

# TRĂSĂTURILE CARACTERISTICE ALE PREGĂTIRII PROFESIONALE A RESURSELOR UMANE ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ DIN SUA

Tatiana TOFAN,  
doctor în economie,  
lector universitar superior,  
Academia de Administrare Publică  
de pe lângă Președintele Republicii Moldova

## SUMMARY

*Prosperity and success in all areas of the United States obtained a relatively short period of its history is largely due to the caring attitude towards human resources. The main object of the personnel process andajare acceaza the estimate is the best man for the vacant function in a competitive environment and promotion of training and depending on its contribution to the prosperity of the institution operating.*

78

**Cuvinte-cheie:** resurse umane, formarea personalului, sistemul de merit, evaluarea performanțelor

Prosperitatea și succesele obținute de Statele Unite ale Americii în toate domeniile într-o perioadă relativ scurtă a istoriei sale se datorează, în mare măsură, atitudinii grijului față de resursele umane. Conducătorul american a înțeles foarte repede cât de mult înseamnă personalul profesionist pentru orice tip de organizație, ceea ce a și condiționat apariția și perfecționarea unui sistem specific de administrare a personalului. Conținutul acestui sistem îl constituie echitatea și dreptatea în posibilitățile de obținere a unui loc de muncă și de a avansa conform capacităților și volumului de muncă depus. Cheia acestor trăsături în administrarea resurselor umane este sistemul de merit, recunoscut și aplicat cu diferite modificări în toată lumea occidentală. Obiectul principal al unui asemenea sistem constă în achiziționarea celui mai potrivit specialist pentru funcția vacantă în condiții

competitive, instruirea și promovarea acestuia în funcție de contribuția sa la prosperarea instituției în care activează [2,p.30]. Anume pe un astfel de sistem se bazează activitatea de gestiune a personalului în serviciul public din S.U.A.

Serviciul public în S.U.A. are trei niveluri: federal, statal și local (municipal). Aparatul constituie o mare parte a populației apte de muncă: aproape 3 milioane de oameni sunt ocupați în administrația federală; mai mult de 3 milioane – în diferite organizații de stat și aproape 5 milioane de oameni - în regiuni și orașe, în total - 11 milioane.

Persoanele oficiale care sunt alese și politicienii de rang superior, care sunt numiți de cei aleși, la fel ca și membrii organizațiilor juridice, nu sunt funcționari publici.

Referindu-ne la sistemul de angajare a funcționarilor publici, vom menționa că

reglementările reduse privind forța de muncă în S.U.A. fac ca angajările, dar și desfacerile contractului de muncă să fie frecvente și rapide, atât din inițiativa salariatului, cât și din inițiativa conducerii. Americanii au obiceiul de a-și schimba frecvent instituția în care își desfășoară activitatea și chiar domiciliul, în căutarea a ceva nou și mai bun. Dacă există o anumită "loialitate", aceasta se regăsește la cel care utilizează forța de muncă. Investiția în resursele umane în S.U.A. se axează, în principal, pe selecția celor mai buni pe care organizația dorește să-i angajeze.

Ca o particularitate a procesului de angajare, pentru organizațiile din S.U.A. o reprezintă autoritatea pe care o are conducătorul de a accepta sau a respinge un candidat recomandat de departamentul de personal chiar dacă angajările sunt centralizate.

Procesul de angajare în instituțiile publice din S.U.A. cuprinde mai multe etape [3,p.97]. Prima etapă a procesului de angajare constă în precizarea de către supraveghetor a posturilor care în mod real trebuie ocupate, însoțită de o descriere a acestora. După ce acest necesar de personal, se trimite la departamentul de personal, începe etapa de recrutare. Sursele de recrutare pot fi reprezentate de angajați calificați ce au părăsit instituția, școli, agenții private de forță de muncă, organizații ale minorităților sau serviciul local al forței de muncă.

Reieșind din specializarea funcționarului public american, selecția este, în mare măsură, influențată de modul de utilizare a metodelor de organizare științifică a muncii.

Se procedează la descompunerea fiecărui gen de servicii în posturi sau poziții. Fiecare post este analizat, se descriu

sarcinile și condițiile în care ele sunt îndeplinite, efortul fizic și intelectual cerut, cunoștințele și aptitudinile necesare, natura relațiilor cu alte persoane, responsabilitățile etc.

Se ajunge, astfel, ca pentru fiecare post să se definească metoda de selecție cea mai adecvată [1,p.203]. Selecția candidaților cuprinde mai multe faze constând în interviul inițial de triere, completarea cererii, testarea, examenul fizic, consultarea referințelor și interviul privind specificul muncii care urmează a fi realizat.

Interviul inițial de triere are ca scop identificarea oportunității folosirii candidatului în funcție de pregătirea și interviul de inteligență al acestuia. Prin formularea cererii și depunerea de trei recomandări din partea unor persoane stimate și bine cunoscute în stat, oraș, în funcție de nivelul viitorului post de lucru, candidatul furnizează informații despre persoana sa.

Testarea măsoară calitățile candidatului în comparație cu ceilalți solicitanți. Divizarea funcționarilor publici în S.U.A. în trei niveluri determină necesitatea și caracterul testelor în momentul angajării în serviciul public. Pretendenții la posturile înalte din serviciul public nu numai că sunt obligați să susțină examene, ci și se aleg prin concurs. Candidații la posturi de nivel mediu susțin numai examene, în timp ce pretendenții la posturile de nivelul trei nu le susțin. Acesta, de obicei, este nivelul funcționarilor tehnici, care lucrează temporar sau cu ziua de muncă incompletă.

Conform legii, Președintele S.U.A. are dreptul să-i scutească de testare pe unii lucrători de rang superior din serviciul public. Aceștia sunt administratorii de rang superior, precum și cei care ocupă posturi

confidențiale ori de un nivel tehnic foarte înalt. În state scutirea de examene o decide legislația statului sau agenția, care se ocupă de problemele de cadre în statul respectiv.

Examinarea fizică se realizează pentru candidații considerați cu mari șanse de a ocupa postul și vizează identificarea posibilităților fizice necesare desfășurării activităților în condiții de siguranță atât pentru candidat, cât și pentru colaboratori.

Referințele furnizate de către candidat au menirea de a informa conducerea organizației despre activitatea din trecut, precum și despre calitățile morale ale acestuia. Interviuul detaliat are menirea de a completa și a corecta informațiile furnizate de către candidat în etapele anterioare. În cazul unei calificări corespunzătoare și al acceptării candidatului pentru post, uneori acesta este utilizat o perioadă de probă, de obicei, timp de un an, în care supraveghetorul pentru care lucrează va decide dacă el corespunde exigențelor muncii pe care trebuie să o desfășoare.

Totodată, Congresul S.U.A. le permite unor departamente de stat să introducă sistemul lor de selectare a cadrelor. Acestea sunt departamentele politicii externe, Biroul Federal de Investigații și Direcția Centrală de Recunoaștere.

De menționat, că politica de selectare a funcționarilor publici se bazează pe "Actul Pembrton", adoptat în 1883, care cu unele completări și amendamente ce se realizează și până în prezent, este legea de bază ce determină selectarea personalului pentru serviciul public din S.U.A..

Conform acestui act, Președintele țării, de comun acord cu Senatul, numește pe termen de 6 ani Comisia pentru serviciul public ce constă din trei persoane. Sarcina

principală a Comisiei este de a verifica, în primul rând cu ajutorul examenelor nivelul competenței și calificării pretendenților la un post sau altul din serviciul public. Comisia trebuie să supravegheze ca numărul și componența funcționarilor să corespundă structurii sociale și demografice a statului, orașului atât la nivel federal, cât și la nivel de stat, cu atât mai mult, la nivel municipal. Dar direcția principală de activitate a Comisiei pentru serviciul public este selectarea cadrelor în baza unor teste, care, conform legislației americane, au un "caracter practic".

După ce candidatul a fost acceptat, are loc integrarea acestuia în organizație. Întrucât prima impresie este importantă pentru atitudinea candidatului față de organizație, se impune aplicarea unui program de integrare care cuprinde trei elemente [3,p.99]:

- departamentul de personal va furniza candidatului informații despre noii angajați, individual sau în grup;

- conducătorul noului angajat îl va informa despre departamentul și postul în care va lucra;

- după primele zile de muncă, se va realiza un nou interviu pentru a se da răspunsuri la unele întrebări care apar. Integrarea trebuie să favorizeze sentimentul de apartenență la organizație.

Vorbind despre formarea personalului din administrația publică americană, putem constata că nu există un sistem unic ce ar asigura sporirea calificării colaboratorilor serviciului public.

Însă, în multe situații, angajații au nevoie de o pregătire suplimentară pentru muncă pe care o vor desfășura, de aceea, în autoritățile administrației publice din S.U.A. sunt utilizate, în general, următoarele forme de pregătire:

- a) ucenicia, folosită pentru activitățile

care necesită o perioadă mai lungă de pregătire în vederea obținerii unor abilități specifice de înalt nivel. În astfel de situații noul angajat va lucra sub supravegherea unor persoane de înaltă calificare;

b) pregătirea în afara locului de muncă presupune învățarea unor metode de muncă în condițiile similare locului de muncă, dar în afara departamentului în care va lucra;

c) pregătirea la locul de muncă, atunci când angajații vor fi îndrumați de supraveghetor sau de un instructor special în atelierul sau biroul în care va lucra;

d) pregătirea în școli specializate prin cursuri ținute în afara organizației care vor preceda pregătirea în cadrul organizației. Astfel, în S.U.A. există mai mult de 8 mii de centre ce au dreptul să dea diplome de studii superioare repetate (două), studii speciale, de câpătare a unei calificări noi pe baze comerciale. Se propun diferite forme de studii: de zi, fără frecvență, seare, de scurtă durată și altele. Cele mai de prestigiu sunt școlile de drept, business, administrația de stat și sunt formate pe lângă universitățile de prestigiu din S.U.A.

Desigur, aceste forme de pregătire profesională sunt specifice mai mult pentru personalul tehnic angajat în organele administrației. Pentru conducătorii verigi medii și superioare, pe lângă cele menționate mai sus, o mare importanță au conferințele organizate de universități și centre de știință, simpozioanele finanțate parțial de programe ale departamentului corespunzător, în cadrul cărora participanții sunt familiarizați cu ultimele realizări ale științei în domeniul profesat. [4,p.154]

Formarea profesională a personalului reprezintă o sarcină permanentă a autorităților publice, astfel că atribuția de

bază a departamentului de personal din cadrul acestora este să asigure pregătirea continuă a tuturor angajaților, nu numai a celor nou-veniți în organizație.

Evaluarea performanțelor funcționarilor publici are loc prin testarea acestora, ce le permite trecerea la o funcție mai înaltă. În această direcție serviciul federal de stat asigură posibilități enorme: anual se eliberează 180 mii de locuri de muncă în legătură cu pensionarea sau demisionarea. Cu atât mai mult cu cât anual se formează câte 120 mii de locuri noi de muncă. În fiecare an, până la 200 mii de funcționari primesc instituiri noi, până la 30 mii sunt transferați dintr-un departament în altul. Aceste transferuri includ aproape 20% de angajați în domeniul dat.

Anual (în unele departamente - la jumătate de an), pentru funcționari se organizează o testare după sistemul de 5 puncte (5-4 puncte primesc 80% din funcționari; 3-2 puncte - 19%; 1 punct - 1%).

În cadrul atestării se ia în considerare sporirea nivelului profesional și al competenței, de rezultatele sale depind acordarea primei (de la 5% până la 20% din salariul anual) și determinarea gradăției diferențiate între categorii (în total fiind 10, fiecare are dreptul la 3% de adaos la salariu). [4,p.157]

Promovarea reprezintă avansarea angajatului într-un post mai bun, cu mai multe responsabilități, care reclamă calități superioare și asigură un statut mai înalt. În cadrul serviciului public din S.U.A. promovarea are la bază calitățile, nivelul de pregătire și vechimea personalului. Conducerea autorităților administrației publice consideră că abilitățile, calitățile și nivelul de pregătire trebuie să constituie factorul determinant în promovare, în timp ce sindicatele consideră vechimea ca bază

a procesului de promovare. Dar plasarea accentului pe vechime în procesul promovării reprezintă, în opinia specialiștilor americani, o restricție pentru responsabilizarea angajaților pentru rezultate. De aceea, vechimea este luată în considerare în promovare numai atunci când celelalte criterii privind nivelul de

pregătire, calitățile a doi sau mai mulți candidați sunt sensibil egale. Tinerii care se dovedesc superiori unor angajați mai în vârstă vor fi preferați pentru promovare întrucât aceasta este considerată ca o recompensă pentru cei care își dezvoltă calitățile și care desfășoară o muncă mai bună.

## BIBLIOGRAFIE

1. Androniceanu, A., *Management public*, Editura Economică, București, 1999, pag.203.
2. Bivol, E., *Sistemul de merit în administrarea cadrelor în S.U.A.*// "Administrarea Publică", 1995, nr.4, pag.30.
3. Burduș, E., *Management comparat*, Editura Economică, București, 1998, pag.97-99.
4. Smith, N., *Employee Development Methods*// Employee Training and Development in the Public Service, Chicago, 1970, pag. 154-157.

82

*Prezentat: 24 februarie 2011.*

*Recenzent: Ecaterina BARBAROȘ, doctor în economie, conferențiar universitar, Academia de Administrare Publică de pe lângă Președintele Republicii Moldova.*

*E-mail: tatianatofan@yahoo.com*