

METODE ȘI TEHNICI FOLOSITE ÎN MANAGEMENTUL PUBLIC PENTRU SELECȚIA FUNCȚIONARILOR PUBLICI PERMANENȚI

PROF. UNIV. DR. ING. ACHIM MOISE

Universitatea „1 DECEMBRIE 1918” Alba Iulia

PROF. UNIV. DR. ARCADIE HINESCU

Universitatea „1 DECEMBRIE 1918” Alba Iulia

PREP. UNIV. DRD. IULIAN DOBRA

Universitatea „1 DECEMBRIE 1918” Alba Iulia

Alba Iulia, Str. Nicolae Iorga, nr. 11-13, Tel: 0258/811512, Fax: 0258/806309, Cod 510009

Abstract:

The selection means an entire analysis process of human qualities and professionals ability of the candidates to obtain their place and/or public function in the administration.

In the selection method there are a variety ways of choice like: tests, interviews, conversations, problem-situation issue, etc.

Selecția constă într-un ansamblu de procese de analiză a calităților și a pregătirii profesionale a candidaților, în scopul numirii pe posturi și/sau funcții publice în administrație a funcționarilor publici necesari.

Din punct de vedere al tehnicii de alegere a funcționarilor publici, pe plan mondial, există o gamă variată de moduri de selecție (conform fig. nr.1).

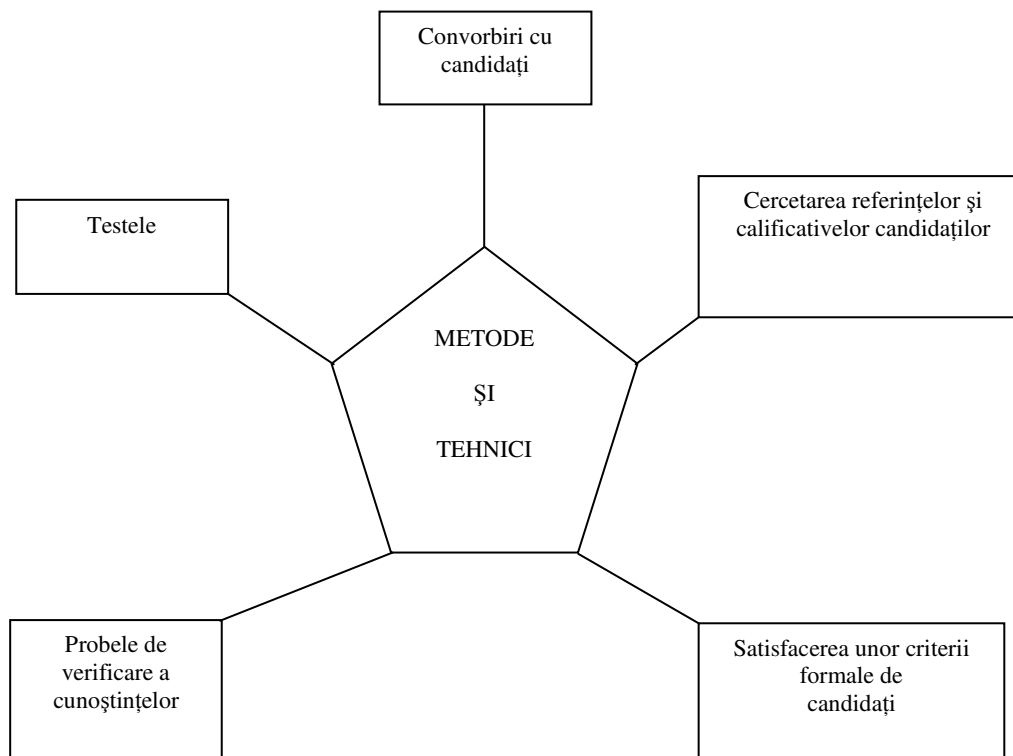


Fig. 1 Metode și tehnici folosite pentru selecția funcționarilor publici permanenți

Candidatura prin poștă reprezintă unul dintre acestea și constă în transmiterea unui curriculum vitae, a unei scrisori de motivare din partea candidatului. Cel mai frecvent utilizat este concursul sub diferite forme. Testele sunt frecvent folosite în Franța, S.U.A., Anglia, Belgia, Olanda etc. Deseori se utilizează interviurile, conversațiile, simulările de situații-problemă, care urmează a fi rezolvate de candidați

În România, metodele și tehnicile manageriale folosite cu precădere pentru selecția personalului din instituțiile administrației de stat sunt următoarele:

- convorbirea cu candidații recrutați – interviul;
- cercetarea referințelor și calificativelor candidaților;
- satisfacerea unor criterii formale de către candidați;
- probele de verificare a cunoștințelor;
- testelor.

1. Convorbirea cu candidații recrutați – interviul. Datele personale ale candidatului cuprinse în formularele pe care le-a completat în vederea înscrierii sale sunt analizate de conducătorul său, cu scopul de a se verifica dacă persoana corespunde sau nu cerințelor postului/funcției vacante.

Deși concluziile rezultate în urma interviului sunt subiective, totuși în unele țări democratice aceasta constituie o metodă importantă de selecție a personalului în sistemul administrației publice.

Printr-o astfel de comunicare se pot obține precizări privind datele cuprinse în formularele completate de candidat.

Scopul discuției constă în identificarea elementelor caracteristice privind comportamentul consumatorului.

Prezentarea de către candidat a unor situații din activitatea anterioară, reacțiile lui față de acestea, ca și conjunctura în care ele s-au produs sugerează unele trăsături specifice ale comportamentului său.

De exemplu, atunci când schimbarea postului anterior s-a produs întotdeauna din cauza neînțelegerii cu colegii sau cu șefii, înseamnă că solicitantul este prea sensibil sau este o persoană destul de dificilă și, prin urmare, se poate trage concluzia că astfel de situații s-ar putea repeta și în viitor.

Dacă șeful comisiei de examinare care poartă discuțiile încurajează expunerea liberă de către candidat, este, în general, ușor să se identifice trăsăturile caracteristice ale comportamentului acestuia din felul în care prezintă activitatea anterioară.

Desfășurarea liberă a discuțiilor constituie una din metodele cele mai eficiente de selecție a candidaților. Aplicând-o, se asigură de obicei stimularea candidatului de a relata despre experiența în domeniu, opiniile și obiectivele sale.

În timp ce se evaluează rezultatele discuțiilor și se acordă calificativul pe baza lor, comisia de examinare trebuie să identifice factorii care au determinat, în mod cert, o asemenea interpretare.

Limitele acestei metode sunt în principal următoarele :

- dificultăți în conceperea unui sistem unitar de apreciere a candidaților;
- dificultatea în respectarea unor cerințe de către funcționarii implicați în această activitate;
- caracterul subiectiv al rezultatului interviului.

În plus, controlul asupra politicii de recrutare a funcționarilor devine dificil, întrucât este puternic influențat de opiniile celor care procedează la selecția funcționarilor.

Avantajul pe care îl prezintă acest sistem sau tehnici rezidă în încrederea personală a examinatorilor care efectuează selecția. Încrederea constituie o condiție esențială de natură să asigure eficiența în activitatea desfășurată în instituțiile publice, în general, și în cele din administrație, în special.

2. Cercetarea referințelor și calificativelor candidaților. Investigarea referințelor poate fi edificatoare în ceea ce privește selecția candidaților.

Din cercetarea referințelor, un funcționar cu experiență poate obține informații suplimentare despre activitatea candidatului, unele detalii ale comportamentului acestuia, domeniile în care a întâmpinat dificultăți, relațiile cu colegii și superiorii săi și, în general, despre eficiența realizărilor sale.

Astfel de informații urmează a fi confruntate și interpretate în funcție de datele înscrise în formularele completate de candidat. Se pot obține referințe utile de la alte persoane, cum ar fi foștii colegi sau șefi ai candidatului.

3. Satisfacerea unor criterii formale de către candidați. În accepțiunea noastră, aceasta reprezintă doar o etapă posibil de parcurs, care constă în stabilirea unor criterii formale ce urmează a fi îndeplinite de candidat.

De exemplu, absolvirea unei anumite instituții de învățământ, este necesară participarea la anumite programe de pregătire, specializare etc.

Tehnica se bazează pe un criteriu obiectiv, dar se deduce la un procedeu mecanic, motiv pentru care nu își găsește o largă aplicabilitate, în procesele manageriale de recrutare a funcționarilor publici permanenți.

Frecvent, această formă de selecție a funcționarilor publici este utilizată la numirea în funcții, pentru care pregătirea de specialitate are o însemnătate decisivă, diploma de absolvire a instituției de învățământ superior oferind garanția că funcționarul public are competența profesională necesară îndeplinirii sarcinilor. Din păcate, această formă neglijează aspectele esențiale de luat în considerare de către instituțiile publice interesate în selecția unor funcționari publici. Realitatea a demonstrat că sistemul administrativ are nevoie de specialiști respectiv de personal, cu pregătire specifică în domeniile în care se situează posturile și / sau funcțiile publice vacante. Prin urmare, acceptarea unui candidat în sistem, doar pentru că îndeplinește unul sau mai multe criterii formale este o abordare incompatibilă cu obiectivele politicii de personal într-un stat democratic, orientat spre eficiență și eficacitate. De aceea, considerăm că satisfacerea unor criterii formale în procesul de recrutare a funcționarilor publici este un aspect necesar, dar nu suficient.

4. Probe de verificare a cunoștințelor. Față de tehnicile prezentate, probele de verificare a cunoștințelor sunt metode științifice de selecție a funcționarilor publici și constă în participarea candidaților la un examen sau concurs, uneori utilizându-se și testele de cunoștințe.

Informația despre existența unui post vacant este adusă la cunoștință printr-un anunț însoțit de date cu privire la condițiile de numire în funcția respectivă.

Nu se primesc decât cererile însoțite de documente, care atestă că solicitantul satisface condițiile legii.

Comisia de examinare a candidaților pentru funcțiile publice, administrative selectează din numărul candidaților pe aceia care corespund într-o măsură mai mare cerințelor postului vacant.

Această formă își găsește aplicabilitatea în majoritatea statelor democratice și prezintă o serie de avantaje.

Publicitatea oferă condiții pentru exercitarea unui control al opiniei publice privind politica referitoare la funcționarii publici.

Informarea amplă asupra posturilor vacante permite solicitanților din toate localitățile țării să participe la concurs.

În acest mod, se extind posibilitățile de selecție pentru instituțiile administrative și se stimulează funcționarii existenți să-și îmbunătățească neconținut propria activitate.

Într-un astfel de sistem, funcționarii înțeleg să-și îmbunătățească pregătirea profesională, fiindcă în caz contrar, se prezintă alți candidați mai bine pregătiți care le diminuează șansele promovării.

Sistemul ocupării funcțiilor publice prin concurs facilitează schimbul de funcționari între localitățile țării și între diferite instituții, care aparțin sau nu sistemului administrativ.

Ca orice tehnică, selecția funcționarilor prin concurs are și limite, cum ar fi: posibilitatea unor denaturări în ceea ce privește organizarea concursului doar de formă pentru a se acorda cu și mai multă certitudine postul vacant candidatului ales cu anticipație, sau eventualitatea unei evaluări părtinitoare a cererilor prezentate.

Astfel, nu se poate stabili dinainte condițiile formale pe care urmează să le îndeplinească candidații pentru toate funcțiile din administrație.

Totodată caracterizările prezentate de candidați trebuie să fie realiste, obiective.

Dorința unui manager public de a promova un funcționar îl determină să-l caracterizeze favorabil recomandându-l ca persoana potrivită pentru numirea pe un nou post / funcție.

Cadrul larg al concursului antrenează o afluență de cereri și provoacă dezamăgire celor care nu reușesc la concurs.

Reînțorși în instituțiile lor, aceștia din urmă pot avea dificultăți în relațiile personale, mai ales cu superiorii, tocmai datorită voinței exprimate pentru schimbarea locului de muncă.

Prin metoda concursului se subestimează și/sau se neglijează încrederea personală într-un candidat care, în practică, de cele mai multe ori poate fi decisivă.

Probele de verificare sunt potrivite, în special în cazul concursului pentru ocuparea posturilor, în care esențiale sunt cunoștințele profesionale de specialitate decât în acele posturi în care predomină activitățile socio-organizatorice.

Dintre toate metodele de selecție a funcționarilor din administrația publică, examenul sau concursul, reglementat printr-un act normativ, poate asigura aplicarea unei politici manageriale eficiente și unitare pe întreg teritoriul țării în instituțiile administrative.

Pentru eliminarea deficiențelor posibile ale procesului de recrutare folosind probele de verificare a cunoștințelor se recomandă:

- constituirea unor comisii mixte de examinare formate din persoane reprezentative din conducerea instituției publice, care a organizat concursul și din specialiști din afara organizației;
- generalizarea examenelor scrise urmate de probele orale de verificare a cunoștințelor.

Această modalitate de selecție a funcționarilor publici permite identificarea profilului profesional al candidatului, ceea ce este important, dar nu suficient, deoarece doar un bun specialist nu este întotdeauna îndeajuns pentru buna funcționare a unui sistem. Profilul profesional trebuie completat cu o serie de calități, aptitudini și deprinderi necesare unui funcționar public eficace.

5. Testele de aptitudini și deprinderi. Se utilizează în scopul eliminării subiectivismului la selecția funcționarilor. Finalitatea lor constă în *măsurarea și aprecierea unor elemente privind aptitudinile și calitățile candidaților.*

Elaborarea criteriilor de apreciere a calităților personale cerute pentru îndeplinirea unui gen de activitate face obiectul psihotehnicii, o ramură a psihologiei.

Testele alcătuiesc o metodă psihologică de investigare constând din una sau mai multe probe, identice pentru toți candidații, cu o grilă precisă de apreciere a realizărilor sau a erorilor și de măsurare a performanțelor.

În practică, se utilizează mai multe tipuri de teste în acțiunea de selecție și orientare profesională a candidaților.

Nici o metodă nu este în întregime satisfăcătoare, deoarece există puține teste care să permită măsurarea intensității mai multor aptitudini și / sau deprinderi simultan.

Utilizată în mod exclusiv, metoda testelor nu poate oferi bune rezultate.

Aceasta este utilă în special la selecția candidaților pentru funcții tehnice în administrația publică și mai puțin utilă în situațiile când dorește selecția unor persoane care să ocupe funcții de conducere.

Este foarte dificil să se stabilească în ce măsură candidatul posedă calitățile necesare postului, respectiv funcției și ce condiții sunt necesare pentru ca funcționarul public să poată valorifica potențialul de care dispune.

Datorită varietății funcțiilor administrative și deosebirilor în activitatea practică, chiar și pentru aceleași funcții exercitate în condiții diferite, cerințele solicitate candidatului diferă fără îndoială. De asemenea, pentru diferite grupe specializate de funcționari din aceeași categorie sunt formulate cerințe specifice.

Diversitatea însușirilor personale solicitate funcționarului public diminuează din eficiența testelor. Cu toate aceste rezerve, metoda testelor este recomandată pentru identificarea trăsăturilor psihice, care facilitează alegerea celui mai potrivit titular de post.

Interesele managerului instituțiilor administrative coincid adeseori cu ale candidaților, primele urmărind selecția funcționarilor publici potriviți pentru funcțiile publice, iar ceilalți descoperirea postului și / sau funcției publice care să le aducă satisfacție.

Psihotehnica urmărește aceleași obiective prin stabilirea unui raport între însușirile fizice-psihice, care facilitează alegerea celui mai potrivit titular de post.

Pentru a se stabili dacă solicitantul corespunde unui anumit post din structura unei instituții publice, instrumentul folosit se poate completa cu alte metode.

Practica a demonstrat că un manager public sau un funcționar cu îndelungată experiență în domeniul managementului resurselor umane, când apreciază însușirile candidatului, poate stabili cu

mare procent de certitudine dacă solicitantul este sau nu corespunzător pentru a fi numit într-un anumit post în structura instituției publice.

Bibliografia:

1. ANDRONICEANU A., „Managementul public”, Editura Economică, București, 1999;
2. BURLOIU P., „Managementul resurselor umane”, Editura Lumina, București, 1997;
3. CEAUȘU I., „Enciclopedia managerială”, Editura ATTR, București, 2000;
4. HINESCU A., „Managementul resurselor umane”, Editura Astra; Blaj, 2002;
5. LEFTER V., „Managementul resurselor umane”, Editura Economică, București, 1997;
6. MATHIS L.R. ș.a., „Managementul resurselor umane”, Editura Economică, București, 1997;
7. MICU A., „Managementul serviciilor publice”, Editura Fundației Universitatea „Dunărea de Jos”, Galați, 2004.
8. MOISE A., HINESCU A., „Managementul serviciilor publice”, Editura RISOPRINT, Cluj-Napoca, 2005;
9. PLUMB I. ș.a., „Managementul Serviciilor publice”, Editura ASE, București, 2003.