

Iulian Boldea, Dumitru-Mircea Buda (Editors)
CONVERGENT DISCOURSES. Exploring the Contexts of Communication
 Arhipelag XXI Press, Tîrgu Mureş, 2016. Section: Social Sciences
 ISBN: 978-606-8624-17-4

THE PREVENTING MANAGEMENT OF EMPLOYMENT AND SKILLS IN PUBLIC ADMINISTRATION – THE EQUALITY OF CHANCES IN EMPLOYMENT

Laurențiu Baranga, Assoc. Prof., PhD; Simona Maria Maracine, PhD
“Valahia” University of Târgoviște

Abstract: There are very few factors which could influence performance better than people and their suitability to the position they are holding. We have to admit that, for the moment, many of the concepts, methods, and procedures of the theory and practice of management in the field of human resources are not reference points and are only used by very few companies and organizations in our country. The methods and techniques of staff selection are conceived and used differently, according to the skills, knowledge and behaviors that are being tested.

Keywords: performance, equality, knowledge, personality, management.

1. Pentru selecționarea muncitorilor, componenții principali ai personalului de execuție, utilizează cu precădere testele și probele practice. Un arsenal sensibil mai bogat de metode și tehnici de selecție se întrebunțează în cazul personalului managerial, corespunzător complexității cerințelor față de acesta și implicațiilor majore pe care munca sa le are asupra stabilirii și realizării obiectivelor organizației. Pentru cei selectați, sunt necesare stabilirea de obiective profesionale care să permită fiecărui salariat cunoașterea activității pe care urmează să o desfășoare și performanțele pe care trebuie să le obțină. Performanțele obținute de salariați vor fi evaluate prevăzându-se totodată sancțiuni în cazul neîndeplinirii obiectivelor stabilite anterior.

Obiectivele manageriale sunt dependente de:

- motivațiile personale;
- modul în care subordonații percep modalitățile de aplicare a politicii stabilite de liderul strategic;
- cultura specifică organizației respective.

Dacă stabilirea obiectivelor este importantă în ceea ce privește determinarea sarcinilor ce revin salariaților, nu trebuie uitat faptul că, managementul resurselor umane presupune realizarea unui sistem eficient de comunicare în interiorul organizației.

O privire generală asupra procesului de selecție și încadrare a personalului arată existența câtorva deficiențe în cadrul acestor procese. Printre cele mai importante semnalăm:

Iulian Boldea, Dumitru-Mircea Buda (Editors)

CONVERGENT DISCOURSES. Exploring the Contexts of Communication

Arhipelag XXI Press, Tîrgu Mureș, 2016. Section: Social Sciences

ISBN: 978-606-8624-17-4

- lipsa unei politici de personal în care să se explicitizeze problemele de rezolvat în planul selecției și încadrării personalului;

- inexistența unor criterii clare de selecție și încadrare a personalului;

- graba nejustificată de desfășurare a acestor două activități de selecție și încadrare;

- insuficiența calificare a personalului care lucrează în domeniul resurselor umane;

- evaluarea incorectă a posturilor de ocupat;

- inconsistența unei piețe a muncii adaptate nivelului actual și de perspectivă al calificării personalului.

2. Egalitatea șanselor la încadrarea și fenomenul „relațiilor”

Unul din cele mai grave aspecte întâlnite în administrația publică, este acela al încadrării persoanelor fără o pregătire necesară sau cu o pregătire îndoielnică, însă cu „relații” care le asigură șanse în plus la concursurile pentru ocuparea unor funcții.

Am putea spune că acesta este un subiect tabu. Că am fi oarecum malițioși sau că am încerca prin aceasta să reliefăm un fapt asupra căruia nu există dovezi scrise, deși cea mai mare parte a funcționarilor publici cunosc și acceptă tacit acest fenomen. Ceea ce ne-am propus aici nu este să facem studii de caz sau radiografii profunde ale fenomenului enunțat. Ignorând un lucru însă, nu-l vom face niciodată să dispară, așa încât o abordare directă a cauzelor acestui fenomen și a consecințelor acestuia pe termen lung mi se pare o chestiune asupra căreia merită să ne oprim tangențial.

Încadrarea în condițiile de mai sus a posturilor din administrația publică și din orice altă organizație reprezintă o încălcare flagrantă a principiului competenței în privința numirii pe posturi a personalului, ascunsă în spatele unor prevederi legale care vorbesc despre încadrări prin concurs. Aparența legalității, de altfel foarte bine intenționată la modul conceptual în spiritul respectării principiilor constituționale de egalitate a tuturor cetățenilor și a celor derivate de aici în normele de dreptul muncii de asigurare a echității șanselor la ocuparea unui loc de muncă, este denaturată de „artificii” procedurale. Intenția legiuitorului și a actelor normative subsecvente în acest sens este una cât se poate de echitabilă, însă aceste prevederi – în situația în care nu avem de-a face cu încălcări vizibile ale legii – sunt ocolite prin proceduri la limita legii sau prin concursuri cu particularități de organizare care respectă prevederile actelor normative, dar care-i denaturează sensul. Concursuri de încadrare așa cum prevede legea se fac, dar se întâmplă să ia parte un singur candidat. Publicitatea este făcută de asemeni, dar printr-un afiș publicitar la care are acces numai o anumită categorie de persoane și exemplele ar putea continua. Cu alte cuvinte litera legii este respectată, dar procedura este viciată sub acoperirea acesteia. În sistemele democratice occidentale, legalitatea și rigurozitatea procedurilor de încadrare sunt supervizate de organisme neguvernamentale, ceea ce încă nu există la noi. Aspectele de detaliu ne interesează mai puțin, ceea ce ne-am propus fiind studierea obiectivă a cauzelor favorizante și a consecințelor încadrărilor preferențiale.

Deși nu au aparent un impact direct asupra proceselor de comunicare sau management al proceselor organizaționale, trebuie înțeles că încadrarea unei persoane sau numirea unei

Iulian Boldea, Dumitru-Mircea Buda (Editors)

CONVERGENT DISCOURSES. Exploring the Contexts of Communication

Arhipelag XXI Press, Tîrgu Mureș, 2016. *Section: Social Sciences*

ISBN: 978-606-8624-17-4

persoane fără pregătire profesională într-o funcție de management poate vicia - până la generarea unor aspecte dezastruoase - armonia în structura pe care acesta o coordonează. Lipsa de profesionalism, lipsa aptitudinilor și abilităților necesare, precum și necunoașterea modului în care o structură funcționează sunt deficiențe ce nu pot fi recuperate într-un timp scurt, cu atât mai mult cu cât administrația publică nu-și arogă privilegiul de a efectua experimente la timpul actual, vital pentru realizarea obiectivelor în vederea integrării europene.

În societățile comerciale, necesitatea de a obține profitul pentru a asigura dezvoltarea acestora face ca încadrările să fie făcute de așa maniera încât organizația să obțină prin numirea unei persoane pe post, maximul de performanță de la cel încadrat. Aceasta pentru că nici un întreprinzător privat nu-și permite luxul în economia de piață „să meargă în pierdere” pentru a asigura prezența pe post a unui salariat incompetent. Pierderile la nivelul societății se simt rapid și tot la fel de rapid se vor resimți și-n buzunarul fiecărui salariat atunci când se primește retribuția. Acest lucru nu se întâmplă și-n administrația publică unde pierderile cauzate de managementul defectuos nu se simt la nivelul funcționarului, iar la nivelul conducerii e o problemă oarecum exterioară. N-am auzit până acum în administrația publică de modificări salariale drastice ca urmare a ineficienței managementului deși demiteri au fost. Am putea spune că demisia sau demiterea acestora șterge cu buretele tot ceea ce aceștia au întreprins în cadrul actului managerial, ceea ce nu este adevărat.

Trebuie înțeles că atunci când este demis un înalt funcționar din administrație datorită managementului defectuos înseamnă în mod cert – lăsând la o parte informațiile din comunicatele de presă - că în timpul mandatului său au existat pierderi fie de bani, fie de eficiență operativă, fie în executarea termenelor care însă au fost șterse prin demiterea sa și acoperite la modul financiar din contribuția plătitorilor de taxe. În acest mod, putem experimenta în continuare stiluri și strategii de management, pentru că fondurile publice par a fi o sursă care nu are încă dreptul să sancționeze. În acest mod, problemele generate de un funcționar incompetent sunt acoperite prin deficitară funcționare a sistemului, care este obligat să meargă înainte indiferent de ceea ce s-a întâmplat.

Aceste trei aspecte și anume:

- a. mentalitatea depășită cu privire la înțelegerea termenului de „serviciu public”;
- b. necorelarea salariilor cu performanțele obținute;
- c. nerespectarea sau vicierea principiului egalității șanselor la încadrare;

Sunt aspecte de management defectuos cu un impact major - mergând până la vital - asupra mersului organizației și implicit asupra modului în care este înțeleasă importanța armoniei și a onestității în comunicarea organizațională.

Comunicarea managerială în administrația publică suportă mult mai multe probleme și caracteristici care o diferențiază funcțional și structural de instituțiile private, însă ceea ce ne-am propus în acest capitol este evidențierea numai a acelor care sunt propice să se dezvolte în aparatul administrației publice și mai puțin – sau deloc – în societățile comerciale cu management modern.

Iulian Boldea, Dumitru-Mircea Buda (Editors)
CONVERGENT DISCOURSES. Exploring the Contexts of Communication
 Arhipelag XXI Press, Tîrgu Mureș, 2016. *Section: Social Sciences*
 ISBN: 978-606-8624-17-4

Ceea ce mai trebuie semnalat este că aceste caracteristici ale administrației din România și totodată cauze principale ale funcționării precare a administrației publice, nu trebuie privite disperat pentru că sunt strâns legate, coexistă, se intercondiționează și nu pot fi corectate individual ci exclusiv integral. Existența uneia din aceste probleme le solicită prezența celorlalte două.

Ca exemplu edificator luăm situația în care vom corela salariile funcționarilor cu eficiența administrației. Odată lipsa de performanță semnalată prin plăți salariale, încadrarea frauduloasă va fi resimțită ca un atentat la venitul individual al celorlalți salariați, va exista o presiune în eliminarea unor astfel de practici, ceea ce va duce în timp la presiunea opiniei majorității funcționarilor în sensul eliminării acestora. Vorbim deja la acest nivel de pași firești în procesul de schimbare a mentalității.

Înțelegerea acestor probleme, comunicarea lor adecvată, face ca rezistența la schimbare să scadă și procesul de dezvoltare organizațională să fie mai facil. Oricare din premisele enumerate le sancționează pe toate celelalte și - după caz - le anihilează sau le susține. Din acest motiv nu se poate trata în mod separat o singură problemă ci trebuie analizat totul global, pentru ca cei aflați în funcții de înaltă decizie să înțeleagă faptul că toate aceste probleme nu pot fi „vindecate” decât în ansamblu.

Veți întreba probabil ce relevanță au aceste aspecte cu privire la comunicarea organizațională? Răspunsul este următorul: o comunicare organizațională eficientă presupune onestitate, profesionalism în actul managerial și un grad de civilizație, a se înțelege aici o mentalitate specifică economiei de piață ridicat.

Atât timp cât aspectele semnalate continuă să se perpetueze iar funcționarii publici să le accepte sau să le ignore, nu se poate vorbi de comunicare organizațională în administrația publică decât sub aspecte critice, realizând astfel schița unui hibrid managerial de tranziție, în care elemente centraliste de comunicare autoritar propagandistică și elemente de capitalism modern și management participativ se încearcă a fi armonizate pentru a face un sistem să funcționeze. Ceea ce este dincolo de imposibil un fapt de o originalitate balcanică de-a dreptul ilară. Angajarea unei organizații specializate în analiza pregătirii și comportamentului candidaților, formulării anunțurilor publicate în presă și în preselecția candidaților. Aproape toate întreprinderile preferă să angajeze specialiști cu efectuarea acestor operații deoarece:

- Pentru a asigura egalitatea de șanse pentru toți candidații, managementul dorește să rămână necunoscută publicului larg;
- Numărul de persoane interesate este foarte mare: între 20 și 40, iar rareori chiar sute sau mii de persoane interesate pentru fiecare poziție anunțată în presă.
- Organizațiile specializate dispun de specialiști cu experiență mai vastă decât angajații serviciului personal, iar recomandarea lor se sprijină pe argumente mult mai clare, care completează punctele de vedere ale întreprinderii.

Cele mai bune dintre organizațiile specializate în selecția personalului nu se rezumă la informațiile cuprinse în job requirement și în job specification ci analizează condițiile specifice existente în întreprindere și chiar cele care vizează viitorul loc de muncă.

Iulian Boldea, Dumitru-Mircea Buda (Editors)
CONVERGENT DISCOURSES. Exploring the Contexts of Communication
 Arhipelag XXI Press, Tîrgu Mureş, 2016. Section: Social Sciences
 ISBN: 978-606-8624-17-4

Organizația specializată publică un anunț în ziar, prin care se face cunoscută deschiderea procesului de selecție a personalului.

3. Selectarea CV-urilor

Curriculum vitae reprezintă un memorium privind activitatea anterioară a unei persoane, care dorește să-și depună candidatura în vederea angajării pe un anumit post în cadrul unei companii. Reprezintă totodată și biografia unei persoane, un rezumat al activității anterioare. Un Cv trebuie să-ți scoată în evidență telentele făcându-le dezirabile pentru cel care urmează să-ți ofere un loc de muncă. Pentru a obține postul pe care ți-l dorești cu adevărat, trebuie să ieși în evidență dintre toți ceilalți. La fiecare pas din cadrul unui interviu, trebuie să oferi răspunsul la o întrebare esențială pe care ți-o adresează viitorul angajator: „Ce poți să ne oferi?”¹ Un CV perfect îți va arăta cum:

- Să compui cel mai impresionant CV din viața ta;
- Să participi cu succes la interviul de angajare;
- Să scrii scrisori de intenție convingătoare;
- Să completezi în întregime formularele de înscriere;
- Să ai succes la centrele de evaluare;
- Să obții cât mai mult de la cei care te recomandă.

Vei învăța cum să scoți în evidență trăsăturile care te deosebesc de ceilalți. Vei înțelege ce caută un potențial șef. Vei învăța cum să îl convingi în fiecare moment că tu ai ceea ce îi trebuie. Îți vei schimba modul de a-ți evidenția calitățile printr-o reorganizare radicală și fundamentală a elementelor care te diferențiază de ceilalți. Primele impresii contează foarte mult. Primul contact pe care îl ai cu viitorul șef are o importanță hotărâtoare. Dacă nu crezi impresia potrivită prin CV, printr-o scrisoare de intenție, o întâlnire de prezentare sau prin prima convorbire telefonică pe care o ai cu o firmă de plasare, atunci totul este ratat. Nu vei fi niciodată invitat să dai interviul dorit și nu ți se vor cere niciodată referințele.

Întâlnim cele zece secrete ale unui bun CV², în afara cărora este puțin probabil ca el să nu-și atingă scopul:

- claritatea, presupune ordinea și selectarea a ceea ce este reprezentativ pentru candidat și pentru acțiunea de recrutare;
- cunoașterea de sine, condiție prealabilă care presupune o autoapreciere cât mai corectă și o prezentare favorabilă la angajator;
- exprimarea rezultatelor obținute, respectiv evidențierea reușitelor care ajută la obținerea postului dorit;
- estimarea competențelor, calitățile personale, pregătirea și experiența care au determinat acumularea unor aptitudini deosebite, ce trebuie identificate;
- escamotarea handicapului, orce persoană are și puncte slabe care pot fi compensate cu alte calități;

¹B. Faust, M. Faust, *Cv-ul perfect*, Editura Polirom 2007, p. 7

²Le Bras F., *Secretele unui bun curriculum vitae*, Editura Teora, București, 2000, pp. 8-9.

Iulian Boldea, Dumitru-Mircea Buda (Editors)

CONVERGENT DISCOURSES. Exploring the Contexts of Communication

Arhipelag XXI Press, Tîrgu Mureș, 2016. *Section: Social Sciences*

ISBN: 978-606-8624-17-4

- punerea în valoare este strâns legată de punctul precedent, se evidențiază personalitatea, competențele, experiența și se lasă în umbră eventualele defecte;
- definirea obiectivelor, este vorba de proiectul de carieră pe care un candidat și-l propune și urmărește să-l realizeze ;
- sinceritatea, punctele delicate din viață și experiența candidatului pot fi omise, ocolite, dar lipsa de adevăr nu va fi iertată niciodată;
- revizuirea CV-ului, poate să evidențieze unele lipsuri, care trebuie corectate, ceea ce presupune citirea lui cu ochiul exersat al unui profesionist, al recrutării de personal;
- prezentarea CV-ului, document tipic și plin de sobrietate, Cv-ul trebuie întotdeauna să fie însoțit de o scrisoare care reflectă personalitatea candidatului și asigură continuarea demersului de recrutare.

Conținutul unui CV este divizat în mai multe secvențe, care prezintă informații despre candidat într-o suită logică. Fiecare dintre aceste secvențe conțin elemente precise, care permit angajatorului să recupereze cu rapiditate informațiile care îl interesează.

Din punctul de vedere al conținutului, într-un CV trebuie să se regăsească următoarele informații referitor la o persoană:³

- datele personale: numele și prenumele, adresa, datele de contact, data nașterii, naționalitatea;
- obiectivele: candidatul trebuie să precizeze care sunt principalele obiective vizate prin angajarea pe postul pe care își depune candidatura;
- experiența sau activitatea profesională anterioară a candidatului: candidatul trebuie să menționeze locurile de muncă anterioare, precizând perioada de angajare, numele companiei și principalele responsabilități pe care acesta le-a avut pe respectivul post;
- educația și formarea: în ordine cronologică descrescătoare vor fi menționate principalele forme de pregătire profesională pe care le-a urmat respectivul candidat;
- competențele: în ceea ce privește una sau mai multe limbi straine de circulație internațională și utilizarea computerului;
- abilități și aptitudini: în cadrul acestui capitol, candidatul trebuie să menționeze principalele abilități, aptitudini și calități pe care le posedă în vederea desfășurării activității la nivelul postului și care se pot construi sub forma unor puncte forte ale acestuia;
- hobby-urile: respectiv pasiunile, preocupările extraprofesionale ale candidatului;
- referințele: menționarea persoanelor care pot oferi recomandări favorabile cu privire la candidatul respectiv.

Cele mai cunoscute tipuri de curriculum vitae sunt:

³Gh, Dragomir, *Managementul resurselor umane*, Editura Universitară Craiova 2007, p. 159

Iulian Boldea, Dumitru-Mircea Buda (Editors)

CONVERGENT DISCOURSES. Exploring the Contexts of Communication

Arhipelag XXI Press, Tîrgu Mureș, 2016. Section: Social Sciences

ISBN: 978-606-8624-17-4

- Cronologic: include informațiile referitoare la studii sau locurile de muncă ocupate anterior în ordine cronologică;
- Anticronologic: un astfel de CV începe cu informațiile personale cele mai recente și continuă cu celelalte;
- Funcțional: include diferitele funcții pe care le-a îndeplinit candidatul, acesta fiind un format de CV preferat de cei cu o experiență profesională bogată.

Începând cu anul 2004, în România a fost aprobat și introdus modelul comun european de curriculum vitae, care reprezintă un mod de prezentare schematic, cronologic și flexibil al calificării și competențelor fiecărei persoane. Modelul comun european este existent pe piața muncii, acceptat de angajatori și utilizat de persoanele aflate în căutarea unui loc de muncă, în mod voluntar. Am mai putea menționa că nu este recomandabil să punem titlul „Curriculum Vitae”, deoarece se știe despre ce este vorba și nu se semnează acest document. De asemenea, un CV va fi însoțit întotdeauna de o Scrisoare de intenție.

Putem concluziona că în cazul unui CV este important conținutul (date, studii, experiență), dar este la fel de importantă și forma (stil, ortografie, mod de prezentare), ca urmare niciun aspect nu trebuie lăsat la voia întâmplării.⁴

Pe lângă restricțiile legate de lungimea sa, maximum trei pagini, sunt esențiale omogenitatea și rigurarea, foarte importante sunt: separarea rubricilor și aerisirea textului, iar interzise sunt: stersăturile, suprainprimările și greșelile de ortografie. Se recomandă deasemenea ca CV să fie transmis într-un plic. Legat de redactare este și modul de exprimare a biografiei autorului.⁵ Ordinea cronologică presupune a se începe cu pregătirea și a se încheia cu ultima activitate, este recomandată pentru un candidat care are multe diplome și mai puțină experiență, permițând aprecierea desfășurării și evoluției carierei.

Ordinea anticronologică folosește două variante:

- prezentarea pregătirii, cu citarea ultimelor diplome, pînă se ajunge la bacalaureat, apoi a experienței profesionale, începând cu ultimul post ocupat și încheind cu primul;
- descrierea, mai întâi, a experienței profesionale, de la ultimul post ocupat spre primul.

Deși este la modă, varianta anticronologică nu permite aprecierea evoluției unei cariere și este dificil de citit. Stilul în care este redactat un CV contribuie într-o măsură hotărâtoare la reținerea atenției cititorului. Frazele trebuie să fie concise, să nu conțină cuvinte nepotrivite sau prescurtări greu de interpretat, vocabularul să fie variat, să evite repetările și detaliile inutile.

Bibliografie:

1. D. Mureșeanu. *Managementul resurselor umane*, Editura Independenței Economică, Pitești 2002;
2. G. Pânișoară, I. O. Pânișoară. *Managementul resurselor umane*, Editura Polirom 2005;

Iulian Boldea, Dumitru-Mircea Buda (Editors)
CONVERGENT DISCOURSES. Exploring the Contexts of Communication
Arhipelag XXI Press, Tîrgu Mureş, 2016. *Section: Social Sciences*
ISBN: 978-606-8624-17-4

3. B. Faust, M. Faust, *CV-ul perfect*. Editura Polirom 2007;
4. Le Bras F., op. cit., 84
5. Gh, Dragomir, *Managementul resurselor umane*, Editura Universitară Craiova 2007.