

CARIERA FUNCȚINARILOR PUBLICI DIN ROMÂNIA

Author: Daniela VALEA*

Abstract: *Career, in the most general meaning, is the professional history of an individual. One may notice that today careers are much more varied and unpredictable than in the past. Career represents one of the cross points between the needs of individuals and the interests of an organization as both individuals and organizations get involve in career' shaping. Therefore successful careers create successful organizations.*

Keywords: *Public Officer, Career, Organization, Professional.*
JEL Classification: *K23*

Folosit în sensul cel mai general, prin carieră se poate înțelege istoria profesională¹ a unei persoane.

Este de remarcat faptul că astăzi, carierele sunt mult mai variate și mai imprevizibile decât erau în trecut. Și din moment ce atât organizațiile cât și indivizii se implică în formarea și evoluția carierei, practic cariera reprezintă unul din acele puncte de intersecție dintre aspirațiile și nevoile indivizilor și interesele organizației. Carierele de succes ale angajaților ajută la crearea organizațiilor de succes².

Astăzi se prefigurează o serie aspecte problematice privitoare la carieră, precum:

- cariera reprezintă o simplă opțiune a individului sau trebuie să fie un proces mult mai complex;
- succesul în carieră trebuie raportat la normele sociale acceptate de organizație sau la abilitățile personale;
- s-a pus întrebarea dacă se mai poate vorbi de managementul carierei atâta timp cât tot mai multe din responsabilitățile legate de planificarea și urmărirea carierei sunt transferate pe seama indivizilor;
- care va fi raportul dintre managementul carierei și automanagementul carierei.

* PhD. Candidate, Assistant "Petru Maior" University of Târgu-Mureș, Faculty of Economics, Law and Administrative Science, Romania.

¹ A se vedea Mielu Zlate, *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, Editura Polirom, Iași, 2004, p. 349.

² A se vedea Liviu Ilieș și autorii, *Managementul resurselor umane*, Editura Dacia, Cluj Napoca, 2002, p. 181.

Pornind de la aceste considerente, unii autori de specialitate au susținut că: „cariera și managementul carierei constituie *cea mai importantă problemă de personal cu care se confruntă astăzi organizațiile*”³.

În literatura de specialitate nu regăsim o definiție unanimă⁴ dată conceptului de carieră, dar aproape toate definițiile converg spre trei elemente principale: durata carierei, îmbinarea planului obiectiv cu cel subiectiv, traiectoria carierei. Durata carierei se referă în general, doar la perioadă activă a vieții profesionale a individului – pre-cariera și post-cariera având importanța lor deosebită în raport cu cariera propriu-zisă profesională a individului, dar neîncadrându-se în perioada activă reglementată. Prin planul obiectiv se au în vedere caracteristicile pozițiilor și a posturilor ocupate de individ, iar aspectul subiectiv se referă la modul cum filtrează și interpretează individul pozițiile parcurse, semnificația pe care le-o conferă, raportate la interesele, valorile, experiențele și așteptările lui. Traiectoria carierei poate fi ascendentă-descendentă, staționară, multidirecțional-flexibilă și depinde atât de individ, cât și de organizația din care face parte.

Astfel, după unii autori cariera reprezintă o succesiune de profesii, îndeletniciri, poziții, activități, experiențe și roluri parcurse de individ de-a lungul vieții lui profesionale concomitent cu interpretarea lor subiectivă soldată cu traiectorii distincte profesionale⁵.

Conform unei alte opinii prin carieră se înțelege succesiunea de poziții într-o ierarhie, împreună cu funcțiile asociate⁶.

Cariera mai este definită și ca fiind cadrul dinamic în care o persoană își trăiește viața profesională, o mișcare de-a lungul unui drum în timp pentru care sunt necesare anumite cunoștințe și competențe. Deci o succesiune evolutivă de activități profesionale și poziții, ocupate într-o organizație, pe care le atinge o persoană, ca și atitudinile, cunoștințele, abilitățile și competențele dezvoltate de-a lungul timpului⁷.

MUTAȚII ÎN CONTEXTUL CARIEREI

În ultima jumătate a secolului XX au apărut o serie de modificări privind percepția asupra carierei profesionale:

- ◆ trecerea de la stabilitatea carierelor la mobilitatea acestora, datorită schimbării mai frecvente a locurilor de muncă. De remarcat folosirea termenului „mobilitate” și nu „instabilitate”, în contextul în care deși unii autori au susținut că schimbarea frecventă a locului de muncă este apreciată cu apariția unui sentiment de insecuritate, analizele economice nu au evidențiat acest lucru.
- ◆ accentuarea caracterului de slabă predictibilitate, în condițiile în care este tot mai greu de previzionat cursul unei cariere. Și chiar și în aceste condiții interesul organizației pentru cariere trebuie să fie accentuat.

³ A se vedea Mielu Zlate, *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, p. 349.

⁴ A se vedea Liviu Ilieș și autorii, *Managementul resurselor umane*, p. 181.

⁵ A se vedea Mielu Zlate, *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, p. 351-352.

⁶ A se vedea Robert L. Mathis, Panaite C. Nica, Costache Rusu, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997, p. 135.

⁷ A se vedea Liviu Ilieș și autorii, *Managementul resurselor umane*, p. 181.

- ◆ trecerea de la cariere legate exclusiv de locul de muncă (organizație) la cariere legate strâns de aspecte sociale (experiențele individului înafara locului de muncă care îi pot influența cursul și evoluția carierei) (de exemplu, obligațiile familiale)
- ◆ trecerea de la tipuri de carieră ascendentă (promovări pe scara ierarhică) la tipul de carieră orizontale, radiale, de tip antreprenorial (mișcări pe orizontală)
- ◆ deplasarea centrului de greutate de pe managementul carierei spre automanagementul ei (tendința, tot mai mare, de implicare a individului în alegerea și orientarea carierei proprii)
- ◆ carierele duble sau cele fără limite (două sau mai multe posturi sau chiar profesii), care înlocuiesc cariera simplă⁸.

Orientarea carierei (mai corect orientarea cursului sau a traiectoriei carierei⁹) are loc, de obicei după o anumită perioadă petrecută în acea poziție sau de practicare a unei profesii și este un proces voluntar și controlat fie de individ, fie de organizație. Orientarea carierei nu poate fi niciodată forțată sau accidentată. Una dintre diferențele dintre alegerea carierei și orientarea cursului carierei, constă în faptul că alegerea carierei reprezintă de cele mai multe ori un moment favorabil sau nefavorabil, cu consecințe faste sau nefaste, pe când orientarea carierei constă într-un proces conștient și voluntar dirijat, ce tinde spre obținerea unor efecte favorabile atât pentru individ, cât și pentru organizații.

Orientarea cursului carierei a fost definit ca fiind „tiparul relativ al talentelor, valorilor, atitudinilor și activităților ocupaționale”, adică procese de accelerarea, încetinirea, stagnarea, schimbarea cursului carierei în funcție de gradul de concordanță sau discordanță dintre tipurile de personalitate și particularitățile generale și situaționale ale activității ocupaționale¹⁰.

Astfel, a fost evidențiată relevanța pe care o are legătura dintre tipologia personalităților umane și particularitățile diferitelor activități, fiind elaborate mai multe teorii.

Teoria personalității vocaționale (John L. Holland) pornește de la stabilirea unei corelații corespondente între tipul de personalitate (în număr de 6) și mediul profesional corespunzător. Autorul acestei teorii consideră că echilibrul/dezechilibrul personalității unui individ este influențat de exercitarea unei profesii care favorizează sau împiedică această exprimare. Cele șase tipuri identificate de Holland sunt: realist, investigativ/intelectual, artistic, social, antreprenorial/întreprinzător și convențional¹¹.

Tipul realist (R) se caracterizează prin: orientare spre activități fizice care presupun îndemânare, deprinderi manuale și îndeplinirea de sarcini concrete.

Tipul investigativ/intelectual (I) presupune orientarea spre activități predominant intelectuale, rezolvarea de probleme teoretice, explicarea cauzelor și a naturii fenomenelor, pune accentul pe aspectele abstracte ale activității profesionale, preferă căutarea adevărului.

Tipul artistic (A) este orientat spre activități de relaționare mijlocită de alții prin intermediul produselor artistice, sarcini creative și dezvoltarea de idei.

⁸ A se vedea Mielu Zlate, *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, p. 353-355.

⁹ A se vedea Mielu Zlate, *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, p. 356.

¹⁰ A se vedea Mielu Zlate, *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, p. 357.

¹¹ A se vedea Mihai Jigău, *Consilierea carierei*, p. 40.

Tipul social (S) are o orientare spre domeniul social, de comunicare, umanitar și de sprijinire a celorlalți.

Tipul antreprenorial/întreprinzător (I) presupune orientare spre activități care necesită inițiativă personală, asumarea unor riscuri pe care alții nu sunt dispuși să și le asume, dezvoltarea propriei afaceri, și presupune aptitudini pentru conducere, relații interpersonale și activități persuasive.

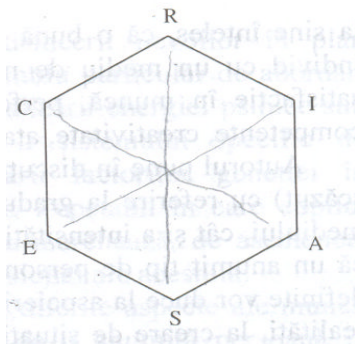
Tipul convențional (C) este orientat spre activități de execuție, dar precizate și structurate precis de alții.

Tabelul de mai jos evidențiază o corespondență între cele șase tipuri (cu acceptarea ideii că un individ poate întruni mai multe caracteristici ale diferitelor tipuri de personalitate, un anumit tip fiind cel dominant)¹² de personalitate și ocupațiile corespunzătoare.

Tabel nr. 1

Tip de personalitate	Mediul ocupațional
REALIST	DOMENIUL MECANIC, AGRICOL, TEHNIC
INVESTIGATIV	ȘTIINȚĂ, CERCETARE, ÎNVĂȚĂMÂNT
ARTISTIC	DOMENIUL MUZICAL, LINGVISTIC, ARTĂ, PUBLICITATE
SOCIAL	ASISTENȚĂ SOCIALĂ, CONSILIERE, MARKETING
ÎNTRERPRINZĂTOR	MANAGEMENT, VÂNZARE, AFACERI
CONVENȚIONAL	ADMINISTRAȚIE, DOMENIUL BANCAR, CONTABILITATE, FINANȚE

Informații extrem de utile în orientarea/reorientarea carierei pot fi obținute din stabilirea corelației dintre diferitele tipuri de personalitate. Pentru stabilirea acestor corelații s-a folosit modelul hexagonului, plasând în colțurile acestuia fiecare tip de personalitate (în ordinea inițialelor - RIASIC). Tipurile situate în conțurile învecinate sunt și cele mai compatibile, ar cele situate în colțurile opuse ale hexagonului sunt nerecomandabile.



¹² A se vedea Mielu Zlate, *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, p. 358-359.

Fig. nr. 1 Tipurile de personalitate vocaționale

Pornind de la teoria lui Holland s-au conturat câteva idei:

- gradul de concordanță/neconcordanță dintre trirurile de personalitate și tipurile de ocupație influențează cursul carierei;
- indivizii își aleg, de obicei, ocupații în acele domenii în care pot face dovada abilităților și a capacităților de care dispun;
- membrii aceluiași domenii de activitate au personalități asemănătoare, chiar identice și pot răspunde similar în multe situații sau la diferite probleme;
- satisfacția vocațională, stabilitatea și realizarea în profesie depind de corelația dintre propria personalitate și caracteristicile mediului în care lucrează.

Elementele comportamentale specifice unui individ sunt date de modul particular de interacțiune dintre trăsăturile sale de personalitate și caracteristicile mediului în care trăiește și își desfășoară activitatea¹³.

Teoria ancorelor carierei – elaborată în urma unor studii efectuate în anii '60 ai secolului trecut (Edgar Schein)- pornește de la imaginea de sine a individului, de la sinele lui, așa cum acesta s-a contura o dată cu avansarea lui în carieră. Raportat la această imagine se poate contura structura (constructul) psihologică care sintetizează cele mai importante achiziții ale individului în plan atitudinal-valoric și comportamental la care acesta nu va renunța în nici un chip, desemnată prin termenul de *ancoră a carierei*.

Există trei elemente care caracterizează ancorele carierei:

- ◆ dinamismul – de obicei, apar după câțiva ani de practicare a activității profesionale
- ◆ stabilitatea – o dată apărute se mențin de-a lungul întregii vieți
- ◆ puterea - constă atât în forța de stabilizarea a personalității pe care o au, cât și în calitatea de vector care orientează cursul carierei.

În tabelul de mai jos sunt prezentat succint cele 8 ancore ale carierei¹⁴:

Tabel nr. 2 Corespondența dintre ancore și domeniul profesional

ANCORA	DOMENIU
Ancora TF (competența tehnică, funcțională) - activități intrinsec plăcute; grad înalt de specializare	Tehnic, funcțional
Ancora MG (competența materială generală) - activitate variată, provocatoare, de conducere	Funcțional, management general
Ancora AV – Autonomie/Independență - activități pe baza de contract, temporare	Profesii liberale
Ancora SE – Securitate/Stabilitate - activități stabile, mediu conformist	Cercetare; Învățământ
Ancora SD – Servirea/Dedicarea unei cauze - activități ce presupun ajutorarea oamenilor	Umanitar; Resurse umane; Consiliere
Ancora CA – Creativitatea antreprenorială	Creativ; Antreprenoriat

¹³ A se vedea Mihai Jigău, *Consilierea carierei*, p. 41.

¹⁴ A se vedea Mielu Zlate, *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, p. 363-367.

- activități provocatoare, creative	
Ancora SV – Stil de viață - activitate stabilă, cariera dublă	Domenii care le permite combinarea vieții profesionale cu viața privată
Ancora PR – provocare pură - activitate variată, cu grad crescând de dificultate	Domenii competitive, sport

O relație echilibrată între ancore (imaginea de sine, motivele, aspirațiile, valorile individului) și caracteristicile profesiei/poziției ocupate de acea persoană este o premisă necesară pentru ca acea persoană să fie mulțumită de sine, dedicată sarcinilor și să manifeste încredere în ele și în organizație. Din contră, în lipsa unui asemenea echilibru, persoanele se simt frustrate, au performanțe scăzute, sunt demotivate.

S-a exprimat părerea că osmoza sau discrepanță dintre ancore și profesii explică succesul sau eșecul profesional, stabilitatea ori instabilitatea carierei¹⁵.

De cele mai multe ori, orientarea carierei este privită ca un mijloc de¹⁶:

- dezvoltare, schimbare și realizare personală a indivizilor;
- compatibilizare a nevoilor sociale cu cele individuale;
- ameliorare sau modificare a structurilor sociale și instituționale;
- control social (pentru că plasează indivizii pe piața forței de muncă în funcție de interesele generale ale societății și nu de cele personale)

CONSILIEREA CARIEREI

Principalele elemente componente și specifice consilierii carierei constau în¹⁷:

- oferirea de informații despre ocupații prin metode comprehensibile și ușor accesibile;
- furnizarea unor date organizate și structurate despre alternativele ocupaționale (oferta de educație și formare profesională de diferite niveluri, în instituții publice și private);
- informarea și documentarea personală;
- informarea și educația pentru dezvoltarea carierei desfășurate sistematic în școală sau în cadrul orelor de activități extrașcolare;
- oferirea de materiale și metode pentru evaluarea capacităților indivizilor, pentru ca aceștia să aibă o imagine realistă asupra resurselor personale și potențial profesional;
- derularea de activități de consiliere – individuală și în grup – pentru conturarea planului dezvoltării carierei sau rezolvarea problemelor personale ale beneficiarilor;
- oferirea de sprijin beneficiarilor în toate categoriile de probleme;
- cunoașterea persoanelor;
- educarea intereselor (formarea și stimularea atitudinilor pozitive pentru o anumită profesie);

¹⁵ A se vedea Mielu Zlate, *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, p. 368.

¹⁶ A se vedea Mihai Jigău, *Consilierea carierei*, p. 91.

¹⁷ A se vedea Mihai Jigău, *Consilierea carierei*, p. 90-91.

- îndrumarea în vederea conturării unei opțiuni profesionale stabile;
- valorificarea în grup a experiențelor personale pozitive;
- exersarea alegerii diferitelor rute de formare profesională inițială sau continuă sau simularea situațiilor favorabile dezvoltării aptitudinilor de obținere a unei slujbe (interviul de angajare);
- desfășurarea de activități personale orientate către punerea în practică a tehnicilor de căutare a unui loc de muncă (redactarea unui Curriculum vitae, a unui proiect cu privire la dezvoltarea carierei, a unei scrisori de prezentare sau de intenție, a portofoliului personal);
- desfășurarea de activități speciale inițiate de consilier în instituții de profil (convorbire, consiliere, (psiho)diagnostic, (psiho)terapie, evaluare și testare psihologică, anchete).

Beneficiarii consilierii carierei pot fi sistematizați în mai multe categorii:

- față de sistemul de educație și formare, inițială și continuă:
 - elevi și studenți care sunt în curs de formare sau au absolvit anumite niveluri de învățământ
 - adulți reveniți în sistemul de formare profesională
- față de piața muncii (incluși în aceasta)
 - angajați care doresc să-și păstreze locul de muncă
 - angajați care doresc să promoveze
 - angajați care doresc să-și schimbe locul de muncă
 - angajați care vor să-și schimbe profesia
 - angajați care potențial pot fi concediați
 - angajați care caută un loc de muncă mai bine plătit, mai aproape de casă, cu condiții mai bune de lucru
- față de piața muncii (neincluși în aceasta)
 - șomeri care caută un loc de muncă
 - șomeri care trebuie sau vor să-și schimbe meseria
 - noi absolvenți
- față de resursele de sprijinire și influențare a deciziei beneficiarului
 - profesori
 - părinți
 - patroni.

DEZVOLTAREA CARIEREI

Dezvoltarea carierei este un proces complex care îl implică atât pe individ, cât și organizația, fiecăruia revenindu-i un rol aparte, și care presupune parcurgerea mai multor etape de învățare, formare, acumulare, schimbare și remodelare a imaginii de sine a individului.

Conform părerii unor autori dezvoltarea carierei este un proces care se circumscrie parcursului vieții unei persoane (a dezvoltării ontogenetice a omului) și

presupune trei perioade: perioada fanteziei (primii 10 ani), perioada tentativelor/tatonărilor (11-18 ani) și perioada realistă (18-22/24 ani).

Conform unei alte opinii dezvoltarea carierei este strâns corelată de dezvoltarea adultului, parcurgând următoarele etape: faza de explorare (30-35 ani), faza de stabilizare (35-45 ani), urmează un moment critic (45-50 ani), de unde evoluția poate urma fie menținerea, fie creșterea, fie declinul¹⁸.

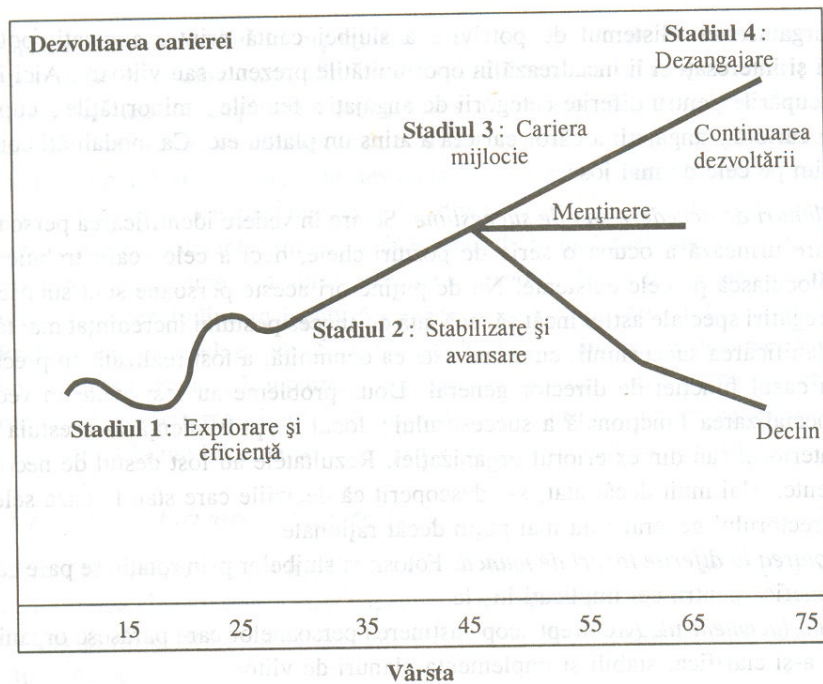


Fig. nr. 2 Stadiile dezvoltării carierei

Etapele (stadiile) carierei profesionale sunt: explorarea, încercarea, stabilizarea, avansarea și menținerea, finalul carierei¹⁹.

Explorarea începe de fapt încă din copilărie, și este etapa descoperirilor și al opțiunilor, în contextul conturării propriei identități, al conturării intereselor și al capacităților proprii în scopul obținerii reușitei.

Încercarea corespunde perioadei primei slujbe după facultate sau alte studii, slujbă care va avea un impact deosebit asupra carierei viitoare a persoanei respective. Prin diferite studii efectuate s-a evidențiat faptul că performanțele ulterioare sunt corelate direct cu stimularea resimțită la începutul carierei.

Stabilizarea este etapa în care individul s-a axat pe o anumită ocupație și, de regulă, într-o anumită organizație. Este etapa desemnării priorităților, a focalizării pe activitățile esențiale pentru îndeplinirea obiectivelor, preocuparea esențială fiind

¹⁸ A se vedea Mielu Zlate, *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, p. 383; Robert L. Mathis, Panaite C. Nica, Costache Rusu, *Managementul resurselor umane*, p. 136-137.

¹⁹ A se vedea Liviu Ilieș și autorii, *Managementul resurselor umane*, p. 183-184; Mihai Jigău, *Consilierea carierei*, p. 38.

promovarea rapidă și conturarea statutului profesional. Este, de asemenea perioada în care, pentru familiști, poate apărea conflictul dintre cele două „roluri”: cariera și familia.

Avansarea și menținerea este etapa în care individul se concentrează pe atingerea urgentă a obiectivelor profesionale și pe menținerea progresului în organizație. Devine un model pentru cei aflați la începutul carierei și este angajatul de la care se așteaptă cele mai multe realizări. Este de asemenea perioada în care poate apărea așa-numita „criză a mijlocului de carieră” (în jurul vârstei de 40 ani), eventuale decizii de renunțare la carieră, divorț, boală, întrebări despre sine și despre valori etc. Gradul de satisfacere a nevoilor angajaților din această perioadă (rotirea pe posturi, îmbogățirea postului, acordarea unor sarcini speciale, creșterea responsabilităților, câștigarea autorității în firmă) își va pune amprenta asupra carierei acestora, determinând parcurgerea uneia sau alteia din următoarele variante: creștere, menținere sau declin, perioadă cunoscută și sub denumirea de finalul carierei.

Dezvoltarea carierei poate fi privită și ca un rezultat al orientării, consilierii și managementului carierei, purtând amprenta acestor acțiuni.

CARIERA FUNCȚIONARILOR PUBLICI ȘI MANAGEMENTUL CARIEREI FUNCȚIONARILOR PUBLICI ÎN ROMÂNIA

STRUCTURA CARIEREI FUNCȚIONARILOR PUBLICI²⁰

Structura carierei funcționarilor publici este formată din categorii, clase și grade. Funcționarii publici se împart în următoarele categorii:

A. Categoria funcționarilor publici debutanți sau definitiv

B. Categoria înalților funcționari publici

Pot face parte din această categorie doar persoanele care îndeplinesc cumulativ următoarele condiții:

- îndeplinesc condițiile cerute unei persoane pentru ocuparea unei funcții publice (cetățenie română, domiciliul în România, cunoașterea limbii române, scris și vorbit etc.);
- au studii superioare de lungă durată, absolvite cu diplomă de licență sau echivalentă;

- au absolvit programe de formare specializare și perfecționare în administrație publică sau alte domenii specifice de activitate, în organizarea Institutului Național de Administrație sau de alte instituții specializate, sau au obținut titlul de doctor în specialitatea funcției publice respective;

- au cel puțin 7 ani vechime în specialitatea funcției publice respective;

- au promovat concursul organizat pentru ocuparea funcției.

Numirea sau încetarea raporturilor de serviciu a înalților funcționari publici se face, pentru funcțiile publice aflate în structura lor, de către Guvern, primul ministru, ministrul administrației publice, ministrul sau conducătorul autorității sau instituției publice.

C. Categoria funcționarilor publici de conducere

²⁰ A se vedea Lucian Chiriac, *Drept administrativ I*, curs universitar, Editura Universității „Petru Maior” din Târgu-Mureș, 2004.

D. Categoria funcționarilor publici de execuție

ORGANIZAREA ȘI DEZVOLTAREA CARIEREI FUNCȚIONARILOR PUBLICI²¹

Ansamblul situațiilor juridice și efectele produse, care intervin de la data nașterii raportului de serviciu până în momentul încetării acestui raport, în condițiile legii, constituie cariera în funcția publică²².

În prezent, cariera funcționarului public, care cuprinde ansamblul organizatoric și de promovare, este reglementată în art. 16 alin. 3 din Constituție²³, capitolul VI din Legea nr. 188/1999 privind Statutul Funcționarilor Publici²⁴, H.G. nr. 1209/2003 privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici (Anexa nr. 1 cuprinde „Regulamentul de organizare și desfășurare a concursurilor”, Anexa nr. 2 - „procedura de evaluare a activității funcționarilor publici debutanți”; Anexa nr. 3 - „Metodologia de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici”). Prevederi referitoare la recrutarea funcționarilor publici mai întâlnim și în alte acte normative speciale, cum ar fi „Statutul personalului vamal”²⁵, „Statutul personalului silvic”²⁶.

Următoarele *principii* guvernează managementul carierei funcționarilor publici:

- a) *competența*
- b) *competiția*
- c) *egalitatea de șanse*
- d) *profesionalismul*
- e) *motivarea*
- f) *transparența*

Managementul carierei în funcția publică se asigură de Agenția Națională a Funcționarilor Publici, autoritățile publice, funcționarul public.

Stabilirea posibilităților de carieră în funcția publică se realizează anual prin Planul de ocupare a funcțiilor publice.

Evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici

Evaluarea presupune stabilirea unui raport real între activitatea funcționarului public și cerințele funcției publice.

Evaluarea se face anual și are drept scop: a) avansarea în gradele de salarizare; b) retrogradarea în grade de salarizare; c) promovarea într-o funcție publică superioară; d)

²¹ A se vedea Lucian Chiriac, *Drept administrativ I*, curs universitar, Editura Universității „Petru Maior” din Târgu-Mureș, 2004.

²² A se vedea capitolul VI din Legea nr. 188/1999, H.G. nr. 1209/2003 privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, publicată în M.Of. nr. 757 din 29 octombrie 2003.

²³ Modificată și completată prin Legea de revizuire a Constituției României nr. 429/2003, publicată în M.Of. nr. 758 din 29 octombrie 2003.

²⁴ Modificată și completată prin Legea nr. 161/2003 (Legea anti-corupției), publicată în M.Of. nr. 279 din 21 aprilie 2003.

²⁵ O.G. nr. 16/1998 privind Statutul personalului vamal, aprobată prin Legea nr. 74/2002, publicată în M.Of. nr. 99 din 5 februarie 2002.

²⁶ O.U.G. nr. 59/2000, publicată în M.Of. nr. 238 din 30 mai 2000, aprobată prin Legea nr. 427/2001, publicată în M.Of. nr. 406 din 23 iulie 2001.

eliberarea din funcția publică; e) stabilirea cerințelor de formare profesională a funcționarilor publici.

MANAGEMENTUL FUNCȚIILOR PUBLICE ȘI AL FUNCȚIONARILOR PUBLICI

Managementul funcțiilor publice și al funcționarilor publici constă în gamă variată de activități desfășurate în principal de departamentele de resurse umane din cadrul instituțiilor publice, dar și de către fiecare funcționarul public în parte. Managementul carierei este procesul de proiectare și implementare a scopurilor, strategiilor și planurilor care permit instituției publice satisfacerea nevoilor de resurse umane, iar indivizilor îndeplinirea scopurilor profesionale²⁷.

Obiectivul urmărit este acela de a crea un cor profesionist de funcționari publici. Dezvoltarea carierei funcționarului public presupune un proces de gestionare a carierei, de evoluție în cadrul instituțiilor publice, conform nevoilor acestora, dar și în funcție de rezultate și performanță, de competență, dar și de aspirațiile fiecărui funcționar public. În cele mai multe dintre instituțiile publice se pune la dispoziția funcționarilor public cursuri de formare profesională, pe domenii de activitate. Pe de altă parte chiar instituția publică poate lua măsuri de îmbunătățire a performanțelor slabe, de oferirea unor oportunități de avansare pe poziții superioare.

Activitățile de bază referitoare la dezvoltarea carierei sunt:

- administrarea dosarului profesional
- activități legate de raportul de evaluare a performanțelor și interviuri (în urma finalizării se pot întreprinde o serie de măsuri: identificarea cazurilor care necesită luarea unor măsuri; identificarea funcționarilor public care au obținut calificativul „excepțional”; identificarea cazurilor cu probleme sau potențialelor cazuri problemă; verificarea disponibilităților pentru programele de formare profesională; verificarea posibilităților de transfer, detașare etc.).

- schimbarea temporară a posturilor între ele
- asistarea unor colegi sau superiori în exercitarea unor atribuții
- detașarea, transferul mutarea
- concediul de studii.

STUDIUL PRIVIND CARIERA FUNCȚIONARILOR PUBLICI

Metodologia cercetării și rezultatele obținute

Pentru abordarea rolului pe care îl poate avea o instituție publică în dezvoltarea carierei funcționarilor publici, s-au avut în vedere câteva aspecte: modul în care se încearcă rezolvarea dezvoltarea carierei funcționarilor publici este în corelație directă cu climatul organizațional și contextul mai larg al vieții comunității sociale pe care acești funcționari o slujesc, dar și este în strânsă legătură cu disponibilitatea instituției publice, respectiv a sistemului organizațional al statului, de a aloca resurse financiare pentru dezvoltarea carierei funcționarilor publici.

Studiul s-a desfășurat în cadrul unei primării.

²⁷ A se vedea Adrian Petelean, Florin Ciotea, L. Dobrea-Coșa, *Resursele umane și performanța în organizații*, Editura Universității „Petru Maior” Tg Mureș.

Pentru acest studiu, s-a ales ca metodă de cercetare *ancheta*, având la bază un chestionar format dintr-un set de 7 întrebări. Dincolo de faptul că este cea mai utilizată metodă de cercetare a fenomenelor socio-umane, ancheta a oferit: asigurarea răspunsului la toate întrebările, colectarea spontană a răspunsurilor, observarea comportamentelor non-verbale și controlul succesiunii întrebărilor. Studiul a avut ca subiecți un număr de 18 de persoane. Din punct de vedere al tipului de studii, se remarcă faptul că toți au studii universitare.

Structura pe vârstă a eșantionului arată o valoare medie de 33,6 ani – o vârstă a maturității – precum și următoarea repartizare: 72,18 % din cei investigați sunt persoane tinere cu vârsta cuprinsă între 24 și 30 de ani. Specific lor este entuziasmul și dorința de a-și asuma riscuri, care să fie de natură să le aducă recunoaștere și recompense, inclusiv sub forma posibilităților de dezvoltare a carierei. Următoarea categorie, ca pondere, 16,66% are vârsta cuprinsă între 31 și 40 de ani, aspect ce poate fi considerat oarecum deosebit, dat fiind ponderea destul de mică a celor cu vârsta între 31 și 40, considerată vârsta la care persoanele beneficiază deja de cunoștințe și experiență de natură să-i ajute derularea activităților specifice instituțiilor publice.

În ceea ce privește vechimea în lucru în aceeași instituție, care se răsfrânge asupra cunoașterii fenomenelor organizaționale, se situează la valoarea medie de 10,18 ani. Aceasta înseamnă că aceste persoane deja au o experiență notabilă în cadrul instituției. Este un aspect pozitiv pentru cercetare deoarece în timp ce aceștia au ajuns să cunoască suficient de bine caracteristicile activității desfășurate în instituția respectivă, nu au intrat încă într-un proces de rutină care să-i împiedice să sesizeze aspectele favorabile și cele mai puțin favorabile ale firmelor în care activează.

Pe toată perioada de desfășurare a anchetei rata de refuz a fost zero, iar durata aplicării chestionarelor pe subiect a fost de circa 15 minute.

Angajații trebuie să aibă parte de un climat organizațional propice propriei lor dezvoltări.

Dintre cele mai importante coordonate ale climatului organizațional, le-am reținut pe acelea cărora respondenții le-au acordat scoruri ridicate pe o scală de la 1 (în foarte mică măsură) la 5 (în foarte mare măsură), diferențele dintre rezultatele obținute pentru fiecare coordonată în parte fiind destul de mari (4,05 – 3,05).

Studiul a încercat să surprindă, imaginea pe care angajații o au cu privire la organizație, și a posibilităților de dezvoltare a carierei. A reieșit din studiul efectuat că angajații consideră că li se acordă încredere din partea conducerii (cel mai mare punctaj 4,05).

Imaginea față de instituție

Imaginea față de instituție	Scor obținut
Acordăm încredere personalului	4,05
Respectul față de client/public este primordial	3,94
Fiecare știe ce are de făcut iar competențele sunt clar definite	3,88
Organizația noastră este foarte dinamică	3,88
Angajații noștri sunt foarte bine pregătiți profesional	3,83
Acceptăm greșelile atunci când se introduce inovarea	3,66
Organizația noastră este foarte performantă	3,60
În organizația noastră se acordă importanță deosebită angajaților	3,50
Cultivăm un stil de gestiune agreabil	3,38

Promovarea personalului este totdeauna justificată	3,05
--	------

Un aspect mai puțin pozitiv îl reprezintă faptul că foarte mulți consideră că promovările nu sunt totdeauna justificate.

Se remarcă faptul că au obținut punctaj egal sau apropiate câteva coordonate corelate: fiecare știe ce are de făcut și organizația este foarte dinamică (3,88), și un punctaj foarte apropiat (3,86), angajații sunt bine pregătiți profesional.

Dintre cele mai importante coordonate ale climatului organizațional, le-am reținut pe acelea cărora respondenții le-au acordat scoruri ridicate pe o scală de la 1 (niciodată de acord) la 7 (întotdeauna de acord), diferențele dintre rezultatele obținute pentru fiecare coordonată în parte fiind destul de mari (5,5 – 4,05).

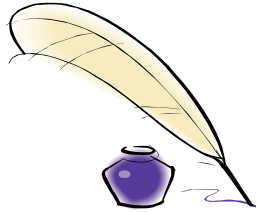
Studiul a încercat să surprindă, dimensiunile climatului organizațional ca reflecție a posibilităților de dezvoltare a carierei. A reieșit din studiul efectuat că cei chestionați apreciază în mod deosebit relațiile bune cu colegii (cel mai mare punctaj 5,5) și totodată, faptul că sarcinile sunt împărțite în mod flexibil și clar (punctaj foarte apropiat 5,38).

Este de remarcat faptul că cele mai mici punctaje au fost acordate coordonatelor privind recompensarea și realismul planificării activității (4,22, respectiv 4,05). Acest lucru denotă posibilitatea apariției unei percepții negative atât asupra modului de recompensare, ceea ce denotă riscul apariției demotivării angajaților, cât și asupra realismului planificărilor, ceea ce ar putea duce la pierderea încrederii în capacitatea conducerii.

Percepția climatului organizațional	Scor obținut
Relațiile cu ceilalți membri ai colectivului sunt bune	5,5
Modul în care sarcinile sunt împărțite este flexibil și clar/precis	5,38
Modul de ierarhizare și poziționare a posturilor și funcțiilor în organigramă este bine ales	5,22
Creativitatea și inițiativa sunt încurajate	5,05
Rezultatele activității fiecărui angajat sunt permanent verificate de către șef	5,05
Avem libertatea de a ne schimba modul în care ne ducem la îndeplinire sarcinile	5
În această organizație există posibilități de promovare și obținere a unor responsabilități noi	5
Sunt încurajat să mă specializez, să-mi dezvolt competențele, potențialul personal	4,94
Șeful meu direct mă încurajează și mă sprijină efectiv în munca pe care o realizez	4,83
Cunosc și înțeleg obiectivele organizației în care lucrez	4,61
Încurajarea și recompensa sunt oferite pentru toate sarcinile și posturile din această organizație	4,22
În această organizație se lucrează după planuri sau planificări realiste	4,05

Orice conducător al unei instituții publice așteaptă din partea angajaților un anumit set de calități pentru a le asigura acestora posibilitățile de dezvoltare în cadrul

firmei. Cei chestionați afirmă că principalele calități pe care ar trebui să le aibă un angajat pentru a-și dezvolta cariera în cadrul firmei sunt să fie *inteligent și competent*. Urmează apoi *adaptabilitatea, dinamismul, onestitatea și conștiinciozitatea*. Un punctaj mai mic au întrunit creativitatea și ambiția. Un punctaj foarte mic au întrunit calități precum: să fie serviabil, sigur pe sine, perspicace, modern. Nu a fost aleasă deloc calitatea de a fi pretențios.



inteligent, competent, adaptabil, dinamic, creativ, onest, și conștiincios

Figura 3. Calitățile solicitate angajatului într-o instituție publică

Deși dezvoltarea carierei angajaților depinde de foarte multe variabile individuale și situaționale, am dorit să urmărim criteriile dezirabile pentru a asigura dezvoltarea carierei în cadrul instituțiilor publice. Diferențele sunt notabile între aceste criterii, distingându-se *rezultatele și performanța*, respectiv *competența și calificarea*. Cei chestionați au notat pe o scală de la 1 (deloc important) la 5 (extrem de important) următoarele coordonate:

Promovarea ar trebui să se facă în funcție de....

Criterii utilizate pentru promovare	Scor obținut
Rezultate și performanță	4,05
Competențe și calificare	3,22
Vechime în organizație	3,05
Vechime în muncă	2,38
Favoritism și rudenie	2,11

Dezvoltarea resurselor umane în cadrul instituțiilor publice cuprinde un set de activități sistematice, planificate, special concepute pentru a asigura membrilor ei cunoștințele și abilitățile necesare pentru a face față cerințelor prezente și viitoare ale posturilor.

Activități desfășurate în organizație legate de personal

Activități desfășurate în organizație legate de personal	Scor obținut
evidența salariaților	13
întocmirea contractelor de muncă	11
recrutarea și selecția personalului	10
determinarea numărului de angajați pentru desfășurarea activităților	9
perfecționarea personalului în vederea creșterii randamentului	6
determinarea tipurilor de posturi prin analiză și descriere	5
definirea traseului de dezvoltare a carierei personalului	5

Din păcate rezultatele indică faptul că în instituțiile publice încă se păstrează abordarea managementului resurselor umane ca o simplă activitate de salarizare a personalului, fără a fi luate în calcul celelalte activități de personal.

Totodată rezultă că se depun eforturi foarte mici pentru fixarea traseului de dezvoltare a carierei funcționarilor publici, ceea ce denotă o preocupare nu mai pentru prezent, nu și pentru viitor.

În acest context important este nivelul la care se află cheltuielile făcute de instituțiile publice pentru activitatea de pregătire profesională, dar și frecvența cu care se desfășoară aceste activități. Cele două criterii ne ajută să facem diferența între patru tipuri de strategii de dezvoltare a resurselor umane²⁸:

- strategia „de conciliere” care presupune cheltuieli reduse pentru pregătirea profesională, realizate sporadic;
- strategia „de supraviețuire” care reprezintă un pas înainte – deși cheltuielile sunt mici, la nivelul instituției publice s-a constituit un fond special destinat acestui scop, ceea ce asigură continuitatea activității de pregătire profesională;
- strategia „hei-rup” caracterizată prin alocarea ocazională a unor sume importante pentru pregătirea profesională, dar numai atunci când apar situații de criză;
- strategia „investițională” care pornește de la ideea că banii cheltuiți pentru pregătirea profesională sunt o investiție în viitorul instituției.

Studiul realizat a pus în evidență că în instituțiile publice coexistă două tipuri de strategii, cea de *supraviețuire* și strategia *hei-rup* (a se vedea graficele 3, 4). Desigur că obiectivul pe termen mediu al instituției publice trebuie să-l reprezinte trecerea către strategiile investiționale care oferă cele mai bune rezultate pe termen lung.

Cheltuieli făcute pt. activitatea de pregătire profesională

Foarte scăzut	22,22%
Scăzut	22,22%
Mediu	27,77%
Ridicat	16,66%
Foarte ridicat	11,11%

- procentul de 22,22% care consideră că nivelul cheltuielilor alocate pregătirii profesionale este format doar din femei, pe cât cel care consideră că nivelul este foarte ridicat sunt doar bărbați.

Tabel nr. 11 Frecvența cu care se alocă resurse financiare pentru pregătirea profesională

Foarte mică	27,77%
Mică	16,66%

²⁸ Mățăuan, G., „Strategii de dezvoltare a personalului” în O. Nicolescu, coord. *Strategii manageriale de firmă*, Editura Economică, București, 1996.

Medie	33,33%
Ridicată	11,11%
Foarte ridicată	5,55%

În practica instituțiilor publice există tendința de ierarhizare tot mai accentuată a structurilor organizatorice, și, evident, creșterea numărului de nivele ierarhice. Aceasta trebuie să îi determine pe manageri să regândească dezvoltarea carierei angajaților de la fixarea unor trasee de evoluție pe trepte ierarhice la promovarea angajaților dintr-un domeniu de specializare într-altul. Un asemenea procedeu de „migrare” într-o zonă apropiată specializării angajatului nu este posibilă în lipsa eforturilor de pregătire continuă.

Studiul a pus în evidență existența unui climat organizațional favorabil dezvoltării carierei angajaților, utilizarea strategiilor de supraviețuire în dezvoltarea resurselor umane. Credem că în aceste condiții se impune o analiză realistă a posibilităților de dezvoltare a carierei pe seama îmbogățirii profesionale la locul de muncă, precum și conturarea unor strategii în domeniul formării continue racordate la cerințele consolidării societății cunoașterii în care trăim.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

Ilieș, L., Osoian, C., Petelean, A. (2002): *Managementul resurselor umane*, Editura Dacia, Cluj-Napoca.

Jigău, M. (2001): *Consilierea carierei*, Editura Sigma, București.

Mathis, R., Nica, P. C., Rusu, C. coord. (1997): *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București.

Mățăuan, G. (1996): „Strategii de dezvoltare a personalului” în O. Nicolescu, coord. *Strategii manageriale de firmă*, Editura Economică, București.

Adrian Petelean, Florin Ciotea, L. Dobrean-Coșa, *Resursele umane și performanța în organizații*, Editura Universității „Petru Maior” Tg Mureș

Rodica Narcisa Petrescu, *Drept administrativ*. Editura Accent, Cluj Napoca, 2001

Lucian Chiriac, *Drept administrativ I*, curs universitar, Editura Universității „Petru Maior” din Târgu-Mureș, 2004.

Erast Diti Tarangul, *Tratat de drept administrativ român*, Editura „Glasul Bucovinei”, Chișinău, 1945

Mielu Zlate, *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, Editura Polirom, Iași, 2004.

H.G. nr. 1209/2003 privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, publicată în M.Of. nr. 757 din 29 octombrie 2003.

H.G. nr. 615/2003 pentru aprobarea regulamentului privind organizarea și desfășurarea concursului național de admitere la programele de formare specializată în administrația publică, publicată în M.Of. nr. 415 din 13 iunie 2003

Legea de revizuire a Constituției României nr. 429/2003, publicată în M.Of. nr. 758 din 29 octombrie 2003.

Legea nr. 188 din 1999 privind Statutul Funcționarilor publici din România, cu modificările și completările ulterioare

Legea nr. 161/2003 (Legea anti-corupecției), publicată în M.Of. nr. 279 din 21 aprilie 2003.

O.G. nr. 16/1998 privind Statutul personalului vamal, aprobată prin Legea nr. 74/2002, publicată în M.Of. nr. 99 din 5 februarie 2002

H.G. nr. 624/2003 pentru aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, publicată în M.Of. nr. 410 din 11 iunie 2003.