GAEBLER

Reinventarea administrației publice 458

PATRICIA W. INGRAHAM

Reinventarea Guvernului Federal American: reînțoarcerea reformei sau schimbări reale? 471

JEFFREY S. LUKE, GERALD A. CAIDEN

Interdependența globală? 490

JAMES Q. WILSON

Câteva sugestii modeste care ar putea schimba situația 501

ANEXĂ 513

Cazuri actuale în administrația publică 513

DANIEL FRANKLIN

Cazul AFSU: cum o agenție federală a înviat din cenușă pentru a deveni un simbol al capacităților serviciului public 514

GEORGE L. KELLING

Cum se conduce un departament de poliție 521

DAVID OSBORNE, PETER PLASTRIK

O lecție de reinventare 535

O. WENDELL WHITE, PAM SYFERT, DAVID COOKE

Optimizarea în orașul Charlotte 543

Ce este administrația publică?

1 **Introducere** **în subiectul administrație publică**

Majoritatea dintre noi ne-am născut în spitale publice, am absolvit școli publice și ne-am spălat pe dinți cu apa din rețeaua publică de aprovizionare cu apă. Mergem la serviciu în transportul public sau conducem mașina pe străzi publice, iar cerințele privind siguranța automobilelor au fost elaborate de o agenție publică.

Birocrația publică este un semn caracteristic al societății moderne. Organizațiile publice, fie mari sau mici, sînt necesare pentru a presta anumite tipuri de servicii sau pentru a implementa regulamentele publice în scopul promovării bunăstării cetățenilor.

În prezent, termenul *birocrăție* are o conotație negativă. Iată de ce, unii autori preferă termenii *organizații publice* sau *agenții administrative*. Astfel, ei încearcă să evite sensul depreciativ atestat frecvent în limbajul curent sau în mass-media, atunci cînd termenul „birocrăție” este utilizat cu referire la activitatea guvernamentală sau cea de afaceri.

Este și un alt motiv pentru care termenul *birocrăție* poate induce în eroare. El sugerează existența unei organizații unice, extinse și monolite, să zicem, în Washington D.C. sau Sacramento. O astfel de entitate, de fapt, nu există. Studiile efectuate asupra agențiilor publice arată că, în realitate, sînt mai multe agenții administrative și nu o singură organizație birocratică guvernamentală și că aceste organizații deseori întîmpină dificultăți în procesul coordonării activităților lor, iar uneori chiar concurează între ele.

La nivel federal, există trei tipuri de agenții administrative: ministere, agenții independente, consilii și comisii. Structura agențiilor administrative – cu exemple – este prezentată în Tabelul 1-1.

În primul articol al acestui capitol, sociologii Peter M. Blau și Marshall W. Meyer ne prezintă un studiu al birocrăției în societate, ne explică semnificația termenului *birocrăție* și importanța acesteia. De asemenea, Blau și Meyer descifrează definiția clasică a birocrăției dată de marele sociolog german Max Weber.

Al doilea articol, scris de Graham T. Allison Jr., ajută cititorul să înțeleagă diferența dintre administrația afacerilor și administrația publică. Allison

arată că cea mai importantă diferență constă în contextul în care este exercitată administrarea: managementul public se desfășoară primordial în mediul politic, iar managementul de afaceri este exercitat prioritar în condiții de piață. De aici rezultă că această diferență fundamentală a mediului de administrare are o legătură strânsă cu activitățile organizaționale interne.

Tabelul 1-1 Trei tipuri de agenții federale	
<i>Ministere</i>	Agricultură Comerț Apărare Învățământ Energetică Sănătate și asistență socială Fond de locuințe și dezvoltare urbană Afaceri Interne Justiție Muncă Afaceri externe Transport Trezorerie Probleme ale veteranilor
<i>Agenții independente</i> (numai exemple)	Agenția de Protecție a Mediului Direcția Serviciilor Generale Administrația Națională pentru Aeronautică și Spațiu Cosmic Fundația Națională pentru Știință Direcția Micului Business
<i>Consilii și comisii</i> (numai exemple)	Comisia pentru Protecția Consumatorilor Comisia pentru oportunități egale la angajare în câmpul muncii Comisia Federală pentru Comunicații Consiliul Administrativ al Rezervei Federale Comisia pentru Reglementări în Sectorul Nuclear Comisia pentru Hîrțile de Valoare și Burse

După *Major Organizational Units of the Executive Branch (Principalele organizații ale ramurii executive)* din Lawrence C. Dodd, Richard L. Schott, *Congress and The Administrative State (Congresul și Organele Administrative de Stat)*, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1979

Cel de-al treilea articol din capitolul 1 conține un mesaj pentru tinerii de douăzeci și ceva de ani și pentru noi toți: un post de lucru în serviciul public poate fi interesant, important și util. Principalele întrebări abordate de studenții în domeniul administrației publice în urma studierii acestui capitol sînt:

- Ce semnificație are termenul „birocrație”?
- De ce este importantă studierea birocrăției publice în societatea modernă?
- Există ceva implicit negativ în birocrăție?
- Prin ce se deosebește administrarea publică de administrarea afacerilor? Ce importanță au aceste diferențe pentru funcționarii aparatului executiv public? Dar pentru populație?
- De vreme ce auzim atît de frecvent că administrația publică nu este eficientă, care sînt totuși aspectele pozitive ale angajării în instituțiile Guvernului Federal sau în cadrul organizațiilor puterii publice a unui stat sau a puterii publice locale?

De ce studiem birocrația?

PETER M. BLAU

MARSHALL W. MEYER

„Ce birocraț prost!”, „Birocrația timpită!” Cine nu a avut acest sentiment măcar o dată în viață? Când sîntem trimiși de la un birou la altul fără a primi informația necesară; cînd ni se înapoiază formularele din cauza unei omisiuni minore; cînd regulile sînt așa de complicate încît fiecare persoană le înțelege în mod diferit – în aceste momente ne gîndim la birocrație. Termenul „birocrație” este deseori utilizat ca un epitet pentru ineficiență și dezordine în instituțiile de stat sau în alte tipuri de instituții, cum ar fi în universitățile. Dar aceasta nu este singura semnificație a termenului și nu această semnificație se va utiliza în acest articol.

Dacă ești singura persoană responsabilă pentru colectarea fondurilor într-o organizație studentescă, ai putea să-ți organizezi lucrul la propria discreție. Pe de altă parte, în cazul în care cinci persoane sînt responsabile pentru această sarcină într-un club mare, ele ar fi nevoite să-și organizeze activitatea astfel încît să nu ceară cotizații de la unii membri de mai multe ori, iar de la alții niciodată. Dacă sute de persoane sînt responsabile pentru colectarea impozitelor de la locuitorii unui oraș sau stat, lucrul lor ar trebui organizat sistematic pentru a preveni haosul. Cu o sută de ani în urmă, colectarea impozitelor era coordonată foarte slab în majoritatea municipalităților Statelor Unite. Persoanele responsabile pentru colectarea impozitelor aveau dreptul să încaseze bani de la orice persoană pe care reușeau să o convingă să plătească. Această situație a generat haos și corupție. Datorită eforturilor reformatorilor, au fost create instituții moderne de colectare sistematică și corectă a impozitelor de la fiecare cetățean. Tipul de organizații create cu scopul îndeplinirii sarcinilor administrative la nivel național prin coordonarea sistematică a lucrului multor oameni se numește administrație de stat. Prin urmare, *conceptul de administrație de stat se aplică în cazul principiilor de organizare menite să asigure controlul și coordonarea activității în organizațiile mari*. Dat fiind faptul că, în prezent, majoritatea organizațiilor mari au nevoie de control și coordonare, administrarea nu se limitează la organele de stat, dar se manifestă în afaceri, organizații de voluntariat și peste tot unde sînt necesare măsuri administrative.

Desigur, controlul și coordonarea muncii nu sînt niște scopuri în sine. Ele sînt un mijloc de atingere a eficienței administrative, de îndeplinire cu succes a sarcinilor complexe și de proporție, pe care o persoană singură nu ar putea să le îndeplinească. Astfel, principiile de organizare a administrării au scopul de a crea organizații eficiente și nu ineficiente. Totuși, doar pentru simplul motiv că

Respect pentru oameni și cărți

administrarea ar trebui să fie o formă de organizare eficientă, nu înseamnă că ea întotdeauna implică eficiență. Criticii administrației afirmă că principiile ei sînt inerent ineficiente și mulți cetățeni iritați de iresponsabilitatea și, uneori, de incompetența agențiilor de stat, tind să fie de acord în acest sens.

Este notabil că, deși termenul „birocratic” este deseori utilizat ca sinonim al cuvîntului „ineficient”, în alte cazuri, același termen este utilizat pentru a sugera o eficiență necruțătoare. Sociologul german Max Weber, a cărui analiză a structurilor administrative va fi discutată în acest capitol, consideră administrația atît de eficientă, încît puterea sa este covîrșitoare. Contemporanii americani ai lui Weber, de exemplu, Woodrow Wilson, erau și ei foarte îngrijorați că puterea unei organizații civile mari create în baza principiilor administrării nu va fi compatibilă cu guvernarea democratică. Criticii contemporani, atît cei de stînga, cît și cei de dreapta, de asemenea, se tem de puterea administrației. Partidele de stînga acuză instituțiile de stat pentru mai toate relele din lume – dominarea națiunilor slabe de către puterile imperialiste, aspirarea oamenilor săraci, incertitudinile cu care se confruntă tineretul de azi. Partidele de dreapta acuză birocrăția pentru creșterea inflației, impozitele înalte și subminarea inițiativei individuale prin reglementări excesive. Toate aceste acuzații conțin o doză de adevăr, dar și multă exagerare.

Critica birocrăției, făcută de partidele politice de dreapta și de stînga, poate fi interpretată ca un rezultat al neutralității sale etice. Administrația de stat poate fi utilizată ca un instrument de dominație economică sau pentru a reduce inegalitățile care ar putea apărea în situații în care factorii economici permit să se acționeze fără restricții. Administrația de stat este întotdeauna implicată în gestionarea programelor de ocrotire a sănătății și de asistență socială, fie de stat, fie private, al căror scop este de a-i susține pe cei bolnavi și nevoiași. Administrarea de stat este, de asemenea, responsabilă pentru necazurile inimaginabile din era pre-birocratică. În cartea sa *Eichmann in Jerusalem*, Hannah Arendt îl descrie pe Adolph Eichmann ca pe un birocrat perfect care îndeplinește meticolos ordinele lui Hitler întru implementarea „soluției finale” de exterminare a tuturor evreilor din Europa. Cu siguranță, abolirea birocrățiilor va limita posibilitatea săvîrșirii unor astfel de atrocități ca Holocaustul. Aceasta însă va elimina și toate rezultatele pozitive produse de ea. Provocarea actuală pentru societățile democratice este de a obține și de a menține controlul asupra sistemelor de administrare ca ele să funcționeze în beneficiul bunăstării comune, și nu al său sau al intereselor particulare...

RAȚIONALIZAREA VIEȚII MODERNE

O mare parte din magia și misterul care cîndva umpleau viața oamenilor și îi confereau un anumit farmec au dispărut din lumea modernă.¹ În mare măsură, acesta este prețul raționalizării. În timpurile vechi, natura era plină de mistere și cele mai serioase aspirații intelectuale ale omenirii erau îndreptate spre

descoperirea sensului primordial al existenței. În prezent, natura ascunde mai puține secrete. Descoperirile științifice au făcut posibilă atât explicarea multor fenomene naturale, cât și canalizarea inteligenței umane. În epoca modernă, oamenii sînt mai puțin preocupați decît, să spunem, în epoca medievală, de valorile primordiale și de semnificațiile simbolice, de acele aspecte ale activității intelectuale care nu pot fi supuse studiului științific ca, de exemplu, adevărurile religioase și procesul de creație artistică. Epoca modernă este epoca științei, nu a filosofiei sau a religiei, deși în prezent crește interesul față de filosofie și credința religioasă în comparație cu douăzeci de ani în urmă.

Secularizarea unei lumi ce se declară lipsită de miraculos se manifestă prin cantitatea considerabilă de timp pe care îl consumăm cîștigîndu-ne existența și făcînd carieră și puținul timp dedicat contemplării și activității religioase. Să comparăm unicul prestigiu al profesiei de cămătar – împrumutul banilor cu dobîndă considerat un păcat – și prestigiul preoților în epocile anterioare cu situația foarte diferită a pedagogilor și preoților în prezent. Dar în prezent, prestigiul bancherilor este mai mare decît prestigiul predicatorilor. Fiind preocupați de perfecționarea mijloacelor eficiente de atingere a obiectivelor, avem tendința să uităm de ce dorim să atingem aceste obiective. Întrucît nu clarificăm valorile fundamentale pentru care unele obiective sînt preferabile altor obiective, obiectivele își pierd semnificația și procesul de urmărire a lor devine un scop în sine. Această tendință este reflectată în romanul lui Budd Shulberg *What Makes Sammy Run? (De ce aleargă Sammy?)*. Răspunsul la întrebarea din titlu este că acțiunea propriu-zisă de a fugi reprezintă motivația lui Sammy, deoarece el este într-atît de preocupat de a fi primul, încît nu mai are timp să conștientizeze care este scopul cursei. Aspirația continuă spre succes nu este pentru Sammy un mijloc de a atinge anumite scopuri, ci însuși scopul vieții sale.

Adeseori este exprimat regretul pentru consecințele raționalizării, iar unii observatori chiar au sugerat că ea nu merită un asemenea preț.² Totuși, nu există dovezi convingătoare că alienarea valorilor eterne este un produs secundar inevitabil și permanent al raționalizării; ea ar putea fi o simplă expresie a dificultăților inerente creșterii. Rezultatele benefice ale raționalizării – în special, nivelul de viață mai înalt și mai mult timp liber și nivelul mai înalt de instruire pe care îl necesită – permit unei părți mai mari a populației, nu numai elitei privilegiate, să participe activ la viața culturală a societății.

De obicei, se presupune că nivelul de viață mai înalt al societății moderne se datorează invențiilor tehnice spectaculoase care continuă din anii Revoluției Industriale, dar această explicație nu ia în considerație doi factori interconectați. În primul rînd, în etapele inițiale ale industrializării, condițiile de viață ale majorității oamenilor, care s-au strămutat din regiunile rurale în orașele pline de ateliere, probabil, erau mult mai rele decît cele precedente. Dickens descrie aceste condiții teribile în unele din romanele sale, iar Marx le descrie în critica sa dură făcută economiei capitaliste.³ În al doilea rînd, schimbarea esențială a nivelului de viață nu a avut loc pînă cînd nu au fost

revoluționarizate procedurile administrative, precum și tehnologia materială. Mașinile moderne nu puteau fi utilizate fără un aparat administrativ complex necesar pentru gestionarea industriilor în care erau angajate mii de persoane. De exemplu, nu atât invenția tehnologiei căilor ferate, cât inventarea managementului lor a permis trenurilor să străbată distanțe considerabile. Inițial, căile ferate nu aveau manageri pentru supravegherea rutelor și nici orare de călătorii. La ore fixe – de exemplu, la 9 dimineața, la 12.00 și la 16.00 – trenurile plecau din stațiile opuse ale liniei de cale ferată. Primul care ajungea la mijlocul liniei, unde era o linie de rezervă, pur și simplu îl aștepta pe celălalt. Fiecare tren trebuia să ajungă la capătul liniei de cale ferată înainte ca celălalt să înceapă călătoria în direcția opusă. Acest sistem a funcționat bine atât timp cât liniile de cale ferată erau scurte: de la treizeci pînă la patruzeci de mile. După extinderea liniilor de cale ferată, trenurile nu mai puteau să aștepte în punctul de mijloc. Au avut loc multe accidente; iată de ce, pentru a asigura securitatea pasagerilor, a fost instituționalizat managementul căilor ferate. Au fost angajați manageri responsabili pentru coordonarea mișcării trenurilor și au fost elaborate orare ale curselor de trenuri.⁴ Cu alte cuvinte, raționalizarea administrării căilor ferate a fost necesară pentru a valorifica inovațiile tehnologice.

Să examinăm unele principii administrative de care depinde eficiența organizațiilor moderne – căi ferate, fabrici sau organizații de stat. Dacă o persoană ar fi responsabilă pentru toate sarcinile ce apar într-o organizație, ea ar trebui să studieze mulți ani și tot nu ar putea îndeplini excelent toate sarcinile. Să ne imaginăm, de exemplu, o uzină de automobile în care fiecare automobil ar fi proiectat și asamblat de un singur lucrător. Acesta ar trebui să posedă cunoștințe de design, de inginer mecanic și să fie un meșter iscusit. Evident că ar exista foarte puțini oameni cu asemenea calificări, iar cei ce le-ar poseda, probabil, ar produce automobile de calitate proastă, deoarece nu ar avea timp să finiseze fabricarea sau asamblarea fiecărei piese. Specializarea, cînd fiecare lucrător este responsabil pentru un număr mic de sarcini, permite angajarea unor lucrători mai puțin calificați și, mai mult ca atât, a muncitorilor cu calificare superioară pentru cele mai dificile lucrări și, de asemenea, le permite muncitorilor să acumuleze experiență de lucru.

Deficiențele specializării trebuie compensate. Un grad înalt de specializare necesită un sistem complex de coordonare. Coordonarea oficială a lucrului nu este necesară într-o companie mică, unde responsabilitățile de muncă sînt mai puțin specializate, toți angajații au contacte directe unul cu altul și șeful poate supraveghea direct lucrul fiecărei persoane. Dar președintele unei companii mari nu poate delega responsabilități prin monitorizarea directă a fiecărui angajat din cele cîteva mii. Prin urmare, sarcinile manageriale sînt exercitate printr-un sistem ierarhic de autoritate, care furnizează căi de comunicare între managementul de vîrf și fiecare angajat, pentru a obține informații despre activitate și pentru transmiterea directivelor operaționale. (Uneori,

aceste căi de comunicare se blochează, fapt care constituie sursa principală de ineficiență în administrare.)

Coordonarea eficientă necesită executarea disciplinată a responsabilităților, care nu poate fi atinsă prin simpla supraveghere a proceselor de lucru, dar trebuie să fie inerentă procesului de lucru. Aceasta este funcția regulilor și regulamentelor care guvernează activitățile operaționale, indiferent de faptul dacă ele specifică dimensiunile piulițelor și ale șuruburilor sau criteriile de promovare a angajaților. Chiar și în cazul ideal, când fiecare angajat este un specialist foarte inteligent și capabil, este totuși necesară respectarea riguroasă a regulamentelor. Să presupunem că un muncitor a descoperit cum să fabrice șuruburi de calitate superioară făcându-le cu câțiva milimetri mai mari și un alt muncitor a descoperit că-și poate mări productivitatea muncii dacă produce piulițe cu câțiva milimetri mai mici. Deși fiecare dintre ei a luat o decizie rațională sub aspectul sarcinii puse, piulițele și șuruburile ar fi inutile, pentru că nu se potrivesc. Modul în care responsabilitățile unui angajat sînt interconectate cu responsabilitățile altui angajat este, de obicei, mai puțin evident decît în acest exemplu. Pentru a asigura coordonarea activității a sute de angajați, fiecare trebuie să respecte standardele stabilite, chiar și în situațiile în care schimbarea direcției de acțiune îi pare angajatului mai rezonabilă. Respectarea acestei cerințe este necesară pentru orice colectiv, deși în veritabilul lucru de echipă regulile sînt elaborate de comun acord, dar nu sînt impuse de conducere.

Eficiența angajaților suferă și în cazurile în care emoțiile sau interesele personale influențează deciziile administrative. Dacă proprietara unui magazin alimentar mic își extinde afacerea și mai deschide un magazin, ea poate numi în funcția de director pe fiul său, chiar dacă un alt angajat este mai calificat pentru această funcție. Ea acționează în baza afecțiunii personale, și nu în interesul afacerii. La fel, un funcționar al unei companii mari poate să nu-l promoveze pe cel mai calificat muncitor în funcția de maestru, dacă unul dintre candidații pentru postul respectiv ar fi fratele său. Într-adevăr, sentimentele personale îl pot face să nu accepte că fratele său este mai puțin calificat. De vreme ce efectul subtil al sentimentelor puternice nu poate fi reprimat ușor, cea mai bună cale de a preveni intervenția lor în eficiența de lucru este de a exclude din ierarhia administrativă relațiile interpersonale caracterizate prin atașament emoțional. De obicei, dacă rudele lucrează în aceeași companie, una din ele nu este numită conducătorul direct al celeilalte. Relațiile impersonale sînt necesare pentru a asigura detașarea necesară pentru a păstra eficiența deciziilor administrative. Totuși, relațiile dintre angajații care au contacte sociale reciproce frecvente nu pot să rămîină impersonale, după cum vom vedea mai jos.

Acești patru factori – specializarea, ierarhia autorității, sistemul de reguli și depersonalizarea – sînt caracteristicile de bază ale unei organizații administrative. Fabricile sînt organizate după model administrativ, precum și unitățile guvernamentale. În caz contrar, nu ar putea funcționa la scară largă...