

GHID PRIVIND DEZVOLTAREA CARIEREI

**RAMBOLL MANAGEMENT
PROIECT PHARE**

CUPRINS

PREFATA.....	4
INTRODUCERE	5
DEZVOLTAREA CARIEREI – PREZENTARE GENERALA	7
Definitii.....	7
Obiective generale	7
Stadiile carierei.....	7
Politici de dezvoltare a carierei	10
Planificarea dezvoltarii carierei	12
MANAGEMENTUL PERSONALULUI SI DEZVOLTAREA CARIEREI.....	16
Introducere	16
Activitati de baza în domeniul personalului cu privire la dezvoltarea carierei.....	17
Îndrumatorul de personal.....	17
Actiunile pe baza rapoartelor de evaluare a performantelor profesionale individuale	20
Standardele de verificare a rapoartelor	21
Solicitarea unor noi evaluari	23
Solutionarea contestatiilor	23
Activitati generale necesare în urma finalizarii rapoartelor de evaluare a performantelor profesionale individuale	25
Functionarul public exceptional	26
Verificarea functionarului public cu rezultate slabe	29
Abordarea functionarului public mediu.....	31
Operarea propunerilor de instruire	33
Dezvoltarea propunerilor de personal	39
Debutantii care au esuat în activitate	40
DEZVOLTAREA CARIEREI – MANAGEMENTUL PROPRIEI CARIERE	42
Introducere	42
Nevoia de planificare.....	42
Întelegerea managementului carierei	43
Schimbarea continua.....	44
Monitorizarea situatiei curente.....	44
Stabilirea scopurilor si obiectivelor.....	45
Identificarea punctelor forte	46
Explorarea posibilitatilor.....	48
Beneficiile evaluarilor	49
Dezvoltarea proprie	51
Identificarea metodelor de învățare	52
Grupuri de învățare	53
Ce sa faceti si ce sa nu faceti	53
DEZVOLTAREA CARIEREI – DEZVOLTAREA MANAGEMENTULUI	55
Scopurile dezvoltarii managementului	55
Natura si elementele procesului de dezvoltare a managementului	56
Activitati de dezvoltare a managementului	57
Inteligența emotionala si calitati de conducere	62

Responsabilitatea aferenta dezvoltarii managementului	63
Planuri de dezvoltare personala	64
DEZVOLTAREA CARIEREI – FORMAREA PROFESIONALA SI PROBLEME CONEXE	65
Introducere	65
Costuri	65
Cadrul necesar învatarii.....	66
Stiluri preferate de învatare	66
Trei abordari fundamentale ale procesului de învatare	67
Alti factori.....	69
Nevoile de formare profesionala	70
Analiza necesarului de formare profesionala	71
Evaluarea performantei.....	71
Auto-evaluarea	71
Evaluarea facuta de colegi	72
Evaluarea facuta de subordonati.....	72
Evaluarea postului	72
Evaluarea performantei institutiei publice si a managementului	73
O abordare strategica a analizei nevoilor de formare profesionala	74
Analiza nevoilor, politica si directia	75
Concluzii.....	76
Programe si activitati de baza în procesul de formare profesionala	76
Obiectivele urmarite	78
Calitatea programului de formare profesionala	78
Formare profesionala la locul de munca.....	79
Lucrul sub îndrumare si supraveghere	79
Formarea de aptitudini multiple	80
Delegarea de responsabilitati	80
Scheme planificate de experienta	80
Dezvoltarea profesionala permanenta	81
Formare profesionala în afara locului de munca	81
Proiecte si detasari	83
Monitorizarea, analiza si evaluarea	84
Conceperea programelor de formare profesionala	87
Scopuri si obiective	87
Consultari cu privire la procesul de formare profesionala	87
Publicul tinta	88
Folosirea timpului	89
Dimensiunea si structura unui grup	90
Echipamente si resurse	91
Consiliere, îndrumarea de catre un mentor, instruire	93
Strategii de dezvoltare profesionala a functionarilor publici si a institutiei publice	95
Mediul de dezvoltare si formare profesionala	96
Dezvoltarea structurilor de conducere	97
Corpul de competente	98
Dezvoltarea profesionala prin forte proprii.....	101
Sucesiunea si transformarea	101

PREFATA

Acest ghid a fost elaborat în cadrul unui proiect UE Phare și își propune să ofere îndrumări generale în ce privește procesele de dezvoltare a carierei în administrația publică din România.

Dezvoltarea carierei implică o gamă largă de activități, desfășurate, în principal, de către personalul departamentelor de resurse umane dar și de fiecare funcționar în parte. Procesul implică evoluția profesională a funcționarilor publici printr-o succesiune de posturi, grade și niveluri de pregătire. Intenția generală este de a se crea un corp flexibil de funcționari publici cu o înaltă calificare, care să poată lucra, la același nivel de performanță și eficiență, într-o largă varietate de funcții, având roluri diferite. Mai important este că, pentru aceștia, munca va trebui să devină o experiență care să le aducă satisfacții deosebite.

Acest lucru nu se poate realiza peste noapte. Toți funcționarii publici trebuie să facă eforturi pentru dezvoltarea propriilor cariere. Ei trebuie să evolueze în concordanță cu planurile de carieră pe care și le-au formulat, care, la rândul lor, conțin componente pe termen scurt, mediu și lung. Îndrumătorii de personal trebuie să dezvolte un rol proactiv, iar activitatea pe care o desfășoară trebuie să fie cât mai mult orientată pe individ. Aceștia trebuie să gestioneze eficient personalul alocat și să se implice în activitățile necesare în urma procesului de evaluare a performanțelor profesionale individuale, căutând oportunități de dezvoltare pentru cei cărora le conduc cariera. Astfel de intervenții includ, fără îndoială, atât cursuri de formare profesională, cât și perioade de detașare/mutare în alte funcții în vederea câștigării unui plus de experiență.

Aceasta implică un proces important de transformare a rolului îndrumătorilor de personal, ca și al departamentelor de personal. Cu toate acestea, procesul menționat mai sus se încadrează în tendința generală manifestată în alte țări și, în special, în sectorul privat. Departamentele de personal sunt numite din ce în ce mai mult „unități de management al resurselor umane”. Schimbarea nu se rezumă numai la nume. După introducerea pe scară largă a tehnologiei moderne a informației și a altor echipamente, a avut loc o schimbare drastică a posturilor. Consecința cea mai drastică, cea a disponibilizărilor în masă, s-a materializat doar în foarte puține cazuri. Totuși, dezvoltarea postului și pluricalificarea au devenit un fapt real. Gestionarea personalului s-a transformat dintr-un element suplimentar al structurilor organizatorice, într-un element esențial al acestora. Managementul resurselor umane este acum un efort strategic de bază, care influențează direct misiunea și obiectivele strategice ale instituțiilor publice. Aceasta se poate observa cu atât mai mult în instituțiile publice al căror capital principal este format din oameni, așa cum este cazul administrației publice. Asadar, managementul resurselor umane și, o dată cu el, gestiunea personalului, au capatat o importanță cu totul nouă. Practicile de personal conservatoare, conventionale au avut momentul lor de înflorire, dar acum acest moment este depășit.

INTRODUCERE

Dezvoltarea carierei este procesul de gestionare a carierei si se refera la evolutia functionarilor publici în cadrul institutiilor publice, potrivit nevoilor acesteia si în functie de performanta, potentialul si aspiratiile fiecarui functionar public. Exista un numar de elemente esentiale, care sunt complementare sau se suprapun.

Mai întâi este vorba de actiunile întreprinse în cadrul institutiei publice. Cele mai multe institutii publice au planuri concrete în ceea ce priveste dezvoltarea profesionala a functionarilor publici, desi ele pot sa nu fie astfel denumite. Sunt oferite diferite cursuri de formare profesionala. Teoretic, toate acestea ofera posibilitatea formarii profesionale în specificul domeniului respectiv. Majoritatea programelor ofera mai mult cursuri de dezvoltare profesionala, fie cu resurse din interiorul institutiei publice, fie cu resurse achizitionate din afara ei, sau furnizate prin intermediul diferitelor initiative educationale. Majoritatea institutiilor publice au sistemele proprii de evaluare a performantei. Prin aceste sisteme se poate evalua cine are performante bune, cine are performante mediocre si cine are performante slabe. Folosind rezultatele evaluarii performantei în activitatile de formare profesionala, institutiile publice pot realiza diverse obiective. Se pot initia actiuni de redresare si de îmbunatatire a performantelor slabe, se pot lua masuri pentru ca un functionar public sa treaca de la un nivel mediu la un nivel ridicat de performanta, se pot oferi ocazii speciale pentru cei care tintesc pozitii superioare sa se dezvolte în ritmul permis de abilitatile si motivatia acestora.

Toate aceste actiuni si chiar întreaga activitate trebuie planificate si coordonate. Uneori acest lucru este realizat de catre conducatorii de departamente. Mult mai frecvent sunt implicate departamentele de resurse umane si, în special, directorii de resurse umane. Aceste persoane sunt special instruite si numite în cadrul departamentului de resurse umane pentru a se ocupa de dezvoltarea carierelor functionarilor publici. Vetii gasi în paginile ghidului o prezentare extinsa a rolului si functiilor detaliate ale acestei categorii de personal. Credem ca dezvoltarea acesteia trebuie sa fie o prioritate pentru practica resurselor umane în cadrul administratiei publice din România.

Cel de-al doilea element important al dezvoltarii carierei este functionarul public. Acesta, împreuna cu indivizi din toate celelalte institutii publice, trebuie sa joace un rol pozitiv în procesul de dezvoltare a propriei cariere. Functionarul public trebuie sa stie încotro se îndreapta si sa își stabileasca destinatii intermediare în aceasta calatorie. O sectiune separata a ghidului se va ocupa, în consecinta, de dezvoltarea si mentinerea planurilor individuale de dezvoltare a carierei. Aceste planuri nu pot fi niciodata rigide, bineînțelese. Trebuie lasat spatiu si pentru ocaziile favorabile care ar putea aparea spontan sau pentru situatiile neplacute neprevazute. Este important, totusi, ca functionarii publici sa accepte o responsabilitate concreta de a-si gestiona propria cariera si ca acestia sa aiba cu adevarat planuri de dezvoltare a carierei.

Cel de-al treilea element din triada ce caracterizeaza dezvoltarea carierei este dezvoltarea aptitudinilor manageriale. Aceasta se divide în doua parti. Cele mai multe

institutiile publice trebuie sa-si planifice potentialul de înlocuire a structurilor de conducere. Trebuie sa stie ca, în cazul aparitiei unor posturi vacante la nivel de conducere, exista persoane capabile sa preia si sa pastreze continuitatea eforturilor depuse. Institutiile publice trebuie sa îmbunatateasca aptitudinile si calitatile functionarilor publici de conducere. Modul de abordare al acestui proces reprezinta o alta sectiune a acestui ghid.

Ghidul priveste în mod deliberat înainte. Sarcina noastra a fost sa oferim informatii despre dezvoltarea în viitor a celor mai bune practici. În consecinta, unele din schemele discutate si unele din procedurile descrise nu reprezinta înca practica standard din România. Totusi, toate cele prezentate sunt obisnuite, aproape universal valabile în alte administratii publice. Nimic din acest ghid nu este în contradictie cu legea, desi recomanda mai multe practici noi care împing mai departe cadrul legislativ existent. Credem, însa, ca aceasta este atitudinea potrivita. Directorii de resurse umane, functionarii publici de conducere si personalul însusi trebuie sa faca eforturi continue de a afla lucruri noi. Este periculos sa presupunem ca nu mai poate aparea ceva nou. Institutia publica se pietrifica si nu mai priveste decât spre interior. Se pierde ocazii favorabile. Apare dezamagirea în rândul functionarilor publici si personalul de calitate poate parasii institutia publica.

Ghidul se refera la practica administrativa. În unele parti detaliaza si clarifica legea, însa nu o schimba. Acest ghid se poate folosi ca o lista de proceduri si bune practici. Speram ca personalul implicat în munca de resurse umane, precum si ceilalti functionari publici, îl vor considera util.

DEZVOLTAREA CARIEREI – PREZENTARE GENERALA

Definitii

Managementul carierei este procesul de proiectare si implementare a scopurilor, strategiilor si planurilor care sa permita institutiei publice sa îsi satisfaca necesitatile de resurse umane, iar indivizilor sa îsi îndeplineasca scopurile carierei lor. Managementul carierei planifica si modeleaza progresul indivizilor în cadrul unei institutii publice în concordanta cu evaluarile nevoilor organizatorice, precum si cu performantele, potentialul si preferintele individuale ale membrilor acesteia.

Planificarea carierei face parte dintr-un sistem al carierei reprezentat printr-un set de politici si practici folosite de institutiile publice în vederea satisfacerii necesitatii de resurse umane. Un astfel de sistem are doua dimensiuni de baza. Mai întâi este sursa de personal (*supply flow*), care poate fi interna, atunci când posturile de conducere sau de alt tip sunt ocupate din interiorul institutiei publice, sau externa, atunci când posturile sunt ocupate printr-un proces de recrutare externa. Politicile privind sursele de personal pot avea la baza procesele de dezvoltare a carierei sau recrutare si pot cuprinde mentiuni specifice în ce priveste provenienta resurselor umane (din surse interne sau din surse externe). În al doilea rând este vorba de procesul de repartizare a sarcinilor. Acesta cuprinde modalitatile prin care conducatorilor compartimentelor si altor functionari publici le sunt alocate noi sarcini si roluri.

Obiective generale

Dezvoltarea carierei are trei obiective de baza.

- Satisfacerea nevoilor de resurse umane ale institutiei publice.
- Asigurarea pregatirii si dezvoltarii necesare functionarilor publici pentru a le permite sa faca fata oricarui nivel de responsabilitate, cu conditia ca acestia sa aiba potentialul sau capacitatea de a îl atinge.
- Îndrumarea si sustinerea functionarilor publici competitivi pentru atingerea obiectivelor personale în functie de potentialul, nevoile si aspiratiile acestora precum si de contributia lor în cadrul institutiei publice.

Stadiile carierei

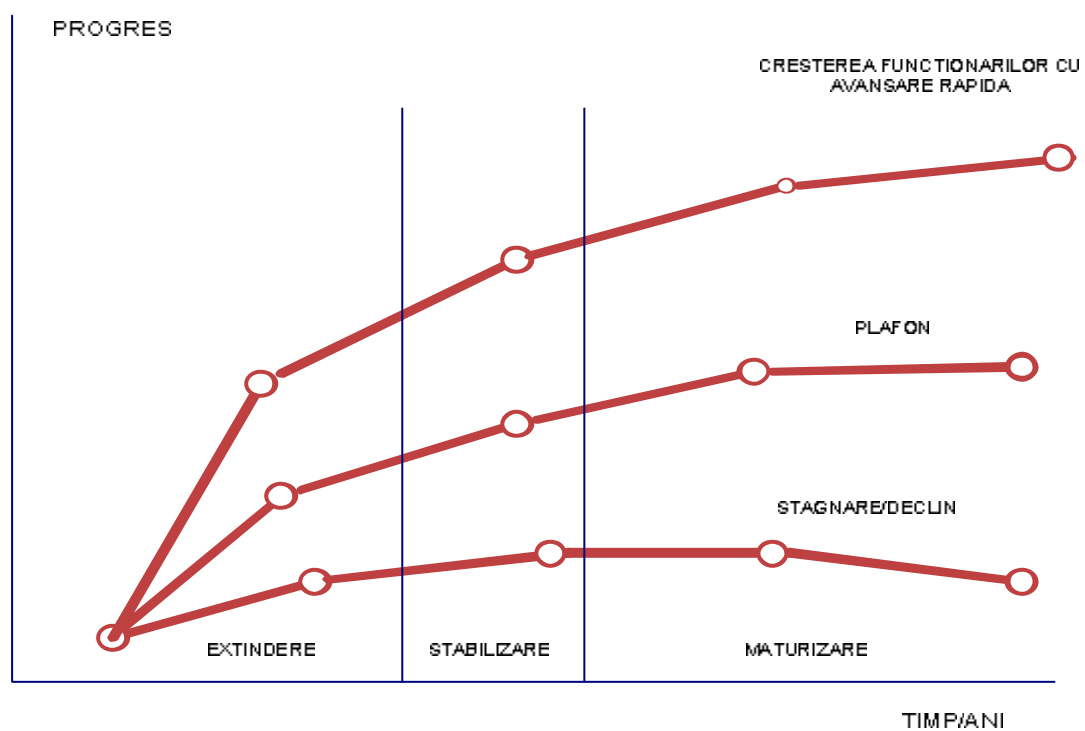
Figura de mai jos ilustreaza modul în care evolueaza cariera, prin parcurgerea mai multor stadii.

- Expansiune – dezvoltare - sunt dobândite noi aptitudini, cunostintele cresc rapid iar competentele se dezvoltă într-un ritm sustinut.

- Stabilizare – aptitudinile și cunoștințele dobândite în faza de avansare (expansiune) sunt puse în aplicatie, testate, modificate și consolidate prin experienta.
- Maturitate – functionarii publici au un drum al carierei bine stabilit și evoluează în concordanta cu abilitatile, motivatia și oportunitatile pe care le au.

Fiecare persoana se dezvoltă și ajunge la maturitate într-un ritm diferit, ceea ce înseamnă că, odata atins stadiul maturității, fie continuă să se dezvolte, fie se plafonează (deși desfășoară încă activități utile) sau stagnează și intra în declin.

Studiul evoluției carierei reprezintă o etapă premergătoare procesului de elaborare a politicilor și pregătirii planurilor de înlocuire/succesiune a personalului de conducere al unei instituții publice. Studiul se realizează prin analiza evoluției functionarilor publici într-o instituție publică în concordanta cu evaluarea performanțelor, așa cum ilustrează figura de mai jos.



CURBA EVOLUTIEI CARIEREI

Aceasta reprezentare grafica se poate utiliza pentru reflectarea unor tipuri de evolutie a carierei în functie de evaluarea performantelor si pentru a compara situatiile reale cu

tendintele ilustrate. O analiza a evolutiei carierei poate, de asemenea, indica masurile sau actiunile necesare în vederea schimbarii traseului carierei pentru functionarii publici cu potential mare de dezvoltare, prin intermediul unor actiuni specifice de dezvoltare a carierei. În final, analiza scoate în evidenta posibilele anomalii, cum ar fi promovarea exagerata (victimele principiului Peter care au fost promovate pâna la un nivel la care nu mai pot face fata) sau problemele functionarilor publici de conducere plafonati sau mult prea exigenti.

Politici de dezvoltare a carierei

Politicile de dezvoltare a carierei acopera urmatoarele aspecte:

Luarea deciziilor

Institutia publica trebuie sa decida masura în care:

- produce sau formeaza proprii sai functionari publici de conducere (politica de promovare din interior);
- recruteaza sau achizitioneaza deliberat din afara. Aceasta înseamna adoptarea unei politici care sa accepte un anumit grad de pierderi si care chiar încurajeaza functionarii publici sa își continue cariera în alta parte, în cazul în care acestia sunt în pericol de stagnare;
- va trebui sa caute membri valorosi în alta parte atunci când numarul de functionari publici de conducere disponibili este insuficient, potrivit previziunilor cererii si ofertei.

Politici pe termen scurt si pe termen lung

Politicile de investire în dezvoltarea carierei se încadreaza în una din urmatoarele categorii:

- **Performanta pe termen scurt.** Institutia publica ce adopta aceasta politica se concentreaza, constient sau inconstient, pe momentul prezent (aici si acum). Recruteaza si formeaza personal cu un înalt grad de competenta pe care sa îl manifeste la locul de munca prezent. Daca se dovedesc a fi într-adevar foarte buni, atunci vor fi promovati. Institutia publica adopta o pozitie potrivit careia recrutarea si formarea unor functionari publici de conducere pentru un viitor care s-ar putea sa nu devina niciodata realitate, este o pierdere de timp. Conducerea de vârful adopta o opinie potrivit careia daca se recruteaza oameni de calitate, atunci viitorul se va face singur. Fie persoanele se vor maturiza în functiile pe care le detin fie, în caz contrar, vor fi aduse persoane capabile din exterior.
- **Planuri pe termen lung.** Institutiile publice care cred în planificarea unei cariere pe termen lung tind sa aiba abordari foarte bine structurate asupra dezvoltarii carierei. Pun un accent deosebit pe evaluarea performantelor realizând rapoarte foarte elaborate de evaluarea a performantelor si, în special a potentialului. Au sisteme

pentru cei cu avansare rapida si planuri de schimbare a posturilor potrivit unui program prestabilit.

- **Flexibilitate pe termen lung.** Institutiile publice care urmeaza aceasta politica apreciaza faptul ca trebuie sa se concentreze pe obtinerea unui nivel de performanta bun în prezent. Prin aceasta ele vor pregati, într-o masura considerabila, functionarii publici în vederea promovarii. În aceasta privinta, ele se aseamana cu institutiile publice care se concentreaza pe performanta pe termen scurt. Totodata, trebuie evaluat si dezvoltat si potentialul functionarilor publici prin programe de formare profesionala care depasesc sfera stricta a atributiilor functiei pe care acestia o detin. De asemenea, acestea favorizeaza mobilitatea pe orizontala a personalului în diferite posturi în scopul largirii sferei de experienta si schimbarii directiilor în cariera unor functionari publici atunci când aceasta este recomandata. Aceasta abordare evita limitarile impuse de metoda prezentului strict (aici si acum), rigiditatea si frecventa lipsa a realismului unui sistem prea bine structurat.

Într-o prezentare generala, sistemul pe termen scurt este întâlnit mai frecvent în institutii publice mici, de tip organic, care se dezvolta rapid si în care forma se adapteaza functiei, institutia publica ca întreg devenind fluida si flexibila. Sistemul pe termen mai lung se întâlnește mai mult în institutiile publice mai mari, de tip birocratic sau mecanicist, unde se pot face previziuni cu un grad mai mare de acuratete cu privire la necesitatile viitoare ale institutiei publice, în care este improbabil sa apara schimbari semnificative ale cerintelor de aptitudini si în care exista un flux constant pe scara promovarii. O abordare de tip flexibilitate pe termen lung este, cel mai probabil, urmata de institutiile publice care nu se încadreaza în nici una dintre celelalte doua categorii. Aceasta este, probabil, cea mai buna dintre cele trei.

Specialistii si generalistii

Politicile de dezvoltare a carierei ar trebui sa acopere masura în care o institutie publica este preocupata de dezvoltarea unor specialisti din ce în ce mai buni, în termeni generali încadrându-se în liniile abordarii pe termen scurt, sau daca aceasta acorda aceeasi importanta formarii unui numar potrivit de functionari publici de nivel general care sa fie capabili sa ocupe posturi generale de conducere. În majoritatea institutiilor publice, în inclusiv administratia publica, cele doua categorii se combina. În multe tari pentru cele doua tipuri de functionari publici exista conditii si sisteme separate de promovare în cariera.

Abordarea functionarului public de conducere plafonat

Marea majoritate a functionarilor publici de conducere va ajunge inevitabil la o plafonare în cariera în cadrul unei institutii publice. Aceasta se va întâmpla cu precadere în institutiile publice cu structuri aplatizate unde posturile medii de conducere tind sa dispara pe masura ce institutia publica se aplatizeaza, si acest fapt este din ce în ce mai des întâlnit în administratia publica. Rareori nivelurile sunt eliminate (desi acest lucru se poate

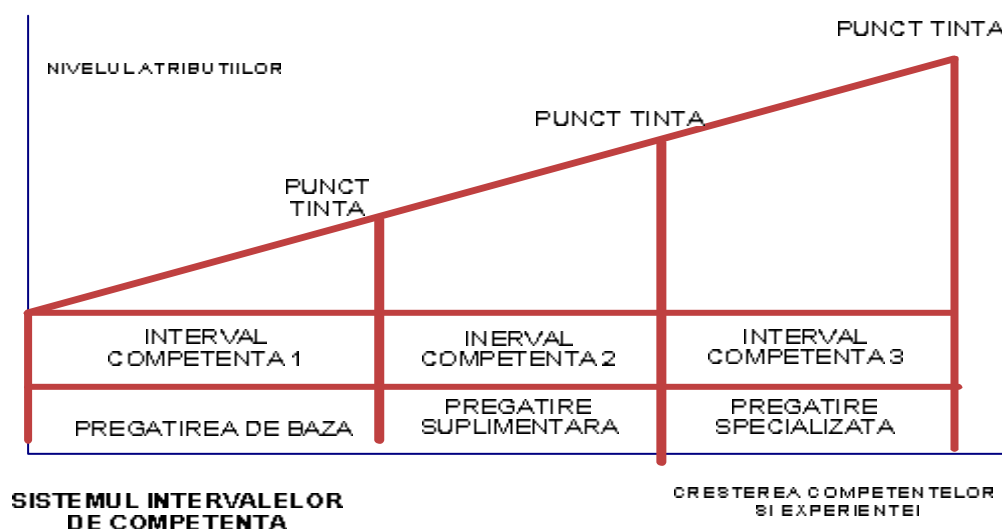
întâmpla). Cea mai întâlnită situație este cea în care structura piramidala devine mult mai aplatizată și cu mult mai puține oportunități pentru cei aflați la vârful ei. Astfel de activități pot avea ca urmare pensionările anticipate. O parte a celor care continuă să rămână în cadrul instituției publice se vor resemna și vor aștepta pensionarea. Alții vor deveni plictisiți și frustrați, sau chiar se vor răzvrăti în mod pozitiv. Activitatea de dezvoltare a carierei este necesară pentru a le asigura acestora o activitate interesantă, menținută întotdeauna la același nivel.

Planificarea dezvoltării carierei

Planificarea dezvoltării carierei este procesul cheie al managementului carierei. Aceasta folosește toate informațiile oferite prin intermediul evaluării cerințelor instituției publice, evaluărilor performanțelor și potențialului și planurilor de înlocuire a structurilor de conducere, în situațiile în care acestea există, și le traduce în planuri de dezvoltare a carierei personale și în condiții generale pentru dezvoltarea managementului, consiliere în carieră, ghidare și îndrumare, mobilitate pe orizontală și formare profesională.

Planificarea dezvoltării carierei – abordarea bazată pe intervale de competență

Evoluția în carieră poate fi definită în termenii competențelor de care un funcționar public are nevoie pentru a-și desfășura activitatea la un nivel din ce în ce mai înalt al responsabilității sau contribuției la dezvoltarea instituției publice. Acestea se pot numi intervale de competență. Modul de funcționare al unui sistem bazat pe intervale de competență este ilustrat în figura de mai jos.



Competentele sunt definite ca atributele si caracteristicile comportamentale de care o persoana are nevoie pentru a îsi putea desfasura activitatea eficient la orice nivel al postului sau al carierei sale. Numarul de niveluri poate varia potrivit numarului de competente necesare într-o anumita familie de functii. Pentru fiecare interval se vor defini experienta si specializarile necesare pentru atingerea nivelului solicitat de competenta. Aceste definitii vor cuprinde o reprezentare/harta a carierei (*career map*), care va contine puncte tinta pe care trebuie sa le atinga. În acest fel, functionarii publici vor putea fi constienti de nivelurile de competenta pe care trebuie sa le atinga pentru a putea evolua în cariera. Aceasta îi ajuta sa îsi planifice propria dezvoltare, desi va fi înca necesara ghidarea din partea îndrumatorilor de personal si a mentorilor, în cazul în care acestea sunt oferite. Se pot oferi cursuri suplimentare de formare profesionala, daca sunt necesare, dar este important sa se cunoasca exact ce trebuie sa faca functionarii publici, la nivel individual, pentru a putea avansa în cadrul institutiei publice. Marele avantaj al acestei abordari este ca functionarilor publici li se ofera puncte tinta si o imagine a ceea ce trebuie sa faca pentru a le atinge. Una dintre cele mai frecvente cauze de frustrare si insatisfactie la locul de munca este absenta acestor informatii.

Dezvoltarea carierei este importanta atât pentru cei care au absolvit studii medii, studii superioare de scurta durata sau studii superioare de lunga durata, cât si pentru functionarii publici de conducere sau persoanele care au beneficiat de programe pentru avansare rapida.

Exista tendinta de a considera dezvoltarea carierei, în principal, o activitate care îi priveste doar pe cei cu avansare rapida. Nu aceasta este însa realitatea. Persoanele cu avansare rapida sunt, de obicei, foarte putine într-o institutie publica. Ele sunt foarte importante deoarece vor reprezenta cel mai probabil sursa din care se vor selecta viitorii conducatori ai institutiilor publice. Totusi, functionarii publici de baza/ceilalti functionari publici sunt mult mai importanti. Acestia sunt cei care vor îndeplini obiectivele institutiei publice zi de zi, luna de luna, an de an. Cel mai mare efort în vederea dezvoltarii carierei ar trebui facut pentru asigurarea dobândirii experientei si specializarilor în concordanta cu abilitatile lor. Unii dintre ei vor ajunge la plafonare mai repede decât altii, carierele lor având însa nevoie de ghidare si îndrumare din partea îndrumatorilor de personal pentru ca acestia sa ramâna totusi productivi si satisfacuti cu munca pe care o fac.

Dezvoltarea carierei este importanta atât pentru individ cât si pentru institutia publica.

Dezvoltarea carierei se bazeaza întotdeauna pe nevoile institutiei publice. Trebuie admis însa faptul ca nevoile institutiei publice vor fi acoperite numai daca nevoile individuale sunt satisfacute. Planificarea dezvoltarii carierei trebuie sa aiba în vedere urmatoarele:

- Membrii institutiei publice trebuie sa fie recunoscuti ca individualitati, cu nevoi, dorinte si abilitati unice.
- La nivel individual, persoanele sunt mult mai motivate de o institutie publica care raspunde aspiratiilor si nevoilor lor.
- Acestia pot creste, se pot schimba si pot cauta noi directii de actiune daca li se ofera posibilitatile - oportunitatile si îndrumarea potrivite.

Tehnici de dezvoltare a carierei

Planificarea dezvoltării carierei folosește toate informațiile generate de succesiunea de planuri, evaluări ale performanțelor și potențialului și evaluări personale pentru a genera programe și proceduri în scopul implementării politicilor de dezvoltare a carierei. Principalele proceduri folosite sunt:

- Planificarea dezvoltării personale. Aceasta se realizează la nivel individual, de către funcționarii publici instituției publice. Planul stabilește acțiunile pe care și le propun funcționarii publici pentru a se perfecționa și pentru a-și îmbunătăți experiența. Aceasta implică o analiză a nevoilor, stabilirea unor obiective realiste și elaborarea unui plan de implementare. Aceasta planificare personală poate fi suplimentată prin intermediul unor programe oficiale de formare profesională oferite de instituția publică.
- Formare profesională sau dezvoltarea managementului asigurate sau finanțate de către instituția publică.
- Îndrumare și ghidare. Aceasta implică personal special selectat și format care să ofere îndrumări și sprijin pe parcursul unei perioade extinse, rareori mai scurtă de un an, și reprezintă o completare a formării la locul de muncă și a programelor de formare oficiale. În mod normal, acestea acopera:
 - o Consiliere în elaborarea și dezvoltarea programelor și contractelor.
 - o Consiliere generală privind programele de formare profesională.
 - o Îndrumări privind modalitățile de dobândire a unor noi aptitudini.
 - o Îndrumare cu privire la rezolvarea conflictelor sau problemelor relationale.
 - o Îndrumări privind cultura organizațională.
 - o Îndrumări și ghidare pentru aptitudini specifice.
 - o Sprijin acordat în vederea abordării proiectelor.
 - o Oferirea unui model de autoritate de urmat.
- Consilierea carierei. Aceasta se realizează de îndrumătorii de personal și de funcționarii publici de conducere. Diferența dintre aceștia variază de la o instituție publică la alta dar în administrația publică, acest proces este desfasurat, în principal de către îndrumătorul de personal. Este o activitate specializată iar cei care o desfășoară trebuie să fie, în general, bine instruiți în ceea ce privește tehnicile acesteia. Consilierea carierei și îndrumarea se completează reciproc.

MANAGEMENTUL PERSONALULUI SI DEZVOLTAREA CARIEREI

Introducere

În dezvoltarea carierei exista doua categorii importante de subiecti. Prima categorie este reprezentata de functionarul public însusi (însasi). Persoanele trebuie sa își asume responsabilitatea dezvoltarii propriilor cariere, si modul în care se poate face acest lucru este analizat în alt capitol al ghidului. Al doilea subiect important este departamentul de resurse umane, în particular “îndrumatorii individuali de personal”, al caror rol este analizat în detaliu în aceasta sectiune.

În mare parte, acest material este orientat catre dezvoltarea sectorului de gestiune a personalului. Din diverse motive, managementul personalului prin intermediul îndrumatorilor de personal nu este foarte dezvoltat în administratia publica din România. Principalul motiv este unul structural. Functionarii publici români sunt numiti pe o anumita functie publica, într-un anumit post. Cu exceptia cazurilor în care intervine o reorganizare, sau evaluare negativa a performantelor profesionale individuale, numirile sunt definitive. Mobilitatea functionarilor publici este relativ scazuta, acestia nu se deplaseaza în mod obisnuit de la un post la altul la intervale regulate, desi legea permite transferurile, mutarile si detasarile, însa de regula, doar cu acordul functionarului public respectiv.

Acest sistem difera de cel practicat de alte administratii. În alte tari, functionarii publici, cu exceptia celor cu functii de executie inferioare trebuie sa accepte mobilitatea. Ei pot fi, si chiar sunt des mutati de pe un post pe altul în cadrul aceleiasi institutii sau, de cele mai multe ori, transferati în alta institutie. Deseori aceasta implica si mutarea într-o alta parte a tarii. Costurile acestui proces sunt suportate de administratia publica, iar aceste administratii beneficiaza de regula de un sistem complet si generos de transfer si compensatii financiare.

Îndrumatorii de resurse umane din aceste administratii au ca atributie continua planificarea si desfasurarea transferului personalului într-o succesiune de posturi care va ajuta la dezvoltarea carierei acelei persoane. Activitatea de gestiune a personalului – cunoscuta sub denumirea de management al resurselor umane, cuprinde de regula doua parti. Exista pe de o parte procesele de baza legate de remunerarea personalului si evidenta activitatii acestuia, activitati desfasurate de regula de personalul cu functii de nivel inferior, utilizând dosarul personal al functionarului public. Separat într-o oarecare masura, de aceasta activitate sunt procesele de management al personalului. Pentru fiecare functionar public este desemnat un îndrumator individual de personal, cu un grad sau chiar doua superior functionarului pe care îl îndruma. Acest îndrumator de personal opereaza cu un dosar de evaluare si este responsabil, din punct de vedere al resurselor umane, de gradul de performanta al activitatii acestuia. Îndrumatorul de personal se va întâlni cu persoana de care este responsabil o data pe an, sau la cerere, si vor discuta si

determina parcursul carierei functionarului public respectiv. Numarul de persoane de care este responsabil un îndrumator de personal depinde de specificul acestora. De regula, cu cât personalul administrat are o functie mai înalta, cu atât mai putine astfel de persoane va administra îndrumatorul de personal respectiv.

Aceasta diferenta de proceduri administrative trebuie înțeleasa, întrucât este esentiala pentru diferitele atributii ale îndrumatorului de personal. În paragrafele ce urmeaza se sugereaza în mai multe rânduri ca atributiile îndrumatorului de personal sa fie largite, ceea ce ar duce la necesitatea unor schimbari în legislatia care guverneaza activitatea îndrumatorului de personal. În orice caz, multe din aceste schimbari se pot introduce si pe cale administrativa.

Activitati de baza în domeniul personalului cu privire la dezvoltarea carierei

- Administrarea dosarului
- Activitati legate de raportul de evaluare a performantelor si interviuri
- Activitati legate de instruire
 - o Îndrumare
 - o Consiliere
 - o Schimbarea temporara a posturilor între ele
 - o Însotirea unor colegi sau superiori în desfasurarea activitatii
- Detasarea / transferul / mutarea
- Concediul de studii

Dosarul profesional este un document confidential, existând reglementari legale care prevad persoanele care au acces la informatia continuta de acesta si la modul de pastrare a acestor informatii (H.G.nr.432./200). Aceste reguli sunt prezentate în sumar la finalul acestei sectiuni. Dosarul profesional este instrumentul de baza cu care opereaza îndrumatorul de personal. Rezumatul interviurilor dintre îndrumatorul de personal si functionar trebuie pastrat în dosarul profesional al functionarului public.

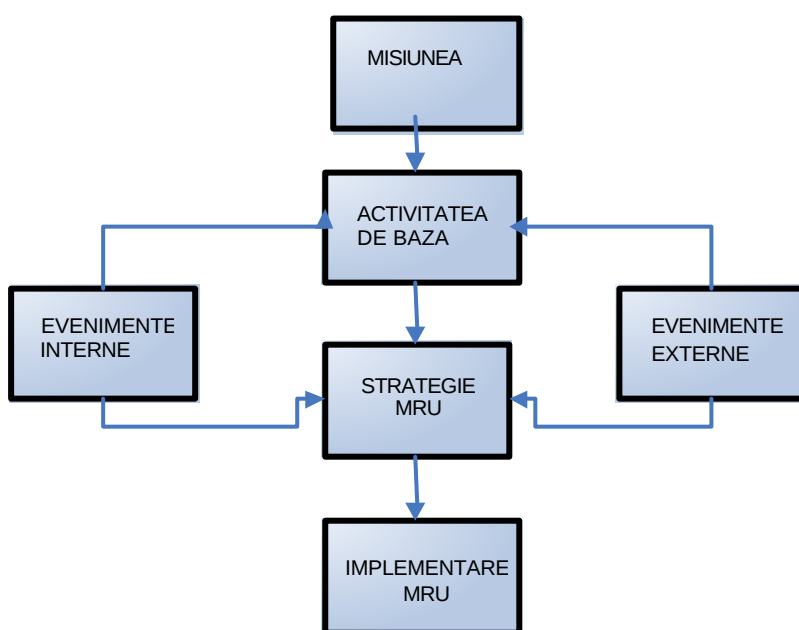
Îndrumatorul de personal

Îndrumatorul de personal are un rol deosebit în procesul de dezvoltare a carierei. Persoana numita în acest post trebuie sa fie recrutata special în acest scop si trebuie sa aiba anumite atributii si un anumit tip de studii.

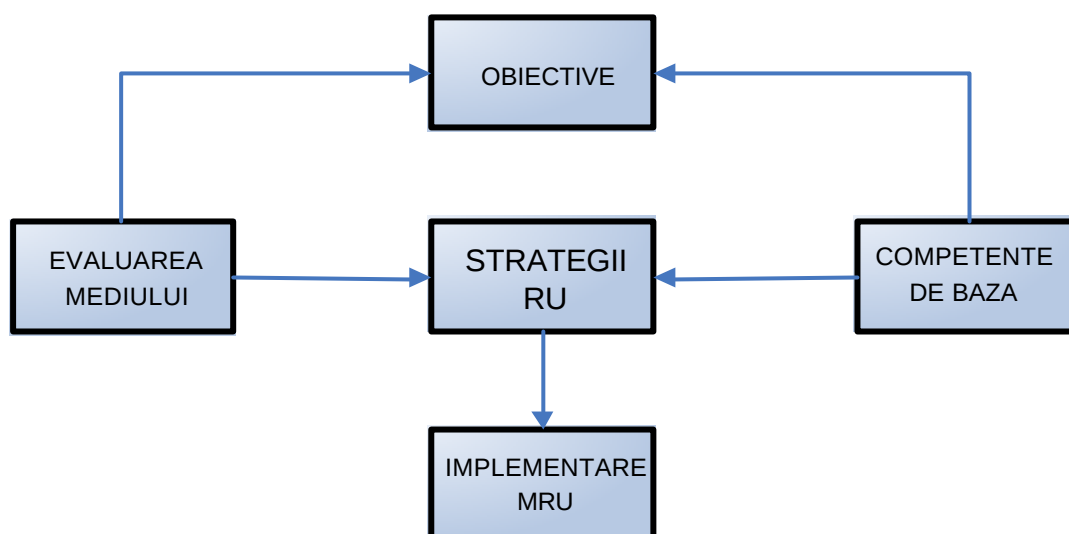
- Li se alocă un anumit grup de angajați (funcționari publici sau personal contractual), provenind dintr-un grup de departamente similare. Ei trebuie să cunoască bine, fie și la modul general, activitatea desfășurată de respectivele departamente. Fără o bună înțelegere a acestor activități, ei nu vor putea desfășura procesul de evaluare a performanțelor individuale, nu vor putea decide asupra acțiunilor necesare în urma evaluării și nu vor putea decide în mod corespunzător asupra instruirii și dezvoltării carierei.
- Trebuie să dovedească aptitudini de comunicare interpersonală. Mare parte din activitatea lor constă în desfășurarea de interviuri, care de multe ori pot fi stresante. Nu toate persoanele înregistrează un succes în carieră, și îndrumătorii de personal trebuie să fie capabili să se ocupe de cei cu o evoluție mai lentă în același mod în care se ocupă de cei care înregistrează o evoluție spectaculoasă în carieră. Instruirea în tehnici de desfășurare a interviurilor este esențială.
- Trebuie să dovedească destulă tărie de caracter pentru a putea aborda conducătorii direcți care ar putea fi mai în vârstă și cu mult mai multă experiență. Nu arareori, aceasta implică furnizarea unor informații neplăcute. Pot exista situații în care personalul este prost gestionat sau supravegheat sau în care evaluarea performanțelor individuale s-a desfășurat într-un mod prea indulgent sau prea sever. Ar putea exista probleme ce țin de morală sau de altă natură. În parte, îndrumătorul de personal este „avocatul” clienților săi. Neîndoielnic, îndrumătorul de personal nu poate apăra interesele clienților săi fără a trece totul prin prisma propriei judecăți. El trebuie să echilibreze corect necesitățile instituției publice și necesitățile individului. Totuși îndrumătorii de personal trebuie să aibă frecvent confruntări cu structurile de conducere, în cel mai constructiv mod posibil. Aceasta necesită atât flexibilitate și rezistență cât și tărie de caracter.
- Aceste persoane trebuie să cunoască tehnicile de analiză a necesităților de instruire. Se întâmplă destul de des ca în urma analizei unei serii de rapoarte de evaluare, aceștia să observe necesitatea unor programe de instruire în întreaga instituție, sau numai în anumite departamente. Datorită poziției lor, îndrumătorii de personal vor putea aprecia care sunt necesitățile de instruire și astfel vor putea desfășura cel puțin etapele preliminare unei analize detaliate a necesităților de instruire.
- Îndrumătorii de personal trebuie să fie organizați și metodici. Fiecare din persoanele cu care intra în contact vor considera că problema lor este de importanță aparte. Măsurile de remediere se vor lua rapid, și trebuie bine documentate pentru a se putea urmări evoluția cazului respectiv. Multe instituții au stabilit un sistem de intervenție în aceeași zi, sau în cel mai rău caz a doua zi.
- Îndrumătorul de personal trebuie să poată lucra bine în echipă. În majoritatea tipurilor de instituții va exista un anumit număr de astfel de îndrumători. Toți trebuie să aibă capacitatea de a își coordona eforturile. Aceasta în special dacă sunt planificate detașări sau mutări, dat fiind faptul că aceste demersuri ar putea afecta activitatea în alte sectoare ale instituției publice.
- Trebuie să posede puternice aptitudini de comunicare. Tipul de comunicare necesar este îndeosebi comunicarea directă, dar apar multe ocazii în care este nevoie de redactarea urgentă a unor rapoarte sau documente, uneori sub presiunea timpului. Aceasta activitate este una delicată dat fiind faptul că implică transmiterea unor informații care, cel mai probabil, nu sunt binevenite.

- Îndrumatorii de personal vor fi, probabil, implicați în procedurile de recrutare și selecție și în programele de instruire. Din acest motiv ei trebuie să își dezvolte aceste aptitudini și să cunoască îndeaproape cerințele legale, acolo unde acestea se aplică.

Managementul resurselor umane este considerat din ce în ce mai mult o activitate strategică pentru instituțiile publice. Într-adevăr, schimbarea numelui din gestiunea personalului în managementul resurselor umane este un indiciu clar al largirii perspectivei. Modelul clasic de management al resurselor umane este așa numitul „model secvențial” ilustrat în următoarea diagramă:



În acest model, managementul resurselor umane (MRU) este ilustrat ca un element distinct, aproape suplimentar adăugat sistemului. Acesta decurge dar nu face parte din procesul strategic al instituției publice. În prezent, în paralel cu trecerea rapidă de la munca manuală la tehnologie, avantajele oferite de un bun management al resurselor umane sunt esențiale pentru succesul instituției publice. Oamenii pot fi mai puțini dar importanța lor este considerabil crescută.



O consecinta importanta a acestei schimbari este faptul ca personalul departamentelor de resurse umane si în special, directorii de resurse umane, sunt din ce în ce mai mult atrasi în procesul de elaborare si implementare a strategiilor. Într-adevar, în anumite institutii publice cu activitate foarte intensa, unitatile strategice au fost, mai nou, absorbite de departamentele de resurse umane.

Actiunile pe baza rapoartelor de evaluare a performantelor profesionale individuale

- Verificarea rapoartelor de evaluare
- Analizarea masurilor luate pentru verificare
- Analizarea standardelor de evaluare
- Solicitarea unor noi procese de evaluare
- Solutionarea contestatiilor
- Urmărirea activitatii celor cu rezultate exceptionale
- Urmărirea activitatii celor cu rezultate slabe
- Urmărirea activitatii celor cu rezultate obisnuite
- Analizarea propunerilor de instruire
- Dezvoltarea propunerilor de personal
- Abordarea situatiei debutantului care nu a promovat perioada de stagi

Rapoartele de evaluare completate vor fi trimise departamentului de resurse umane. Fara a lua în calcul cazul în care apar contestatii care trebuie rezolvate, aceasta înseamna ca departamentul de personal sau de resurse umane trebuie sa primeasca rapoartele de evaluare completate în prima parte a lunii ianuarie, a fiecarui an. Potrivit procedurilor de evaluare a performantelor profesionale individuale în vigoare, rapoartele de evaluarea

performantelor trebuie finalizate până la data de 31 decembrie. În ministerele mari sau în alte institutii publice de mari dimensiuni va fi vorba de un volum considerabil de rapoarte ce vor trebui finalizate. În practica standard se utilizeaza „foi de control”. Acestea nu sunt foarte elaborate; ele contin liste cu toti functionarii publici carora trebuie sa li se completeze rapoartele de evaluare, data primirii de catre departamentul de personal, data încheierii actiunii departamentului de personal.

Prima activitate desfasurata de îndrumatorul de personal este de a verifica daca raportul a fost completat în mod corect. Pentru aceasta îndrumatorul:

- Verifica daca raportul de evaluare a performantelor a fost întocmit la timp. Evaluarea performantelor individuale nu se face pe perioade mai mici de sase luni, cu exceptiile prevazute de art. 3 alin. (3) din Anexa 3 Metodologie de evaluare a performantelor profesionale individuale ale functionarilor publici.
- Verifica daca evaluatorul a avut calificarile necesare pentru a completa raportul. Daca evaluatorul s-a schimbat în timpul perioadei de evaluare este posibil ca evaluatorul anterior sa fi completat un alt raport de evaluare înainte de a parasi functia.
- Verifica daca raportul este complet. Trebuie sa faca aceasta verificând în paralel si fisa postului functionarului evaluat pentru a se asigura ca au fost acoperite toate aspectele referitoare la performantele individuale. De asemenea trebuie verificata lista obiectivelor pentru a vedea daca au fost acoperite toate. Obiectivele sunt cuprinse în raportul de evaluare anterior, dar este posibil ca acestea sa fi fost schimbate sau suplimentate în timpul perioadei evaluate. În acest caz ar trebui sa existe o lista suplimentara de obiective atasate formularului de evaluare.
- Verifica completarea rubricilor dedicate comentariilor.
- Verifica semnaturile de pe formular – a evaluatorului, a functionarului public evaluat si a contrasemnatarului.
- Verifica daca a fost desfasurat interviul de evaluare si daca au fost consemnate concluziile acestuia.
- În cazul înaltilor functionari publici, verifica daca exista raportul de activitate al înaltului functionar public si raportul întocmit de conducatorul institutiei sau autoritatii publice.

Acestea sunt principalele verificari desfasurate pentru fiecare raport. Daca se întâlnesc inadvertente sau greseli raportul se returneaza, de obicei, contrasemnatarului în vederea corectarii acestora.

Standardele de verificare a rapoartelor

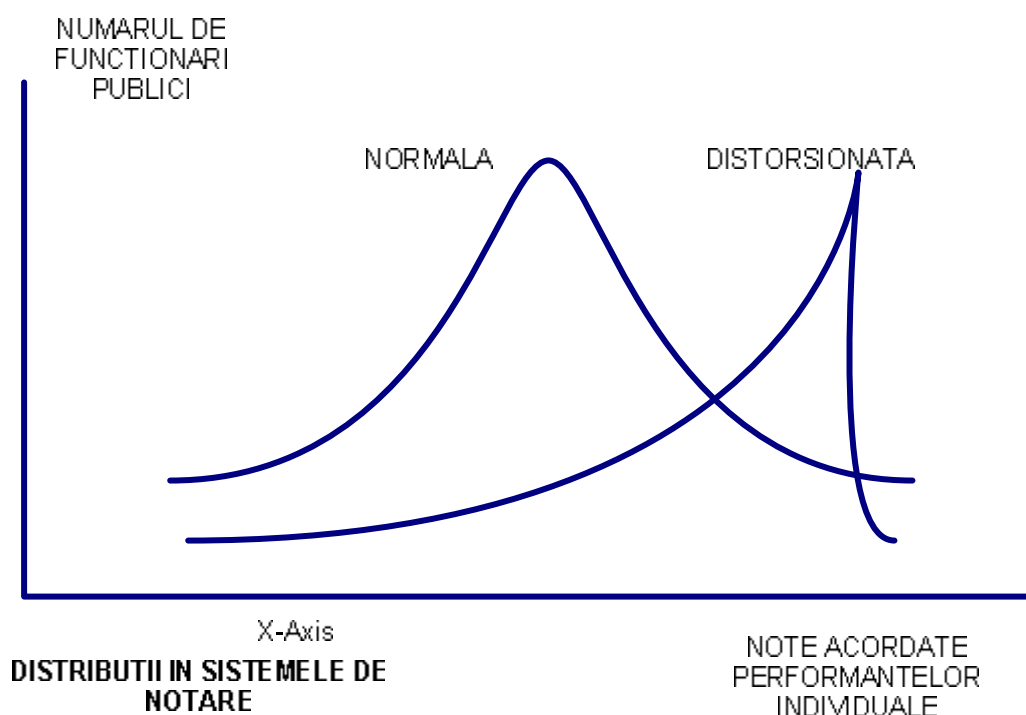
Daca raportul este completat corect si obiectiv si daca toate notele si calificativele sunt justificate corespunzator, îndrumatorul de personal va accepta raportul de evaluare în forma în care îl primeste. Evaluatorul si contrasemnatarul ar trebui sa aiba mai multe cunostinte despre performantele functionarului public, decât îndrumatorul de personal. Sunt însa situatii în care îndrumatorul de personal are datoria sa intervina.

Îndrumatorul de personal va investiga împreună cu contrasemnatarul orice inadvertență apărută în raportul de evaluare, în cadrul unui interviu dacă este necesar. Ca exemplu extrem, dacă un funcționar a fost notat cu 1 pentru activitatea scrisă în funcție de criteriile de performanță și cu 5 pentru activitatea scrisă în relație cu gradul de îndeplinire a obiectivelor, se vor solicita, fără îndoială, informații. O altă cauză deseori întâlnită a investigațiilor apare atunci când evaluarea este complet nejustificată. O înscriere de note de mijloc fără nici o explicație. De obicei, aceasta denotă un raport inadecvat, completat de funcționari publici de conducere incompetenți.

Deși destul de comune (probabil în jur de 10% din cazuri), reacțiile la rapoartele individuale, sunt mult mai rare decât problemele întâlnite la standardele de notare. Din experiență, în fiecare instituție publică există unități care, de obicei, au un standard de notare diferit de rest. De obicei acestea oferă note mari cu mai multă ușurință. Ocazional se pot întâlni cazuri în care anumite unități adoptă standarde de notare mult mai severe decât celelalte compartimente ale instituției publice. Oricare ar fi direcția în care se fac abaterile de la standardele normale, acestea trebuie să fie subliniate și corectate. Aceasta este atribuția îndrumătorului de personal în prima instanță, iar uneori, ar putea deveni o problemă asupra căreia trebuie să intervină chiar directorii de resurse umane sau de personal.

Bună practică este de a menține o analiză statistică a notelor acordate de diferite compartimente. În prezent aceasta se face cu ajutorul fișelor de calcul din Excel. Mediile se calculează pentru fiecare funcționar și pentru fiecare tip de obiectiv, pentru fiecare criteriu de performanță și, bineînțeles, pentru fiecare aspect general al performanței. Ulterior se calculează o medie pentru instituție publică ca întreg și pentru fiecare compartiment în parte. Diferențele mari se identifică după care se analizează în detaliu și dacă este nevoie se urmăresc performanțele în discuție pe parcursul unei anumite perioade de timp.

Ar fi simplist să spunem că linia curbă ce reflectă performanța instituției publice ca întreg ar trebui să urmeze strict fluxul unei distribuții normale. Există motive pentru care acest fapt nu poate fi posibil. Funcționarul public supra-calificat pentru activitatea pe care o desfășoară, ar fi unul din ele. Dar, pe larg vorbind, dacă sistemul funcționează corect, distribuția ar trebui să se apropie cât mai mult de cea normală.



Exemplul ilustrat în diagrama este, fara discutie, unul extrem. Practic, toti functionarii sunt notati peste medie si majoritatea au calificativul exceptional. Cu toate acestea, desi aceasta extrema este posibil sa nu se întâlneasca prea des în practica este totusi important pentru integritatea sistemului ca aceste teste statistice sa se aplice. Ele nu vor necesita mult timp daca datele sunt înregistrate sistematic, pe masura ce sunt primite. În plus, bineînțeles, datele înregistrate în acest fel sunt utile si în alte privinte. De exemplu ofera o imagine generala a performantelor institutiei publice.

Solicitarea unor noi evaluari

Acest caz se întâlnește destul de rar. Este o masura de ultima instantă. De obicei problemele se remediaza prin solicitarea unei revizuirii din partea contrasemnatarului. Totusi, în cazurile în care raportul este, în cea mai mare parte, gresit, este la latitudinea departamentului de resurse umane sa solicite completarea unui nou raport. În general acest fapt se decide de catre directorul de resurse umane. Oricât de rar ar fi folosita este bine ca aceasta atributie a personalului departamentului de resurse umane sa fie pastrata.

Solutionarea contestatiilor

Functionarii publici nemultumiti de calificativul obtinut la evaluarea performantelor profesionale individuale pot face contestatie la conducatorul autoritatii sau institutiei publice. Contestatia se va depune în 5 zile de la luarea la cunostinta a rezultatelor

raportului de evaluare si va fi solutionata în 15 zile. Contestatia se face în mod normal, în scris, si mentioneaza argumentele pentru care este depusa.

Deciziile legate de solutionarea contestatiilor vor fi luate de conducatorul autoritatii sau institutiei publice. Totusi, este de asteptat ca acestia sa solicite opinia membrilor departamentului de personal si, în particular, a îndrumatorului de personal. Este improbabil ca îndrumatorul de personal sa fi primit raportul de evaluare anterior datei înaintarii contestatiei, prin urmare, ca acesta sa fi facut verificarile necesare mentionate anterior. Daca situatia este de aceasta natura, raportul trebuie verificat prin procedura de urgenta.

Dat fiind faptul ca nici o contestatie nu se poate discuta public, îndrumatorul de personal nu poate adresa întrebări sau discuta cu contrasemnatar sau evaluatorul. Daca apare o problema care ridica semne de întrebare asupra raportului de evaluare, procedura obisnuita este ca îndrumatorul de personal sa informeze conducatorul autoritatii sau institutiei publice cu privire la faptele aparente si sa astepte decizia acestuia, care poate fi de a accepta contestatia sau de a o considera nejustificata în concordanta cu rezultatele raportului.

Îndrumatorul de personal ar trebui, de asemenea, sa evalueze standardele de notare reflectate în raport. Au fost acestea prea severe sau prea indulgente? Daca ajunge la concluzia ca rezultatele nu sunt justificate, atunci va aduce acest fapt la cunostinta conducatorului autoritatii sau institutiei publice. În practica situatiile difera; uneori îndrumatorul de personal raporteaza direct conducatorului autoritatii sau institutiei publice; alteori, o face prin intermediul directorului de personal. Situatia depinde, în mare masura, de dimensiunea institutiei publice si de numarul de contestatii care au fost primite într-o anumita perioada de timp. Oricare ar fi modul de transmitere a informatiei, aceasta se va transmite în scris, iar o copie se va atasa dosarului de evaluare.

În cazul în care contestatia este respinsa, va prevala raportul de evaluare. Îndrumatorul de personal trebuie sa fi luat, pâna în acel moment, toate masurile necesare pentru a se asigura ca rezultatele evaluarii sunt conforme cu realitatea. Nu va fi niciodata potrivit sa se repuna în discutie anumite aspecte ale raportului de evaluare, dupa desfasurarea si încheierea procedurilor de contestatie.

În cazul în care contestatia este acceptata, îndrumatorul de personal va începe imediat o reevaluare a tuturor rapoartelor de evaluare care provin de la acel contrasemnatar si evaluator, completate pentru aceeasi perioada evaluata ca si cel pentru care a fost acceptata contestatia. Aceasta actiune va fi initiata în scopul de a se asigura ca toate celelalte rapoarte sunt corecte si conforme cu realitatea. În caz contrar, îndrumatorul de personal are obligatia de a re-analiza raportul de evaluare împreuna cu contrasemnatarul. Daca problema este de ordin general, raportul trebuie discutat cu directorul de personal.

Un exemplu de buna practica administrativa este pastrarea unei evidente exacte, la nivel central, a tuturor contestatiilor înaintate, a motivelor pe care acestea sunt întemeiate si daca au fost acceptate sau respinse. În mod normal, acest registru este pastrat de un îndrumator de personal si este disponibil spre consultarea de catre toti ceilalti îndrumatori de personal.

Situatia specificata mai sus se refera la functionarii publici în general. Unii functionari publici nu au dreptul de a face contestatie la conducatorul autoritatii sau institutiei publice ci direct la instanta de contencios administrativ, drept pe care îl au si toti ceilalti functionari publici în cazul în care ramân nemulțumiti de rezultatul obtinut din partea conducatorului autoritatii sau institutiei publice. Functionarii publici mentionati mai sus sunt înaltii functionari publici si secretarul unei comune, oras sau sector al municipiului Bucuresti.

Activitati generale necesare în urma finalizarii rapoartelor de evaluare a performantelor profesionale individuale

Rapoartele de evaluare ale performantelor profesionale individuale ale functionarilor publici nu trebuie sa dispara fara urma odata ajunse la departamentul de personal. Raportul de evaluare, împreuna cu fisa postului, reprezinta baza pe care se vor consolida toate actiunile întreprinse în vederea dezvoltarii carierei.

Actiuni care se desfasoara în mod automat

- Trierea cazurilor si identificarea celor care necesita actiuni de urgenta.
- Înregistrarea într-un registru special al celor cu calificativul „exceptional”.
- Identificarea si înregistrarea cazurilor problema sau potentialelor cazuri problema.
- Verificarea disponibilitatii programelor de formare profesionala interne sau externe.
- Verificarea tuturor posibilitatilor de transfer.
- Verificarea tuturor posibilitatilor de detasare.
- Verificarea posibilitatilor de lucru în proiecte.
- Planificarea si desfasurarea interviurilor de analiza a rapoartelor, împreuna cu contrasemnatarii.
- Planificarea si desfasurarea interviurilor cu personalul pentru toate cazurile din subordinea dumneavoastra.
- Marcarea tuturor activitatilor ramase neterminate din anul precedent ca urgente.

Cazurile care necesita masuri de urgenta sunt multe si variate. Tot ceea ce se poate spune, într-adevar, este ca daca va confruntati cu unul singur, veti sti, în principiu care sunt motivele de baza ale tuturor acestora. Unele aspecte comune sunt:

- Probleme familiale sau de sanatate care afecteaza activitatea.
- Aspecte ce tin de presupuse discriminari si victimizari.
- Probleme ale planificarii potentialului de înlocuire.
- Initiative de promovare si recrutare.
- Formare profesionala si dezvoltare, în situatiile în care exista programe externe.
- Cazuri disciplinare si de ineficienta.

- Încetarea raporturilor de serviciu sau demisii.
- Transferuri si detasari.

Unele dintre acestea, desi nu toate, sau nici macar marea majoritate a lor, vor reiesi din procesul de evaluare a performantelor profesionale individuale. Trebuie, neîndoindu-se, sa va actualizati dosarele cu actiuni de urgenta pe parcursul derularii procesului de evaluare a performantelor.

Functionarul public exceptional

Prima problema de luat în considerare este daca ei merita în mod corect acest titlu. S-a sugerat în cadrul altor ghiduri ca nu mai mult de 2% din întregul personal ar putea fi inclusi în aceasta categorie. Una din definitiile pentru un astfel de personal este aceea ca sunt capabili imediat de o foarte buna performanta, cu cel putin doua niveluri mai sus decât cel pe care sunt situati în acel moment. O alta este aceea ca respectivul personal este unul care, în momentul în care beneficiaza în mod decent de un moment prielnic, este capabil sa atinga cele mai înalte niveluri din serviciul public. Unele sisteme de administratie publica detin scheme de promovare rapida. Administratia publica româna se afla în prezent în proces de elaborare a unei astfel de scheme. Persoanele ce urmeaza a fi descrise ca „exceptionale” reprezinta rezultatul unei astfel de scheme. Astfel, primul test pentru îndrumatorii de personal este acela de a descoperi daca detin într-adevar astfel de persoane rare.

În cazul în care a fost identificat un astfel de functionar exceptional, primul lucru pe care îndrumatorul de personal este posibil sa-l remarce este acela ca respectivele persoane sunt foarte solicitante. Este foarte posibil ca astfel de persoane sa-si cunoasca potentialul. Sunt de asemenea persoane care îsi administreaza din plin propriile cariere – iar acest ghid include o sectiune exact cu referire la cum sa se faca acest lucru. Aceste lucruri însa nu trebuie sa ne faca sa credem ca sunt niste persoane dificile. Majoritatea acestora actioneaza în mod cat se poate de normal. Ei tind însa sa vada în mod clar spre ce se îndreapta, precum si modul de a ajunge în acel punct. Provocarea prezentata îndrumatorului de personal este aceea de a veni în întâmpinarea acestor aspiratii. Ar fi într-adevar o rea politica sa se încerce înabusirea acestora. Ei reprezinta o resursa extrem de valoroasa, si înca una în care serviciul de administratie publica e foarte posibil sa fi investit deja mult efort si bani. În cazul în care ei simt ca nu pot obtine ceea ce doresc, e foarte posibil sa plece. Aptitudinile lor pot fi de obicei foarte usor transferabile si îsi gasesc usor clienti pe piata.

Astfel persoane ar trebui sa fie primele în ce priveste orice fel de initiative de dezvoltare disponibile. Una din caile evidente ce le-ar putea urma este cea prin intermediul Proiectului Tinerilor Profesioniști (categoria managerilor publici) – punctul de plecare în cadrul schemei românești de avansare rapida. Însa acest lucru s-ar putea sa nu fie calea adecvata pentru toti. Aceasta cale implica un numar considerabil de ore de studiu, atât în România cât si în strainatate, în special în tarile din Uniunea Europeana. Unii dintre ei s-ar putea, de asemenea, sa aiba anumite responsabilitati familiale care i-ar împiedica sa

efectueze astfel de studii. Dar aceasta este cu siguranta o optiune ce trebuie explorata. Proiectul Tinerilor Profesionisti sustine anual un concurs de ocupare de posturi.

Al doilea aspect care trebuie luat în considerare pentru aceste persoane este masteratul sau orice alt fel de instruire asemanatoare, poate chiar si prin învatare de la distanta. Fondurile din România sunt reduse, dar în principiu nu exista vreun motiv pentru care sa nu se aloce fonduri pentru cele câteva persoane ce ar putea beneficia de astfel de fonduri. Urmarea unui studiu universitar la seral, pentru o calificare mai înalta în România, reprezinta de asemenea o optiune, eventual în corelatie cu laboratoare de zi. Costurile aferente ar trebui suportate de institutia angajatoare.

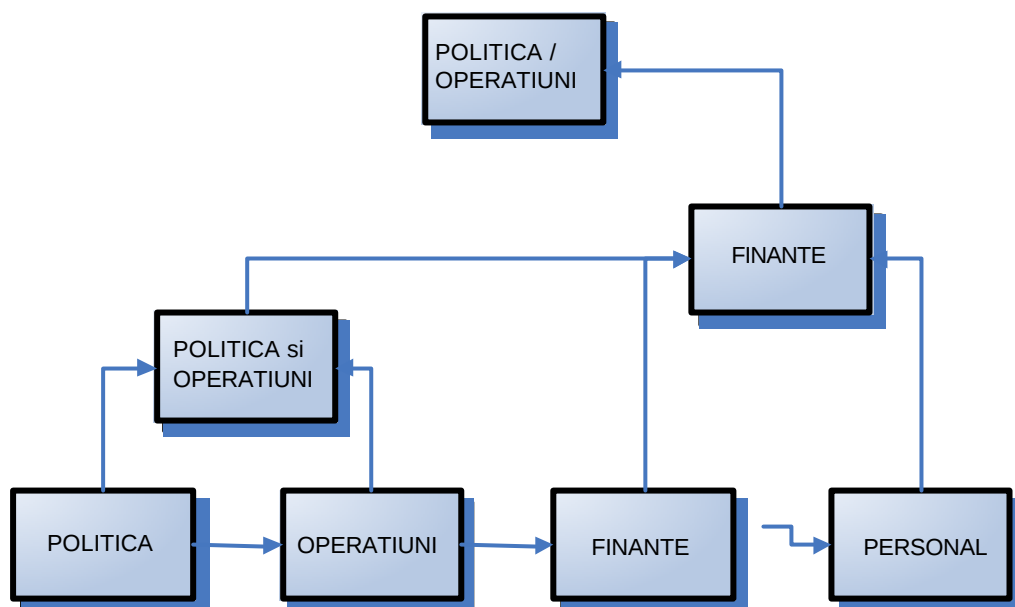
O instruire la nivel general este disponibila si prin intermediul Institutului National de Administratie Publica si a centrelor regionale.

Toate aceste modalitati de instruire au un caracter general. Acest gen de educatie nu vizeaza atât de mult îmbunatatirea imediata a aptitudinilor, chiar daca este posibil ca acest lucru sa aiba totusi loc. El vizeaza mai degraba formarea unui functionar public instruit în mai multe domenii, care sa fie capabil sa faca fata unei game largi de activitati pe parcursul carierei sale. Tipurile de domenii pentru care sar solicita instruire sunt, printre altele:

- Elaborarea si implementarea de politici pentru sectorul public;
- Managementul operatiunilor;
- Sisteme financiare si control;
- Managementul de personal;
- Tehnici statistice;
- Macro si micro economie;
- Comunicare si relatii publice
- Institutii comunitare si relatii internationale ;
- Managementul de proiect;
- Management general, motivatie si conducere;
- Managementul schimbarii;

În plus, ar putea fi sustinute cursuri pentru functii specifice unor anumite posturi. Aceste cursuri vor fi în general sustinute în interiorul institutiei publice.

Necesitatea majora pentru un astfel de personal nu este reprezentata de instruire, chiar daca si aceasta este importanta, ci de ocuparea succesiva a unor posturi diferite, ceea ce le va da posibilitatea sa treaca rapid de la un grad la altul.



Graficul reprezintă o cale tipică de carieră ce ar putea fi urmată de un funcționar public de natură excepțională sau care face parte din schema de avansare rapidă. În perioada de început a carierei lor, ar trebui să ocupe prin rotație o succesiune de posturi. Ar putea face aceasta fie în cadrul perioadei de stagiu, fie în gradele profesionale de „asistent” sau chiar „principal”. Posturile nu vor fi ocupate în vreo anumită ordine, dar vor varia în funcție de aspectele centrale ale unei cariere în administrația publică. Astfel, ele vor include, cel puțin, aspecte legate de strategii, operațiuni, finanțe și personal. Este de asemenea destul de normal să se menționeze și durata activității de proiect. De obicei, personalul va petrece între nouă luni și un an în fiecare post, iar activitatea din posturile respective va fi intercalată cu activități de instruire avansată.

La finalul duratei inițiale a perioadei de instruire prin mutarea succesivă pe diferite posturi, funcționarul respectiv alege, sau i se alege, o cale generală de carieră. Aceasta ar putea consta din activități de natură strategică, mai rar operațiuni, finanțe sau personal. Semnificația acestei alegeri este aceea că viitoarele posturi sunt alese ținând cont de o eventuală destinație. Astfel, în exemplul prezentat anterior, respectiva persoană urmează o cale de strategie generală. Ulterior el va fi format pe baza unei succesiuni de posturi legate de politici. Totuși, aceștia nu vor lucra exclusiv pe domeniul politicilor strategice. În mod similar, alte persoane ar putea alege domeniul finanțelor sau de personal ca obiect central al activităților lor. În acest caz, schimbările de posturi care vor avea loc, după etapa inițială, vor fi diferite.

Acest gen de rotație ar trebui avut în vedere și implementat pentru personalul vizat. Ar trebui să facă parte integrantă dintr-un plan de carieră oficial și documentat pentru indivizi. Acest plan însă nu poate fi „batut în cuie”. El trebuie să fie destul de flexibil încât să permită și alte lucruri neprevăzute să aibă loc, dar cu siguranță trebuie să existe.

Îndrumatorii de personal ar putea de asemenea sa joace un rol pozitiv în ce priveste detasarea temporara, inclusiv schimbarea postului. Aceste modalitati ar putea permite plasarea de îndrumatori de personal în locuri unde acestia si-ar putea largi experienta de munca, cel putin pentru o perioada de câteva luni. Costul aferent unor astfel de detasari temporare este de obicei suportat de institutia mama si justificat sub forma de investitie recompensatoare în capital uman.

În mod normal vor exista relativ putini functionari exceptionali în cazul alocarii unui instructor de personal. Ar putea eventual sa fie zece, pâna la 15 functionari cel mult. Dosarele acestora trebuie supuse unei rutine speciale si ar fi normal pentru ca acestia sa fie intervievati de departamentul de personal cel putin o data la sase luni. Obiectivul pentru acest lucru este de a tine sub control experienta de munca pe care acestia o câstiga si de a ne asigura ca totul merge bine. Este posibil sa fie nevoie si de o interventie a functionarilor publici de conducere pentru a se asigura faptul ca se acorda o gama adecvata de provocari. În cazul în care au loc detasari sau mutari temporare, este un lucru normal sa se intervieveze respectivul functionar public la începutul si sfârşitul perioadei de detasare sau mutare. Primul interviu are rolul de a furniza orice fel de posibile informatii necesare; al doilea este pentru a evalua ceea ce s-a realizat si pentru a pune bazele unor viitoare detasari temporare a altor functionari. Interviuurile sunt de asemenea necesare înaintea si dupa implementarea de proiecte.

Verificarea functionarului public cu rezultate slabe

Îndrumatorii de personal trebuie sa observe doua tipuri de functionar public cu rezultate sub asteptari. Primul tip este evident. Si anume este functionarul public care a obtinut doar un calificativ nesatisfacator în cadrul raportului anual de evaluare. Al doilea tip nu mai este la fel de evident, ci reprezinta o pierdere de personal de o potentiala buna calitate. Acestia sunt reprezentati de functionarii publici care nu se încadreaza în categoria de nesatisfacator, dar care îsi desfasoara totusi activitatea sub nivelul acceptabil în raport cu potentialul lor aparent.

Daca personalul primeste un calificativ general de nesatisfacator în cadrul unui proces de evaluare a performantei, atunci respectivele persoane sunt eliberate din functie pe motiv de incompetenta profesionala. Acesta este o sanctiune aspra si se aplica drept rezultat al unui singur caz de raport nesatisfacator. Îndrumatorul de personal trebuie desigur sa fie pe deplin convins de robustetea, corectitudinea si obiectivitatea respectivului raport înainte de a demara actiunea de eliberare din functie. În caz contrar, raportul trebuie returnat celui de-al doilea semnatar (contrasemnatar) pentru o posibila revizuire. În cazul în care raportul ramâne neschimbat, practica normala îl obliga pe îndrumatorul de personal sa sustina cu respectivul functionar un interviu de „consiliere de parasire a functiei”. Acest lucru se face din anumite motive:

- pentru a asigura faptul ca functionarul public înţelege pe deplin motivul pentru care a fost efectuat raportul nesatisfacator. Acest lucru trebuie sa fi fost efectuat deja pe parcursul interviului din cadrul procesului de evaluare. Interviul cu îndrumatorul de personal reprezinta doar o masura în plus de siguranta.

- pentru a asigura faptul ca nu exista circumstante atenuante care ar fi trebuit luate în considerare, dar nu au fost. Din nou, acesta este un aspect care ar fi trebuit sa fi fost abordat pe parcursul interviului din cadrul procesului de evaluare. Totusi, uneori se întâmpla ca un anumit aspect sa nu fi fost facut cunoscut. Functionarii tind sa fie mai deschisi fata de îndrumatorii de personal decât fata de nivelele de conducere superioare ale institutiei. În acest caz, e posibil ca raportul sa trebuiasca sa fie reanalizat.
- pentru a consilia functionarul public cu privire la viitoarea dezvoltare a carierei. Desi raportul de evaluare este nesatisfacator, functionarul ar putea avea totusi anumite puncte forte pe care le-ar putea dezvolta.
- pentru a demara etapele de eliberare din functie – perioada de preaviz, documentare, orice fel de documente de confidentialitate ce ar putea fi necesare etc.

Abordarea functionarului public a carui performanta este sub nivelul asteptat nu este una precisa. Îndrumatorii de personal trebuie sa descopere daca exista vreun motiv special pentru respectiva performanta scazuta. În caz ca exista un astfel de motiv, atunci acesta trebuie abordat. Daca nu, îndrumatorii de personal trebuie sa judece daca este corecta o atitudine de consiliere si de sprijin, sau de avertizare si îndemnare de a actiona mai bine. În cele mai multe cazuri este vorba de o combinatie a acestora. Daca individul a ocupat un post mai mult timp – sa zicem trei sau mai multi ani – ar putea fi adecvat sa se sugereze o schimbare a respectivului post.

Functionarul public cu performanta scazuta trebuie sa reprezinte o prioritate pentru îndrumatorul de personal. Domeniul administratiei publice nu se bucura de valoarea de care aparent ar putea. Domeniul resurselor umane este aparent slab utilizat. Respectivele cazuri de performanta slaba ar putea fi identificate în urma unei atente citiri a raportului de evaluare si prin analiza seriei de raporturi din ultimii ani. De obicei, este adecvat ca îndrumatorul de personal sa discute cu privire la respectivul functionar public cu contrasemnatarul raportului de evaluare.

Desigur ca trebuie sa se pastreze o nota cu privire la interviul sustinut si, în anumite cazuri, va fi cel putin adecvata urmarirea pe parcursul anului a progresului împreuna cu evaluatorul si contrasemnatarul raportului de evaluare, pentru a vedea daca are loc vreo îmbunatatire. În cazul în care lucrurile merg mai rau, cum se întâmpla uneori, atunci ar trebui întarita ideea de a schimba cariera. Îndrumatorii de personal trebuie de asemenea sa aiba în vedere posibilitatea unei instruirii de dezvoltare, ca factor motivator. Acest lucru este însa relativ neobisnuit. Instruirea este de obicei costisitoare si nu poate fi acordata cu usurinta, dar uneori ea reprezinta într-adevar o optiune.

Activitatea îndrumatorului de personal nu se suprapune peste cea a evaluatorului sau a contrasemnatarului, acesta având mai degraba rolul de consilier. Îndrumatorul de personal **nu poate dispune** modificarea raportului de evaluare, acordarea calificativelor si completarea raportului de evaluare, acestea fiind responsabilitatea evaluatorului, iar reanalizarea acestora în conditiile legii fiind responsabilitatea contrasemnatarului.

Abordarea functionarului public cu performanta medie

Acesta va reprezenta majoritatea cazurilor din activitatea unui îndrumator de personal. Dar numai pentru simplul fapt ca totul pare sa se desfasoare pe un fagas normal, acesti functionari publici nu pot fi lasati deoparte.

Actiuni recomandate:

- Efectuarea unei revizuii standard a formularului de evaluare atunci când este primit;
- Verificarea întrebărilor împreună cu cel de-al doilea semnatar, dacă acest lucru este necesar;
- Stabilirea unui calendar pentru un interviu cu personalul:
 - o anual, în mod normal;
 - o cel puțin o dată la doi ani;
- Luarea în considerare a posibilității de transfer – la o perioadă între 3 și 5 ani, în mod normal;
- Analiza transferului conform unui plan de carieră;
- Luarea în considerare a posibilității de instruire.

Principalele aspecte în acest caz sunt planificarea și desfășurarea interviului cu personalul, precum și menținerea unui plan de carieră.

Interviurile cu personalul durează în general între 45 și 90 de minute, în medie tinzând să ajungă la 90 de minute. Structura generală a unui astfel de interviu este următoarea:

- revizuirea întregii activități de lucru desfășurate de la ultimul interviu cu personalul. Acordarea unei atenții deosebite punctelor relative forte și slabe, precum și tipurilor de activitate pe care funcționarul public le consideră a fi în mod special stimulative sau interesante. A se însemna și orice fel de aspecte negative – activități ce nu au fost nici interesante, nici placute.
- reanalizarea rapoartelor de evaluare din perioada scursă de la ultimul interviu cu personalul. În acest caz, intenția este nu de a repeta interviurile de evaluare, care au fost deja susținute, ci de a obține propria perspectivă a funcționarului public cu privire la modul în care își desfășoară activitatea și la dificultățile care ar fi putut să apară.
- revizuirea propriilor obiective de carieră pe termen mediu și lung ale funcționarului public. Acesta se realizează în corelație cu planul general de carieră pentru respectivul funcționar, care de altfel ar trebui să reprezinte o parte standard din dosarul de evaluare. Aceste planuri nu trebuie să fie foarte detaliate, ci ar trebui să indice principalele linii ale unei posibile dezvoltări. De exemplu, este respectivul funcționar considerat drept o persoană a cărei mare parte din carieră constă din operațiuni? Este acesta/aceasta considerat a fi adecvat pentru un transfer către complet nou tip de activitate? Sunt acești funcționari priviți drept candidați serioși pentru promovare? În caz că da, atunci când? Este important în toate aceste cazuri să se pastreze o ancorare fermă în realitate. Nu toți funcționarii pot, sau chiar nu doresc, să ajungă în vârf. Îndrumatorul de personal trebuie să facă toate eforturile pentru a direcționa discuția spre aspectele care sunt în mod rezonabil fezabile pentru respectivul funcționar public. Astfel îndrumătorii nu trebuie niciodată să promită, sau să sugereze, mai mult decât li se poate oferi respectivilor funcționari publici.

- revizuirea oricărei nevoi pentru un transfer de munca și revizuirea opțiunilor existente. În mod normal, îndrumătorii de personal detin informații cu privire la opțiunile de transfer deja existente sau care ar putea deveni disponibile prin planificarea înlocuirii structurilor de conducere. În caz ca există opțiuni relevante în mod direct pentru respectivii funcționari publici, acestea pot fi discutate. În cadrul altor sisteme de administrație publică, îndrumătorii de personal pun la dispoziție un serviciu direct de plasare în post. De exemplu, dacă există un post liber în alt departament din cadrul unui minister, îndrumătorii vor cunoaște cerințele pentru acel post și vor numi funcționari publici adecvați în vederea transferului pe acel post, pe baza activității lor de revizuire a personalului. De obicei interviurile sunt deja stabilite, dar decizia finală dacă respectivul funcționar este sau nu adecvat rămâne întotdeauna la latitudinea superiorului direct.
- revizuirea necesităților de instruire și de dezvoltare. Aceasta include posibilitatea de detașări sau mutări temporare în vederea acumulării experienței de lucru sau însoțire în desfășurarea activității sau orice altă necesitate specifică pentru consiliere sau îndrumare. Așa cum se va vedea ulterior, îndrumătorii de personal trebuie să dispună de informații actuale și comprehensive cu privire la tipurile de instruire pe care le poate oferi o anumită instituție, inclusiv învățarea la distanță sau planuri de studiu seral sau de zi. În cadrul multor instituții publice activitatea de instruire reprezintă o parte a funcției de personal, iar accesul la instruire este controlat de îndrumătorii de personal. Aceștia, mai degrabă decât superiorii direcți, sunt cei care iau decizia finală, în ceea ce privește oferirea sau nu de instruire unei persoane, chiar dacă, desigur, superiorii direcți au un cuvânt greu de spus, iar în majoritatea cazurilor lucrurile se desfășoară pe baza de convenție.
- elaborarea următoarelor etape din planul de dezvoltare al funcționarului public. Acesta este un alt aspect care trebuie ancorat în realitate. Dar la finalul interviului, îndrumătorul de personal și funcționarul public trebuie să fi convenit deja cu privire la orice fel de activitate ce urmează a se desfășura cu privire la procesul de dezvoltare a carierei pentru respectivul individ. În multe cazuri, nu va exista nici o astfel de activitate. Respectivul funcționar public va desfășura o activitate în general bună, sau chiar mai bună, și va continua să muncească în cadrul postului pe care deja îl deține, fără vreo intervenție de dezvoltare până la următoarea revizuire de personal, sau poate chiar mai mult.
- notarea acțiunilor din cadrul interviului. Ar trebui să se înregistreze la dosar o notă completă a negocierilor dintre evaluator și evaluat în cadrul interviului. Orice fel de acțiune convenită a se efectua trebuie să fie abordată imediat sau respectivul dosar trebuie păstrat pentru un moment adecvat. Superiorilor direcți trebuie să li se aducă la cunoștință orice fel de informații sau acțiuni relevante. Acest lucru trebuie menționat și în dosarul respectiv.

Operarea propunerilor de instruire

Investiția în activități de studiu și instruire poate viza oricare din următoarele posibile beneficii:

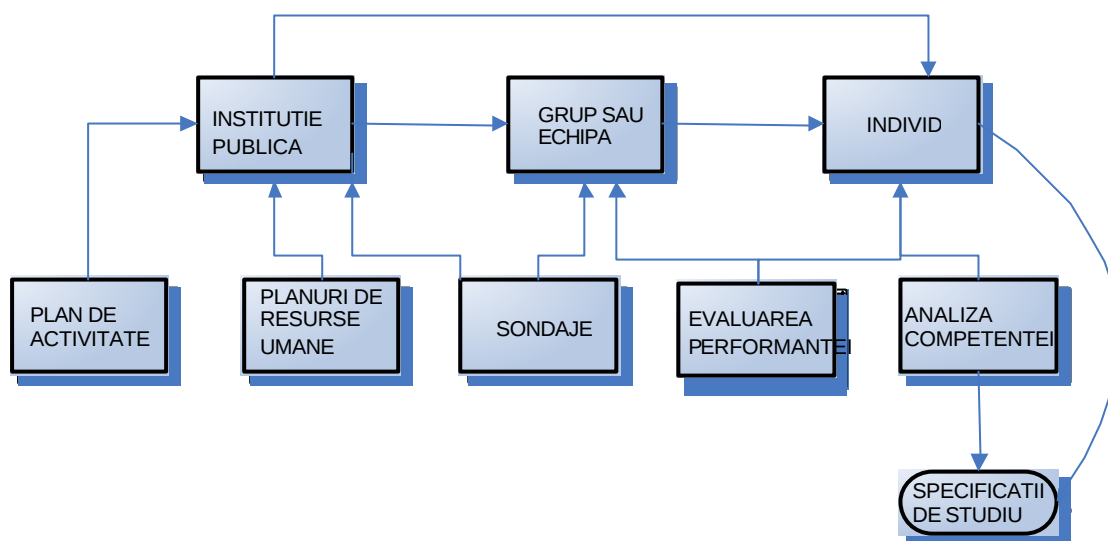
- îmbunătățirea performanței individuale, de echipă sau organizationale din punct de vedere al rezultatelor, calității, vitezei și productivității generale;
- atragerea de personal de înaltă calitate, punându-le la dispoziție oportunități de studiu și de avansare, sporindu-le nivelul de competență și îmbunătățind aptitudinile acestora;
- extinderea flexibilității operationale prin largirea gamei de aptitudini deținute de funcționarii publici – aptitudini multiple;
- creșterea devotamentului funcționarilor publici prin încurajarea acestora de a se identifica cu misiunea și obiectivele instituției publice;
- ajutor acordat pentru a face față schimbărilor prin sporirea nivelului de înțelegere a motivelor de schimbare și prin punerea la dispoziția indivizilor a cunoștințelor și aptitudinilor de care aceștia au nevoie pentru a se adapta la noi situații;
- ajutor acordat în vederea dezvoltării unei culturi pozitive în cadrul instituției publice – de exemplu, o cultură care să fie orientată spre îmbunătățirea performanței;
- furnizarea unor înalte niveluri de servicii pentru clienți;
- reducerea costurilor aferente activităților de studiu prin scurtarea duratei perioadelor de studiu.

Este aproape de la sine înțeles că oamenii învață mai eficient atunci când sunt motivați să o facă. Motivația este reprezentată de acei factori care energizează și direcționează modelele de comportament organizate în jurul unui obiectiv de studiu. Există două teorii de motivare care sunt în particular relevante pentru studiu. Teoria așteptării menționează faptul că un comportament orientat spre obiective este condus de așteptarea individului de a obține ceva pe care acesta îl consideră că a fi de dorit. Dacă oamenii simt că este posibil ca rezultatul procesului de studiu să le fie de folos, ei vor fi mai înclinați să îl urmeze. Atunci când descoperă că li s-au îndeplinit așteptările, crezul lor că respectiva activitate de instruire a meritat efortul va fi întărit. Teoria legată de obiective susține că motivația este mai puternică atunci când indivizii acționează pentru a atinge obiective specifice. Atunci când aceste obiective sunt acceptate și sunt realizabile, chiar dacă sunt dificile, și atunci când există o reacție inversă de răspuns în ce privește performanța, motivația sporește și mai mult. Se pot stabili și obiective de studiu pentru indivizi, chiar dacă, pentru a fi pe deplin eficiente, ele trebuie să fie acceptate, sau ar putea fi stabilite chiar de către respectivii indivizi (studiu auto-direcționat).

Toate activitățile de studiu și de instruire trebuie să se bazeze pe o înțelegere a ceea ce trebuie să se facă și de ce. Scopul activităților trebuie astfel să fie clar definit. Acest lucru este posibil numai dacă necesitățile de instruire ale instituției publice și indivizii din cadrul acesteia au fost identificați și analizați. Analiza activităților de instruire este uneori considerată a viza numai definirea „golurilor” dintre ceea ce se întâmplă în prezent și ceea ce ar trebui să se întâmple. Acest gol trebuie umplut prin instruire. Diferența dintre ceea ce oamenii cunosc și pot face și ceea ce ar trebui să cunoască și ar trebui să poată face. Capcana adoptării acestui model de abordare deficitară este aceea că presupune faptul că activitatea de instruire este considerată a fi numai un mecanism de îndreptare a lucrurilor care nu au mers bine. Însă activitatea de instruire este mult mai pozitivă decât atât. Ea vizează mai mult identificarea și întrunirea necesităților de dezvoltare. Îi dăruiește pe oameni cu capacitatea de a-și asuma noi responsabilități, sporește competența în general și îi dăruiește pe oameni cu capacitatea de a face față la noi solicitări de muncă.

Ea creează modele umane cu abilități multiple și pregătește oamenii în vederea asumării de niveluri mai mari de responsabilitate.

Necesitățile de studiu trebuie analizate mai întâi din perspectiva instituției publice ca întreg. În al doilea rând, ele trebuie analizate în funcție de departamente sau echipe de lucru. În al treilea rând, ele trebuie analizate conform necesităților fiecărui funcționar public. Toate aceste zone sunt interconectate.



Necesitățile organizatorice vor fi gradat filtrate pe baza analizei necesităților individuale. Totodată, necesitățile indivizilor pot fi stocate până atunci când ele iau forma unei necesități de instruire exprimată la nivel de grup sau de echipă, sau chiar la nivel organizatoric.

În general, activitatea de instruire a funcționarilor publici este împărțită în două largi categorii. În primul caz, există așa numita activitate de instruire pentru post. Acest gen de instruire este conceput pentru a oferi unui individ aptitudinile și cunoștințele necesare efectuării unei anumite activități. De exemplu, este foarte posibil ca persoanele care muncesc în domeniul taxelor pe venit să urmeze un curs de instruire oferit de respectivul departament cu privire la legislație, reglementări și proceduri administrative, care să fie relevante în ce privește evaluarea și colectarea taxelor pe venit. Ei ar putea de asemenea să beneficieze de instruire din partea instructorilor și a îndrumătorilor, iar acest lucru să se desfășoare chiar în birou. Acest gen de instruire reprezintă în general un aspect de rutină. Departamentele de instruire organizează programe de instruire în vederea întrunirii solicitărilor previzionate, iar funcționarii publici urmează astfel de cursuri la un moment prestabilit din cariera lor. Acest gen de instruire este adesea stabilit de conducerea superioară în mod direct împreună cu departamentul de instruire. Adesea, acest lucru este necesar chiar și în urma simplei activități de recrutare. Funcționarii publici care acced într-un anumit grad sunt puși pe o listă de așteptare pentru a urma un anumit curs de îndată ce sunt desemnați. Uneori totuși, accesul la cursuri se face prin intermediul îndrumătorului de personal. Practicile variază în acest sens și nu există doar o singură cale care să fie cea mai bună.

Celalalt tip de instruire este reprezentat de instruirea generala de dezvoltare. Aceasta constituie în mare parte apanajul îndrumatorului de personal. Acestia sunt în general responsabili de relationarea cu departamentul de instruire si de stabilirea activitatii de instruire ce trebuie oferita.

Ordinea generala a activitatilor – instruirea de dezvoltare

- Revizuirea tuturor propunerilor de instruire cuprinse în formularele de evaluare;
- Efectuarea listei de propuneri acceptate/respinse;
- Extinderea listei cu propuneri acceptate cu lista necesitatilor de instruire din cadrul interviurilor cu personalul;
- Transmiterea listei extinse catre institutia publica care se ocupa de instruire, în ordinea prioritatilor;
- Departamentul de instruire alocă programe de instruire, conform prioritatilor si bugetului;
- Înștiințarea potentialilor cursanti cu privire la oferirea de instruire. Celor carora nu li s-au alocat cursuri de instruire, li se vor trimite înștiințari adecvate;
- Desfasurarea activitatii de instruire;
- Evaluarea activitatii de instruire.

Revizuirea propunerilor de instruire din cadrul formularelor de evaluare reprezinta analiza fiecareia dintre aceste propuneri si efectuarea unei liste cu propunerile care au fost facute în conformitate cu tipul de instruire recomandat. Cel mai bun mod de a face aceasta este utilizarea unui fisier Excel. Trebuie sa faceti clar distinctia între instruirea de remediere si cea de dezvoltare. Prima trebuie sa aiba prioritate. Faptul ca este nevoie de ea, înseamna ca institutia publica opereaza sub potentialul standard.

Daca evaluatorul si contrasemnatarul si-au îndeplinit activitatea în mod adecvat, ar trebui sa existe foarte putine propuneri de instruire care sa poata fi respinse imediat. Astfel, toate activitatile de instruire trebuie sa fie pertinente si de dorit. În practica, îndrumatorul de personal va descoperi probabil ca exista anumite activitati de instruire care pot fi înlaturate. În principal acestea vor fi reprezentate de acele activitati de instruire care nu sunt conforme cu necesitatile individului, sau cu rezultatele sale de evaluare, sau cu pozitia sa în institutia publica.

Propunerile de instruire ramase trebuie ulterior ordonate în functie de prioritate de catre îndrumatorul de personal. În cazul în care exista mai mult de un îndrumator de personal implicat în aceasta activitate, trebuie elaborata o lista extinsa de prioritati.

Urmatoarele rânduri reprezinta o posibila lista de prioritati. Ea se bazeaza pe presupunerea ca orice fel de instruire ce urmeaza a fi oferita prin îndrumare va fi stabilita de catre superiorii directi, utilizând propriile lor resurse:

- Cursuri de baza de instruire cu privire la post. Prima prioritate trebuie sa fie aceea de a asigura faptul ca personalul este capabil sa îndeplineasca activitatea pentru care a fost angajat. Utilizând exemplul anterior, daca personalul de operatiuni din cadrul unui birou de impozit pe venit are nevoie de un curs intern pentru a-si desfasura în mod adecvat activitatea, atunci furnizarea unui astfel de curs este o prioritate. Dar, asa cum s-a mai spus, acest gen de curs ar putea fi stabilit sub forma de rutina imediat dupa numirea în functie, iar îndrumatorul de personal nu ar fi implicat;
- Cursuri de remediere. Acestea sunt în mod clar cele mai importante în cazul în care institutia publica doreste sa-si împlineasca întregul potential disponibil. Instruirea de îmbprospatare a cunostintelor trebuie sa aiba aceeasi prioritate;
- Cursuri de management al schimbarii. Acestea sunt deosebit de importante în cazul în care institutia publica îsi planifica o schimbare semnificativa, în special daca respectiva schimbare necesita o modificare a comportamentului cultural;
- Instruire de management. Institutia publica va avea rapid de suferit daca instruirea de management este neglijata. Astfel va da nastere la o rea practica, care va fi ulterior întarita. Functionarii publici de conducere instruiti în mod inadecvat si functionarii publici de conducere care nu beneficiaza de activitati necesare de întarire a aptitudinilor învatate pot foarte repede demoraliza o întreaga unitate, sau chiar o întreaga institutie publica;
- Instruire de dezvoltare pentru persoanele care avanseaza rapid. Asa cum sa aratat anterior în oarecare detalii, este relativ mica sansa sa existe un astfel de personal, dar în caz ca exista, atunci instruirea de dezvoltare trebuie sa aiba prioritate în cadrul programului de instruire. O parte din activitatile de instruire se vor desfasura prin detasari temporare si transferuri temporare sau permanente. Acest lucru nu va avea un impact direct asupra bugetelor de instruire;
- Instruire de dezvoltare pentru alti functionari publici. Aceasta va fi identificata din cadrul rapoartelor de evaluare, dar în special pe parcursul interviurilor cu personalul;
- Instruire de dezvoltare de nivel înalt pentru functionarii publici superiori. Acest tip de instruire este de obicei unul costisitor si este posibil ca numai o mica parte sa fie efectuata dintr-un buget mediu de instruire;
- Aspecte lipsite de prioritate care par totusi sa merite atentia.

Urmatoarea etapa consta din analiza de catre departamentul de instruire a listelor cu prioritati în corelatie cu programul si bugetul acestuia. Exista anumite lucruri care ar putea avea loc:

- Sa existe o aparenta necesitate pentru un curs care nu este trecut în program. Daca astfel de necesitati au o mare prioritate si exista multe cereri, institutia publica ce desfasoara activitatea de instruire trebuie sa efectueze o analiza oficiala a necesitatilor de instruire. Acest lucru va stabili cu precizie ce fel de instruire este necesara, cum poate fi ea cel mai bine oferita si cu ce pret. În cazul în care respectiva necesitate are o mare prioritate, ar putea foarte bine sa se efectueze o anumita schimbare în plan, sau chiar una substantiala în cadrul programului de instruire planificat anterior;

- Cererea sa depaseasca oferta. Acest lucru ar putea fi valabil pentru un anumit curs, sau pentru întreaga activitate de instruire în general. În cazul în care este vorba de un anumit curs, trebuie luate în considerare posibilitatea de efectuare a unui numar mai mare din respectivul curs, sau sporirea numarului de cursanti pentru fiecare curs, sau chiar ambele. În cazul în care în general cererea depaseste bugetul, atunci trebuie luata în discutie aspectul unui buget adecvat. Acest lucru va deveni apoi o problema legata de ce prioritate institutia publica, sau chiar guvernul, este pregatit sa acorde activitatii de instruire. S-a dovedit clar ca, în cazul în care au fost mai întâi efectuate anumite analize riguroase de instruire, investitia în activitatile de instruire este de obicei foarte profitabila;
- Sa fie nevoie de cursuri si forme de instruire care sa nu fie incluse în program. În general aceasta presupune o negociere între institutia publica care efectueaza instruirea si organizatia de personal, cu scopul de a determina daca sunt necesare schimbari, si, în caz afirmativ, la ce nivel;
- Aptitudinile aparent necesare sa nu fie disponibile în cadrul institutiei publice care efectueaza instruirea. De obicei acest lucru presupune recurgerea la agentii de instruire din afara institutiei publice sau la instructori externi.

Pe baza tuturor celor mentionate se sprijina conceptul ca unitatea care acorda instruirea este reprezentata de Institutul National de Administratie sau alte institutii abilitate potrivit legii ce ofera servicii catre functionarii publici. Clientul sau principal este departamentul de personal si, în particular, îndrumatorii de personal. Ca orice alte institutii publice de servicii pentru clienti, sarcina sa primara este de a raspunde nevoilor clientilor sai.

Ulterior oricaror negocieri necesare, institutia publica ce acorda instruirea trebuie sa-si stabileasca programul de instruire pentru respectivul an. Ulterior, diferitele persoane vor putea fi alocate la cursuri sau puse pe liste de asteptare în aceste scop. În acel moment indivizii sunt în mod normal înstiintati ca au fost acceptati pentru o anumita activitate de instruire si li se va spune momentul în care este posibil ca respectiva activitate sa aiba loc. Ultimul aspect nu trebuie neaparat sa fie foarte specific, si chiar nu ar putea sa fie dat fiind ca respectivele cursuri sunt planificate cu ceva timp înainte. În cazul în care o anumita persoana nominalizata pentru instruire în cadrul rapoartelor sale de evaluare nu beneficiaza de respectiva activitate de instruire, atunci se obisnuieste sa se transmita o înstiintare de regret politicoasa si care sa explice ca respectivul curs este deja supra-solicitat, sau orice alt motiv.

Activitatea de instruire este ulterior acordata conform programului. Un lucru nu chiar neobisnuit este acela ca, atunci când trebuie sa aiba loc cursurile, sa se descopere ca respectivele persoane nu pot fi lasate sa ia parte. De obicei se face referire la presiune legate de activitate. Daca acest lucru se întâmpla, atunci aspectul trebuie tratat cu seriozitate. Un curs de instruire potential valoros si cu siguranta costisitor urmeaza sa fie abandonat. În multe institutii, retragerea unui cursant de la un curs fara o înstiintare adecvata, de obicei dupa sase saptamâni, necesita o cerere scrisa oficiala catre directorul de personal (efectuata de catre un functionar public de conducere), precum si acordul în scris al acestuia, care nu se acorda în nici un fel în mod automat.

Cursurile de instruire trebuie monitorizate în mod constant de către instructorii care susțin respectivul curs. Documentele de evaluare reprezintă o parte normală a acestei activități. Totuși, chiar și îndrumătorii de personal trebuie să controleze procesul de instruire. Acest lucru se face de obicei după aproximativ trei luni de la începerea activității de instruire, moment în care cursantul a avut deja posibilitatea de a privi evenimentul dintr-o perspectivă mai bună și va fi mai în măsură să judece modul în care i-a afectat performanța în activitate. În cazul în care este programat în mod convenabil un interviu de personal, analiza activității de instruire ar putea fi efectuată în cadrul respectivului interviu. Altfel, se va efectua, de obicei, interviu pe baza de minută. Răspunsurile sunt ulterior cumulate și transmise instituției publice care acordă instruirea, în vederea aplicării oricăror acțiuni adecvate.

Materialul prezentat în această secțiune a făcut referire implicit la activitatea de instruire prin intermediul cursurilor oficiale, fie desfășurate intern, fie prin intermediul unor alte instituții publice care oferă instruire. Totuși, de menționat este faptul că o mare parte a instruirii de dezvoltare nu se efectuează pe baza de cursuri. Ci prin inițiative structurate individual. Detaliile cu privire la acest subiect vor forma baza secțiunii care se ocupă de administrarea propriei cariere. Iată câteva detalii mai comune de acest gen:

Dezvoltarea individuală:

- Consiliere și îndrumare specială de obicei timp de cel puțin un an;
- Însotirea în desfășurarea activității a personalului superior – de obicei o dată timp de o lună;
- Schimbarea postului – de obicei timp de până la trei – șase luni;
- Detasări temporare, de obicei de maxim 6 luni, pentru mai mult de 6 luni, numai cu acordul funcționarului public;
- Cursuri în cadrul Institutului Național de Administrație Publică;
- Aderarea la programul de avansare rapidă, Tineri Profesioniști;
- Absolvirea de cursuri, fie la zi, fie la distanță;
- Studii lingvistice specializate, fie în România, fie în străinătate;
- Concedii de studii, fie platite, fie neplatite;
- Participarea la proiecte, în special la cele la care iau parte experți internaționali;
- Detasări temporare în sectorul privat.

Dezvoltarea propunerilor de personal

Este posibil ca întregul spectru al activității îndrumătorilor de personal să scoată la iveală diverse propuneri de schimbare organizațională. Adesea, schimbările necesare sunt

destul de minore si pot fi efectuate pe baza structurilor de management deja existente. Altele pot fi destul de ample si ar putea implica o remodelare semnificativa a institutiei publice. În mod cert ar fi gresit si nepractic sa se faca toate acestea la intervale regulate. Institutiile publice au nevoie de stabilitate. Cu toate acestea, îndrumatorii de personal, luati ca un întreg, sunt plasati tocmai pentru a identifica lipsurile organizationale. Practica normala face ca un director de personal sa desfasoare o activitate de revizuire organizationala fie anual, daca are loc vreo schimbare majora, fie cel putin o data la doi ani. În consecinta, îndrumatorii de personal trebuie sa ia nota, pe baza rezultatelor materialului de evaluare si a interviurilor de personal, cu privire la cazurile în care anumite unitati par a avea o activitate usoara sau grea, precum si cazurile în care apare un numar neobisnuit de dificultati legate de personal. Ei trebuie de asemenea sa remarce nivelurile de satisfactie în munca. Totalitatea acestor informatii este introdusa în revizuirile organizationale oficiale.

Îndrumatorii de personal trebuie sa evidentieze în mod normal unitatile în care activitatile de evaluare a personalului sau orice alte probleme sunt neobisnuit de frecvente. Ar putea fi cazul ca evaluatorii sau contrasemnatarii sa necesite masuri de îndreptare sau de instruire aditionala în ce priveste evaluarea performantei. Aspectele legate de instruirea cu privire la evaluarea performantei sau la recrutare si promovare trebuie sa constituie cursul principal oferit de catre toate unitatile de instruire. Îndrumatorii de personal sunt frecvent folositi ca instructori în cadrul acestor cursuri.

Debutantii care au esuat în activitate

Legea solicita ca orice debutant care primeste un calificativ nesatisfacator la sfârșitul perioadei de proba sa fie eliberat din functie. Actiunea de eliberare din functie trebuie, în mod normal, sa fie controlata de îndrumatorii de personal.

Dupa solutionarea oricarui posibil apel facut de catre debutant, formularele complete de evaluare vor fi primite de catre îndrumatorul de personal. Procesul ce urmeaza a avea loc se aliniaza acestei cai pentru orice caz de încetare a raportului de serviciu pe motiv de incompetenta. Imediat trebuie sa se sustina un interviu de consiliere în vederea eliberarii din functia publica, având urmatoarele obiective:

- pentru a se asigura de faptul ca functionarul public înțelege pe deplin motivul pentru care a fost efectuat respectivul raport nesatisfacator. Acest lucru trebuie sa fi avut deja loc. Interviul cu îndrumatorul de personal reprezinta doar o masura în plus de siguranta;
- pentru a se asigura de faptul ca nu exista circumstante atenuante care ar fi trebuit luate în considerare, dar nu au fost. Din nou, acesta este un aspect care ar fi trebuit sa fi fost deja abordat. Totusi, uneori se întâmpla ca un anumit aspect sa nu fi fost facut cunoscut. Functionarii tind sa fie mai deschisi fata de îndrumatorii de personal decât cu superiorii directi. În acest caz, e posibil ca raportul sa trebuiasca sa fie reanalizat;

- pentru a consilia functionarul public cu privire la viitoarea dezvoltare a carierei. Desi raportul de evaluare este nesatisfacator, functionarul ar putea avea totusi anumite puncte forte pe care le-ar putea dezvolta;
- pentru a demara etapele de eliberare din functie – perioada de preaviz, documentare, orice fel de documente de confidentialitate ce ar putea fi necesare etc.;
- pentru stabilirea datei de încetare a raportului de serviciu. Acest lucru trebuie facut cunoscut functionarului public în scris. O copie a acestui document va ajunge si la superiorul direct.

DEZVOLTAREA CARIEREI – MANAGEMENTUL PROPRIEI CARIERE

Introducere

Cea mai mare parte a activitatii legate de planificarea si dezvoltarea carierei este desfasurata în cadrul departamentelor de resurse umane. Totusi, cel mai interesat de modul în care se dezvoltă cariera este individul însusi. În acest capitol vom analiza unele aspecte asupra carora individul trebuie sa își concentreze atentia.

Nevoia de planificare

Primul punct este unul evident. Succesul si satisfactia la locul de munca apar rareori pur întâmplator. Este esential ca indivizii sa adopte o atitudine pro-activa asupra managementului propriei cariere. Trebuie sa va asigurati ca aveti:

- Obiective pe termen scurt – planificare pentru un an sau chiar pentru doi ani. Acestea sunt, în general, obiective privind pozitia la un moment dat; îl pun pe functionar public într-o pozitie din care, la momentul potrivit, poate face un pas semnificativ pentru cariera. Obiectivele pe termen scurt sunt, de exemplu:
 - o continuarea pregatirii profesionale. Ar trebui sa acceptati ca aceasta este în aceeași masura responsabilitatea dvs. ca si a institutiei publice. Cursurile la distanta, fara frecventa sau la seral se pot urma din proprie initiativa.
 - o mutarea în alte functii. Acestea trebuie sa fie convenite împreuna cu institutia publica, dar trebuie cautate într-un mod activ. Trebuie sa va gânditi cu atentie la modul în care acestea va pot folosi pe termen lung. În mod ideal, ele ar trebui sa va aduca noi aptitudini ca si o experienta diferita. Trebuie sa fiti siguri ca puteti desfasura întreaga activitate aferenta functiei pe care sunteti detasat.
 - o activitatea în proiecte. Acesta este un mijloc excelent de îmbogățire a experientei, cu atât mai mult daca activitatile implica o colaborare directa cu consultantii cu experienta. Trebuie sa cunoasteti clar obiectivele proiectului, timpul si programarea activitatilor si resursele disponibile înainte de a demara activitatea propriu zisa. Daca nu cunoasteti cu exactitate aceste aspecte, riscati sa aveti o experienta care sa va aduca mai degraba neplăceri decât satisfactii.
- Obiective pe termen mediu – planificare pentru trei până la cinci ani. Din aceasta perspectiva ar trebui sa va puteti stabili repere specifice în cariera, care ar putea fi: o promovare, o calificare profesionala sau schimbarea mediului de lucru. Obiectivele pe termen scurt ar trebui sa fie armonizate cu ambitiile pe termen lung. Ar trebui sa urmariti sau chiar sa înregistrati periodic masura în care activitatea de zi cu zi corespunde obiectivelor dumneavoastra pe termen mediu. Daca observati ca ele sunt total diferite, atunci trebuie sa faceti ceva în acest sens. În mod normal,

corelarea activitatii zilnice cu obiectivele pe termen scurt sau mediu se face prin intermediul departamentului de resurse umane.

- Obiective pe termen lung – planificarea pentru o perioada de pâna la 10 ani. Aceste obiective vor fi, probabil, generale. De exemplu: activitatea într-o functie de conducere într-un anume tip de institutie publica sau responsabil pentru un anumit tip de activitate. Desi un orizont de planificare pe 10 ani ar putea parea foarte îndepartat, în realitate nu este chiar atât de departe. Probabil veti avea doar trei sau poate patru posturi diferite în toata aceasta perioada. Daca gresiti la alegerea unuia dintre acestea, obiectivele pe termen lung pot fi puse în pericol.

Planificarea carierei personale nu este doar o ambitie nemasurata ci pur si simplu un lucru de bun simt. Cei care se multumesc cu ce li se ofera, fara a avea un scop precis, de cele mai multe ori, nu reusesc sa îsi valorifice potentialul si posibilitatile.

Organizarea si gestionarea activa a carierei va va ajuta sa va folositi în cel mai eficient mod toata experienta pe care o detineti. Atingerea scopurilor pe care vi le-ati propus în cariera va va aduce un înalt grad de satisfactie si va va îmbunatati motivatia si performantele. Satisfactia în munca pe care o depuneti, tine într-o mare masura, de dumneavoastra.

Bineînteles, un plan al carierei trebuie sa aiba un anume grad de flexibilitate. Trebuie sa va bazati pe o planificare stricta si repere clare dar, în acelasi timp, nu trebuie sa respingeti ideea de sansa sau oportunitate. Cariera si dezvoltarea ei trebuie abordate si discutate metodic.

Întelegerea managementului carierei

Ideea planificarii carierei poate parea inutila, în special, daca va simtiti realizat în functia pe care o aveti. Totusi, chiar acesta este momentul în care trebuie sa priviti înainte. Printre întrebările cheie pe care vi le puteti pune sunt:

- Ce înseamna pentru mine managementul carierei? Care sunt strategiile pe care ar trebui si pe care pot sa le urmaresc?
- Daca sunt multumit cu munca pe care o desfasor în acest moment, ar trebui oare sa analizez situatia mai în profunzime si sa vad cum as putea sa ma dezvolt în continuare?
- Cum mi-am gestionat cariera pâna acum? A existat un management pozitiv al carierei fie din partea mea fie din partea altora, sau sunt aici doar printr-o pura întâmplare?
- Care sunt perspectivele mele de cariera? Sunt acestea viabile?

Unele persoane îsi creeaza foarte devreme o idee despre cariera lor, pe care o pastreaza timp de multi ani, dedicând mult timp si făcând eforturi deosebite pentru atingerea acestui unic obiectiv. Ce se câstiga din punctul de vedere al determinarii aici se pierde din punctul de vedere al flexibilitatii.

Alte persoane au o parere vaga despre ceea ce vor sa realizeze în viata si se multumesc cu orice ocazie care le iese în cale. Acestea beneficiaza de flexibilitate în ceea ce priveste optiunile de cariera dar nu evolueaza foarte repede.

Cel mai bine, în astfel de situatii, este sa se actioneze pe baza unui plan structurat care sa ofere o anumita directie si care sa evite o cariera bazata pe ocaziile de moment sau pura întâmplare. De asemenea, trebuie sa va asigurati ca aveti în minte o imagine a prioritatilor si directiei personale si o cale în care sa va folositi experienta pe care o detineti, în cel mai eficient mod cu putinta.

Managementul carierei nu înseamna ca aceasta va deveni în totalitate previzibila. Vor exista întotdeauna factori care vor fi în afara controlului dumneavoastra direct. Schimbarea sediului, schimbarile de personal, restructurarea conducerii, sunt toate, exemple de evenimente externe.

Schimbarea continua

În prezent pot aparea schimbari foarte rapide în mediul de activitate. Cel mai clar exemplu sunt schimbarile aparute în ultimii cincisprezece ani în tehnologia informatiei. Daca doriti sa va organizati cu succes cariera, trebuie sa fiti la zi cu toate aceste schimbari si cu ultimele evolutii tehnologice. Aceasta înseamna un proces continuu de învățare si instruire, iar cea mai mare parte a acestei activitati trebuie desfasurata în timpul propriu, desi, în unele cazuri, institutiile publice vor aloca un anumit numar de ore pentru astfel de activitati.

Ar trebui sa considerati toate punctele care urmeaza ca facând parte din procesul de dezvoltare a carierei dumneavoastra.

- Activitati si contracte pe termen scurt.
- Posibilitatile de a lucra în calitate de consultant – acestea pot aparea în cadrul institutiei în care va desfasurati activitatea.
- Studii de specialitate si formare profesionala.
- Studiu individual si autoperfectionare.
- Activitate de dezvoltare – fie prin munca fie prin studiu individual.
- Activitate voluntara legata de interesele dumneavoastra profesionale.

Toate acestea solicita un nivel ridicat de analiza interioara si introspectie. Este important sa identificati punctele forte si pe cele slabe si, în general sa cautati sa va consolidati punctele forte. Este posibil si sa remediatii si sa începeti sa construiti pe punctele slabe dar acest proces dureaza, în general, mai mult si v-ar putea îndrepta într-o directie pentru care nu sunteti potrivit.

Monitorizarea situatiei curente

Este important sa urmariti cu atentie si cu regularitate toate realizarile înregistrate în cariera. Ar fi recomandat sa faceti acest lucru la fiecare sase luni si sa aveti o privire de ansamblu asupra modului în care evoluati. Daca departamentul de resurse umane din

cadrul institutiei dumneavoastra functioneaza bine, acesta va va monitoriza evolutia personala parcursul unui interval similar.

Majoritatea îndrumatorilor de personal verifica evolutia functionarilor publici la aproximativ sase luni. Deseori acestia poarta discutii neoficiale despre evolutia functionarilor publici cu directorii si supraveghetorii acestora. Aceste discutii sunt urmate apoi de actiunile necesare.

Pentru analizarea propriei cariere, ar trebui cel putin sa:

- Înregistrati fiecare eveniment legat de postul pe care îl detineti. Ati fost rugat sa desfasurati o noua activitate, cum v-ati îmbogătit aptitudinile si experienta prin aceasta noua activitate? Implica aceasta posibilitatea unei noi activitati sau chiar a unei schimbari de directie?
- Analizati modul în care a aparut evenimentul. A fost legat de un plan de cariera sau a fost pur si simplu un eveniment neplanificat?
- Analizati modul în care comportamentul dumneavoastra prezent va va afecta viitorul: este acesta negativ sau pozitiv?

Unele persoane prefera sa faca acest lucru singure. Altele sunt ajutate de un prieten sau chiar de un consilier profesionist. În unele institutii publice, functia de personal este atât de evoluata încât analizele individuale se realizeaza de catre îndrumatorii de personal.

Este important sa va evaluati activitatea la intervale regulate. Pentru multe persoane aceasta face parte din procedurile de rutina de la sfârșitul fiecărei luni. Alții o fac trimestrial. Nu se recomanda depasirea acestui interval. Bineînțeles, trebuie sa va evaluati activitatea la sfârșitul fiecărui proiect, la sfârșitul unei perioade de detasare sau la încheierea unei activitati foarte importante.

Stabilirea scopurilor si obiectivelor

La început ar putea parea dificila stabilirea cu exactitate a scopurilor pe care le aveti în cariera. Într-o prima etapa acestea nu trebuie sa fie foarte bine definite. De exemplu, pentru început puteti lua o foaie de hârtie pe care scrieti ceea ce doriti sa realizati. Fiti destul de ambitios dar, de asemenea, asigurati-va ca tintele pe care vi le propuneti se pot atinge. Apoi împartiti aceste tinte în obiective mai mici. Astfel, veti putea ajunge la urmatorul nivel. Sa presupunem ca ati scris pe hârtie: „sa ajung lider în domeniul meu”. Nu exista prea multe sanse ca acest fapt sa se întâmple peste noapte. Va fi nevoie de multa planificare si mult efort pentru a se îndeplini. Pentru a atinge acest nivel ar putea fi nevoie de studii suplimentare sau ar putea fi necesara scrierea sau publicarea unor lucrari. Pentru toate acestea trebuie alocat timpul necesar. Astfel scopul dumneavoastra este format din cel putin trei sau patru obiective. Fiecare dintre acestea se poate folosi ca reper în cadrul unui plan de cariera.

Identificarea punctelor forte

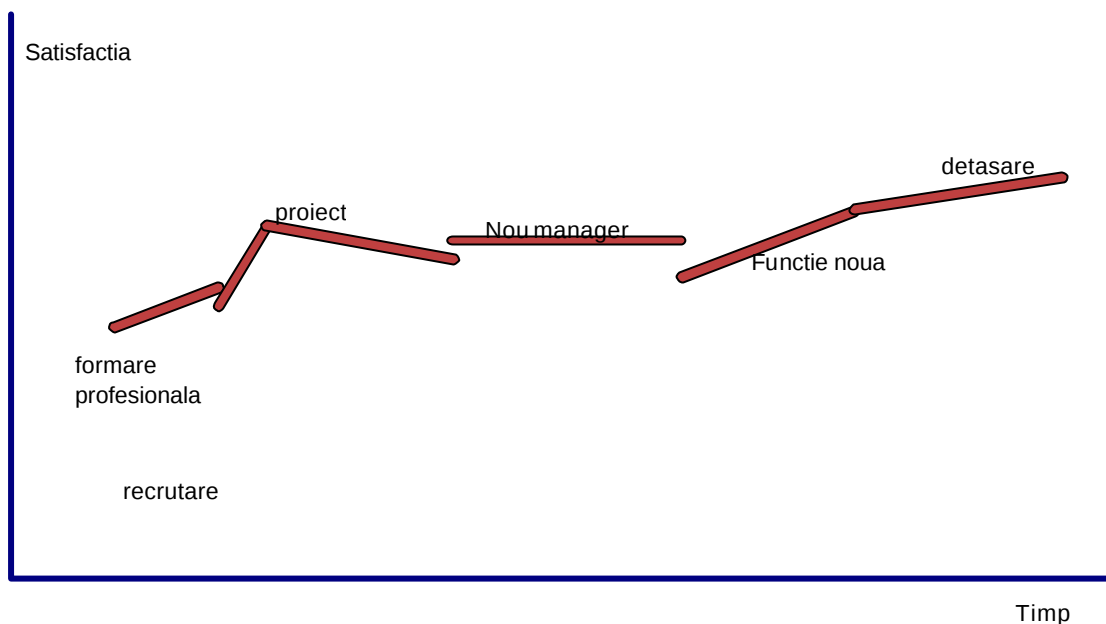
Majoritatea oamenilor tind sa își subvalueze punctele forte, si aceasta deoarece nu înțeleg pe deplin care este natura unui punct forte. În continuare este prezentata o lista cu posibile puncte forte pe care le-ati putea lua în considerare. Fara îndoiala, acestea vor trebui justificate corespunzator prin experienta si profilul personal.

Capacitatea de a lucra singur	Bun colaborator	Flexibil	Capacitate de motivare	Auto-motivat
Corect	Implicat	Prietenos	Optimist	Rational
Adaptabil	Competent	Respecta termene limita	Organizat	Sensibil
Alert	Încrezator	Bun functionar public de conducere	Rabdator	Serios
Abordabil	Cooperant	Sânguincios	Receptiv	Spirit intuitiv
Gândire logica	Creativ	Entuziast	Politicos	Ferm
Asertiv	Decisiv	Inovator	Proactiv	Puternic
Calm	Dedicat	Jovial	Punctual	Cu tact
Capabil	Hotarât	Loial	Responsabil	Minutios
Prudent	Dinamic	Metodic	De încredere	Versatil

Portofoliul dumneavoastra ar trebui sa includa toate aceste aptitudini, cunostinte si abilitati, dobândite pe toata durata activitatii desfasurate. Este important sa includeti toate elementele pentru a putea realiza o prezentare corecta a istoricului activitatii. Aceasta constituie baza oricarui Curriculum Vitae.

Pentru ocuparea functiilor publice, în general, nu este necesar un Curriculum Vitae, dar ar trebui ca acesta sa existe în primul rând pentru situatiile în care doriti sa va schimbati ocupatia, dar si pentru ca este un exercitiu foarte util în vederea prezentarii propriei activitati în timpul unui interviu de evaluare.

O idee buna ar fi sa va faceti o reprezentare grafica a experientei. Acesta poate aparea ca o linie frânta, care sa marcheze momentele forte si momentele slabe.



SATISFACTIA ÎN TIMP

Momentele în care v-ati simțit cel mai satisfacți--realizați în cariera vor fi indicatori clari ai situațiilor în care v-ati demonstrat punctele forte. Notati momentele fericite, detaliați postul pe care l-ati avut și tipul de activitate pe care o desfășurați în acel moment. Echipa în care lucrați atunci este, și ea, foarte importantă. Stabiliți dacă rolul pe care l-ati avut a influențat în vreun fel performanțele de care ati dat dovadă. De exemplu, în figura există o corelație clară între schimbările de post și satisfacție. Aceasta s-ar putea datora faptului că, în acest caz, este vorba de o persoană care se adaptează rapid unui nou mediu dar și care se plictisește repede și nu mai poate găsi satisfacții în munca de rutină.

Trebuie să vă întrebați.

- Cum mă ajută punctele forte și punctele slabe pe care le-am înregistrat în cariera să îmi planific viitorul?
- Pot să identific situații favorabile pe care ar trebui să le urmăresc în viitor?
- Există situații pe care ar trebui să le evit în viitor?
- Răspunsurile la cele două întrebări de mai sus îmi indică o anumită direcție în cariera?

Este important să vă concentrați și asupra punctelor slabe. Acestea sunt la fel de relevante pentru un bun management al carierei. Punctele slabe vă pot ajuta să identificați posturile și activitățile pe care trebuie să le evitați. Dacă vi se pare că lucrați într-o echipă care funcționează defectuos este important să identificați motivul care stă la baza acestei disfuncționalități. Dacă ajungeți la concluzia că vina vă aparține, ar trebui să acceptați situația și să vă asumați răspunderea, dar să învățați din aceasta fie că nu sunteți făcut pentru activitatea într-o astfel de echipă, fie că ar trebui să vă adaptați comportamentul și atitudinea, ceea ce ar putea fi dificil.

Un alt aspect asupra caruia ar trebui sa va concentrati atentia sunt situatiile recurente. Unii oameni par sa fie pur si simplu „prinsi” în capcana unei succesiuni de posturi total nepotrivite pentru ei. Exista o multitudine de motive pentru aceasta situatie. De exemplu, cu multi ani în urma, foarte multe persoane optau pentru functii în administratia publica deoarece acestea le ofereau o anumita securitate, stabilitate si drepturi de pensie, într-o perioada în care sectorul privat era în criza, locurile de munca erau foarte nesigure si greu de ocupat. Rezultatul acestei situatii a fost ca în administratia publica au fost recrutate nenumarate persoane supra-calificate, care si-au petrecut întreaga cariera lucrând pe posturi mult sub potentialul lor si, în consecinta, foarte frustrati. Daca graficul dumneavoastra indica perioade slabe de lunga durata care se repeta de multe ori, cu momente de succes foarte scurte si rare, ar trebui sa va puneti serios întrebarea daca lucrati în domeniul potrivit. Întregul mediu si întreaga cultura în care va desfasurati activitatea var putea fi potrivnice. Un mare avantaj al planificarii carierei este faptul ca niciodata nu este prea târziu sa va schimbati radical ocupatia, desi acest lucru s-ar putea dovedi dificil atât din motive economice cât si din alte motive.

Explorarea posibilitatilor

Dezvoltarea carierei înseamna depasirea constanta a limitelor. Individul este provocat sa își gaseasca mereu un rol mai valoros, care sa îi ofere mai multe satisfactii. Avantajul major pe care îl ofera administratia publica aproape tuturor functionarilor publici este gama larga si varietatea activitatilor pe care le poate asigura. Bineînțeles, se aplica principiul cererii si ofertei, dar în general, daca un individ doreste sa desfasoare un anumit tip de activitate si are pregatirea si calificarile necesare, va gasi, fara îndoiala acea activitate disponibila în administratia publica.

Neîndoielnic, planificarea trebuie echilibrata prin realism. Este destul de improbabil ca cel care înregistreaza corespondenta sa devina în scurt timp chirurg neurolog. Dar, se spune ca orice soldat poarta în rucsacul lui bastonul de maresal. O ambitie bine planificata poate fi surprinzator de mare. O persoana trebuie sa se gândeasca la ceea ce vrea sa faca în viitor; sa își creeze planuri care sa o ajute sa își atinga scopurile propuse. În încercarea de a face aceasta s-ar putea confrunta cu nevoia de noi informatii sau de noi aptitudini si cunostinte. Mai presus de toate, aceasta trebuie sa își cunoasca cu exactitate motivatia: bani, un alt statut, mai multa putere, un echilibru mai bun între serviciu si viata de familie etc.

Este foarte important de notat în momentul stabilirii asteptarilor, ca aproape fiecare post are partile sale bune si partile rele. O fericire completa si o evolutie ascendenta continua sunt, probabil, de neatins. Daca stiti ca urmeaza o schimbare majora care ar putea implica folosirea unei noi tehnologii sau anumite schimbari ale structurilor de conducere, este, poate, mai bine sa asteptati si sa vedeti ce se întâmpla, mai degraba decât sa actionati precipitat. Printre punctele pe care le-ati putea avea în vedere în ceea ce priveste explorarea posibilitatilor de cariera ar fi:

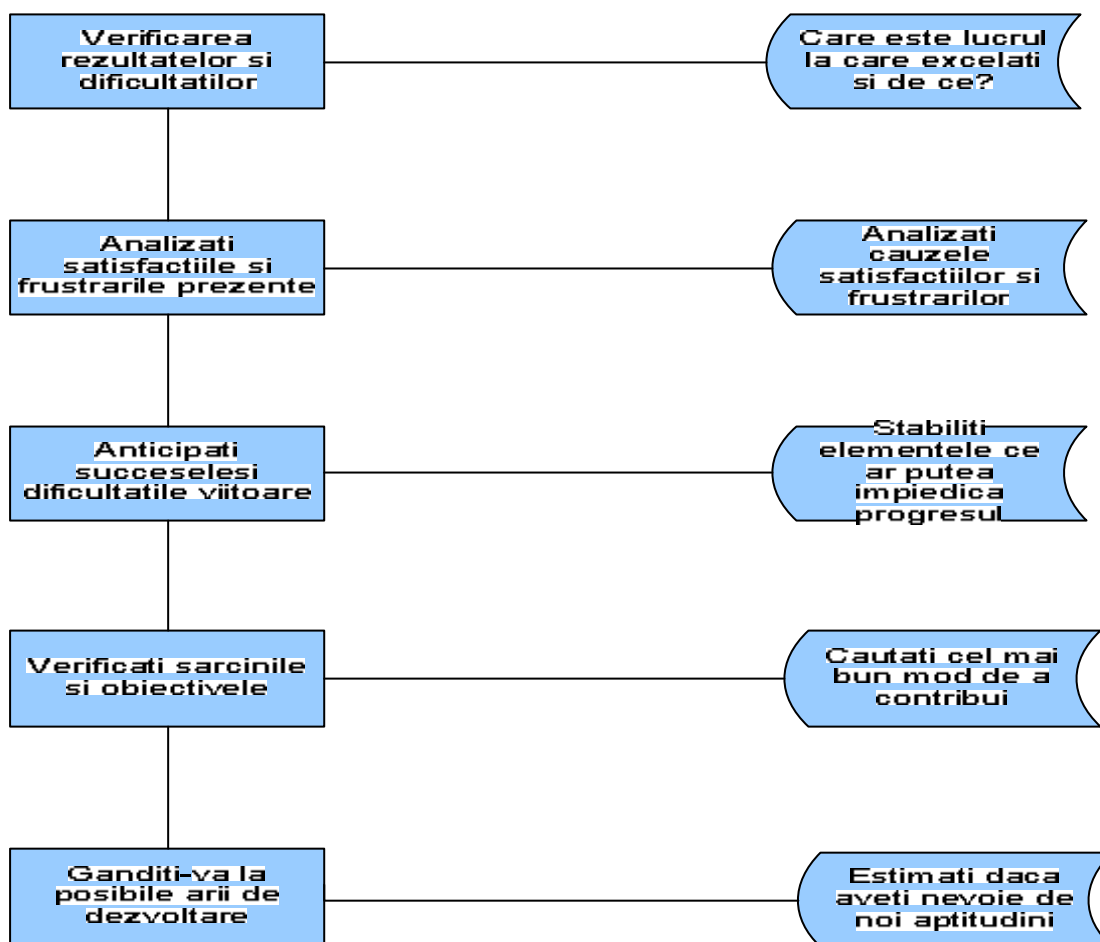
- Feriti-va sa actionati în graba. Este mai bine sa asteptati pâna în momentul în care concluzia devine mai clara.

- Amintiti-va de primele idei inovatoare pe care le-ati avut în cariera. Este posibil ca ocazia perfecta pe care o doreati sa fi trecut, dar s-ar putea sa existe o multitudine de oportunitati similare sau paralele.
- Reflectati asupra activitatii desfasurate de persoane pe care le cunoasteti. De aici va vin idei pe care ati dori sa le puneti în aplicare?
- Nu neglijati sa va gânditi la alte posturi despre care ati auzit sau ati citit – cu conditia sa fiti destul de motivat pentru a dori sa faceti efortul de a va califica.
- Nu fiti constrânsi de istoricul posturilor pe care le-ati avut – institutiile publice cauta din ce în ce mai mult aptitudini si versatilitate si mai putin experienta în domeniu.
- Nu eliminati imediat optiunile care par nerealiste fara a analiza serios daca nu exista nici o cale de a le pune în practica.
- Nu includeti nici o idee care sa fie total nerealista.
- Odata ce ati stabilit ca un anumit tip de cariera nu este pentru dumneavoastra, renuntati sa va mai gânditi la aceasta si treceti mai departe.

Multe posturi vacante nu sunt anuntate public, ci sunt ocupate prin intermediul cercurilor de prieteni, cunostinte etc. În administratia publica nu se întâmpla acest lucru, deoarece aici toate posturile vacante trebuie anuntate oficial si scoase la concurs. Chiar si în aceasta situatie, exista posibilitatea de creare a unor retele de comunicare personale, de utilizarea a contactelor personale si profesionale pentru a afla daca pot aparea noi posturi vacante, si natura acestora. „Retea de comunicare” ar putea, la prima vedere, parea un termen prea dur pentru prietenii si colegii dumneavoastra, folositi în acest fel pentru avansarea în cariera, dar, de fapt, acesta este doar un alt mijloc de prospectare a pietei. Pe masura ce practicile de personal de dezvoltare si se maturizeaza, iar planificarea potentialului de înlocuire devine din ce în ce mai mult o situatie reala, directorii de resurse umane trebuie sa se astepte ca functionarii publici lor sa discute si sa îsi transmita reciproc informatii cu privire la aparitia unor functii vacante. Pe pagina sa de web (www.anfp-map.ro), ANFP publica toate concursurile organizate, persoanele interesate putând solicita lista functiilor publice vacante.

Beneficiile evaluarilor

Evaluarea performantelor, prezenta în sistemele administrative ale altor tari, este inclusa si în sistemul românesc de management al resurselor umane. Procedurile sunt controlate destul de strict, dar acestea prevad si desfasurarea unui interviu de evaluare. Functionarii publici trebuie sa profite de aceasta ocazie în vederea managementului propriei cariere.



PREGATIREA PENTRU EVALUARE

În timpul evaluării trebuie să fii cât se poate de sincer cu privire la realizările și ariile în care aveți nevoie de dezvoltare. Fii deschis la ideile și propunerile care apar în timpul interviului și reactionează pozitiv la orice tip de reacție/feedback. Acceptați laudele pentru eforturile pe care le-ați depus, acolo unde acestea sunt meritate, dar de asemenea, ascultați cu atenție și opiniile negative. Dacă v-ați pregătit corespunzător, va veți putea exprima propriul punct de vedere față de această situație. Încercați să învățați cât mai mult din fiecare reacție. Întotdeauna faceți un rezumat al principalelor puncte de discuție. Dacă interviewerul este unul competent, el va face acest lucru în locul dumneavoastră. Asigurați-vă că aveți o acțiune planificată pentru fiecare recomandare pe care ați primit-o. Interviewerul ar trebui să se asigure de acest fapt, dar dumneavoastră trebuie să acționați spre punerea lor în aplicare. Dacă toate încercările celorlalți dau gres, dezvoltarea trebuie să fie impulsionată chiar de dumneavoastră.

Dezvoltarea proprie

Deși ati putea primi ajutor din partea institutiei publice în procesul de dezvoltare a carierei, trebuie sa doriti sa va asumati chiar dumneavoastra principala raspundere. Dacă lucrati într-un grup mic, este posibil sa credeti ca nu aveti timp destul sau, poate, destui bani pentru dezvoltarea proprie. Nu este deloc recomandabil sa neglijati acest aspect. Fara o atentie continua acordata dezvoltarii proprii chiar si cele mai stimulante posturi își pot pierde farmecul si pot deveni sufocante. Atentia acordata acesteia va va îmbogati atât activitatea cât si viata personala.

Un avantaj al celor care iau în serios conceptul de dezvoltare proprie este ca acestia devin mai siguri pe ei si pe propriile abilitati. Sunt capabili sa acopere o larga varietate de subiecte. Acestia, fara îndoiala, par mult mai interesanti decât ceilalti functionari publici. A fi la zi în toate aspectele profesionale înseamna a fi mai atractiv pentru institutia publica, iar a cunoaste cât mai multe despre situatiile actuale reprezinta în orice situatie un plus substantial.

Studiul nu trebuie sa fie neaparat ceva arid si plictisitor, ci dimpotriva, interesant si stimulant, dar pentru aceasta este nevoie de munca. Nu trebuie niciodata sa uitati ca dezvoltarea reprezinta mult mai mult decât o noua serie de studii oficiale. Dezvoltarea include toate activitatile care va vor face sa evluati ca persoana si care va vor însoti de-a lungul vietii.

- Formati-va o idee clara despre viitorul post si nivelul acestuia.
- Planificati acum aspectele care va vor face potrivit pentru urmatorul post.
- Actionati acum pentru a dobândi cunostintele de care aveti nevoie pentru pasul urmator.
- Nu subestimati timpul de care aveti nevoie pentru a învăta un nou subiect.
- Nu uitati de alte oportunitati chiar si atunci când aveti un serviciu stabil, cu program de lucru normal.
- Nu va neglijati dezvoltarea chiar daca sunteti multumiti în prezent.

Învatarea continua nu înseamna neaparat ca în fiecare trimestru trebuie sa va înscrieti la un nou curs la seral. Sunt multe alte activitati care contribuie la îmbogățirea sferei de cunostinte. Acestea includ, îndrumarea, detasarile/mutarile temporare pe alte functii sau extinderea unei functii prezente într-un nou domeniu. Multe lucruri se învăta printr-un proces aproape inconstient.

Este important sa se consolideze orice investitii anterioare facute în dezvoltare. Dacă ati urmat un curs pe care l-ati considerat interesant, analizati posibilitatea de a duce acest proces mai departe, urmând un curs mai aprofundat, pe aceeasi tema. O alta posibilitate ar fi subiectele ce tin de activitatea desfasurata. Dacă ati urmat un curs în afara

programului de lucru si vi se pare util, încercati sa descoperiti daca institutia publica nu ar fi disponibila sa finanteze un nou program de instruire. Daca puteti demonstra beneficiile acestuia, costul noilor cursuri ar putea fi considerat o investitie.

Identificarea metodelor de învățare

Metoda	Factorii care trebuie considerati
Îndrumare – activitate desfasurata cu ajutorul unui îndrumator sau a unui coleg mai experimentat pentru îmbunatatirea aptitudinilor.	Un bun mod de crestere a încrederii si de dobândire a noilor aptitudini, în special daca nu dispuneti de multa experienta.
Schimb de posturi – Schimbul de post cu un coleg pe o perioada fixa de timp.	Puteti experimenta diferite prioritati, nevoi si metode de lucru.
Ghidare (activitatea sub îndrumarea unui mentor) – Ghidare din partea unui coleg mai experimentat pe termen mai lung.	De obicei dureaza minimum 6 luni si poate fi de mare valoare atunci când exista un grad mare de implicare.
Lecturi – carti, jurnale, articole si Internet.	Pot fi usor intercalate în timpul liber. Pentru a avea cea mai mare eficienta lecturile ar trebui sa fie ghidate.
Institutul National de Administratie Centrele specializate etc. – dobândirea de noi aptitudini la centre specializate.	Centrele tind sa fie aglomerate si ar trebui probabil, sa va rezervati loc din timp.
Concediile de studii – anumite perioade de timp dedicate studiului sau altor activitati, în afara serviciului.	Concediile de studii se întâlnesc îndeosebi în mediul academic. De asemenea, acestea au devenit frecvente si la nivelul managementului de vârf al unor institutii publice.
Mutarea temporara / Detasarea – Trecerea temporara pe un nou post, departament sau institutie publica.	Acesta este unul dintre cele mai utile moduri de îmbunatatire a experientei si de dezvoltare personala.
Studiul – Participarea la programe de instruire la locul de munca sau cursuri la distanta.	Nivelul de angajament ar putea fi ridicat în cazul în care cursul duce la o noua calificare recunoscuta.
Promovare temporara – Câștigarea experientei pe perioada de activitate pe un post aferent unei functii publice de conducere (cu plata sau fara plata).	Ofera posibilitatea de a descoperi daca un post de nivel superior vi se potriveste.
Încercarea unor noi activitati – Câștigarea experientei în timpul desfasurarii unei noi activitati, pentru care sunteti platit sau nu.	O numire oficiala, de obicei, implicând încercarea unui nou rol în cadrul institutiei publice , pentru o perioada fixa de timp si potrivit unui program

	prestabilit.
Învatarea „din umbra” – Însotirea unei persoane care desfasoara o alta activitate.	Un mod util de a primi informatii despre alt post. În mod normal în acest fel se învata principalele sarcini, procedurile si practicile respectivului post.

Grupuri de învățare

Din ce în ce mai multe persoane interesate să își dezvolte propriile cariere organizează grupuri pentru a planifica, organiza și ușura procesul de învățare. Se pot aborda aspecte academice sau profesionale, uneori care privesc probleme reale de muncă. Aceste grupuri sunt organizate de prieteni sau colegi care doresc să învețe împreună și unul de la altul, independent de cursurile de pregătire oferite de universități sau de cursurile de formare oferite de instituția publică în care își desfasoara activitatea. Uneori, membrii grupurilor pot proveni din aceeași instituție publică sau departament. De obicei provin din medii diferite.

Cheia succesului acestor grupuri pare să fie alegerea unui număr de indivizi care au ceva de spus. Ar trebui să aibă o mentalitate asemănătoare și să fie interesați să se ajute reciproc. Membrii grupului ar trebui inițial, să se întâlnească regulat timp de cel puțin un an. Un număr de cinci sau șase persoane este suficient. Trebuie să fii deschis la nevoile altora. Pe unii i-ar putea interesa mai mult rezolvarea problemelor întâmpinate în activitate sau în creșterea șanselor de a fi acceptați pe noi posturi. Alții caută o îmbunătățire a cunoștințelor sau creșterea statutului academic.

Ce să faceți și ce să nu faceți

- Revizuiți regulat modul în care funcționează grupul
- Asigurați-vă că participa toată lumea.
- Abordați frecvent noi subiecte – tintiți cât mai sus.
- Nu cooptați prea multe persoane cu aceeași pregătire profesională.
- Nu pierdeți timpul cu formalități și discuții de complezență.
- Nu mergeți pe cai prea batute – introduceți noi provocări.
- Nu vă temeți să întrebați experți adevărați.

Cum să faceți față problemelor

Chiar și cu cea mai atentă planificare, evoluția în carieră poate fi împiedicată uneori din cauza unor evenimente neprevăzute. Ar putea avea loc restructurări majore; ar putea apărea o retrogradare sau pur și simplu nu obțineți promovarea pe care contați. Oricare ar fi evenimentul, acesta poate avea ca rezultat pierderea demnității, demoralizarea și afectarea reputației individului. Totuși, dacă reușiți să faceți față cu calm acestor situații, va puteți asigura că prospectele pe termen lung nu va vor fi împiedicate de obstacolele

întâmpinate pe termen scurt. Pastrati-va atitudinea pozitiva. Analizati fiecare aspect în parte si încercati sa descoperiti daca nu va puteti reechilibra cariera sau gasi o noua cale. Analizati toate elementele care au provocat criza. Încercati sa remediatî neajunsurile principale împreuna cu functionarul public de conducere. Daca ati actionat necorespunzator încercati sa anihilati efectele actiunii negative.

Daca mergeti la serviciu doar pentru ca trebuie sa o faceti, e bine sa cautati alte domenii de activitate care sa va ofere satisfactii mai mari si sentimentul realizarii pe plan profesional, care va lipsesc. Daca va intereseaza alte posturi din cadrul aceleiasi institutii publice, atunci încercati sa le obtineti.

- Evaluati sarcinile principale de activitate. Decideti ce este necesar, ce este optional si ce face parte din rutina.
- Încetati sa îndepliniti sarcini inutile si desprindeti-va de vechile obiceiuri.
- Gasiti moduri diferite în care sa îndepliniti sarcinile necesare si optionale.
- Încercati, pe cât puteti sa va îmbunatatiti reputatia si imaginea.
- Creati-va o perspectiva pozitiva.
- Creati-va un obicei din a încerca ceva nou pâna când acesta devine ceva normal.
- Stabiliti-va obiectivul de a schimba un loc de munca în care simtiti ca nu va afirmati înainte ca moralul dumneavoastra sa aiba de suferit.

Pentru functionarii publici de conducere

Cei mai eficienti functionari publici de conducere sunt interesati de dezvoltarea echipelor pe care le conduc tot atât de mult ca si de propria dezvoltare. Acestia își vor încuraja functionarii publici sa ia foarte în serios conceptul de dezvoltare al carierei, pe care nu îl vor considera, în nici un caz, o amenintare sau lipsa de loialitate.

Cu cât explicati mai bine beneficiile planificarii carierei si faceti legaturi între dezvoltare si performanta, cu atât mai mult puteti construi o atmosfera care sa încurajeze dezvoltarea si deschiderea spre învatare.

Oferiti ocazii pentru împartasirea informatiilor si celor învatate si faceti-va timp pentru a putea discuta evaluarea individuala cu membrii echipei, în afara evaluarilor oficiale.

- Personalul implicat în activitati de dezvoltare trebuie îndemnat sa împartaseasca din cunostintele lor celorlalti membri ai echipei.
- Discutiile oficiale sau neoficiale despre evolutia profesionala a functionarilor publici trebuie folosite pentru sublinierea progresului si pentru a oferi cai posibile de dezvoltare a carierei.
- Trebuie apreciate în mod deosebit cazurile în care efortul individual a dus la succesul echipei.

Daca investiti în personal va veti dezvolta propriile aptitudini si puncte forte.

DEZVOLTAREA CARIEREI – DEZVOLTAREA MANAGEMENTULUI

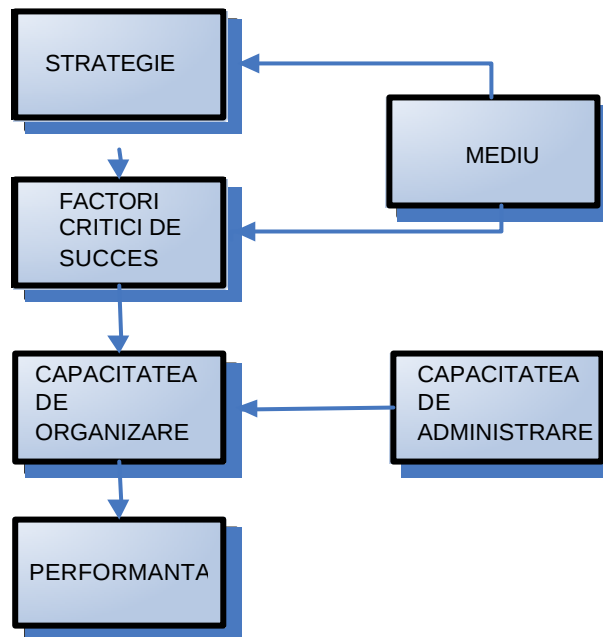
Scopurile dezvoltarii managementului

Dezvoltarea managementului contribuie la succesul institutiei publice prin faptul ca îi ofera posibilitatea de formare a functionarilor publici de conducere de care are nevoie în vederea satisfacerii atât a solicitarilor curente, cât si a celor anticipate. Îmbunătătește performanta functionarilor publici de conducere, oferindu-le oportunitati de dezvoltare si contribuind la potentialul de înlocuire a structurilor de conducere. Procesele de dezvoltare pot fi anticipatorii (oferind functionarilor publici de conducere posibilitatea de a-si aduce contributia în ceea ce priveste oportunitatile pe termen lung), reactive (menite a rezolva sau anticipa dificultatile manageriale), sau motivationale (vizând aspiratiile individuale de cariera). Principalele scopuri sunt:

- sa asigure faptul ca functionarii publici de conducere stiu ce se asteapta din partea lor; convenirea cu acestia a obiectivelor în comparatie cu care se va putea cuantifica performanta lor; convenirea cu acestia a nivelului de competenta necesar functiei detinute;
- sa identifice functionarii publici de conducere cu potential, încurajându-i în pregatirea si implementarea planurilor personale de dezvoltare si sa asigure faptul ca vor beneficia de un proces adecvat de dezvoltare, instruire si de experienta, cu scopul de a-i pregati pentru activitati si mai solicitante, fie în functia pe care o detin, fie în cadrul institutiei publice;
- sa contribuie la potentialul înlocuire prin crearea unui sistem de revizuire constanta. De obicei, în cadrul administratiei publice, nu este posibila implementarea de planuri detaliate de înlocuire a structurilor datorita sistemului general de promovare deja existent. Totusi, chiar si în acest caz, exista posibilitati de planificare a resurselor limitate de management pe baza de transferuri laterale.

Capacitatea unei institutii publice de a-si atinge obiectivele strategice, în lumina factorilor critici de succes, cum ar fi inovatia, calitatea, costul, conducerea etc., depinde în mare masura de capacitatea functionarilor publici de conducere. Diagrama de mai jos prezinta aceste relatii. Cele ce urmeaza reprezinta un sumar al capacitatilor manageriale necesare în cadrul unei institutii publice:

- Stabilirea de tinte competitive;
- Dezvoltarea de strategii care sa permita întrunirea necesitatilor partilor implicate;
- Crearea de strategii functionale în vederea sprijinirii strategiei generale;
- Dezvoltarea si utilizarea de sisteme în vederea administrarii institutiei publice;
- Structurare si restructurare în vederea întrunirii prioritatilor aflate în continua schimbare;
- Îmbunătățirea serviciilor pentru clienti conform asteptarilor aflate în continua crestere.



IMPACTUL STRATEGIC AL DEZVOLTARII MANAGEMENTULUI

Natura si elementele procesului de dezvoltare a managementului

Cel mai important aspect de retinut în legatura cu dezvoltarea managementului este acela ca trebuie desfasurata la nivel de institutie publica , chiar daca va viza dezvoltarea performantei si a potentialului individual. Institutia publica trebuie sa decida cu privire la tipul de functionari publici de conducere de care are nevoie în vederea atingerii obiectivelor sale strategice si cu privire la cea mai buna modalitate de a obtine si dezvolta acesti functionari publici de conducere. Cel putin trei elemente trebuie coroborate în cadrul acestui proces:

- Auto-formare – un mod de recunoastere a calitatilor, pe care indivizii îl pot învăta, dar nu prea pot fi învătați de altcineva în aceasta directie, iar initiativa de dezvoltare apartine numai individului.
- Dezvoltare condusa de institutie publica – elaborarea de sisteme oficiale de dezvoltare, utilizate în mod normal de departamentele de relatii umane si de specialistii în management.
- Dezvoltare având ca model un functionar public de conducere – actiunile întreprinse de un functionar public de conducere la nivel înalt vis-a-vis de ceilalti functionari publici, cel mai adesea fiind axate pe probleme reale de activitate.

Trebuie de asemenea remarcat faptul ca functionarii publici de conducere tind sa gândeasca din punct de vedere al activitatilor si nu a oportunitatilor de a învăta lucruri noi. În consecinta, principala grija în cadrul activitatii de dezvoltare a managementului este

mai degraba aceea de a facilita procesul de învățare pe baza unei înțelegeri a activitatilor reale efectuate de functionarul public de conducere, decât de a impune un proces separat de dezvoltare. Uneori procesele oficiale de dezvoltare a managementului nu functioneaza asa cum am dori deoarece se pune un accent prea mare pe planificarea în avans si nu se vizeaza îndeajuns de mult capacitatea functionarilor publici de conducere de a înțelege, utiliza si apoi construi pe baza experientelor lor anterioare.

Activitati de dezvoltare a managementului

Cele trei activitati de baza de dezvoltare a managementului sunt urmatoarele:

- Analiza necesitatilor prezente si viitoare de management;
- Evaluarea aptitudinilor deja existente si a celor potientiale ale functionarilor publici de conducere vizavi de respectivele necesitati;
- Elaborarea de strategii si planuri care sa întruneasca respectivele necesitati.

Nevoia viitoare de functionari publici de conducere este în general întrunita pe baza de planificare a functiilor publice. Trebuie sa se poata estima cotele de pierdere (iesirea la pensie, demisia si transferul) si sa se realizeze o privire de ansamblu asupra progresului (sau regresiei) institutiei. Aceasta reprezinta o masura de activitate destul de bruta si la îndemâna oricui, si nu ia în considerare, de exemplu, mobilitatea pe orizontala sau schimbarile din cadrul activitatilor mai aprofundate si în consecinta nici a personalului în general, dar reprezinta un punct de plecare mai bun decât chiar nimic. Un mare pas înainte în aceasta directie îl reprezinta Planul de ocupare al functiilor publice elaborat de ANFP.

Evaluarea aptitudinilor si a competentelor functionarilor publici de conducere va rezulta în urma evaluarilor performantei acestora. O deosebita importanta o reprezinta faptul ca necesitatile de dezvoltare sa fie evaluate corect în cadrul acestor evaluari ale performantei. Scopul nu trebuie sa fie acela de a limita necesitatile de dezvoltare pentru acei indivizi ce par a detine talentul si motivatia de a urca pe scara ierarhica.

O strategie de dezvoltare a managementului va avea în general în vedere ceea ce institutia publica intentioneaza sa faca în ceea ce priveste întrunirea necesitatilor pentru functionarii publici de conducere, în lumina planului sau strategic. Partea de relatii umane a planului strategic trebuie sa vizeze rolurile diferitelor parti implicate. Pagina urmatoare reprezinta o serie de afirmatii general valabile cu privire la dezvoltarea managementului. Utilizarea afirmatiilor de tip grila se face pentru a identifica aspectele cheie ce concureaza la realizarea strategiei de dezvoltare a managementului. Ele pun la dispozitia personalului si a superiorilor ierarhici mijloace de conducere a propriei evaluari si a evaluarii stadiului procesului de dezvoltare a managementului în cadrul unei institutii publice.

AFIRMATII GRILA PRIVIND DEZVOLTAREA MANAGEMENTULUI

Angajament si Strategie de Dezvoltare a Managementului

A. Exista un angajament în scris, de ordin public, la nivel înalt în vederea utilizarii procesului de dezvoltare a managementului acolo unde este adecvat, pentru formarea de functionari publici de conducere individuali, echipe manageriale si a institutiei publice.

B. Activitatea de dezvoltare a managementului este revizuita în mod regulat pentru a demonstra legaturile sale cu obiectivele organizationale.

C. Întreaga activitate de dezvoltare a managementului se bazeaza pe obiective organizationale si este condusa de superiori ierarhici.

Identificare necesitatilor

A. Exista un angajament în scris, de ordin public, la nivel înalt în vederea unei identificari continue a necesitatilor de dezvoltare prin utilizarea unui sistem sau proces deja recunoscut.

B. Institutia publica revizuieste în mod regulat, din punct de vedere a aptitudinilor, cunostintelor, înțelegerii si valorilor, necesitatile de dezvoltare a functionarilor publici de conducere si a echipelor manageriale.

C. Institutia publica își bazeaza activitatea pe revizuirii regulate, din punct de vedere a aptitudinilor, cunostintelor, înțelegerii si valorilor, a necesitatilor de dezvoltare a functionarilor publici de conducere si a echipelor de management ale sale, ambele putând fii atât pe termen scurt cât si pe termen lung.

Identificarea potentialului de management

A. Exista un angajament în scris, de ordin public, la nivel înalt fata de personalul care efectueaza sarcini de management ce vor avea o contributie la evaluarea si dezvoltarea institutiei publice.

B. Activitatea de dezvoltare a managementului este verificata în mod regulat pentru a demonstra modul în care aceasta pune la dispozitia personalului o modalitate de acces si oportunitate pentru a constientiza potentialul de management.

C. Institutia publica pune la dispozitie resurse pentru a permite tuturor functionarilor publici de conducere si oricaror altor persoane cu potential de management pentru a-si identifica si obtine necesitatile de dezvoltare.

Sisteme de informatii

A. Exista un angajament în scris, de ordin public, la nivel înalt pentru a pune la dispozitia tuturor functionarilor publici de conducere informatii de o înalta calitate cu privire la activitatile de dezvoltare a managementului, astfel încât acestia sa poata face anumite alegeri în mod informat.

B. Institutia publica revizuieste regulat informatiile pe care le detine cu privire la furnizarea unui proces de dezvoltare a managementului si la utilitatea acesteia pentru persoanele care iau decizii.

C. Deciziile referitoare la activitatea de dezvoltare a managementului se bazeaza pe informatii de înalta calitate furnizate catre si receptionate de superiori ierarhici din întreaga institutie publica.

Valoarea banilor

A. Exista un angajament în scris, de ordin public, la nivel înalt în vederea obtinerii valorii banilor în cadrul procesului de dezvoltare a managementului pe baza unei identificari obisnuite a costurilor si a beneficiilor.

B. Exista o abordare de comun acceptata în ce priveste verificarea costurilor si beneficiilor aferente procesului de dezvoltare a managementului.

C. Institutia publica își bazeaza actiunile pe abordarea obisnuita deja acceptata în ce priveste verificarea costurilor si a profiturilor de dezvoltare a managementului.

D. Activitatea de dezvoltare a managementului din cadrulul întregii institutii publice este de natura integrata si coerenta si întruneste obiectivele organizationale.

D. Institutia publica își aliniaza si integreaza aptitudinile sale de management, cunostintele, înțelegerea si valorile pe baza unui continuu proces, în vederea atingerii obiectivelor organizationale deja declarate.

D. Activitatea de dezvoltare a managementului scoate în evidenta întregul potential de management, pe care îl aliniaza si îl integreaza cu obiectivele organizationale deja declarate.

D. Informatiile sunt folosite pentru a optimiza calitatea si eficienta costurilor aferente activitatii de dezvoltare a managementului, cu scopul de a pune la dispozitia personalului necesitatile institutiei publice, atât pe termen scurt cât si pe termen lung.

D. Institutia publica obtine valoarea optima pentru bani având în vedere costurile, profiturile pe termen scurt atât pentru indivizi cât si pentru institutia publica, în vederea atingerii obiectivelor organizationale deja stabilite.

Procesul de dezvoltare a managementului trebuie privit mai degrabă ca o gamă de activități relate decât ca pe un program atotcuprinzător. Utilizarea cuvântului „program” ne duce prea mult cu gândul la o abordare mecanică. Este important să se înceapă de la modul în care funcționarii publici de conducere asimilează efectiv cunoștințe. Totuși, aceasta nu înseamnă că nu este necesar și un anumit grad de sistematizare. Aceasta, deoarece mulți funcționari publici de conducere trebuie să opereze în situații mai mult sau mai puțin de rutină și trebuie să acționeze în consecință. În al doilea rând, instituțiile publice nu vor continua să prospere dacă pur și simplu reacționează față de diferite evenimente. Trebuie să existe un anumit grad de înțelegere a abordărilor ce pot fi folosite atât pentru formarea funcționarilor publici de conducere, cât și pentru evaluarea resurselor manageriale deja existente și a modului în care acestea îndeplinesc nevoile instituției publice. Trebuie să se facă planuri, pe baza celor mai bune mijloace disponibile, în vederea dezvoltării resurselor de management.

Activitățile alese depind de tipul instituției publice și de necesitățile acesteia. O instituție publică tipică tradițională, birocratică ar putea tinde spre o abordare programată. Aceasta ar fi cât se poate de neadecvată pentru o instituție publică ce s-a dovedit a fi inovatoare și organică.

Se spune adesea că funcționarii publici de conducere învață conducând – cu alte cuvinte, experiența este cel mai bun profesor. Există un sâmbure de adevăr în această afirmație, dar oamenii învață în etape diferite. De fapt, e posibil ca un funcționar public de conducere cu 10 ani de experiență să aibă de fapt un singur an de experiență propriu-zisă și repetat de zece ori. Diferențele în abilitatea de a învață apar datorită faptului că anumiți funcționari publici de conducere sunt mai motivați decât alții. Unii ar putea avea chiar ei avantajul unui alt bun și experimentat funcționar public de conducere; unul care este pe deplin conștient de responsabilitatea sa de a forma funcționari publici de conducere. Dezbaterea ideii că funcționarii publici de conducere buni învață la locul de muncă, nu trebuie să conducă neapărat la concluzia că cel mai bine este să lăși funcționarii publici de conducere să lucreze cu propriile metode sau că dezvoltarea managementului ar fi un proces la voia întâmplării. Instituțiile publice ar trebui să încerce să elaboreze o filozofie de dezvoltare a managementului care să asigure faptul că se vor efectua intervenții consistente și deliberate în vederea îmbunătățirii procesului de învățare a managementului. Chiar și cei care doresc cu convingere să ia lecții de management în cadrul unui curs, doresc în general să substituie formulele clare ale activității de învățare.

Abordările oficiale ale procesului de dezvoltare a managementului includ următoarele:

- Formarea la locul de muncă pe baza de îndrumare, monitorizare și reacție de răspuns într-o manieră constantă și asociată cu utilizarea proceselor de performanță managerială, în vederea identificării și satisfacerii necesităților de dezvoltare, precum și pe baza de îndrumare.
- Formare pe baza de experiență de muncă, ceea ce include mobilitatea pe orizontală, extinderea atribuțiilor posturilor, participarea în cadrul echipelor de proiect sau grupurilor de acțiune, învățarea prin activități și detașări temporare.
- Instruire oficială pe baza de cursuri interne sau externe.

- Auto-formare structurata prin urmare de programe de învățare auto-controlate si acceptate sub forma unui plan personal de formare. Acesta ar putea include citire de materiale sub îndrumare, sau achiziționarea deliberata de cunostinte sau de noi aptitudini de munca.

Abordările oficiale ale procesului de dezvoltare a managementului fac uz de experiențele din procesul de învățare pe care le au functionarii publici de conducere pe parcursul activitatilor lor obisnuite. Functionarii publici de conducere învata câte ceva de fiecare data când au de-a face cu o situatie noua sau trec la o alta sarcina. Apoi ei trebuie sa elaboreze noi modalitati de a face fata situatiilor. Ei vor avea de învățat daca analizeaza ce au facut cu scopul de a determina cum si de ce actiunea lor a condus la un succes sau esec. Acest gen de învățare introspecta da dovada de potential în special în cazul în care functionarii publici de conducere o vor putea pune în practica în mod eficient în viitor. Nu toti functionarii publici de conducere pot face acest lucru si una din optiuni este aceea de a utiliza abordari semi-oficiale. Acestea includ:

- Accentuarea rolului procesului de auto-evaluare si a identificarii necesitatilor de dezvoltare prin a-i pune pe functionarii publici de conducere sa-si evalueze propria performanta fata de obiectivele stabilite si sa analizeze factorii care au contribuit la obtinerea unei performante eficiente sau ineficiente;
- Functionarii publici de conducere sa elaboreze propriile lor planuri de dezvoltare a carierei sau programe de învățare auto-controlate;
- Încurajarea functionarilor publici de conducere sa discute problemele si oportunitatile pe care le au cu proprii sefi, cu colegii, cu mentorii sau îndrumatorii de personal, pentru a-si stabili ce anume trebuie sa faca.

O abordare integrata a procesului de dezvoltare a managementului va utiliza în mod echilibrat atât metodele oficiale cât si pe cele neoficiale deja descrise. Exista cinci principii guvernatoare:

- Realitatea procesului de management. Nu ar trebui sa se puna o prea mare baza pe modelele oficiale de management. În realitate, managementul este relativ un proces fragmentat si dezorganizat. Acesta explica de ce multi functionari publici de conducere resping metodele exagerat de simplificate oferite de anumite programe de management. Activitatea de management este supusa în prezent unui asemenea proces de schimbare enorma si rapida încât multi functionari publici de conducere pur si simplu își re-inventeaza profesia din mers.
- Relevanta. Este prea usor de presupus faptul ca toti functionarii publici de conducere trebuie sa aiba informatii despre anumite retete general valabile, cum ar fi planificarea strategica, aportul de valoare etc. Toate acestea ar putea fi de valoare, dar s-ar putea sa nu fie exact ceea ce au nevoie anumiti functionari publici de conducere. Cu toate acestea, relevanta acestora se va dovedi atât pe termen lung cât si pe termen scurt. E posibil ca functionarii publici de conducere sa aiba nevoie de o gama mai larga de informatii si tehnici în viitor.
- Auto-formare. Functionarii publici de conducere trebuie încurajati sa se auto-formeze si au nevoie de ajutor pentru aceasta. Managementul performantei si evaluarea performantei reprezinta principalele instrumente pentru aceasta.

- **Învatarea prin experienta.** Daca procesul de învățare poate fi descris ca fiind o modificare a comportamentului pe baza experienței acumulate, atunci principalul mijloc prin care funcționarii publici de conducere pot fi pregătiți este acela de a le pune la dispoziție o corectă varietate de experiență, la momentul oportun, pe parcursul carierei lor. Îndrumarea și procesul de învățare prin practică reprezintă principalele mijloace pentru a obține aceasta.
- **Instruirea oficială.** Un curs poate suplimenta, dar nu va putea niciodată înlocui experiența, plus că aceste cursuri trebuie planificate, selectate și elaborate cu atenție pentru a răspunde unor nevoi particulare. O abordare globală a acestui aspect, prin care toți funcționarii publici de conducere ar fi implicați în cadrul aceluiași curs, ar putea fi corectă în anumite circumstanțe, dar în general nu este, iar concentrarea ar trebui să se facă asupra procesului de a întruni necesitățile individuale, oricând acest lucru este posibil.

Inteligența emoțională și calități de conducere

Inteligența emoțională înseamnă:

- să fii conștient de ceea ce simți și să fii capabil să manipulezi respectivele sentimente, fără a le lăsa să te copleșească;
- să fii capabil să te auto-motivezi pentru a-ți face treaba, să fii creativ și să dai ce ai mai bun din tine;
- să îți dai seama ce simt alții și să manipulezi relațiile în mod eficient.

Un nivel înalt de inteligență emoțională reprezintă un atribut necesar pentru succesul unui conducător. Cele trei atribute de bază anterior menționate pot fi extrapolate, conform celor ce urmează, într-un număr de patru elemente ale conduitei:

- **Management propriu.** Capacitatea de a controla sau redirectiona impulsuri și stări distrugătoare și de a-ți corecta comportamentul, corelate cu o predilecție de a urmări obiectivele cu energie și insistență. Cele șase competențe asociate cu această componentă sunt: auto-controlul, loialitatea și integritatea, inițiativa și adaptabilitatea, să nu-i deranjeze ambiguitatea, deschidere față de schimbări și o puternică dorință de a reuși.
- **Conștiința de sine.** Capacitatea de a recunoaște și de a înțelege propriile stări, emoții și tendințe, precum și efectele lor asupra celorlalți. Această componentă este corelată cu un număr de trei competențe: încredere în sine, auto-evaluare reală și conștiința de sine din punct de vedere emoțional.
- **Conștiința socială.** Capacitatea de a înțelege caracterul emoțional al altor persoane și aptitudinea de a trata indivizii conform reacțiilor lor emoționale. Această componentă este corelată cu un număr de șase competențe: empatie, experiență în formarea și păstrarea de talente, conștiința organizațională, receptivitate inter-culturală, aprecierea diversității și serviciu oferit "clienților" și partilor interesate.

- **Aptitudini sociale.** Competența în manipularea relațiilor și formarea de rețele în vederea obținerii rezultatului dorit de la ceilalți, precum și pentru atingerea propriilor obiective, și capacitatea de a găsi un teren comun și de a forma o relație. Cele cinci competențe asociate cu această componentă sunt: capacitatea de conducere, eficiența în efectuarea de schimbări, manipularea conflictelor, influența și comunicare și experiența în formarea de echipe.

Principalele etape sugerate a fi întreprinse în vederea obținerii inteligenței emoționale sunt următoarele:

- Evaluarea cerințelor postului din punct de vedere a aptitudinilor emoționale;
- Evaluarea indivizilor în vederea identificării nivelului acestora de inteligență emoțională;
- Măsurarea disponibilității indivizilor față de schimbare;
- Motivarea persoanelor în vederea înțelegerii faptului că procesul de învățare va reprezenta un beneficiu;
- Efectuarea de schimbări îndreptate spre ei înșiși – în acest caz indivizii își elaborează propriile planuri;
- Concentrarea asupra unor obiective clare și realizabile – caz în care vor exista atât puncte de oprire cât și de pornire;
- Prevenirea repetării greselilor – să arate oamenilor cum să manipuleze această repetare a greselilor;
- Oferirea unei continue reacții de răspuns;
- Încurajarea practicii – schimbarea nu se va efectua „peste noapte”;
- Furnizarea de modele de comportament dorit;
- Încurajare și consolidare – rasplată auto-depasirea;
- Evaluarea – utilizați factori critici de succes pentru a evalua.

Responsabilitatea aferentă dezvoltării managementului

Succesul unui program de dezvoltare a managementului depinde de gradul la care sunt implicate toate nivelurile de management. Formarea subordonatilor trebuie privită ca pe o etapă cheie a activității unui funcționar public de conducere. Însă îndrumarea trebuie să vină de la nivelurile înalte ale conducerii.

Atitudinea tradițională este aceea că instituția publică nu trebuie să se îngrijească prea mult de dezvoltarea managementului. Procesul natural de selecție și presiunea competiției vor asigura supraviețuirea celui mai bun individ. Funcționarii publici de conducere sunt, de fapt, înnașcuți și nu formați. Procesul de dezvoltare a managementului a fost privit la începuturile sale ca un proces mecanic ce utilizează instrumente de management, grafice, mobilitatea pe orizontală în interiorul instituției publice pentru noii absolvenți recrutați, elaborare de scheme pe puncte în vederea evaluării caracteristicilor personale și o serie nesfârșită de cursuri oficiale.

Adevăratul rol al instituției publice în cadrul procesului de dezvoltare a managementului se regăsește undeva între aceste două extreme. Pe de o parte, într-o perioadă de

schimbări rapide, pur și simplu nu este de ajuns să lăși totul la voia întâmplării. Pe de altă parte, elaborarea de programe de dezvoltare a managementului nu poate fi impusă cu succes în cadrul unei instituții publice. Capacitatea executivă este, în cele din urmă, ceva pe care indivizii trebuie să o dezvolte pentru ei înșiși, odată cu îndeplinirea îndatoririlor uzuale. Totuși, ei vor face acest lucru mult mai bine dacă sunt încurajați, îndrumați și dacă li se oferă oportunități de către instituția publică în care activează sau de către funcționarii publici de conducere. Cea mai bună ripostă la afirmația că „funcționarii publici de conducere se nasc, nu se formează” este faptul că cei mai buni funcționari publici de conducere sunt cei formați. Rolul instituției publice este acela de a furniza condițiile pentru o dezvoltare cât mai rapidă a acestora.

Planuri de dezvoltare personală

Fiecare funcționar public de conducere trebuie să-și asume responsabilitatea propriei lor dezvoltări. Conținutul unui plan de dezvoltare personală ar putea să se bazeze pe răspunsurile la următoarele întrebări:

- Ce cunoștințe și aptitudini vă așteptați să obțineți?
- Ce niveluri de competență va planificați să atingeți?
- Care sunt obiectivele procesului vostru de învățare? Acestea ar trebui stabilite sub formă de definiții a domeniilor în cadrul cărora va veți îmbunătăți performanța și ce noi activități veți putea efectua după finalizarea programului de învățare.
- Cum anume va veți atinge obiectivele? Ce sarcini, proiecte, exerciții sau lecturi veți efectua? Ce cursuri de studiu sau de instruire va propuneți să urmați? Planul de dezvoltare ar trebui divizat pe etape bine definite, iar momentele de acumulare de cunoștințe ar trebui specificate. Ar trebui stabilite de asemenea durata fiecărei etape, precum și întreaga durată a programului, împreună cu toate costurile aferente.
- De ce fel de resurse veți avea nevoie pentru îndrumare și consiliere, precum și sub formă de învățare de la distanță, împreună cu orice fel de materiale necesare?
- Ce dovadă veți prezenta pentru a demonstra cunoștințele acumulate? Ce criterii veți folosi pentru a verifica dacă respectiva dovadă este satisfacătoare?

DEZVOLTAREA CARIEREI – FORMAREA PROFESIONALĂ SI PROBLEME CONEXE

Introducere

Dezvoltarea carierei se bazează în mare măsură pe formarea profesională. Aceasta reprezintă modalitatea prin care indivizii se integrează din ce în ce mai bine în instituții publice pentru a lucra mai eficient. Această secțiune oferă o prezentare generală a analizei, planificării, susținerii și monitorizării mai multor feluri de formare profesională, atât oficială cât și neoficială, furnizată fie de instituțiile publice respective fie de servicii specializate contractate.

Costuri

Instituțiile publice privesc formarea profesională din două puncte de vedere diferite. De prea multe ori se concentrează pe costuri și nu văd avantajele. Ele nu consideră formarea profesională ca fiind o investiție în capital uman. Formarea profesională este deseori văzută ca o activitate cu prioritate scăzută. Costurile formării profesionale includ următoarele:

- Costuri de absență – costul menținerii funcționarilor publici pe statul de plată în timp ce aceștia participă la cursuri de formare profesională.
- Costuri de înlocuire – costul personalului folosit pentru a acoperi postul rămas liber pe perioada în care un funcționar public participă la cursuri de formare profesională.
- Cheltuieli de formare profesională – costul legat de un anumit curs de formare profesională, plus costuri de deplasare, cazare și masă, după cum este necesar.
- Manuale, rechizite și echipamente pentru cursurile de formare profesională.
- Costul legat de angajarea lectorilor, consultantilor și experților din afara instituției publice, atunci când acestea sunt necesare pentru activitățile interne.
- Utilizarea salilor și a altor facilități, pentru care se percepe o taxă.
- Costuri de implementare care apar atunci când cursantul are nevoie de o perioadă de timp pentru a pune în aplicare ceea ce a învățat.
- Costuri de oportunitate – orice activitate la care s-a renunțat ca urmare a participării la respectivul curs sau eveniment.

Toate acestea pot părea coplesitoare dacă nu se compară cu costurile care decurg din neparticiparea la cursurile de formare profesională. Acestea includ următoarele:

- Costuri de recrutare și de înlocuire, în cazul în care funcționarii publici părăsesc instituția publică.
- Pierderea eficienței organizatorice.
- Scăderea angajamentului și eficienței funcționarilor publici.

Contextul în care dezvoltarea profesională a funcționarilor publici are loc necesită o analiză îndelungată și profundă efectuată de reprezentanții managementului de vârf. Aceștia trebuie să își exprime clar propriile atitudini și abordări ale acestui aspect legat de management. Ar trebui să se asigure că funcționarii publici cunosc și înțeleg pe deplin care este poziția instituției publice cu privire la dezvoltarea profesională a funcționarilor publici. Mai mult, aceștia vor ști dacă dezvoltarea profesională are un pret sau o valoare, dacă este la îndemâna tuturor sau dacă este doar apanajul celor „aleși”.

Cadrul necesar învățării

Capacitate – indivizii trebuie să fie calificați pentru a participa la respectivul curs de formare profesională.

Dispoziție – trebuie să fie dispuși să participe la cursul de formare profesională.

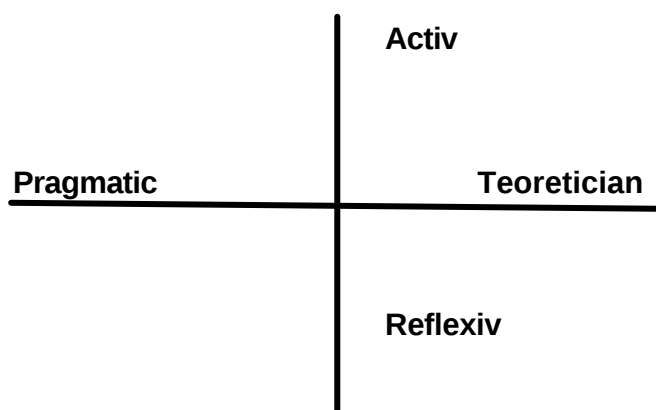
Angajament – acesta este strâns legat de dispoziție și de motivatie.

Răsplata – individul trebuie să obțină beneficii.

Egalitate – parteneriat între funcționar și instituția publică.

Stiluri preferate de învățare

Învățarea este procesul prin care se formează și se dezvoltă aptitudini, cunoștințe, atitudini, comportamente și competențe. Acest proces are loc ca urmare a educației, formării profesionale, contactelor sociale și experienței. De asemenea, este rezultatul condiționării și restricțiilor. Indivizii învață în ritm diferit, în perioade și etape diferite ale vieții lor. Unele persoane asimilează informațiile foarte ușor. Altele se luptă cu elemente de bază. Acest lucru se întâmplă în mare măsură deoarece indivizii au stiluri preferate de învățare. Ei pot învăța într-o anumită manieră iar alte metode au un efect foarte mic sau chiar nul.



O persoană activă se concentrează pe procesul de învățare prin implicare activă sau prin experiență directă. Acest tip analizează lucrurile prin procesul de încercare și eroare pentru a-și îmbunătăți ulterior performanțele.

O persoana pragmatica se concentreaza pe ceea ce este posibil, practic si direct aplicabil în situatii concrete.

Un teoretician se concentreaza asupra ratiunii de a exista a lucrurilor si investigheaza teoriile si conceptele care formeaza contextul general în care acele lucruri se întâmpla.

O persoana reflexiva evalueaza si analizeaza de ce lucrurile au decurs într-un anumit fel si, pe aceasta baza, construiește un rationament.

Pot fi identificate si alte aspecte ale modalitatii preferate de învățare. Acestea includ urmatoarele:

- Influenta recompenselor si a rezultatelor.
- Așteptările colegilor, grupurilor profesionale si sociale.
- Specificul materiei respective si modalitatea de predare a acesteia.
- Calitatea profesorului.
- Factori temporali.

În unele cazuri, stilul preferat de învățare este substituit cu un stil general. De exemplu, atunci când învățăm să conducem o mașină, stilul aproape universal de a învăța este conducând o mașină cu dubla comandă, oricare ar fi modalitatea preferată de cursant. În consecință, stilurile preferate de învățare trebuie uneori adaptate.

Trei abordari fundamentale ale procesului de învățare

Comportamental. Abordarea comportamentală sau de răspuns la stimuli (S-R) este aceea prin care o serie de acțiuni și mișcări sunt învățate ca răspuns la anumiți stimuli. Cel puțin în parte, procesul de învățare este o formă de condiționare, întărită de feedback. Efectul feedback-ului pozitiv este de a dezvolta comportamentul dorit. Efectul feedback-ului negativ este de a reduce comportamentul nedorit.

Abordarea cognitivă. Aceasta este o viziune mai largă ce susține că procesul de învățare are loc ca răspuns la o mare varietate de stimuli și semnale și că, pentru a fi eficient, procesul de învățare trebuie să ia în considerare personalitatea, percepția și motivația individului. Operația de feedback este, de asemenea, mai complexă. Comportamentul este învățat prin procese mentale și este reținut în memorie. Acesta este întărit de așteptarea și anticiparea recompenselor și a realizărilor. Procesul este adaptabil, în sensul că procesul de învățare care are loc într-o anumită situație poate fi aplicat și într-o altă situație. Abordarea cognitivă recunoaște prezența creativității, invenției și imaginației în procesul de învățare. Aceasta abordare este eficientă în special în următoarele cazuri:

- Conducere.
- Conceperea, dezvoltarea și îmbunătățirea serviciilor.
- Activități orientate către rezolvarea problemelor.

Conditionarea. Aceasta abordare are în vedere faptul ca orice comportament, într-un anumit cadru sau context, care este rasplatit sau evidentiat are tendinta de a fi repetat. Conditionarea este utila în special în urmatoarele domenii de activitate:

- Seturi de activitati programate/planificate anterior.
- Stabilirea orarelor si programelor de activitate.
- Cultura si comportamentul.

Alti factori ce trebuie luati în considerare

De vreme ce indivizii difera în ceea ce priveste ritmul si maniera în care învata, trebuie sa luam în considerare si alti factori atunci când concepem planuri de formare profesionala. Acestia includ:

- Dorinta si motivatia de a învata determinate de nevoile si dorintele individului, de obicei în speranta ca acestea vor aduce succesul, rasplata, un potential si competente sporite, precum si cresterea respectului de sine si îmbunatatirea statutului.
- Presiunea facuta asupra individului de catre alte persoane, inclusiv de catre institutiile publice, astfel încât sa li se permita sa dobândeasca aptitudinile, cunostintele si calitatile necesare si pentru a adopta atitudinile, valorile si comportamentul necesare pentru a se simti confortabil în anumite situatii date.
- Dorintele si cerintele specifice, cum ar fi necesitatea de a avea o dezvoltare si o evolutie profesionala si ocupationala continue.
- Atitudinile si dispozitia individuala de a dobândi noi aptitudini, cunostinte si calitati.
- Preferintele si alegerile personale.

Retinerea/Pastrarea

Capacitatea de a retine si de a aplica ceea ce sa învatat depinde de o combinatie a urmatorilor factori:

- Capacitatea de a pune în practica aptitudinile si cunostintele dobândite.
- Valoarea unor noi aptitudini odata ce au fost învatate. Acest lucru ar putea fi diferit de valoarea perceputa înainte ca respectivele aptitudini sa fi fost dobândite.
- Regularitatea si frecventa cu care se folosesc noile aptitudini.
- Recompensele care se adauga odata cu dobândirea noilor aptitudini.
- Pedepsele si amenintarile care apar daca nu are loc procesul de învatare si de adaptare a comportamentului. Acest lucru este important în mod special în procesul de dobândire a unor atitudini, valori si comportamente si în conformarea la reguli si standarde.

Întregul proces poarta numele de întarire. Întarirea poate fi:

- Continua, atunci când întregul proces de învatare este rapid internalizat.

- Intermitentă, atunci când este probabil ca va fi nevoie de revizii și sesiuni de îmborspatare.
- Ocazională, atunci când formarea profesională ar putea avea doar o valoare marginală.
- Slabă, atunci când devine evident că instruirea nu a avut nici o valoare.

Feedback

Feedback-ul este esențial pentru toate aspectele legate de performanță și este optim în următoarele circumstanțe:

- Ar trebui să fie pozitiv mai degrabă decât negativ. În general vorbind, nu ar trebui folosit niciodată un feedback negativ. Singura excepție posibilă este nereușita constantă de a se conforma la regulile relevante, mai degrabă decât nereușitele legate de aptitudini sau cunoștințe.
- Ar trebui să se refere atât la procese cât și la rezultate. Indivizii ar trebui să-și cunoască atât rezultatele cât și motivele pentru care au reușit sau nu au reușit.
- Ar trebui să fie dat cât mai aproape de finalizarea procesului de învățare și urmat apoi de ocazii favorabile aplicării cunoștințelor dobândite.
- Ar trebui să fie continuu astfel încât orice problemă legată de procesul de învățare să poată fi îndreptată.

Alți factori

O dezvoltare profesională eficientă a personalului satisface nevoile de dezvoltare instituțională, ocupațională, profesională și personală.

- **Instituțională.** Acest lucru se referă la formarea profesională și dezvoltarea ocupațiilor existente. Aceasta acoperă formarea profesională introductivă, inițială și continuă. De asemenea, acoperă necesarul de formare profesională ca urmare a apariției unor noi tehnologii sau noi procese.
- **Formare ocupațională.** Aceasta este o combinație între formarea la nivelul instituției publice și la nivel individual. Nevoia de formare ocupațională în momentul de față ar putea deveni evidentă ca urmare a evaluării performanței, analizei nevoilor de formare profesională sau ca urmare a deficitului operațional. Alte tipuri de formare ocupațională sunt menite să asigure atât eficiența curentă cât și cea viitoare. De aceea va include:
 - o Instruire în vederea creșterii flexibilității.
 - o Instruire în vederea cunoașterii evoluțiilor recente în ocupația prezentă.
 - o Instruire pentru următoarea ocupație.
 - o Instruire pentru potențiale posturi sau ocupații viitoare.
 - o Instruire pentru promovare.
 - o Instruire în vederea redistribuirii forței de muncă.

- **Formare profesionala.** În multe ocupatii, formarea profesionala permanenta este o necesitate pentru a putea profesa eficient în continuare. Exemplele cele mai evidente sunt profesiunile juridice sau medicale dar includ si cea mai mare parte a celorlalte profesii, de exemplu ingineri, arhitecti, economisti si statisticieni. Formarea profesionala are loc, de exemplu, si la alte niveluri cum ar fi serviciul de secretariat, unde personalul ar putea avea nevoie de cursuri de formare într-un nou program de calculator sau de procesare de text.
- **Formarea personala.** Indivizii trebuie sa-si ierarhizeze prioritatile si preferintele personale. Acest lucru nu înseamna ca institutiile publice ar trebui sa actioneze neconditionat ca niste sponsori ci ca acestea ar trebui sa recunoasca faptul ca functionarii publici au interese legitime pe parcursul carierei lor profesionale si în dezvoltarea profesionala si personala viitoare.

Nevoile de formare profesionala

Nevoia de formare profesionala a functionarilor publici poate fi clasificata dupa cum urmeaza:

- **Comportament.** Dezvoltarea tiparelor comportamentale necesare tuturor functionarilor publici. Dezvoltarea standardelor comportamentale de interactiune între grupuri de functionari publici si institutiile publice.
- **Atitudini.** Dezvoltarea unor atitudini colective si individuale pozitive. Înlturarea atitudinilor colective si individuale negative.
- **Aptitudini.** Dezvoltarea aptitudinilor pentru prezent si pentru viitor.
- **Cunostinte.** Dezvoltarea cunostintelor si a constiintei legate de post, institutie publica , mediu, profesie si ocupatie.
- **Experienta si competentele.** Dezvoltarea performantei de la adecvat, la competent, la expert, pe parcursul unor perioade de formare profesionala planificata, prin perfectionarea activitatii si prin punerea la dispozitie a unor ocazii favorabile.
- **Tehnologia.** Îmbunatatirea capacitatii de utilizare a tuturor echipamentelor si tehnologiilor necesare pentru respectivul post, atât în prezent cât si în viitor.

În practica, aceste diviziuni se suprapun. Fiecare din ele le alimenteaza pe celelalte. Atentia acordata aspectelor comportamentale întareste încrederea, capacitatea si dorinta de a obtine performante la locul de munca. Atentia acordata aspectelor tehnologice si celor legate de aptitudini vor întari atitudinea si comportamentul pozitiv, si vor îmbunatati experienta si competentele.

Principalul scop al dezvoltarii personalului este de a spori aptitudinile, cunostintele, calificarile si experienta prin folosirea si aplicarea mai multor metode. Daca se doreste succesul acestui proces, atunci trebuie sa înțelegem cum învata indivizii, ceea ce implica analiza contextului în care se asteapta ca indivizii sa învete si sa se dezvolte si o înțelegere a modalitatilor în care acestia ar putea raspunde unor initiative si activitati concrete.

Este deosebit de important sa înțelegem ca atenta acordata atitudinilor la locul de munca ajuta functionarii publici sa se adapteze si sa gaseasca ritmul care li se cere în mediul în care lucreaza. Acest lucru ajuta la realizarea unei înțelegeri reciproce între functionar public si institutia publica din care face parte. Acesta este un punct cheie al mediului de lucru dar si al unui proces eficient de formare si dezvoltare profesionala. Marele câștig este ca functionarii publici devin flexibili si adaptabili.

Analiza necesarului de formare profesionala

Scopul analizei nevoilor de formare profesionala este de a evalua o institutie publica sau orice parte a sa astfel încât:

- Sa se identifice lacunele si deficientele de performanta.
- Sa se identifice care dintre acestea pot fi depasite prin activitati de dezvoltare profesionala a institutiei publice si a functionarilor publici si care nu.

Aceste nevoi de formare profesionala pot aparea din întâmplare sau ca urmare a rezultatelor unor anchete speciale. Altfel, ele devin evidente prin folosirea unor instrumente specifice.

Evaluarea performantei

Aceasta este frecvent folosita pentru a identifica nevoile de formare profesionala. Daca se doreste obtinerea unor rezultate de succes, se vor folosi o serie de proceduri cuprinzatoare, aplicate uniform. Mai întâi de toate, daca acestea promit dezvoltarea carierei si/sau formare profesionala, trebuie sa-si tina promisiunea, pierzându-si credibilitatea daca promisiunile nu sunt realizate. Un punct important este acela ca discutia despre dezvoltarea carierei sau a oportunitatilor de formare profesionala nu ar trebui considerate ca fiind în contradicție/antagoniste. Functionarul public si evaluatorul au acelasi obiectiv. Amândoi doresc ca functionarul public sa devina mai eficient, fie imediat, fie în viitor. Dezvoltarea carierei, indiferent în ce maniera este obtinuta, nu ar trebui sa fie niciodata considerata ca o pedeapsa sau ca o critica.

Auto-evaluarea

Auto-evaluarea responsabilizeaza individul cu privire la propria dezvoltare. El sau ea trebuie sa fie destul de încrezător în fortele proprii si destul de onest pentru a cunoaste ce aptitudini sau cunostinte îi lipsesc cu adevarat. Functionarii publici de conducere si supervizorii trebuie sa fie deschisi pentru a raspunde la nevoile identificate. Ei trebuie sa le considere ca fiind exprimarea nevoilor de dezvoltare si nu ca o recunoastere a esecului sau a incompetentei. Daca indivizii simt ca sistemul este folosit împotriva lor, ei își vor retrage sprijinul acordat si își vor îndrepta atenta doar catre punctele forte. Acest lucru este adevarat fie ca auto-evaluarea se refera doar la nevoile de dezvoltare fie ca se refera la întregul proces de evaluare.

Evaluarea facuta de colegi

Daca este facuta eficient, evaluarea colegilor va identifica probabil deficiente ale performantei. În mod ideal, acest lucru conduce mai apoi la o dezbatere productiva în rândul membrilor grupului cu privire la modul de remediere a deficientei. Acestia pot determina ce s-ar putea rezolva mai bine prin cursuri de formare profesionala si ce se poate rezolva prin alte metode. Principalele probleme pe care le are acest sistem se refera la potentialul de victimizare. O anumita unitate sau sectiune, sau chiar un individ, pot fi identificati ca fiind cauza problemelor. Apoi, acestia devin tinta unei analize foarte detaliate, uneori renunând la analiza oricaror altor elemente.

Evaluarea facuta de subordonati

Acest proces implica chestionarea personalului junior si de linia întâi cu privire la performanta superiorilor lor si a departamentelor din care fac parte. Deoarece sunt constienti ca vor fi evaluati astfel, functionarii publici de conducere si supervizorii devin foarte responsabili, își desfasoara activitatea cât mai bine posibil si iau în considerare prioritatile functionarilor publici si cele operationale. Principalele probleme care trebuie abordate atunci când se foloseste aceasta forma de evaluare sunt urmatoarele:

- Daca sunt ridicate probleme serioase de catre majoritatea sau întregul personal în legatura cu performanta unui anume functionar public de conducere sau supervizor, înseamna ca exista cel putin o nevoie exprimata de actiune, iar institutia publica este angajata virtual sa faca ceva în acest sens.
- Deseori, un functionar public are nevoie de mult curaj pentru a își exprima punctul de vedere cu privire la un functionar public de conducere sau la un supervizor iar functionarii publici de conducere si supervizorii au nevoie de un curaj similar pentru a se pune ei însisi în aceasta pozitie.
- Exista un pericol real de victimizare si de gasire a „tapului ispasitor”.

Evaluarea postului

Procesul de evaluare se desfasoara de obicei sub forma unor exercitii structurate. Ele sunt organizate în anumite scopuri însa deseori pot arunca o noua lumina asupra dezvoltarii carierei si nevoilor de formare profesionala, indicând urmatoarele:

- Eficienta postului în prezent si în viitorul apropiat.
- Eficienta potentiala a postului pe termen mediu si lung.
- Schimbarile specifice estimate în ceea ce priveste tehnologia, sistemele, procedurile si competentele.
- Evaluarea potentialului functionarilor publici existenti.
- Evaluarea masurii în care lacunele de performanta sau aptitudini pot fi acoperite prin cursuri de formare profesionala sau prin alte metode. Este mai mult sau mai

putin sigura aceasta evaluare atunci când evaluarea postului si a activitatii este legata de un proces de restructurare sau de redimensionare a institutiei publice.

Evaluarea performantei institutiei publice si a managementului

Evaluarea performantei institutiei publice si a managementului consta, de obicei, din analize strategice si operationale regulate. Acestea pot conduce la crearea unor proiecte care sa ofere posibilitatea detasarii personalului. Bineînțele, evaluarea eficientei strategice si operationale subliniaza zonele în care e nevoie de investitii, fie în echipament fie în personal. De asemenea, sunt subliniate deficientele atitudinilor, comportamentului si performantei colective. Aceste evaluari sunt, în consecinta, o alta modalitate de a forma puncte de vedere cu privire la zonele ce au nevoie de mai multe cursuri de formare profesionala ori de dezvoltare. Analizele specifice ale anumitor activitati si incidente critice pot dezvalui astfel de informatii. Ele identifica nevoile de dezvoltare individuala sau institutionala. De obicei, aceste analize au în vedere doua aspecte: evaluarea lacunelor de performanta si a incidentelor critice.

- **Lacunele de performanta** exista atunci când
 - o Ceva se face, dar ar putea fi îmbunatatit
 - o Atunci când lipseste un element relativ mic dar foarte important
 - o Atunci când anumite evenimente, cum ar fi reclamatii, se repeta
 - o Atunci când o serie larga de evenimente adverse par a avea o singura cauza, de exemplu faptul ca personalul nu este capabil sa raspunda la chestionare.
- **Incidentele critice.** Acestea sunt incidente care au o importanta critica în ceea ce priveste buna functionare a institutiei publice. Ele includ probleme de genul celor enumerate mai jos, fiecare dintre ele fiind clasificata în functie de dificultatea, frecventa si importanta sa.
 - o elementele cheie legate de furnizarea serviciului care sunt sub standarde
 - o întreruperi semnificative în furnizarea serviciului
 - o termene limita ale proiectului care sunt amânate sau depasite
 - o relatii cheie, cu factorii implicati, care nu functioneaza bine
 - o pierderi semnificative de personal cheie

Analiza lacunelor de performanta, analiza incidentelor critice si, într-adevar, analiza formarii profesionale vor identifica probabil probleme în cel puțin câteva din urmatoarele domenii de practica manageriala:

- **Comunicarea.** Acesta este un element care preocupa functionarii publici în majoritatea institutiilor publice. Faptul ca este un element comun nu pare sa conduca la o schimbare pozitiva. Problema pare a fi mai mult legata de a face ceea ce este necesar mai degraba decât de a nu sti care este cea mai buna practica. În cele ce urmeaza vom prezenta cele mai frecvente probleme de comunicare ce împiedica dezvoltarea functionarilor publici. Lista nu este exhaustiva.
 - o O comunicare scrisa si verbala de proasta calitate.

- o Volumul mare de comunicari scrise.
 - o Rigiditatea canalelor oficiale de comunicare.
 - o Prea multa încredere acordata canalelor de comunicare neoficiale.
 - o Frecventa sedintelor personalului si echipei si utilitatea acestora.
 - o Un grad mare de confidentialitate – prea multe lucruri sunt secrete.
 - o Îndoiala cu privire la integritate – chiar e adevarat ce spun?
- **Probleme organizationale.** Acestea se pot manifesta într-o multitudine de maniere, cele mai obisnuite fiind enumerate mai jos. Din nou, lista nu este exhaustiva.
 - o Lipsa unor consultari adecvate.
 - o Lipsa autonomiei, în special în unitatile descentralizate.
 - o Stiluri contradictorii de management.
 - o Accentul se pune mai mult pe proceduri decât pe succesul institutiei publice.
 - o Complexitatea inutila a procedurilor.
 - o Lipsa de claritate cu privire la strategia si obiectivele generale.
 - o Inaccesibilitatea conducerii superioare.
 - o Managementul pe baza de situatii de criza.
 - o Practici de lucru care înstraineaza si divid personalul.
 - o Confuzia cu privire la limitele de responsabilitate si cu privire la persoanele care detin puterea în realitate.

O abordare strategica a analizei nevoilor de formare profesionala

Toate instrumentele prezentate pâna acum sunt valoroase pentru efectuarea analizei nevoilor de formare profesionala. Punctul slab al abordarilor individuale este acela ca ar putea sa nu aiba rigoarea necesara. De asemenea, fiecare functionar public de conducere sau unitate va acorda o importanta diferita rezultatelor. Acesta este un argument în favoarea unei abordari mai ample, strategice, care implica urmatoarele:

- Accentul pus pe analiza nevoilor de formare profesionala, ca prioritate. Aceasta analiza este relevanta în mod special în legatura cu programul de evaluare a performantei si necesita atât mijloace cât si flexibilitate si dorinta de a satisface nevoile identificate.
- Cea mai buna practica este stabilirea unor standarde absolut necesare în ceea ce priveste aptitudinile, cunostintele, comportamentul, competentele si performanta. Acest lucru poate fi realizat, de exemplu, prin folosirea unor matrice de competenta. Multe institutii publice se concentreaza doar pe aptitudini si cunostinte si realizeaza mult mai putin decât ceea ce este cu adevarat necesar pentru o dezvoltare adecvata a carierei profesionale.
- Trebuie sa existe flexibilitatea si mijloacele necesare pentru a remedia alte deficiente, atunci când ele apar. Acest lucru este important în special în ceea ce priveste proportiile dintre personal si tehnologie si atunci când este vorba de deficiente culturale, de coeziune, unitate si claritate a scopurilor. Trebuie observat

- si faptul ca programele de formare profesionala pot deveni depasite si învechite. Ele trebuie analizate în mod critic cel puțin o data pe an.
- O abordare strategica a formarii profesionale la nivel individual si la nivelul institutiei publice , ce implica o analiza critica a urmatoarelor elemente:
 - o Cine are nevoie de programe de formare profesionala
 - o Care sunt nevoile reale de formare profesionala
 - o De ce exista aceste nevoi
 - o De ce este considerat un anumit program de formare profesionala ca fiind cel mai bun
 - o Ce alte optiuni au mai fost luate în considerare
 - Un angajament pe termen lung de a desfasura programe de formare profesionala, cunoscând ca:
 - o Este probabil ca beneficiile sa nu apara în termen scurt si ar putea sa dureze mai multi ani pâna vor deveni vizibile.
 - o Pe termen scurt pot aparea probleme spinoase.
 - o Beneficiile ar putea fi diminuate de reactiile contradictorii ale personalului, în special daca exista un stil advers de management.
 - Angajamentul de a pune la dispozitie toate resursele necesare pentru desfasurarea programului, în ceea ce priveste fondurile si competentele si de a-i acorda o prioritate adecvata pentru a asigura timpul necesar functionarii acestuia.

În afara acestor lucruri, succesul abordarii structurate a analizei nevoilor de formare profesionala depinde de:

- O politica si o directie clare .
- Un set de reguli clare si acceptabile.
- Întrebări si solicitari standard universal aplicabile.
- Mecanisme de monitorizare, analiza si evaluare, atât la nivelul superior de conducere cât si la cel operational.

Analiza nevoilor, politica si directia

E nevoie de o analiza a nevoilor, de o politica si de o directie pentru a asigura cunoasterea si înțelegerea standardelor globale de conduita. Acest lucru necesita o abordare unitara, pentru a fi eficient. Totul trebuie abordat în aceeasi maniera. Trebuie sa existe standarde absolute de egalitate de tratament si de sanse.

- Un set de reguli aplicat în mod clar. Regulile ar trebui aduse la cunostinta întregului personal si ar trebui sa asigure:
 - o Identificarea si înregistrarea tuturor nevoilor de formare si dezvoltare profesionala care sa fie apoi utilizate ca parte a procesului mai amplu de dezvoltare profesionala a personalului.
 - o Abordarea globala nu este punitiva ci întăreste ideea ca dezvoltarea profesionala a functionar public ului este o activitate si o responsabilitate comuna.

- Un cadru riguros aplicat. Abordarea ideala este aceea ca în cadrul sistemului de evaluare se aplica un format universal. Documentele sunt completate si semnate atât de evaluator cât si de functionarul public evaluat. Întrebarile cheie ce trebuie luate în considerare la urmatoarea analiza sunt daca nevoile identificate au fost nevoi reale de formare profesionala si, în al doilea rând, daca programul de formare profesionala, în cazul în care a fost organizat, a avut succes.
- Monitorizarea. Aceasta ar trebui sa aiba loc la nivel strategic si operational. La nivel strategic, analiza nevoilor de formare profesionala este evaluata conform evolutiei si dezvoltarii institutiei publice si în functie de indicatori de performanta specifici. La nivel operational, monitorizarea face parte din relatia dintre evaluator si functionarul public evaluat. Trebuie sa se asigure ca analiza anuala a nevoilor de formare profesionala nu este doar un exercitiu de completare a unui formular.

Concluzii

Scopul analizei nevoilor de formare profesionala este de a identifica prioritatile de învățare si dezvoltare si angajamentele institutiei publice si ale indivizilor care lucreaza în cadrul acesteia. Daca analiza nu acopera aceste probleme, procedura de analiza ar trebui revizuita în amanunt.

Daca exista un angajament de efectuare a unei astfel de analize a nevoilor de formare profesionala, este esential ca programele de formare si dezvoltare profesionala pentru care s-a luat respectivul angajament sa fie într-adevar efectuate.

Oricare ar fi rezultatele analizei nevoilor de formare profesionala, ele nu trebuie sa devina niciodata motivul aplicarii unor proceduri disciplinare sau de sanctionare a performantei slabe. Acolo unde evaluarea performantei indica incompetenta sau o alta atitudine fundamental inacceptabila, aceste situatii trebuie abordate în afara acestei componente a procesului de management.

În final, pot fi retinute doua aspecte. În primul rând, concentrarea pe nevoile de formare profesionala tinde sa atraga atentia asupra aspectelor negative. Acest lucru trebuie însa evaluat în context. În al doilea rând, nevoile de formare si dezvoltare profesionala ar putea aparea si în institutiile publice foarte performante care doresc sa-si mentina succesul obtinut. Pe de alta parte, institutiile publice cu o performanta scazuta ar putea avea atâtea puncte slabe strategice si structurale fundamentale încât nici un program individual de formare sau dezvoltare profesionala nu le-ar putea rezolva. Formarea si dezvoltarea profesionala nu sunt un panaceu pentru toate afectiunile institutiei.

Programe si activitati de baza în procesul de formare profesionala

În toate institutiile publice este nevoie de un numar de programe de formare profesionala de baza. Acest lucru este valabil indiferent de marimea, statutul sau localizarea acestora.

În cele ce urmeaza sunt enumerate principalele programe si activitati. De multe ori, mai multe subiecte se combina într-un singur program de formare profesionala. De exemplu, cursurile introductive se pot extinde la mai multe din subiectele mentionate la început.

- Cursuri introductive. Acestea acopera de obicei prezentarea personalului, stabilirea unor standarde de lucru de baza, a unor atitudini, comportamente si conduite, familiarizarea cu institutia publica si cu mediul de lucru.
- Proceduri de urgenta. Exercitii de simulare si proceduri de evacuare în caz de incendiu, proceduri de manipulare a substantelor periculoase, proceduri de securitate si alte informatii în caz de urgenta, cum ar fi managementul defectiunii sistemelor informatice.
- Sanatatea si siguranta la locul de munca. Regulile si reglementarile generale, inclusiv acordurile specifice aplicabile la respectivul loc de munca.
- Egalitatea de tratament si de sanse. Personalul trebuie sa fie informat în legatura cu legislatia relevanta. Personalul trebuie sa-si cunoasca drepturile si obligatiile. Promovarea unor atitudini, valori si comportamente corecte. Intoleranta fata de discriminare, victimizare sau hartuire.
- Managementul resurselor umane, proceduri si practica. Cerintele si asteptarile cu privire la managementul de personal. Proceduri disciplinare si de exprimare a revendicarilor.
- Perioada de activitate si perioada de concediu, inclusiv concediul medical. Certificate pentru concediul medical. Dreptul la vacanta si la zile libere. Actiuni în cazul absentei nemotivate. Concediul de maternitate si de paternitate. Absente motivate de urgente.
- Proceduri si practici operationale. Proceduri operationale generale. Acorduri privind dosarele si arhivarea. Confidentialitatea. Circulatia documentelor. Puteri si responsabilitati. Autorizarea actiunilor.
- Formare profesionala initiala pe post. Detalierea datoriilor si responsabilitatilor. Legislatia, procedurile si practica. Formare profesionala în sistem. Studii de caz. Relatia cu alte unitati si institutii publice.
- Formare profesionala permanenta. Mutarea personalului pe diferite posturi, îmbogățirea postului. Formare profesionala avansata. Cursuri de atitudine, comportament si cultura. Formarea unor aptitudini specifice.
- Formarea pentru lucrul în echipa. Teoria si practica lucrului în echipa. Lucrul ca membru al echipei si ca sef de echipa. Stabilirea obiectivelor si a performantelor. Dinamica grupului.
- Formarea profesionala a structurilor inferioare de conducere. Conducerea si motivarea. Comunicarea. Stabilirea de obiective si de standarde de performanta. Controlul si monitorizarea. Managementul de proiect.
- Formarea generala a structurilor de conducere. Metode si practici manageriale. Conducerea si motivarea. Practica relatiilor umane. Comunicarea. Stabilirea si monitorizarea scopurilor si a performantelor. Management strategic. Control financiar.

Durata si continutul detaliat al fiecarei activitati va depinde de personalul ce urmeaza a fi instruit, de experienta si cunostintele pe care acestia le detin si de nevoile concrete ale institutiei publice.

Obiectivele urmarite

Desi programele de formare de baza variaza de la o institutie publica la alta, toate au un set comun de obiective. Acestea sunt:

- Stabilirea si dezvoltarea atitudinilor si comportamentului dorit. Acestea includ diferite aspecte cum ar fi:
 - o Abordarea extremelor – cazuri de urgenta si similare.
 - o Abordarea lucrurilor obisnuite – codul vestimentar, maniere de adresare, cum se întocmesc scrisorile si procesele-verbale, cum se raspunde la telefon
 - o Modele de comportament în cadrul institutiei publice – cum ar fi intrarile si iesirile, folosirea condicii, întocmirea rapoartelor de evolutie.
 - o Aptitudini si competente.
- Armonizarea nevoilor individului cu cele ale grupului.
- Stabilirea unor standarde absolute pentru fiecare loc de munca, în prezent si în viitor.
- Rezolvarea problemelor existente sau potentiale pentru a îmbunatati capacitatea organizatorica.

Calitatea programului de formare profesionala

Scopul programelor de formare profesionala poate fi atins doar în anumite conditii.

- Institutia publica trebuie sa acorde procesului de formare prioritatea adecvata.
- Continutul programului de formare profesionala trebuie pus în aplicare în practica.
- Fiecare curs trebuie sa stabileasca standarde specifice de atitudine, comportament si performanta.
- Indivizii ar trebui instruiti în legatura cu modalitatea de utilizare si de consolidare a cursurilor de formare profesionala.
- Formarea profesionala trebuie sa fie monitorizata si analizata corespunzator.

Este de asemenea important ca oamenii sa dea si sa primeasca un feedback în legatura cu programul de formare profesionala. Institutiile publice si indivizii trebuie sa fie destul de flexibili si de încrezatori în fortele proprii pentru a-si recunoaste propriile puncte forte si puncte slabe. Daca într-o institutie publica sunt descoperite puncte slabe importante, atunci este esential pentru institutia publica sa abordeze aceste probleme si sa le îndrepte.

Formare profesionala la locul de munca

Formarea profesionala la locul de munca ar trebui sa reprezinte baza dezvoltarii personalului. Acest tip de formare profesionala aduce noi activitati si aptitudini. În mod ideal, este construit pe o relatie directa între ceea ce se învata si ceea ce se aplica mai apoi. Activitatea nu trebuie facuta superficial. Daca e prost realizata, functionarii publici vor avea o impresie gresita asupra valorii muncii pe care o depun si asupra valorii proprii în cadrul institutiei publice.

Lucrul sub îndrumare si supraveghere

Acesta este un sistem de formare profesionala foarte obisnuit si aproape universal. Este valoros în aproape toate unitatile si institutiile publice. Exista câteva puncte care necesita atentie:

- Formatorul trebuie selectat cu atentie. El trebuie sa arate ca are conduita si atitudinea pe care institutia publica doreste sa le construiasca si sa fie expert în postul pentru care va tine cursurile de formare profesionala.
- Formatorul trebuie sa aiba dispozitia si aptitudinea de a preda. Un bun executant la locul de munca nu este neaparat si un bun formator. Persoana respectiva trebuie sa aiba si timp si energie pentru a sustine cursurile de formare. Deseori va fi nevoie sa se reduca din sarcinile curente personale ale formatorului si sa fie distribuite altor functionari publici.
- Trebuie sa se ia în considerare faptul ca indivizii învata în ritmuri diferite. Un cursant poate sa învete mai rapid sau mai greu. Formatorul trebuie sa poata face fata ambelor situatii. Nu trebuie sa faca totul singur, doar pentru ca este mai usor.
- Apropierea dintre formator si cursant poate conduce la un efect de halo – cursantul fiind notat mai bine decât performanta sa reala, în special daca respectivul cursant învata repede. Performanta ar putea fi mai putin buna în practica decât pe parcursul orelor de formare profesionala.
- Cei care învata mai greu au nevoie deseori de mult sprijin ceea ce e uneori dificil pentru formator, în special daca acesta este mai rapid.

Atât formatorul cât si cursantul sunt îndreptatiti sa astepte linii clare de îndrumare în ceea ce priveste programul de formare profesionala ce urmeaza a fi desfasurat. Cursantul ar trebui sa primeasca îndrumari cu privire la ceea ce trebuie facut, cum si de ce. Programul de formare profesionala trebuie sa specifice clar contributia pe care o are respectivul post în întreaga unitate sau institutie publica. Trebuie definite limite si specificat exact ce are voie si ce nu are voie cursantul sa faca. Formatorul este îndreptatit sa astepte din partea cursantului dorinta si angajamentul de a învata, însa formatorul are si responsabilitatea de a încuraja o relatie pozitiva cu acesta.

Formarea de aptitudini multiple

Formarea profesionala pentru aptitudini multiple si variate are marele avantaj ca asigura o productivitate sporita pe perioade de timp mai lungi. De asemenea, este necesara atunci când sunt puse în aplicare scheme de mobilitate pe orizontala, iar functionarii publici se muta pe alte posturi, fie oficial fie neoficial. Principalele motive pentru formarea unor aptitudini multiple sunt urmatoarele:

- Sporeste angajamentul fata de institutia publica
- Previne aparitia plictiselii în rândul functionarilor publici.
- Sporeste capacitatea de angajare a indivizilor.
- Dezvolta potentialul.
- Dezvolta o atitudine si un comportament pozitiv.
- Reduce riscul plecarii personalului si problemele de management care decurg din aceasta.

Delegarea de responsabilitati

Obiectivul este de a spori gradul de responsabilitate precum si competentele profesionale. Experienta arata ca schemele de delegare a responsabilitatii functioneaza bine însa trebuie sa fie sprijinite în maniere speciale:

- Deoarece folosirea resurselor se face prin delegare, trebuie sa existe suficiente resurse disponibile pentru ca fiecare functionar public caruia i s-a delegat o responsabilitate sa poata avea control asupra unui buget definit.
- Trebuie sa existe un angajament din partea institutiei publice de a sprijini deciziile functionarilor publici de conducere, uneori de vârsta foarte tânara.
- Formarea profesionala continua este de obicei necesara pentru a asigura îndeplinirea standardelor si pentru a le mentine la gradul dorit de uniformizare.
- Trebuie sa se faca simtit si vizibil sprijinul, iar nu interventia, din partea structurilor superioare de conducere

Scheme planificate de experienta

Acestea sunt foarte obisnuite în domeniul administratiei publice, în special în cazul noilor veniti, atât pentru cei de la niveluri superioare cât si la nivelul debutantilor. Ele implica plasarea noului functionar public într-o serie planificata de tipuri de activitati. De exemplu, mai întâi ar putea fi angajati la registratura si implicati în procedurile de transfer al dosarelor. Ar putea, mai apoi, sa petreaca câteva saptamâni trecând prin diferite tipuri de posturi si luând contact cu activitatea serviciul juridic si de strategie. Ar putea se ocupa alte persoane cu functii de raspundere la diverse întâlniri. Astfel de scheme sunt în mod normal controlate prin înregistrarea fiecărei experiente de munca într-un registru.

Cursurile oficiale si neoficiale de formare profesionala sunt si ele înregistrate în registru. La sfârșitul unei perioade, sa spunem, de trei luni, cursantul va fi trecut printr-o serie planificata de experiente de munca si va fi în pozitia potrivita fie sa preia un anume post fie sa urmeze cursuri specializate de formare profesionala.

Dezvoltarea profesionala permanenta

Multe organisme profesionale, de exemplu din domeniul serviciilor de îngrijire medicala, inginerie si arhitectura, cer ca personalul care lucreaza în aceste domenii sa urmeze un proces permanent de dezvoltare profesionala. Acest lucru se poate realiza prin cursuri de instruire si seminarii însa deseori implica anumite experiente de munca sau mutarea personalului pe orizontala. Si alte institutii publice impun conditia dezvoltarii profesionale permanente. În general, institutiile publice obisnuiesc sa responsabilizeze functionarii publici cu privire la actiunile concrete de dezvoltare a carierei prin acorduri de dezvoltare profesionala permanenta. Costurile aferente sunt în mod normal platite de institutia publica.

Formare profesionala în afara locului de munca

Formarea profesionala în afara locului de munca da ocazia de a dezvolta noi idei si concepte si de a lucra într-un mediu sigur. Aceasta include un cadru propice gândirii creative, asumarii unor roluri diverse si brainstorming-ului. În unele cazuri se creeaza ocazia învatarii în medii simulate, de exemplu în birouri model sau în laboratoare de testare. Se pot folosi diverse locatii pentru formarea profesionala în afara locului de munca. Multe institutii publice mari au propriile centre de instruire. Altele închiriaza sau folosesc spatiul oferit de colegii sau universitati. Majoritatea institutiilor publice, indiferent de marime, au la dispozitie sali de instruire si de seminar.

Atunci când functionarii publici se deplaseaza de la locul obisnuit de munca ei ies si din rutina zilnica si au la dispozitie o viziune mai clara asupra contextului în care își desfasoara activitatile. De asemenea, li se ofera o ocazie buna de a contacta alte persoane aflate la un nivel similar de instruire sau experienta si de a face un schimb fertil de idei. Se încurajeaza, de obicei, un aport proaspat si independent de idei. Functionarilor publici li se pun la dispozitie cunostinte la nivel de expert si, deseori, noi cercetari si noi tehnici. Ei dezvolta astfel o perspectiva mult mai ampla prin interactiune, dezbateri si implicare generala si prin folosirea bibliotecilor, cartilor si periodicelelor.

Multe institutii publice ofera cursuri specializate de formare profesionala în afara locului de munca. Unele chiar insista ca functionarii publici sa obtina diplome profesionale recunoscute. Printre tipurile speciale de formare profesionala care pot fi oferite se numara urmatoarele:

- **Cursuri la clasa.** Acest tip de formare profesionala poate avea loc în diferite locuri. De obicei include cursuri si seminarii si deseori lucrul pe grupe mici. Este o metoda buna pentru transmiterea si actualizarea regulata a informatiilor. Este însa mai putin adecvata pentru transmiterea de informatii si aptitudini noi. De obicei, doar

40% din informatiile oferite sunt retinute si chiar si acest procentaj scade pe masura ce trece timpul.

- **Ateliere de lucru.** Aceasta sintagma este folosita pentru a descrie cursuri de formare profesionala în care accentul se pune foarte puțin pe prelegeri si foarte mult pe activitati interactive. Cursantii rezolva problemele în grupuri mici si mari, accentul fiind pus pe învatarea activa, prin experimentare. Pot fi obtinute rezultate bune de pe urma acestui tip de cursuri, cu conditia ca problemele sa fie bine concepute si bine gândite. Daca sunt superficiale, activitatea va fi o mare pierdere de timp. Se acorda un bonus pentru aptitudinile formatorilor si pentru munca pregatitoare pe care sunt gata sa o depuna, precum si pentru calitatea materialelor puse la dispozitia cursantilor. Studiile caz si de roluri fac deseori parte din formarea profesionala în ateliere de lucru.
- **Detasari.** Acestea sunt deseori folosite ca modalitate de formare profesionala. Functionarii publici sunt detasati pentru o perioada în alte parti ale institutiei publice sau în alte institutii publice. Obiectivul este de obicei de a largi experienta si perceptiile. O alta varianta este detasarea cursantilor pe întreaga durata a cursurilor într-o locatie diferita. Un alt tip foarte obisnuit de detasare este de la un sediu central (minister) la o sucursala (serviciu deconcentrat) sau viceversa. Obiectivul în acest caz este de a permite cursantului sa experimenteze activitatea întregii institutii publice.
- **Proiecte.** Aceasta este o varianta a detasarii. Functionarii publici sunt numiti sa desfasoare anumite proiecte, de obicei pe o perioada de timp definita, de câteva luni. Ei au ocazia sa gestioneze o sarcina si sa o duca la bun sfârșit si iau contact cu metodologia si practica managementului de proiect. Deseori, functionarii publici participa la proiecte care implica folosirea consultantilor externi. Exista doua motive: cel mai important este acela de a largi experienta functionarilor publici implicati. Cel de-al doilea este de a asigura integrarea deplina a consultantilor în institutie publica.
- **Formarea competentelor.** Un tip de formare profesionala axat pe formarea aptitudinilor, competentelor si capacitatilor manageriale. De obicei este un proces de scurta durata sau care consta dintr-un numar de module independente.
- **Îndrumare din partea unui mentor.** Este diferita de formarea la locul de munca descrisa mai sus si înseamna îndrumarea din partea unui mentor, în afara locului de munca. Este o activitate consumatoare de timp, foarte costisitoare, care solicita mult atât mentorul cât si cursantul. În general se foloseste doar pentru personalul superior de conducere care trebuie sa dobândeasca aptitudini foarte specializate. De exemplu, se foloseste în pregatirea aptitudinilor de negociere a înaltilor functionari publici din Marea Britanie. Se urmareste mai întâi o sedinta de negociere si apoi se diseca împreuna cu mentorul. Se foloseste în acelasi fel, desi la un nivel mai scazut, pentru dezvoltarea aptitudinilor de consiliere pe probleme de cariera de catre directorii de personal din administratia publica.
- **Seminarii costisitoare si programe universitare.** În principal este vorba de cursuri si programe oferite personalului de nivel superior de institutii de învățământ prestigioase. Ele pot fi un mijloc util, chiar daca scump, de formare a aptitudinilor strategice, financiare si de personal, la un nivel înalt.

În consecința, există o gamă largă de oportunități de formare profesională în afara locului de muncă. Aproape orice eveniment poate fi folosit ca o ocazie de a învăța ceva. Câteva factori trebuie, totuși, reținuți.

- Trebuie să existe o relație clară între ceea ce învață funcționarii publici și ceea ce ei trebuie să pună în practică. Formarea profesională trebuie să satisfacă cel puțin una sau, preferabil, mai multe din cerințele și interesele personale, profesionale sau ale instituției publice. Dacă nu se întâmplă acest lucru, efortul de formare profesională este irosit.
- Trebuie să existe o relație clară între teorie și practică. O formare pur teoretică va fi rareori utilă.
- Trebuie să existe o relație adecvată între costul și valoarea cursurilor de formare profesională.
- Trebuie să existe un motiv puternic la nivelul instituției publice de a trimite funcționarii publici la cursuri de formare profesională în afara locului de muncă, la care să subscrie toți funcționarii publici și funcționarii publici de conducere și care să fie înțelese de toată lumea.

Proiecte și detașări

Activitatea în cadrul proiectelor și detașările pot fi considerate ca cele două fețe ale aceleiași monede. În cazul dezvoltării activităților în cadrul proiectelor, indivizii sau grupurile de indivizi primesc o anumită sarcină. Proiectul are un produs final concret și etape inițiale, intermediare și finale clar definite. Deseori, dar nu invariabil, proiectul se desfășoară pe baza unei metodologii de control prestabilite. Proiectul poate fi desfășurat la locul de muncă obișnuit sau, mai frecvent, funcționarii publici sunt detașați/mutați temporar de la sarcinile lor curente pentru a acorda toată atenția proiectului. De obicei se detașează persoane individuale, mai rar grupuri. Aceste detașări au scopul de a lărgi experiența sau de a desfășura cursuri specializate de formare profesională sau pur și simplu apar pentru că un anumit funcționar public este dispus și capabil să desfășoare respectiva activitate.

Proiectele și detașările de succes necesită resurse, angajament și sprijin din partea instituției. Ele trebuie să se armonizeze cu direcția strategică a instituției publice și să se concentreze pe activități tangibile, necesitând o monitorizare, analiză și evaluare eficiente. În plus, sunt necesare următoarele:

- Persoane de referință numite, cărora funcționarii publici li se pot adresa pentru a primi consultanță și asistență
- Preferabil un mentor oficial.
- Resurse adecvate – bani, personal și echipament.
- Instituția publică trebuie să fie dispusă să implementeze rezultatele.
- Evaluarea corespunzătoare a rezultatelor.

Activitățile pe proiecte pot proveni din diferite surse. Nevoia poate apărea datorită cererilor sau inițiativelor venite din afara. Proiectele se pot desfășura datorită apariției nevoii de schimbare, pentru ca alte proiecte au adus în atenție noi aspecte sau pentru ca trebuie să se rezolve o problemă concretă. În cazul în care se inițiază un proiect, există anumite cerințe de bază:

- Problema ce urmează a fi abordată trebuie să fie reală și de valoare.
- Trebuie să existe un calendar fixat și agreat.
- Activitatea trebuie să se încadreze într-o planificare a proiectului și să fie monitorizată în funcție de respectivul plan. Este de preferat să existe o metodologie specifică.
- Trebuie să se stabilească termene realiste pentru activitățile ce urmează a fi desfășurate.
- Produsul final trebuie specificat, la fel și produsele intermediare dacă proiectul este mai lung.

În general, proiectele ar trebui să fie generate de dorința de acțiune. Aceasta poate fi sporită prin atribuirea responsabilității de implementare responsabililor de proiect.

Detasările sunt cel mai eficient folosite atunci când persoana detasată preia un post real, în loc să aibă statutul de personal suplimentar. Obiectivul nu ar trebui să fie doar îmbunătățirea aptitudinilor și cunoștințele ci ar trebui să prezinte funcționar publicului detasat o nouă cultură organizațională și noi metode de soluționare a problemelor. Detasările sunt de obicei structurate după cum urmează:

- Nou-venitii sunt detasați într-un post într-un alt birou, în vederea formării profesionale.
- Funcționarii publici la începutul sau la mijlocul carierei sunt detasați în alte birouri, de obicei pe perioade cuprinse între trei și șase luni, pentru a câștiga experiență cu privire la diferite modalități și stiluri de administrație. În mod normal, detasarea se face de la unitatea centrală la cele descentralizate și invers.
- Funcționarii publici cu funcții superioare sunt detasați în posturi de linie întâi pe perioade comparativ mai scurte – nu mai mult de o lună, de obicei. Obiectivul în acest caz este de a menține personalul în contact cu activitățile detaliate pe care trebuie să le administreze, pentru a preveni riscul ca aceștia să se îndepărteze de problemele reale. De exemplu, într-o anumită administrație, personalul cu funcții superioare de conducere de la sediul central este detasat la unitățile locale, pentru a oferi o vacanță funcționarilor publici de conducere de la nivel local.

Monitorizarea, analiza și evaluarea

Baza pentru o monitorizare, analiză și evaluare eficientă a tuturor activităților de dezvoltare a instituției publice și a funcționarilor publici o reprezintă stabilirea sarcinilor și a responsabilităților, adică cine, când, unde și de ce. Toate programele ar trebui evaluate

în ceea ce privește calitatea, eficiența și durabilitatea. Ele ar trebui analizate pe baza următoarelor criterii:

CE

- **Necesități.** Nevoia identificată a fost una reală? A fost ea satisfăcută corespunzător? S-au obținut beneficiile dorite și care au fost acestea?
- **Termene.** Rezultatele au fost livrate la timpul potrivit? Dacă nu, care au fost consecințele? Ce acțiuni, dacă e cazul, sunt necesare pentru a atinge termenele stabilite?
- **Beneficiari.** Au participat persoanele potrivite? Cine ar mai putea să participe?
- **Continut.** A fost conținutul actual și potrivit? Care a fost relația dintre valoare și conținut? A fost conținutul util?
- **Sustinerea prelegerilor.** Competențele și stilul prezentatorilor au corespuns standardelor? Au contribuit acestea la îmbunătățirea performanțelor la locul de muncă?
- **Scopuri și obiective.** Care au fost acestea? Au fost ele adecvate? Au fost îndeplinite? Dacă nu, de ce?

CINE

- **Cursantul.** Cursantului trebuie să i se ceară să evalueze fiecare eveniment legat de dezvoltarea profesională, fie că e vorba de cursuri de formare, detașare, activități în cadrul proiectelor sau orice altceva. În mod ideal, cursantul trebuie să facă acest lucru atât înainte cât și după eveniment, și mai apoi, după o anumită perioadă.
- **Superiorul cursantului.** Acesta trebuie să evalueze scopurile și obiectivele evenimentului și dacă acestea au fost îndeplinite cu un cost adecvat. Rezultatul poate de asemenea să fie evaluat în funcție de evaluarea performanței ce va fi efectuată ulterior. Superiorul trebuie să analizeze îmbunătățirea atitudinii și comportamentului, precum și a performanței.
- **Conducătorul superiorului direct.** Și acesta trebuie să analizeze evenimentul prin prisma scopurilor și obiectivelor, rezultatelor și costurilor sale reale. Directorii superiori trebuie să analizeze îmbunătățirea globală a eficienței colectivului precum și îmbunătățirea atitudinii și performanței individuale.
- **Formatorii.** Acesta este rezultatul performanței lor profesionale. Acestia trebuie să facă evaluarea dintr-un punct de vedere diferit. Mai întâi, trebuie să analizeze evenimentele din perspectiva proprie. La finalul fiecărui eveniment trebuie să se facă o evaluare succintă oficială, iar rezultatele acestei evaluări ar trebui puse la dispoziția instituției publice sau a funcționarului public de conducere. Formatorii trebuie de asemenea să analizeze activitatea de formare profesională și din perspectiva cursanților. Concret, ei ar trebui să spună dacă structura participanților la cursuri a fost cea potrivită, dacă au existat conflicte profesionale sau de personalitate sau dacă evenimentul a fost dominat de unul sau doi indivizi cu personalitate puternică, dacă au existat dificultăți cu mediul de studiu.

CÂND

- **Înainte.** Se obișnuiește să se facă o evaluare preliminară a rezultatelor și evoluției estimate. Deseori, materialul inițial de evaluare conține informații privitoare la condițiile de participare. De exemplu, dacă un cursant trebuie să finalizeze un anumit tip de experiență de lucru înainte de a urma un curs și să prezinte fie un registru fie un certificat care să ateste acest lucru, această condiție este specificată de la început, cursul bazându-se pe ipoteza că această condiție a fost îndeplinită.
- **Imediat după.** Ceea ce a fost bun sau rău este proaspăt în mintea tuturor. Calitatea, relevanța, substanța și contextul pot fi astfel analizate. Poate să existe un efect de halo – indivizii se simt de obicei bine la finalul unui curs, de exemplu, iar formularele de evaluare a satisfacției acestora pot distorsiona imaginea reală.
- **După o perioadă.** Analiza efectuată după o perioadă între o lună și trei luni este destul de frecventă. Până atunci, cursul de formare sau orice alt eveniment va fi fost complet asimilat și se pot face evaluări mature.
- **La următoarea evaluare a performanței.** Dacă programul de formare profesională sau o altă inițiativă de dezvoltare a carierei s-a desfășurat în timpul anului, acesta este, în practică, analizat cu ocazia următoarei evaluări a performanței. Acest lucru este de obicei realizat în timpul interviului de evaluare.

UNDE, CÂND ȘI DE CE

- Ideal este să se facă un schimb deschis și pozitiv de puncte de vedere între toți cei implicați. Acest schimb de opinii este apoi prezentat în scris și trimis tuturor, fără să devină un proces împovășitor sau birocratic. Scopul său este pur și simplu de a asigura înregistrarea punctelor cheie pentru consultarea ulterioară. Se evita astfel neînțelegerile și permite exprimarea oricărui îndoieli. Dacă, de exemplu, prezentarea unui formator a fost sub așteptări, trebuie efectuată o anchetă. Dacă acest lucru nu se face, rezultatul ar putea fi susținerea unor cursuri de proastă calitate în viitor.

EVALUAREA ÎNAINTE ȘI DUPA

- Acest proces de evaluare este realizat în legătură cu multe tipuri de cursuri de formare profesională sau evenimente de dezvoltare a carierei. Se folosesc teste sau chestionare oficiale la începutul și la sfârșitul respectivului eveniment. Primul evaluează nivelul de cunoștințe și aptitudini pentru ca respectivul eveniment să fie ajustat corespunzător, în funcție de nevoi. Cel de-al doilea este necesar pentru a evalua ce schimbare a avut loc în urma evenimentului. Formatorii obișnuiesc să solicite completarea unui raport oficial de către anumiți cursanți, în special atunci când cursul a durat destul de mult, să spunem mai mult de o lună, sau acolo unde trebuie să fie dobândite anumite comportamente și aptitudini.

Conceperea programelor de formare profesionala

Toate programele de formare si dezvoltare profesionale trebuie sa se bazeze pe nevoile si dorintele exprimate si sprijinite de o analiza adecvata. Pentru a acoperi lacunele existente se ofera cursuri de formare profesionala sau alte programe.

Scopuri si obiective

Acestea ar trebui sa fie destul de concrete. Daca e nevoie de generalitati, acestea ar trebui specificate în preambulul programului, sau într-un document însoțitor. Scopurile si obiectivele trebuie sa fie clar specificate:

- Ce se ofera în mod concret.
- De ce se ofera.
- Publicul tinta.
- Calificarile necesare – academice, experienta profesionala, aptitudini.
- Rezultatele ce trebuie obtinute
- Cum vor fi verificate rezultatele.

Consultari cu privire la procesul de formare profesionala

Institutia publica are un avantaj daca are personal înalt calificat. Însa acele institutii publice care sustin formarea profesionala trebuie sa înțeleaga ca activitatile de formare si dezvoltare profesionala au valoare doar daca ceea ce s-a învatat este mai apoi pus în practica. Formarea si dezvoltarea profesionala neînsoțite de oportunitatea de implementare pot conduce rapid la un sentiment de frustrare. Functionarii publici pot pleca într-o alta institutie publica, unde își vor putea folosi aptitudinile pe care le-au dobândit.

Consultarile referitoare la procesul de formare profesionala trebuie sa includa urmatoarele:

- Supervizorii si mentorii potentialilor cursanti. Daca analiza procesului de formare profesionala a fost buna, acestia vor fi avut deja informatii substantiale. Problemele apar daca analiza nu a fost facuta sau a fost facuta prost. Pot aparea dificultati în momentul în care functionarii publici trebuie eliberati de sarcinile curente pentru a participa la cursuri, daca acestea nu au fost planificate în mod adecvat. Functionarii publici pot fi mai greu de condus daca sunt fie mai putin instruiti sau prea instruiti pentru rolul pe care îl au, sau daca activitatile de formare profesionala sunt anulate frecvent.
- Formatorii si îndrumatorii trebuie sa fie implicati în conceperea procesului pentru a se asigura ca atât continutul cât si maniera de predare sunt potrivite pentru cursanti. Se acorda atentie în mod special nivelurilor de implicare cerute.

- Trebuie sa fie implicati si cursantii, daca e posibil. O mare parte a contributiei lor va fi adusa în etapa de analiza. Functionarii publici interesati de viitorul lor sunt constienti de cerintele de formare profesionala de care au nevoie. Acest lucru este valabil în special în cazul programelor de studiu pe termen mediu si lung, urmate de evaluari oficiale.

Publicul tinta

Directori si alti functionari publici de conducere

Aceste grupuri sunt întotdeauna foarte preocupate de costul de oportunitate legat de participarea la activitatile de formare sau dezvoltare profesionala. Ar trebui sa existe o compensatie clara si, preferabil, imediata pentru institutie publica. În mod normal, este necesar sa se concentreze pe problemele strategice, mai degraba decât pe cele operationale. Formatorii trebuie sa fie experti recunoscuti, altfel persoanele cu functii superioare de conducere nu vor participa. Pentru activitatile ce au loc în afara institutiei publice, este de asemenea necesar sa se fixeze o taxa mai mare decât pentru functionarii publici de la nivelurile inferioare si sa se foloseasca o locatie de buna calitate.

Echipa de conducere si expertii

Echilibrul dintre substanta, prezentare, facilitati si aplicare este foarte important daca se doreste un proces de învățare substantial si de calitate înalta. Toate acestea trebuie sa fie corespunzatoare. Daca nu se poate demonstra aplicabilitatea, exista riscul ca substanta sa fie considerata fie prea teoretica fie prea ezoterica. Interesul intrinsec poate fi sustinut doar pe perioade scurte. Daca lipseste substanta, formarea profesionala este tolerata doar pe termen scurt, iar daca este plasata într-o locatie de foarte buna calitate, activitatea de formare profesionala se transforma într-o vacanta. Facilitati de proasta calitate pot fi tolerate doar daca toate celelalte elemente sunt excelente. Daca nu se întâmpla asa, facilitatile de proasta calitate pot deveni catalizatorul altor reclamatii.

Acest tip de personal are de obicei mari asteptari de la cursurile de formare. Acestia doresc sa stie si sa fie asigurati ca programul de formare profesionala le va îmbunătăti competentele, capacitatea de a fi functionari publici, performanta si profilul profesional. Activitatile de formare trebuie sa abordeze deschis aceste aspecte. Singurele exceptii generale sunt cursurile de tipul MBA, unde exista o încredere mai mult sau mai putin universala în valoarea calificarii obtinute si o recunoastere interna a diplomelor profesionale obtinute.

Pentru orice activitate care dureaza mai mult de o jumatate de zi trebuie sa se realizeze o combinatie de prelegeri, studii de caz, activitati în echipa si activitati pe proiecte. Este de asemenea important sa se aloce acestui grup timp pentru dezbateri si discutii în legatura cu ceea ce li s-a cerut sa faca. În general, grupurile de acest gen de personal sunt entuziaste si muncitoare, însa vor avea asteptari de genul:

- Toate materialele sa fie actualizate si relevante. Exista, în momentul de fata, un numar imens de, carti, reviste si jurnale specializate iar acest tip de functionari publici este de obicei bine informat.
- Sa existe ocazii de a lamuri probleme contradictorii.
- Sa se înțeleaga ce a fost facut bine, ce a fost facut prost si de ce.
- Sa existe informatii despre ceea ce au învatat si despre ariile de aplicare.

Supervizori si personal de la nivelurile inferioare

Aceste grupuri au tendinta de a echilibra substanta informatiilor cu viteza prezentarilor. Este important ca formatorii sa arate cum se aplica practic ceea ce se preda în cadrul fiecărei etape. Abordarea cheie este de a asigura ca toti participantii pleaca cu o lectie învatata de la fiecare sesiune. Ei trebuie sa vada cum se aplica teoria si cum ar trebui ei însisi sa o aplice. În termeni generali, materialul teoretic trebuie evitat daca nu este esential. Exista tendinta de a-l respinge ca nefiind legat de probleme reale.

Folosirea timpului

În mod ideal, sesiunile de formare profesionala ar trebui sa dureze, fiecare, între 45 si 90 de minute. În mod clar, nici o sesiune nu trebuie sa dureze mai mult de doua ore. Trebuie prevazute pauze la intervale de aproximativ o ora. Altfel, atentia scade si, odata cu ea, si învatarea. Atunci când activitatile constau din mai mult de o sesiune, trebuie sa existe o combinatie de modalitati de predare si de activitati. Acest lucru implica mai multe tipuri de aptitudini si satisface diverse cerinte de învatare. De asemenea, asigura o implicare mai degraba activa decât pasiva.

Mentinerea unei durate scurte a sesiunilor implica o prioritizare a materialului de curs de catre formatori si îndrumatori, fortându-i sa aleaga ce ar fi mai bine de predat si în ce maniera. Sesiunile mai lungi sunt mai usor de gestionat de catre formator sau de catre îndrumator, daca perioada nu este sub-divizata. Ei pot face o prezentare generala a tuturor aspectelor legate de un anumit subiect, fara sa acorde prea multa atentie procesului de învatare. Evident, este o practica gresita.

Atunci când se predau cunostinte, metoda preferata este sa se prezinte mai întâi schita, scheletul informatiei si apoi sa se dezvolte pe aceasta baza, cu ajutorul studiilor de caz si al exercitiilor, prin activitati de grup sau prin alte mijloace. Este deosebit de important sa se dea posibilitatea de feed-back, astfel încât sa se verifice ceea ce s-a învatat. Deseori, acest lucru se realizeaza prin exemple sau prin analiza critica a unui studiu de caz sau a unei activitati de simulare de roluri. Se mai foloseste si metoda prin care diferite grupuri lucreaza la aceeasi problema si discuta apoi asemanarile si deosebirile abordarilor lor, comparându-le cu un raspuns model. Aceasta metoda poate fi eficienta.

Exista câteva puncte ce trebuie urmarite în cazul anumitor sesiuni:

- Sesiunea ce are loc dupa masa de prânz este celebra ca fiind o perioada cu o rata scazuta de asimilare a informatiilor. De aceea, activitatea de formare trebuie sa fie

în această perioadă foarte activă. Printre abordările preferate se numără lucrul pe echipe sau studiile de caz. Trebuie evitate prelegerile.

- Ultima sesiune a zilei este, de asemenea, dificilă. Participanții sunt obosiți și abia asteaptă să plece acasă. Se poate depăși această situație dacă se dau spre rezolvare probleme individuale. Studiile de caz individuale sunt un exemplu. Se mai pot da de citit materiale pregătitoare pentru sesiunile următoare. Cursanților li se poate cere să facă rezumate și însemnări.
- Cursuri serale. În general, acestea ar trebui să aibă un ritm de predare mai lent decât al cursurilor de zi. În afara cazurilor bine întemeiate, cursanții vor reacționa neplăcut dacă sunt presărați sau stresați în această perioadă.
- Sesiunile trebuie întotdeauna să înceapă și să se termine la timp. Depășirea timpului alocat dă senzația de proastă organizare și planificare. Întârzierile sunt nu sunt o practică bună.

Dimensiunea și structura unui grup

Numărul de persoane care dorește să participe la un anumit eveniment influențează modul în care va fi prezentat materialul. De exemplu, un seminar cu privire la strategia de afaceri întocmită de Michael Porter va conține în mare aceeași structură, oricând ar fi susținut. Stilul prezentării va fi diferit, însă, dacă e vorba de o audiență formată din 500 de persoane, de un seminar pentru 10 persoane sau de o consultanță particulară. În mod asemănător, numărul de persoane se bazează pe tipul de curs. În mare, cu cât cursul de formare profesională este mai interactiv, cu atât va fi mai mic grupul. Există câteva principii calauzitoare generale:

- Cursurile demonstrative și de îmbunătățire a aptitudinilor nu ar trebui să includă niciodată mai mult de șase participanți. Nu este rezonabil să așteptăm ca participanții la astfel de cursuri să asiste la mai mult de cinci demonstrații înainte de a fi implicați ei înșiși în activitate.
- Cursurile ce implică lucrul în echipă nu includ niciodată mai mult de patru grupuri. Mai mult înseamnă că e prea mult timp nefolosit activ, în perioada în care alte grupuri își prezintă rezultatele.
- Cursurile ce se referă la tehnologia informației nu ar trebui să includă niciodată mai multe persoane decât numărul de computere. Nimeni nu ar trebui să aștepte până când se eliberează un computer.
- Materialele trebuie adaptate la numărul participanților. Dacă numărul e mare, ar putea fi necesară organizarea mai multor evenimente.

În ceea ce privește structura publicului, este important ca aceasta să nu fie prea extinsă, altfel vor exista elemente ce vor distra atenția grupului. Structura trebuie formată în funcție de vârstă, experiență, ocupație sau profesie, pre-calificare și institutia publică angajatoare, printre altele. Chiar și așa, indivizii vor veni la curs cu așteptări diferite cu privire la respectivul eveniment și aceste așteptări trebuie luate în considerare atunci când se concepe structura prezentării.

Echipamente si resurse

Proiector, tabla alba si flip-chart

Aceste elemente sunt aproape standard la orice activitate de formare profesionala, însa tendinta este de a nu le folosi în mod adecvat. Slide-urile nu ar trebui sa fie doar un rezumat al celor spuse de formator – de fapt notele formatorului. Slide-urile, sau flip-chart-ul sau alt material trebuie sa adauge cu adevarat o noua dimensiune materialului prezentat. De obicei, trebuie sa fie sub forma unui grafic. Un alt punct de retinut în legatura cu slide-urile si cu celelalte elemente este sa nu se foloseasca aceste resurse un timp prea îndelungat. Devine monoton sa privesti o însiruire de slide-uri. Limita maxima absoluta pentru o sesiune sustinuta doar cu ajutorul slide-uri este de 30 de minute.

PowerPoint si alte resurse similare

Deoarece se pot folosi mai usor graficele si desenele, acesta este un mediu de prezentare mai bun decât slide-urile proiectate. Însa si acesta contine pericole. Slide-urile PowerPoint pot fi folosite si pentru a prezenta un simplu text. Ca si în cazul slide-urilor proiectate, acest lucru devine monoton iar mediul de prezentare este prost folosit. În general, se da impresia ca nu s-a acordat destul timp si destula atentie prezentarii. Cea mai buna abordare este un text minim si cât mai multe grafice si desene.

Biblioteca institutiei publice

Toate institutiile publice ar trebui sa înfiinteze o biblioteca pe baza rolului si responsabilitatilor acestora. Biblioteca trebuie sa contina manuale si carti cu informatii actualizate. Cel mai important lucru este ca acestea ar trebui sa contina exemplare din revistele si jurnalele de specialitate, mentinute la zi prin abonamente la nivel de institutie publica. Costul acestor abonamente este relativ scazut. Este foarte important ca functionarii publici sa fie la curent cu opiniile si practica actuala în domeniu. Resursele bibliotecii trebuie sa fie puse la dispozitia tuturor functionarilor publici.

Casete video

Este disponibila o gama larga de materiale diverse:

- Folosirea casetelor video existente pe piata. Acestea sunt în principal în limba engleza, însa exista o gama larga de subiecte si de materiale tratate în legatura cu tot felul de probleme de management.
- Înregistrarea video a situatiilor operationale pentru a fi redate mai apoi.
- Înregistrarea video a activitatilor simulare de roluri.

Folosirea studiilor de caz

Studiile de caz provin dintr-o mare varietate de surse. Ele sunt o parte aproape indispensabila a unui program realist de formare profesionala.

- Studiile de caz pot fi în întregime fictive și concepute pentru scopuri speciale. Obiectivul este de obicei nu de a acorda atenție fiecărui detaliu ci de a pune accentul pe principiile generale.
- Folosirea cazurilor reale. Acest lucru este deseori folosit atunci când cursanții provin din aceeași instituție publică și se poate asigura confidențialitatea. Cazurile sunt folosite pentru a ilustra procedurile generale, buna și proasta practică.
- Exemple extrase din ziare și reviste. Acestea sunt deseori folosite pentru a ilustra principii generale. Unele reviste de management, *The Harvard Business Review*, de exemplu, includ câte un studiu de caz extins în fiecare din numerele sale, la fel fac și alte reviste specializate pe management. Multe cărți care tratează subiecte de management folosesc, de asemenea, studii de caz ca exemplu.
- Proiecte care au avut și rezultate proaste și rezultate bune sunt deseori folosite drept studii de caz în probleme de management.

Rezulta că studiile de caz pot fi relativ simple și relativ complicate. La limita, un întreg curs poate fi construit în jurul unui studiu de caz extins.

Simularea de roluri

Activitățile în care se simulează diferite roluri sunt folosite pentru a aduce la suprafață și pentru a ilustra factorii comportamentali inerenti în orice situație dată. Ele sunt utile în special atunci când se ilustrează relația dintre comportament și performanță, adică între ceea ce se face și modul în care se face. Mai sunt folosite și pentru a demonstra avantajele și limitele adoptării anumitor atitudini și abordări. Rolurile sunt deseori folosite pentru;

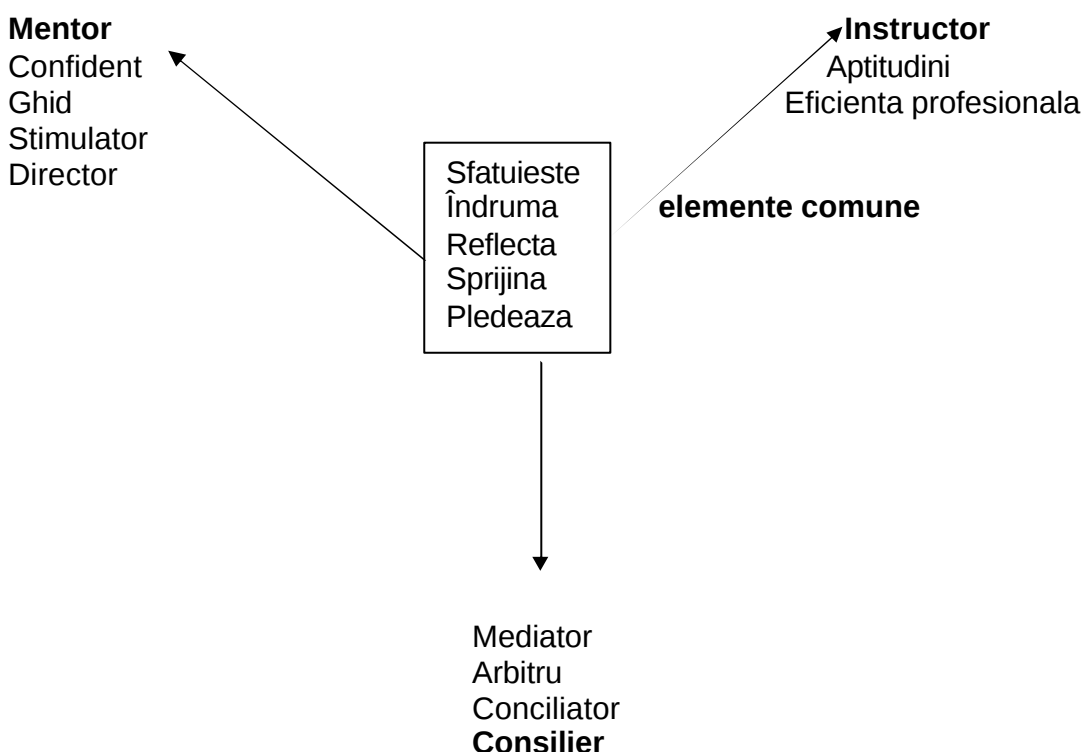
- Pregătirea pentru interviu. Aici pot fi folosite pentru a demonstra probleme de structură și de tehnică și, deseori, de comunicare. Interviuurile pot fi un exemplu dintr-o serie mai largă de situații. Foarte obișnuite sunt simulările de interviuri cu clienții.
- Cursuri de supervizare și management, pentru a ilustra avantajele și dezavantajele anumitor abordări.
- Cursuri de aptitudini de prezentare, pentru a discuta tehnica și abordarea.
- În cursuri de formare profesională pe tema relațiilor industriale, pentru a ilustra tehnici de negociere.
- Activități generale de negociere. De exemplu, activități de negociere a contractelor și activități specifice unei comisii de licitație
- Activități generale de dobândire a unor aptitudini interpersonale. Participanții ar putea, de exemplu, să joace roluri aparținând mai multor grupuri profesionale pentru a ilustra modul în care apar barierele între diferitele grupuri și indivizi.

Consiliere, îndrumarea de catre un mentor, instruire

Consilierea, îndrumarea cu mentor si instruirea sunt trei abordari similare în procesul sustinut pe termen lung de dezvoltare profesionala a functionarilor publici si a institutiei publice.

- Mentorii ofera consiliere si sprijin pe o perioada sustinuta. De exemplu, pe perioada unei detasari sau a unui proiect sau în perioada de stagiu. ei au si rolul de a sprijini functionarii publici care au o evolutie mai rapida a carierei.
- În afara de consiliere si sprijin, acestia au si rolul de semnal de alarma, de reflect, inchizitor, analist si uneori de evaluator.
- Un instructor poate sa se implice în procesul de dezvoltare pe termen lung, însa rolul lui este mai mult concentrat pe aptitudinile, cunostintele si competentele specifice.
- Consilierii pot oferi sfaturi si îndrumari, însa rolul lor este mai larg si poate implica, în plus, mediere, sustinerea unor principii, arbitraj si conciliere atunci când e necesar.

Aceste roluri se suprapun, însa nu sunt pe deplin intersanjabile. Exista un set distinct de attribute caracteristice fiecaruia, în plus fata de elementele care se suprapun.



Relatia cu fiecare cursant este cu siguranta benefica doar daca se stabilesc de la început reguli clare si bine înțelese:

- Trebuie sa existe o deschidere completa a abordarii, un limbaj si o prezentare onesta si directa.
- Trebuie sa existe integritate, respect, valoare si încredere reciproce depline.
- Trebuie ca ambele parti sa fie dispuse sa asculte, sa înțeleaga si sa respecte punctul celuilalt de vedere.
- Trebuie sa existe un angajament în sensul rezolvarii problemelor si în unele cazuri acest angajament s-ar putea exista în sensul rezolvarii conflictelor.
- Trebuie sa existe un angajament în sensul dezvoltarii personale, organizationale si profesionale.
- Trebuie sa se identifice rezultatele si beneficiile specifice, generale si globale dorite de la relatie de fiecare dintre parti.

În general, acestea implica un interes reciproc complet. Daca nu exista aceasta reciprocitate, este momentul ca relatia sa înceteze. Calitatile pe care fiecare trebuie sa le aduca în relatie sunt entuziasmul, angajamentul, dinamismul si integritatea. Daca cineva alege sau încearca sa intre în aceasta relatie din alte motive, relatia se strica imediat.

Rezultatele relatiei cu mentorul, consilierul sau instructorul ar trebui sa includa urmatoarele:

- Un flux constant de personal dispus, capabil si dinamic, ce aduce o contributie vizibila la performanta institutiei publice.
- O dezvoltare si un avans profesional pozitiv, vizibil si sustinut la nivelul institutiei publice.
- Atitudini si comportamente pozitive.
- Un nou val de mentori, consilieri si instructori.

Daca nici unul din elementele de mai sus nu este vizibil, atunci procesul necesita o revizuire strategica. Rezultatele trebuie sa fie gestionate activ, fie ca relatiile sunt deja atribuite fie ca ele apar ad-hoc. Sunt necesare mai multe trasaturi si elemente caracteristice pentru rolul de mentor, instructor sau consilier, printre care:

- **Influenta.** Mentorul, instructorul sau consilierul trebuie sa aiba influenta atât asupra cursantului cât si asupra institutiei publice.
- **Empatie.** Indivizii trebuie sa se înțeleaga între ei, din punctul celuilalt de vedere.
- **Compasiune si înțelegere.** Ambii trebuie sa înțeleaga presiunile organizationale, profesionale si operationale ce vor aparea si sa aiba capacitatea si abilitatea de a le face fata.
- **Rabdare si stapânire de sine.** Lucruri importante în special cât lucrurile nu merg bine, inclusiv atunci când devine evident ca termenele limita nu pot fi atinse sau ca este nevoie de mai multe resurse pentru a finaliza o parte a activitatii.
- **Lipsa pedepselor si a adversitatilor.** Relatia va fi distrusa instantaneu daca mentorul invoca proceduri disciplinare sau daca un cursant face o reclamatie.

Relatia trebuie sa poata trece peste greseli si peste judecatile gresite, cu exceptia neglijentei flagrante.

- **Responsabilitatea.** Aceasta trebuie sa fie reciproca. Mentorul, instructorul sau consilierul vor avea, invariabil, o functie superioara cursantului. Acestia au responsabilitatea suplimentara de a se asigura ca aceasta pozitie este folosita ca o resursa pentru a dezvolta relatia sau activitatea si nu ca un mod de a influenta nemeritat sau subversiv.
- **Autoritatea si asumarea raspunderii.** Aceste aspecte trebuie sa fie impartasite. Daca apar esecuri, atunci mentorul, instructorul sau consilierul trebuie sa-si asume raspunderea în public, acestia fiind de asemenea raspunzatori de obtinerea resurselor necesare în activitate si de influentarea acesteia. Cursantii sunt raspunzatori fata de mentor, instructor sau consilier cu privire la calitatea, volumul si valoarea activitatii. În plus, ei trebuie sa sesizeze problemele atunci când este necesar.

Cu conditia sa fie desfasurate adecvat si cu sprijin institutional deplin, consilierea si îndrumarea din partea unui mentor sunt metode excelente de a obtine o dezvoltare durabila si pe termen lung a functionarilor publici. Aceste activitatii sunt însa costisitoare din punct de vedere al resurselor, competentelor si timpului. Daca se foloseste aceasta abordare, ea trebuie considerata investitie pe termen lung în dezvoltarea profesionala a functionarilor publici ce va produce un profit tangibil. Nu este menita a crea o relatie confortabila între nivelurile superioare si inferioare ale personalului. Cu atât mai putin ar trebui considerata a fi un mijloc de a realiza mai ieftin proiectele sau alte activitati. Criticii activitatii de îndrumare, instruire si consiliere subliniaza dificultatea de a masura beneficiul obtinut. Aceste argumente pot fi contracarate doar de încercari concrete de masurare a costurilor si a beneficiilor.

Strategii de dezvoltare profesionala a functionarilor publici si a institutiei publice

Efectul durabil al dezvoltarii profesionale a functionarilor publici si a institutiei publice depinde de abordarea colectiva si individuala adoptata si de abordarea strategica. Este esential ca toata lumea sa înțeleaga ce se pune la dispozitie si care sunt rezultatele asteptate. Resursele si prioritatile trebuie identificate si aplicate. Rezultatele trebuie sa fie clar exprimate iar masura succesului si a esecului sa fie clar indicata. Michael Porter a identificat trei pozitii strategice generice pe care orice institutie publica trebuie sa le adopte daca vor sa-si asume rolul de lider în domeniul lor de activitate.

- **Lider de cost.** Aceasta este dorinta de a fi operatorul cu costurile cele mai scazute din domeniu. Este usor de gasit în lumea comerciala, dar se aplica si la sectorul public. În acest caz, accentul se pune pe costul unitar al rezultatului obtinut. Unele institutii din sectorul public pot functiona „în pierdere” deoarece trebuie sa se furnizeze anumite servicii, indiferent de costuri. Sectorul public este însa constrâns de costuri. Exista provocarea de a furniza serviciile la cel mai scazut cost. Acest lucru este monitorizat de o gama întreaga de proceduri interne si externe de audit, inspectii de personal si de proceduri, si asa mai departe. De fapt, în administratiile din Europa Occidentala si din America de Nord, exista aproape o miscare globala

de a aduce ideile comerciale de profitabilitate si costuri în operatiunile sectorului public. Institutiile publice care ocupa o pozitie de lider de cost sunt de obicei mici, cu ierarhii putin dezvoltate, cu arii largi de control, o autonomie operationala considerabila si proceduri simple. Profitul trebuie sa fie maximizat la toate investitiile, inclusiv investitia în resurse umane. În schimb, aceasta înseamna dezvoltarea unor aptitudini speciale si o îmbunatatire implicita a atractivitatii institutiei publice, însoțita de o consolidare a unei anumite atitudini si comportament. Se dezvolta o cunoastere mai ampla a institutiei publice si este probabil ca se identifica potential si ocazii favorabile pentru angajari viitoare.

- **Focalizarea.** Acest lucru înseamna a functiona într-un domeniu unde nu exista suprapuneri si în care se iau masuri pentru a oferi un serviciu unic si indispensabil. Istoric, acesta nu a fost un punct forte al administratiei publice. În multe administratii exista suprapuneri si duplicare de activitati, uneori în institutii publice întregi sau în anumite parti ale acestora. Atunci când se obtine, focalizarea implica aptitudini multiple si evolutia atitudinii si comportamentului. Se pune accentul pe aptitudinile individuale si pe cele ale grupului. Rezultatul este o mai mare implicare, un angajament sporit si niveluri înalte de motivare.
- **Diferentiere.** Acest lucru se refera în principal la crearea unei loialitati de marca sau de imagine. Se aplica într-o oarecare masura unor parti din administratia publica – acelea care ofera servicii cvasi-comerciale, însa în principal este un concept aplicabil sectorului privat. El este aplicabil sectorului public atunci când functionarii publici se diferentiaza prin formare si competente si devin lideri într-un anumit domeniu. Oricine prefera sa aiba de-a face cu aceia care au demonstrat ca sunt capabili si calificati, ceea ce dezvolta si consolideaza o atitudine si un comportament colectiv pozitiv.

Institutiile publice care se diferentiaza prin accentul pus pe dezvoltarea profesionala a functionarilor publici câștiga reputatia de buni angajatori. Functionarii publici sunt atrasi de oferta de formare profesionala si de experienta, precum si de varietatea, interesul si posibilitatile sporite pe care le aduc acestea.

Mediul de dezvoltare si formare profesionala

Oricare ar fi pozitia strategica a institutiei publice, oferta de formare si dezvoltare profesionala trebuie sa fie de buna calitate. Iata câteva puncte ce trebuie luate în considerare în mod special:

- Ceea ce este planificat trebuie sa fie deplin sprijinit. Acest lucru înseamna sa se asigure si sa se aduca la zi echipamentul, facilitatile si resursele adecvate iar competentele interne cât si cele externe sa poata fi folosite atunci când este necesar. Ceea ce implica punerea la dispozitie a bugetelor corespunzatoare.
- Ce se planifica trebuie realizat. Trebuie ca formarea profesionala introductiva, initiala sau de alt tip sa fie o prioritate absoluta. Acele persoane programate pentru activitati de formare profesionala în afara locului de munca trebuie sa dispuna de timpul alocat pentru aceasta.

- Ceea ce se realizeaza trebuie masurat si evaluat. Strategiile de dezvoltare profesionala a functionarilor publici si a institutiei publice trebuie sa fie defalcate în scopuri si obiective mai precise, si în sub-scopuri si sub-obiective, daca este necesar. Daca acest lucru este facut corect, costul si beneficiile programelor pot fi evaluate corect si corespunzator.
- Ceea ce se realizeaza trebuie sa aiba valoare intrinseca. Trebuie sa sprijine si sa sublinieze valorile si comportamentul dominant al institutiei publice , care au o tendinta de auto-reglementare. Daca rezultatul nu se ridica la nivelul asteptarilor, nu va fi sprijinit. Daca este, functionarii publici vor fi dispusi sa participe la cursuri. Cererea ar putea chiar depasi oferta. Valoarea trebuie sa fie evidenta pe o perioada lunga de timp si ar trebui sa construiasca o cultura organizationala pozitiva.

Dezvoltarea structurilor de conducere

Materialul din aceasta sectiune reprezinta o prezentare generala a dezvoltarii structurilor de conducere si a dezvoltarii carierei. Se vor oferi mai multe detalii în sectiunea separata a ghidului care se ocupa de dezvoltarea structurilor de conducere ca subiect distinct.

Dezvoltarea structurilor de conducere se ocupa de trei activitati distincte:

- Dezvoltarea profesionala a functionarilor publici de conducere si supervizorilor
- Dezvoltarea profesionala a functionarilor publici prin activitatile întreprinse de functionarii publici de conducere si de supervizori.
- Dezvoltarea activitatilor globale la nivel de institutie publica.

Orice discutie legata de dezvoltarea structurilor de conducere trebuie sa porneasca de la premisa ca aptitudinile, calitatile si competentele necesare pentru a avea functionari publici de conducere buni si eficienti pot fi predate, învatate si aplicate. Gama larga de cursuri si calificari ce tin de management tind sa sprijine aceasta afirmatie, cel putin într-o oarecare masura.

Opinia alternativa este aceea ca managementul este o activitate de bun simt si ca oricine poate sa o faca. Însa acest argument nu este fundamentat. Abordarea traditionala în cea mai parte a lumii occidentale era de a promova pe cei care erau cei mai buni pe un anumit post. Astfel, cel mai bun profesor devenea director de scoala, cel mai bun instalator devenea seful echipei de instalatori, cel mai bun fotbalist, capitanul echipei si asa mai departe. Practica a aratat ca aceasta abordare nu a functionat foarte bine.

În practica, dezvoltarea structurilor de conducere se concentreaza pe urmatoarele:

- Dezvoltarea institutiei publice si managementul schimbarii;
- Îmbunatatirea comportamentului, atitudinilor, aptitudinilor, cunostintelor, competentelor si eficientei în folosirea tehnologiei;
- Îmbunatatirea serviciilor si operatiunilor;

- Diseminarea acestor competente în mediul de lucru;
- Integrarea competentelor manageriale într-un context caracterizat de presiuni din partea institutiei publice si de constrângeri bugetare;
- Managementul diferitelor culturi organizationale .

Corpul de competente

Exista o serie larga de competente asociate cu managementul. Acestea pot fi clasificate în urmatoarele componente de baza:

- Comportament. Integritate, echitate, respect. Pretuirea si respectarea capacitatilor celorlalti. Deschidere, onestitate, transparenta si vizibilitate.
- **Atitudine.** Pozitiv, entuziast, dinamic, preocupat, flexibil si receptiv.
- Aptitudini. **Acestea se refera la dezvoltarea urmatoarei generatii de functionari publici de conducere**, la dezvoltarea aptitudinilor, calitatilor si abilitatilor tuturor celor care sunt condusi. Aptitudini speciale de conducere, luarea deciziei si delegarea responsabilitatii. Masurarea performantei. Angajarea în activitati de dezvoltare profesionala a functionarilor publici si a institutiei publice.
- **Cunostinte.** Mentinerea la curent cu ultimele evolutii tehnice si profesionale. Lecturi intense. Un nivel înalt de constientizare. Capacitate de a extrage informatii din orice sursa. O caracteristica cheie a cunostintelor manageriale este cunoasterea mediului în care se vor desfasura operatiunile sau activitatile. Astfel, nu este necesar ca un functionar public de conducere sa aiba aptitudini de dactilografiere sau de procesare de text, însa el trebuie sa înțeleaga pe deplin presiunile, constrângerile si volumul de munca la care trebuie sa faca fata secretarele si procesoarele de text. Ca exemplu, unul din motivele principale actuale ce au determinat criza din Sistemul Sanitar National din Marea Britanie este esecul functionarilor publici de conducere de a obtine cunostinte adecvate cu privire la conditiile clinice în care se desfasoara activitatile din cadrul sistemului.
- **Competente.** Stabilirea unor tinte si prioritati, planificare, organizare, motivare, masurarea performantei, comunicare, integrare, acceptarea responsabilitatii, autoritatea si asumarea raspunderii.
- Eficienta în utilizarea tehnologiei. Înțelegerea capacitatilor tehnologice, înțelegerea utilizarii, valorii si aplicarii tehnologiei, maximizarea si optimizarea rezultatelor obtinute cu ajutorul tehnologiei, sprijinirea acelor care folosesc tehnologia.

Toate acestea pot fi dezvoltate, cel puțin într-o oarecare masura, ceea ce include si valorile comportamentale. Principale preocupare a functionarilor publici de conducere este de a identifica aptitudinile pe care le au si pe care nu le au în portofoliile lor si de a depasi punctele slabe. Si institutiile publice trebuie sa evalueze talentul existent în grupurile cu potential de management. Auditurile manageriale (analiza si evaluarea nevoilor manageriale) pot fi folosite pentru a determina domeniile în care exista puncte tari si puncte slabe. Poate fi obtinut astfel un punct de vedere despre talentul managerial care poate fi dezvoltat pe plan intern si despre ceea ce e nevoie sa fie adus din afara. Dezvoltarea unor competente interne demonstreaza un angajament fata de functionarii

publici existenti si fata de capacitatile, hotarârea si motivarea lor. Evident, acest lucru nu trebuie niciodata uitat, oricare ar fi nevoia de noi talente si de dinamism, însa vor fi ocazii în care cel mai bine este sa se aduca oameni noi.

În prezent nu exista nici o calificare oficiala uniform prescrisa, nici în UE, nici în America de Nord. Totusi, exista în aceste locuri un numar mare de diplome care, în întregime sau partial, se concentreaza pe management. De exemplu:

- Cursuri universitare ce includ module cu privire la managementul general si financiar si, uneori, managementul personalului. Acestea includ diverse cursuri de management al afacerii si cursuri pentru profesii cum ar fi cea de inginer.
- MBA sau cursuri de masterat similare. Exista acum o gama extrem de larga de astfel de cursuri, unele din ele disponibile si sub forma de învățământ la distanta. Unele sunt mai specializate decât altele, însa toate ofera module de management.
- Studii DBA sau de doctorat, cu optiuni de management. Din nou, exista o mare varietate de cursuri de acest gen, însa în general sunt axate pe realizarea de catre candidat a unei lucrari originale de cercetare. Astfel ele sunt potrivite celor care au deja o diploma universitara de calitate (cu o pozitionare buna în ierarhia absolventilor) si celor care au o experienta de lucru foarte extinsa.
- Cursuri profesionale. Multe tari europene au sisteme de formare profesionala, care implica de obicei o frecventa redusa în cadrul colegiilor, ce conduc la obtinerea unor calificari recunoscute pe subiecte de management, desi fac de obicei parte dintr-un subiect de studiu mai larg. Unele din ele sunt disponibile si pentru învățământul la distanta.

Competentele manageriale, fie ca sunt sprijinite de diplome, fie ca nu, sunt necesare în orice institutie publica, indiferent de marimea, localizarea sau obiectivele sale. O problema cheie legata de dezvoltarea structurilor de conducere este planificarea folosirii eficiente si cu succes a competentelor, în orice context dat. Aceia care au competente manageriale trebuie sa aiba la fel de multe cunostinte, înțelegere si capacitati legate de mediul în care lucreaza ca si cei care au lucrat în locul respectiv ani întregi si carora le lipsesc, totusi, aptitudinile manageriale.

Competente manageriale	TOTAL COMPETENTE	Competente legate de locul de munca
	PERFORMANTA DURABILA DE ÎNALTA CALITATE	

Combinatia competente manageriale – mediu de lucru

Doar în zona hasurata se poate obtine o performanta efectiva deplina. Daca exista un nivel înalt atât de competente manageriale cât si de mediu, exista o baza solida pentru

activitatile întreprinse și așteptări mari în ceea ce privește performanța efectivă. Dacă există un nivel scăzut fie de competențe manageriale, fie o cunoaștere scăzută a mediului de lucru, acest lucru înseamnă:

- Aceia care au competențe manageriale nu au cunoștințe sau nu înțeleg cum ar trebui aplicate acestea în respectiva instituție publică, situație sau în respectivul mediu de lucru.
- Aceia care au competențe legate de mediul de lucru nu au cunoștințe sau nu înțeleg care sunt competențele necesare pentru a gestiona activitățile din cadrul instituției publice (deși ei vor înțelege cum să le desfășoare și care sunt presiunile și constrângerile).

Oricare ar fi lacunele, persoanele implicate au mai multe șanse de succes dacă sunt receptive și dispuse să învețe, să primească sprijin din partea instituției publice și dacă sunt gata să-și modifice comportamentul și prejudecățile. Competențele manageriale de bază pot fi apoi aplicate respectivei instituții publice, situații și respectivului mediu de lucru, după cum urmează:

- Dezvoltarea competențelor într-o manieră acceptabilă și aplicabilă acelor care lucrează în mediul respectiv și presiunilor și constrângerilor existente.
- Îmbunătățirea comportamentului, atitudinilor și valorilor în moduri care să contribuie pozitiv la cultura instituției publice.
- Îmbunătățirea vizibilității și accesului care să promoveze încrederea, fără a fi prea intruziv.
- Consolidarea experiențelor pozitive din trecut dintre funcționarii publici și funcționarii publici de conducere.
- Îndepărtarea instituției publice de experiența trecută negativă.

Trebuie remarcat ultimul punct. Este foarte important ca instituția publică să se îndepărteze de efectul experiențelor negative din trecut. Cheile pentru a face acest lucru sunt următoarele:

- Funcționarii publici de conducere trebuie să devină foarte vizibili. Acest lucru trebuie făcut în etape, însă etapele trebuie să se succedă destul de rapid. Funcționarii publici de conducere trebuie să facă lucruri destul de simple, cum ar fi să deschidă ușa și să treacă prin zonele operationale cel puțin o dată pe zi, în fiecare din departamentele pe care le conduc.
- Trebuie să se organizeze întâlniri scurte cu tot personalul, la intervale regulate. Întotdeauna trebuie să existe o ordine de zi scrisă, preferabil una agreată de toată lumea.
- De îndată ce se stabilesc noile priorități, ele trebuie negociate cu funcționarii publici. Dacă este necesar, trebuie să existe loc și de negocieri.
- Dacă este posibil, unitatea ar trebui să fie condusă astfel încât să se obțină un rezultat inițial pozitiv și ușor de recunoscut, care să poată fi mai apoi consolidat.

În plus, funcționarii publici de conducere trebuie să fie pregătiți să pledeze în favoarea funcționarilor publici lor, atunci când este necesar. Ei ar trebui să-i sprijine în public, iar dacă sunt probleme, ele trebuie rezolvate rapid și în cadru privat. Acest set de condiții și de activități este un precursor absolut al oricăror tentative de îndepărtare de elementele negative din trecut. Este o caracteristică cheie a tuturor activităților de dezvoltare a structurilor de conducere în orice instituție publică, indiferent de complexitatea acesteia.

Dezvoltarea profesională prin forțe proprii

Gradul din ce în ce mai mare de profesionalizare a managementului înseamnă o implicare activă și un angajament personal din partea persoanelor cu funcții de conducere față de propria dezvoltare profesională. Este din ce în ce mai necesar să se demonstreze abilitățile de conducere, luarea deciziilor, de concepere și constientizare a strategiilor, cunoștințele de comportament organizațional și capacitatea de a înțelege oamenii. Interesele conflictuale, uneori divergente, ale factorilor implicați trebuie să fie echilibrate și ajustate. Trebuie oferite servicii de calitate din ce în ce mai mare.

Dezvoltarea profesională prin forțe proprii implică:

- Lecturi intensive – despre toate instituțiile publice și sectoarele în care se aplică principiile de management.
- Întâlniri frecvente cu alți funcționari publici de conducere, nu numai în cadrul instituției publice ci și în afara ei.
- Dezvoltarea personală prin învățământ la distanță sau prin participarea la organisme profesionale.
- Cautarea constantă de ocazii favorabile pentru a îmbunătăți practica managerială.
- Vizitarea altor instituții publice, pentru a vedea alte stiluri de conducere.

Succesiunea și transformarea

Rolul managementului în procesul de înnoire și dezvoltare a structurilor de conducere implică trei elemente. Trebuie să asigure un flux constant de competente din ce în ce mai bune pe care să-l pună la dispoziția instituției publice. În al doilea rând, trebuie să identifice capacitatea și motivația potențiale existente în rândul funcționarilor publici care i-ar putea face potriviți pentru funcții de conducere. În al treilea rând trebuie să desfasoare activitatea de planificare a succesiunii în mod discret.

În mod tradițional, succesiunea însemna pur și simplu formarea generației viitoare de funcționari publici pentru ocuparea funcțiilor de supervizare și management. În prezent, este esențial ca aceasta să includă o atenție față de atitudini și comportamente pentru a introduce și dezvolta calitățile pozitive, flexibilitatea și dispoziția. Linii clare de dezvoltare într-o ierarhie sunt mai puțin predominante și, în orice caz, sunt mereu supuse restructurării. Totuși, ocaziile de înnoire a structurilor de conducere sunt, în practică, destul de mult disponibile, prin următoarele mijloace:

- Detasarea si evolutia în diferite departamente, functii, locatii, proiecte si centre de activitate.
- Mutarea într-un nou post în vederea dezvoltarii profesionale. Acest lucru se întâmpla în special atunci când noul post ofera mai mult control asupra resurselor si putere sporita în luarea deciziilor.
- Introducerea unor programe speciale de management pentru anumiti functionari publici. Aceste programe sunt de obicei un amestec de studii universitare si, cel mai important, derularea activitatii într-o succesiune prestabilita de posturi. Programele dureaza în mod obisnuit trei sau patru ani, timp în care candidatul va schimba cinci sau sase pozitii. În perioada de formare profesionala, respectivii functionari publici semneaza acorduri speciale cu departamentul de personal.