

FORMAREA PROFESIONALĂ A FUNCȚIONARILOR PUBLICI ȘI GESTIUNEA CARIEREI ÎN INSTITUȚIILE PUBLICE DIN ROMÂNIA

Grafu Florentina-Diana

Profesor coordonator: Lect. univ. dr. Dumitrescu Cătălina-Oana

Rezumat: *Lucrarea „formarea profesională a funcționarilor publici și gestiunea carierei în instituțiile publice din România” evidențiază necesitatea formării profesionale a funcționarilor publici, cât și managementul carierei acestora în administrația publică.*

În primul capitol, am identificat conceptele cheie precum funcția publică, formarea profesională și gestiunea carierei funcționarilor publici, evidențiind importanța acestora în eficiența și performanța administrației publice. Totodată, se evidențiază necesitatea funcționarilor publici de a fi bine pregătiți din punct de vedere profesional prin implicarea acestora și prin susținerea oferită de instituțiile publice în a participa la diverse programe de formare profesională pentru a-și îmbunătăți competențele și pentru a face față noilor schimbări.

În al doilea capitol, am efectuat o analiză detaliată a resurselor umane din cadrul ANFP, atât din perspectivă statică, cât și dinamică. De asemenea, tot în cadrul acestui capitol, am stabilit scopul și obiectivele cercetării mele, cercetare ce se va realiza în cadrul ANFP, pentru a identifica impactul formării profesionale asupra funcționarilor publici din instituție și gradul de satisfacție față de acestea. Pentru a realiza această cercetare am adoptat o abordare de tip cantitativ, folosind ca instrument chestionarul.

Abstract: *The paper "Professional Training of Civil Servants and Career Management in Public Institutions in Romania" highlights the necessity of professional training for civil servants, as well as their career management in public administration.*

In the first chapter, key concepts such as civil service, professional training, and career management of civil servants are identified, emphasizing their importance in the efficiency and performance of public administration. Additionally, it underscores the need for civil servants to be well-prepared professionally through their involvement and the support provided by public institutions to participate in various professional training programs to improve their skills and adapt to new changes.

In the second chapter, a detailed analysis of human resources within the National Agency for Civil Servants (ANFP) is conducted, both from a static and dynamic perspective. Furthermore, within this chapter, the purpose and objectives of my research are established, research that will be conducted within ANFP to identify the impact of professional training on civil servants within the institution and their satisfaction level. To conduct this research, a quantitative approach has been adopted, namely the questionnaire method.

Cuvinte-cheie: formare profesională, carieră, funcționar public, managementul carierei

Importanța și relevanța lucrării

Tema privind formarea profesională și gestiunea carierei în administrația publică din România are o importanță majoră datorită impactului său asupra progresului instituțiilor publice. Astfel, există o corelație directă între nivelul de pregătire al funcționarilor publici și o gestionare eficientă a carierei lor, iar aceasta se reflectă în eficiența instituțiilor publice. Investiția în dezvoltarea competențelor funcționarilor publici și în managementul carierelor lor nu doar că îmbunătățește calitatea serviciilor publice oferite, dar și contribuie la dezvoltarea sectorului public.

Procese de instruire și dezvoltare a funcționarilor publici au devenit din ce în ce mai importante datorită schimbărilor și inovațiilor specifice societății moderne de azi și care au loc prin intermediul progreselor în știință și tehnologie. Modificările legislative, tehnologice, sociale sunt printre schimbările constante cu care administrația publică se confruntă, fapt ce demonstrează necesitatea formării profesionale a resurselor umane, pentru a putea face față numeroaselor schimbări și pentru a-și actualiza permanent cunoștințele necesare domeniului său de activitate.

Gestiunea carierei reprezintă o componentă esențială dezvoltării personale și profesionale a funcționarilor publici, oferind oportunități de avansare profesională. Aceasta presupune echilibrarea necesităților individuale ale angajaților cu obiectivele organizaționale, ceea ce contribuie în cele din urmă la satisfacția și implicarea acestora în misiunea și valorile instituției publice, precum și la eficiența organizațională.

Procese de formare profesională și gestiunea carierei reprezintă piloni esențiali în ceea ce privește îmbunătățirea serviciilor publice, asigurarea unei guvernări eficiente și satisfacerea nevoilor și așteptărilor cetățenilor. Administrația publică nu poate atinge obiectivele dorite și nu se poate dezvolta constant în absența funcționarilor publici calificați și profesioniști, capabili să acționeze în beneficiul societății, iar pentru acest lucru este esențială furnizarea de resurse umane ce au la bază o pregătire profesională corespunzătoare pentru a asigura buna funcționare a instituțiilor publice.

Administrațiile occidentale recunosc importanța investiției în formarea profesională a funcționarilor publici. Alocarea anuală a aproximativ 5% din bugetul destinat resurselor umane pentru pregătirea personalului indică o preocupare semnificativă a acestor administrații pentru dezvoltarea competențelor angajaților. Accentul pe aspectele practice și alinierea programelor de instruire cu obiectivele strategice generale și instituționale sugerează o abordare integrată pentru a asigura că pregătirea se potrivește cu nevoile organizaționale. În ultimii ani, s-a constatat în toate țările occidentale că există o nevoie continuă de a dezvolta și îmbunătăți pregătirea angajaților care

ocupă poziții de conducere în sectorul public, în special în ceea ce privește dezvoltarea abilităților de management, cunoștințele informatice și digitale, precum și dezvoltarea capacității de gândire strategică. (Androniceanu, 2020, p. 208)

În ceea ce privește condițiile de formare și dezvoltare a întregului aparat administrativ, România are mare nevoie de instituirea unui sistem solid de funcționari publici, bine pregătiți din punct de vedere profesional și care să poată îndeplini noile cerințe de management ale societății. Prin implementarea unui sistem solid de funcționari publici, România ar putea să-și consolideze capacitatea administrativă și să se adapteze la schimbările sociale și economice în curs.

I.1. Explicarea conceptelor din titlul lucrării

Specialiștii în domeniul managementului resurselor umane consideră formarea profesională un proces complex post-educational, în care individul își însușește cunoștințele esențiale pentru un anumit domeniu și le aplică în contexte practice, cu scopul de a contribui la îndeplinirea unei activități cu impact pozitiv în societate. Acest proces nu doar consolidează baza teoretică a individului, ci îl pregătește și pentru abordarea situațiilor practice, oferindu-i instrumentele necesare pentru a aduce contribuții semnificative și valoroase în cadrul organizației în care este implicat. (Manole și Nica, 2018, p. 158)

În domeniul managementului resurselor umane, cariera se referă la progresul gradual al unui funcționar public într-o organizație și în sfera funcției publice, evoluând în concordanță cu nevoile organizației, pe baza cunoștințelor, competențelor, performanței și preferințelor individuale. (Androniceanu, 2012, p. 43)

Potrivit lui Noe (1996, p. 119), gestionarea carierei presupune explorarea carierei, stabilirea obiectivelor de dezvoltare profesională și adoptarea unor strategii pentru a atinge obiectivele.

Gestiunea carierei reprezintă un pilon semnificativ al managementului modern al resurselor umane, în care sunt implicați principalii participanți, respectiv angajații și organizațiile. Procesul de gestionare a carierei este dinamic și vizează satisfacerea cât mai completă a cerințelor atât ale organizațiilor, cât și ale indivizilor, reprezentând o metodă de management axată pe persoane, care să atingă obiectivele atât ale angajaților, cât și ale organizației, facilitând în același timp dezvoltarea reciprocă. (Lu, 2022, p. 15)

I.2. Investigarea literaturii de specialitate

I.2.1. Funcția publică și funcționarul public

Potrivit literaturii de specialitate, conceptul de „*funcție publică*” a devenit esențial în domeniul dreptului public, în special în cel administrativ. Acesta este strâns legat de noțiunile de activitate, autoritate și organ. Astfel, fiecare organ sau autoritate a statului se fundamentează pe puterea publică și dreptul de comandă, reglementate și organizate prin lege în vederea îndeplinirii intereselor generale, contribuind la formarea serviciilor publice. Atât statul, cât și serviciul public reprezintă instituții care au la bază ideea de interes general și își propun să o realizeze. Cu toate acestea, ele nu pot acționa decât prin intermediul persoanelor fizice care le compun. (Dungan și Simionescu, 2016, p.8)

Din perspectiva lui Negulescu (1934), citat de Dungan și Simionescu (2016, p. 8), definirea funcției publice nu este o sarcină simplă, întrucât nu există, din punct de vedere doctrinar, o viziune unanim acceptată. Aceasta poate fi definită drept un ansamblu de atribuții și competențe reglementate de lege pentru a satisface un interes general și pentru a fi exercitate temporar de un titular (sau mai mulți), persoană fizică, care, prin exercitarea puterilor și respectarea limitelor competenței, își propune realizarea scopului pentru care a fost creată.

Conceptul de „*funcționar public*” a fost definit în literatura de specialitate ca fiind o persoană fizică care face parte dintr-o autoritate sau instituție publică, situată în raporturi ierarhice și investită legal pentru exercitarea unei funcții executive. De regulă, această investire este valabilă pentru o perioadă nedeterminată, iar funcționarul este recompensat financiar pentru munca depusă. (Petrovski, 2011, p. 45)

Potrivit articolului 388 din Codul administrativ, *funcționarul public* poate fi clasificat în două categorii, și anume debutanți și definitivi. Debutanții sunt acei funcționari publici care au trecut cu succes un concurs pentru ocuparea unui funcții publice de nivel profesional debutant și au aceleași responsabilități ca toți ceilalți funcționari publici. Funcționari publici definitivi se numesc cei care au absolvit perioada de stagiul și în urma căreia au obținut evaluări pozitive sau funcționarii publici care acced în rândul corpului funcționarilor publici prin promovarea unui concurs și dețin deja o experiență relevantă în domeniul studiilor necesare pentru ocuparea funcției respective, cu o durată minimă de 12, 8 sau 6 luni. (Codul Administrativ, 2019).

I.2.2. Formarea profesională a funcționarilor publici

I.2.2.1. Conceptul de „formare profesională”

Pynes (2009) definește *formarea profesională* ca fiind un proces planificat și implementat de organizație, având ca obiectiv îmbunătățirea competențelor, cunoștințelor, aptitudinilor, cât și schimbarea comportamentului angajaților, pentru a eficientiza modul în care aceștia își desfășoară activitatea. Așadar, pornind de la aspectele evidențiate în definiția dată de Pynes, se remarcă faptul că formarea profesională este o modalitate esențială de a asigura că persoanele sunt pregătite să îndeplinească cu succes sarcinile și responsabilitățile legate de locul lor de muncă, contribuind la eficiența organizației și la îmbunătățirea calității serviciilor sau produselor oferite.

Autorul britanic Gerald Cole (1993, p. 362) definește conceptul de pregătire profesională (training) ca fiind orice activitate de învățare axată pe dobândirea cunoștințelor și abilităților specifice necesare pentru îndeplinirea unei ocupații sau sarcini.

Este de precizat faptul că există deosebiri între conceptele de „formare profesională” și „perfecționare profesională”. Procesul de formare profesională vizează dobândirea unor abilități noi, în timp ce procesul de perfecționare profesională se concentrează pe îmbunătățirea competențelor existente. (Manole și Nica, 2018, pg. 159-160)

Prin urmare, formarea profesională stabilește fundamentul teoretic și practic pentru a desfășura o anumită profesie sau un grup de profesii și dezvoltă atitudini și motivații esențiale. Cu toate acestea, formarea inițială reprezintă doar începutul călătoriei către integrarea socială prin intermediul profesiei. În era modernă, perfecționarea profesională este imperativul zilei, impus de avansul rapid al științei și tehnologiei. (Manole și Nica, 2018, pg. 159-160)

A doua etapă, perfecționarea profesională, este adesea considerată o continuare a procesului de formare profesională, implicând acumularea de cunoștințe suplimentare în domeniul profesional, sub presiunea necesității de a rămâne competitiv și de a demonstra nivelul real al competențelor proprii. Motivația pentru perfecționarea profesională trebuie să aibă înrădăcinată dorința constantă de auto-îmbunătățire și înțelegerea importanței competențelor și performanței proprii. (Manole și Nica, 2018, pg. 159-160)

Cole (2004, p. 351) prezintă în lucrarea sa o formă sistematică a principalelor *etape ale procesului de pregătire profesională*, respectiv:

1. Politica de pregătire profesională
2. Stabilirea organizațiilor care să efectueze pregătirea
3. Identificarea nevoilor de pregătire
4. Planificarea pregătirii
5. Derularea pregătirii
6. Evaluarea pregătirii



Figura. 0.1 Formarea sistematică: ciclul de bază

Sursa: Gerald Cole, 2004

Abordarea sistematică propusă de Cole subliniază importanța gestionării și optimizării continue a procesului de pregătire profesională în cadrul organizațional. Aceasta asigură alinierea obiectivelor de dezvoltare cu nevoile angajaților, contribuind la performanță și adaptabilitate în mediu. Prin

urmare, gestionarea eficientă a pregătirii profesionale nu doar consolidează performanța organizațională, dar și contribuie la creșterea angajamentului și a satisfacției individuale în cadrul echipei.

Procesul de formare este unul dintre instrumentele-cheie care permit conducerii să îmbunătățească performanța și să atingă noi obiective, iar investiția în formarea profesională reprezintă o componentă fundamentală pentru evoluția organizațională în viitor. Este esențial ca personalul angajat în administrația publică să dea dovadă de un nivel adecvat de pregătire, deoarece calitatea serviciilor publice este în mod direct influențată de competențele și pregătirea funcționarilor publici implicați în diverse activități. (Cornea și Filipov, 2009, p. 95)

Aptitudinile și calificările sunt fundamentale pentru dezvoltarea parcursului profesional al funcționarilor publici. De asemenea, printre elementele care impactează avansarea în carieră a acestora se numără și administrarea resurselor umane, implicarea și sprijinul superiorilor. Prin urmare, instituțiile publice trebuie să se implice activ pentru a îmbunătăți implementarea procesului de dezvoltare a carierei funcționarilor publici, oferindu-le oportunități pentru a-și extinde cunoștințele prin accesarea unor niveluri superioare de educație, în concordanță cu domeniul lor de activitate. (Damima și Hamim, 2022, p. 102)

Formarea și dezvoltarea profesională reprezintă și o obligație pentru cei care își dezvoltă o carieră, individul fiind constrâns de schimbările rapide ce au loc în zilele noastre să se dezvolte în permanență, să învețe continuu și să-și dezvolte abilități noi pentru îmbunătățirea personalității și pentru a avea un parcurs profesional armonios. (Manole și Nica, 2018, p. 160)

Deși funcționarul public are calificările necesare la momentul ocupării postului, acesta are dreptul, și instituția publică are datoria, de a-l susține în folosirea resurselor disponibile în societatea noastră pentru a-și continua dezvoltarea profesională și nivelul de cunoștințe, astfel încât să fie în pas cu cerințele progresului în domeniul tehnic, științific, economic, social și cultural. Astfel, funcționarii publici au dreptul de a urma cursuri în învățământul superior, universitar sau postuniversitar, precum și de a beneficia de concedii plătite sau neplătite pentru cursuri de perfecționare sau programe de specializare, atât în țară, cât și în străinătate. De fapt, nu se poate concepe exercitarea unei funcții publice fără ca titularul să fie în mod continuu actualizat cu ultimele informații, în special în ceea ce privește domeniul său de competență. (Petrovski, 2011, pg. 229-230)

1.2.2.2. Metode și tehnici de formare profesională

Potrivit autoarei Cojocaru (2015, pg. 140-141), pentru asigurarea dezvoltării profesionale și a performanței optime a personalului din instituțiile publice, este necesară desfășurarea unor programe și activități de formare profesională, precum:

- *cursuri introductive*, care să se concentreze pe subiecte cum ar fi: prezentarea personalului, stabilirea normelor fundamentale la locul de muncă, promovarea atitudinilor, comportamentelor și conduitei potrivite, și introducerea în cadrul instituției publice și mediu de lucru.
- *promovarea egalității de tratament și șanse*, prin cunoașterea legislației relevante, drepturilor și responsabilităților personalului, precum și prin promovarea unei atitudini, unor valori și comportamente corecte, în timp ce se condamnă discriminarea, victimizarea și hărțuirea.
- *managementul resurselor umane, proceduri și practică*, acoperind cerințele și anticipările legate de administrarea personalului, procedurile disciplinare și modalitățile de formulare a cererilor și sugestiilor.
- *proceduri și practici operaționale*, incluzând procedurile și obiceiurile operaționale, inclusiv acordurile referitoare la gestionarea documentelor și arhivarea, aspectele legate de confidențialitate, circulația documentelor și procesul de autorizare a acțiunilor.
- *formarea inițială pe post*, prin detalierea îndatoririlor și sarcinilor unice ale postului, înțelegerea legislației relevante, a procedurilor și a metodelor de lucru, precum și modul în care postul se leagă de alte instituții și autorități.
- *formarea pentru lucrul în echipă*, ce abordează teoria și practica lucrului într-un grup, atât în calitate de membru al echipei, cât și în rolul de lider, acoperind stabilirea obiectivelor și dinamica grupului.
- *formarea profesională a structurilor de conducere*, luând în considerare domenii-cheie, și trăsături cum ar fi: abilitățile de conducere și motivare, comunicarea eficientă, stabilirea obiectivelor și standardelor de performanță, precum și gestionarea proiectelor.

Există două tipuri de *metode de training*, adaptate specificului organizațiilor: metode de instruire pe post și metode de instruire de tip „sală de clasă”. Prima categorie se remarcă prin faptul că facilitează rapid implementarea cunoștințelor în practică, având un mediu de instruire similar cu cel de lucru. Cea de-a doua categorie evidențiază beneficiul unui mediu de instruire mai favorabil pentru învățare, fiind conceput intenționat în acest scop și distinct față de mediul în care se desfășoară activitatea profesională. (Manole și Nica, 2018, p. 168)

Ca *metode de instruire pe post* întâlnim: programele de instruire pe post, instruirea cu ajutorul unui mentor, rotația pe posturi și coachingul, iar ca *metode de instruire de tip „sală de clasă”* se remarcă: metoda studiilor de caz, metoda jocului de roluri, metoda de „învățare din acțiune”, metoda jocurilor și simulărilor, metoda de training „grup-T” și metoda modelării comportamentale. (Manole și Nica, 2018, pg. 169-170).

Programele de formare profesională au un rol esențial în dezvoltarea și îmbunătățirea performanței personalului din instituțiile publice, acestea reprezentând o modalitate eficientă de a pregăti angajații pentru cerințele specifice ale muncii lor, facilitându-le integrarea în organizație și învățarea regulilor și procedurilor esențiale pentru buna funcționare a instituției.

1.2.2.3. Principii și etape fundamentale în procesul de formare profesională

Atât în teoria, cât și în practica managementului, se pot identifica următoarele ***șapte principii fundamentale*** care susțin procesul de dezvoltare profesională (Manole și Nica, 2018, pg. 164-165):

1. Principiul continuității;
2. Principiul graduării, al trecerii de la simplu la complex;
3. Principiul actualizării permanente a cunoștințelor;
4. Principiul creșterii susținute și etapizate;
5. Principiul efortului personal și al studiului individual;
6. Principiul colaborării și îndrumării;
7. Principiul adaptării funcționale;

În ceea ce privește *principiul graduării, al trecerii de la simplu la complex*, există specialiști care consideră că procesul de formare profesională poate fi divizat în două faze distincte:

- a) formarea profesională de tip educațional, preponderent teoretică;
- b) formarea profesională de tip aplicativ, preponderent experimentală, care se împarte în mai multe **etape**:
 - *etapa acomodării* – are în vedere reducerea stresului experimentat de către noul angajat atunci când încearcă să se adapteze la normele și valorile specifice unui domeniu de activitate;
 - *etapa inițierii* – presupune posibilitatea angajatului de a realiza, sub îndrumarea unui coordonator, diverse proiecte sau lucrări de mici dimensiuni și identificarea potențialelor oportunități de dezvoltare profesională ale individului, în funcție de abilitățile și aptitudinile sale;
 - *etapa integrării multipolare* – presupune ca individul să parcurgă în succesiune diverse subdiviziuni organizaționale pe perioade bine definite pentru a determina viitoarea sa arie în care va fi titularizat pe post. Scorurile obținute în aceste subdiviziuni sunt însumate („medie a multipolarităților”) și se alege subdiviziunea cu cel mai înalt scor pentru titularizare;
 - *etapa definitivării* – implică evaluarea formării profesionale bazată pe criterii specifice, inclusiv învățarea efectivă, competențele dobândite și experiența acumulată, abilitățile individului, profilul psihologic și comportamentul general.

I.2.3. Gestiunea carierei funcționarilor publici

I.2.3.1. Conceptul de „carieră”

În vederea explicării conceptului de „carieră”, fiind unul atât de complex, s-au dezvoltat numeroase teorii, respectiv: teorii referitoare la influențele externe asupra carierei individului, precum sistemul economic și piața muncii, clasa socială, structura socială și mobilitatea socială, structura organizațională și ocupațională; teorii referitoare la factorii interni ai individului, factori precum vârsta, sexul, trăsături de personalitate, dezvoltare pe tot parcursul vieții; teorii referitoare la interacțiunea factorilor interni și externi, și anume luarea deciziilor, învățarea socială; teorii referitoare la interpretarea experiențelor subiective ale individului, precum abordări narative și abordări construcționiste sociale. (Beardwell, Holten și Claydon, 2004, pg. 290-291)

În literatura de specialitate, conceptul de *carieră* are diverse accepțiuni (Mielu, 2004, pg. 350-352):

- **Gary Johns** privește cariera ca fiind progresul treptat și evolutiv al activităților și pozițiilor profesionale pe care o persoană le experimentează, împreună cu dezvoltarea continuă a atitudinilor, cunoștințelor și abilităților pe parcursul timpului.
- **David J. Cherrington** oferă o definiție asemănătoare cu cea dată de Gary Johns, percepend cariera ca fiind o succesiune de experiențe individuale acumulate în contextul activității profesionale, pe parcursul întregii vieți, ceea ce pune în evidență caracterul personal al conceptului de carieră, deoarece fiecare individ are o traiectorie unică de experiențe în domeniul muncii.
- **Donald E. Super** prezintă cariera ca fiind o serie de etape de dezvoltare personală și profesională care evoluează pe măsură ce viața unei persoane avansează. Această perspectivă se axează pe dezvoltarea și progresul individului în ceea ce privește deciziile legate de carieră, adaptarea la schimbările din viață și obținerea satisfacției profesionale.
- **Douglas T. Hall** înțelege cariera ca fiind o perspectivă individuală și subiectivă asupra modului în care se dezvoltă atitudinile și comportamentele unei persoane în contextul experiențelor și activităților sale de muncă pe parcursul vieții profesionale. Această definiție ia în considerare atât aspectele subiective, cum ar fi experiențele și rolurile, cât și pe cele obiective, precum atitudinile și comportamentele pe posturi, care se pot schimba pe măsură ce individul activează în cariera sa, fără a se referi explicit la progresul profesional al acestuia.

1.2.3.2. Tipuri de carieră și stadiile carierei

Pe baza modalităților de definire a conceptului de carieră se identifică diverse tipuri de carieră, în funcție de următoarele criterii (Manole și Nica, 2018, p. 183):

- **După natura aprecierii**, se poate identifica *cariera obiectivă*, care se concentrează pe aspecte precum dezvoltarea profesională și oportunitățile de avansare în carieră pentru individ, în timp ce *cariera subiectivă* ține cont de percepția personală a fiecăruia cu privire la propria sa carieră și la importanța muncii în viața sa personală.
- **După perioada de referință**, există *cariera lungă*, caracterizată prin angajamente și evoluții pe termen lung într-un domeniu, și *cariera scurtă*, centrată pe experiențe profesionale de durată mai scurtă.
- **După stabilitatea carierei de-a lungul vieții profesionale**, se evidențiază *cariera unică a unei persoane*, care presupune o specializare și devotament pe întreaga durată a vieții profesionale, și *carierile multiple ale unei persoane*, în care individul se adaptează la diverse domenii de activitate pe parcursul carierei sale.

Cariera implică o diversitate de poziții, etape și treceri pe care o persoană le traversează pe parcursul vieții. Cele patru stadii ale carierei sunt următoarele (Manole și Nica, 2018, p. 193-194):

1. **Explorarea (15-25 ani)**: individul se implică în procese de descoperire și acțiune în care trebuie să își alinieze valorile acumulate, modul său de viață, punctele forte și slăbiciunile personale cu cerințele și beneficiile asociate unei anumite poziții sau nivel ocupațional.
2. **Stabilirea (25-45 ani)**: este momentul în care individul acceptă să se alăture unei anumite organizații și să ocupe un anumit post, integrându-se astfel într-un colectiv. Conform opiniei specialiștilor, la finalul acestei etape apare un *punct nodal* din care se desprind trei distincte: avansare, menținere și declin.
3. **Mijlocul carierei (40-45 ani)**: individul evaluează progresul obținut, iar mulți pot percepe debutul unei crize în propria lor carieră, conștientizându-și limitele și pregătindu-și opțiunile pentru etapa finală a carierei lor.
4. **Eliberarea (peste 60-65 ani)**: individul se retrage din activitatea profesională.

1.2.3.3. Gestiunea carierei

Godshalk, Greenhaus și Callanan (2000) citați de Hartzenberg (2002, pg. 5-6) descriu managementul carierei ca un proces în care persoana colectează informații semnificative despre sine însăși și despre mediul profesional în care activează și construiește o imagine detaliată a propriilor aptitudini, interese, valori și preferințe legate de stilul de viață, precum și a posibilelor opțiuni de carieră disponibile în domeniul muncii. Pe baza acestor date, persoana stabilește obiective realiste pentru avansarea sa profesională și, apoi, dezvoltă și pune în aplicare o strategie menită să ducă la îndeplinirea acestor obiective. Procesul include, de asemenea, primirea de feedback cu privire la eficacitatea strategiei adoptate și relevanța obiectivelor stabilite.

În 1908, Parsons a prezentat pentru prima dată teoria gestionării carierei, având ca scop orientarea direcției carierei angajaților și facilitarea alegerii și dezvoltării carierei prin intermediul serviciilor de consultanță în dezvoltarea carierei. Astfel, se evidențiază importanța individuală în evoluția carierei, subliniind că gestionarea carierei se bazează, în esență, pe individ ca element fundamental. Unii cercetători, ca de exemplu Bouourmois (1975), susțineau că organizarea și implementarea dezvoltării carierei angajaților se construiesc pe baza intereselor organizației, ignorând solicitările de dezvoltare personală ale angajaților. Această viziune a fost contestată de către academicieni precum Arthur (1996) și Schein (1978), care au argumentat că o condiție esențială pentru implementarea dezvoltării carierei angajaților ar trebui să fie evoluția simultană a ambelor entități, atât a organizației, cât și a angajatului. (Lu, 2022, pg. 31-32)

Mielu (2004, p. 373) susține legat de conceptul de *management al carierei* ideea că nu doar organizația trebuie să fie percepută ca fiind responsabilă de evoluția carierelor membrilor săi, ci fiecare individ în mod individual poartă responsabilitatea propriei sale cariere. Astfel, face trimitere la două aspecte distincte: *automanagementul carierei*, caracterizat prin implicarea individuală a fiecărei persoane în gestionarea propriei evoluții profesionale și *managementul carierei*, în care organizația reprezintă sursa principală de intervenție și orientare.

Lemire și Gagnon (2002) susțin că gestiunea carierei se intersectează cu mai multe alte activități din cadrul resurselor umane. Pe de o parte, se bazează pe cerințele legate de planificarea resurselor umane și se bazează, de asemenea, pe tipul și nivelul abilităților vizate în procesul de recrutare. Pe de altă parte, aceasta are un impact semnificativ asupra programelor de dezvoltare a abilităților incluse în cadrul procesului de formare, precum și asupra evaluării performanței muncii.

Gestiunea carierei generează beneficii la nivelul organizației, precum îmbunătățirea flexibilității organizaționale, asigurarea unei succesiuni de specialiști bine pregătiți, consolidarea culturii organizaționale și creșterea implicării angajaților. De fapt, implicarea angajaților necesită un mediu de lucru care să faciliteze punerea în valoare a talentelor acestora și să prevină situațiile de stagnare în carieră. Astfel, acest proces reprezintă un punct de întâlnire între nevoile angajaților și cele ale organizației. (Lemire și Gagnon, 2002)

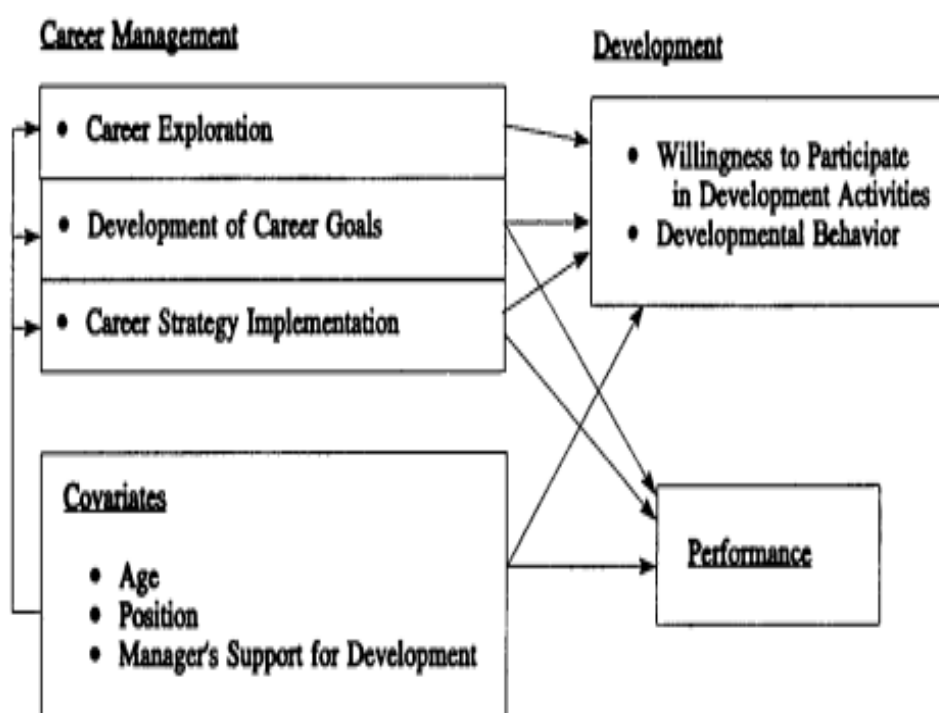
Dezvoltarea carierei în administrația publică se referă la evoluția funcționarilor publici în cadrul instituțiilor publice, conform nevoilor individuale și ținând cont de performanța, potențialul și aspirațiile fiecărui angajat. Atunci când discutăm despre dezvoltarea carierei, trebuie luate în considerare cel puțin următoarele trei aspecte: acțiunile întreprinse în cadrul organizației publice; implicarea funcționarului public; dezvoltarea abilităților profesionale și manageriale. (Androniceanu, 2012, pg. 45-46)

Acțiunile întreprinse în cadrul organizației publice constituie un factor important în dezvoltarea carierei funcționarilor, având sprijinul planurilor și programelor specializate care promovează dezvoltarea profesională prin intermediul diverselor cursuri de pregătire. Cu toate acestea, majoritatea programelor oferă de fapt cursuri de dezvoltare profesională utilizând resurse din cadrul instituției publice sau resurse atrase din exterior, sau sunt furnizate prin diverse inițiative educaționale. Totodată, majoritatea instituțiilor publice dispun de propriile lor sisteme de evaluare a performanței, prin intermediul cărora se poate evalua performanța fiecărui angajat și se pot face comparații. (Androniceanu, 2012, pg. 45-46)

Implicarea funcționarului public reprezintă un alt aspect important în procesul de dezvoltare a carierei. Fiecare funcționar public ar trebui să aibă un rol semnificativ în modelarea propriei evoluții profesionale. Contribuția proprie la identificarea nevoilor de pregătire profesională este esențială pentru a-și dezvolta cariera și pentru a sprijini eficient evoluția organizației. (Androniceanu, 2012, pg. 45-46)

Dezvoltarea abilităților profesionale și manageriale constituie un ultim element cheie în dezvoltarea carierei funcționarilor publici. Pentru majoritatea instituțiilor publice, este esențială planificarea resurselor umane pentru a asigura înlocuirea structurilor de conducere. Trebuie să se asigure că, în cazul unui post vacant pe o poziție la nivel înalt, există persoane capabile să preia și să continue eforturile făcute anterior. În plus, instituțiile publice trebuie să se concentreze pe dezvoltarea abilităților și competențelor funcționarilor publici în domeniul managementului. (Androniceanu, 2012, pg. 45-46)

Modelul prezentat în *Figura 1.2* evidențiază complexitatea interacțiunii dintre gestionarea carierei, dezvoltarea angajaților și performanță. Procesul începe cu explorarea carierei, influențând pozitiv comportamentul de dezvoltare și participarea la activități de acest gen. Dezvoltarea obiectivelor de carieră, bazată pe teoria stabilirii obiectivelor, se asociază cu succesul în carieră, satisfacția și angajamentul în activități de dezvoltare. Implementarea unei strategii de carieră este esențială și



contribuie la evaluări pozitive ale performanței. Variabilele precum vârsta, poziția și sprijinul managerului influențează implicarea în gestionarea carierei, performanța și dezvoltarea angajaților. Gestionarea carierei nu este doar un proces, ci un sistem interconectat de elemente care, atunci când sunt înțelese și implementate eficient, contribuie semnificativ la evoluția profesională și succesul organizațional. (Noe, 1996, p. 120)

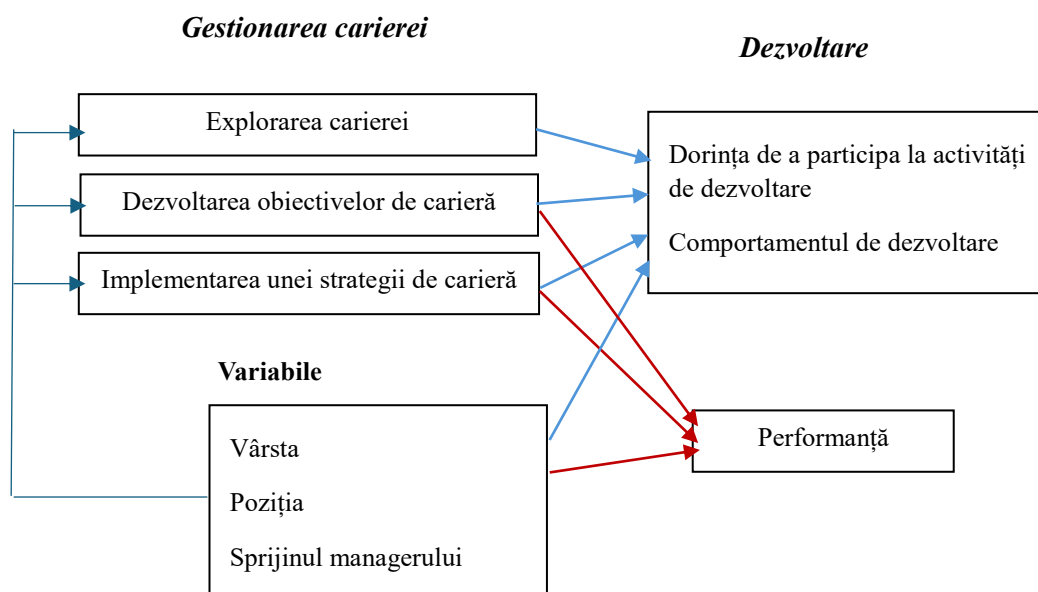


Figura.0.2. Relația dintre gestionarea carierei, dezvoltarea angajaților și performanță

Sursa: Raymond Noe, 1996

Un aspect important al gestionării carierei constă în planificarea carierei, care dirijează evoluția indivizilor în cadrul unei organizații în conformitate cu evaluările cerințelor organizaționale, profilurile de succes ale angajaților și evaluarea performanței, potențialului și preferințelor acestora. Gestionarea carierei implică, de asemenea, furnizarea de consiliere în carieră pentru a sprijini dezvoltarea carierelor individuale în favoarea atât a persoanelor, cât și a organizației. (Armstrong, 2014, p. 270)

Obiectivele fundamentale ale procesului de dezvoltare a carierei includ, în primul rând, satisfacerea cerințelor instituționale în ceea ce privește resursele umane, evidențiind astfel importanța corelării dezvoltării carierei cu nevoile organizației. În al doilea rând, accentul este pus și pe oferirea unei instruiți necesare funcționarilor publici pentru a putea face față oricărui nivel de responsabilitate. Totodată, se subliniază condiția esențială ca aceștia să demonstreze potențialul sau abilitățile necesare pentru a atinge aceste niveluri de responsabilitate. Pe lângă acestea se remarcă și importanța orientării și motivării funcționarilor publici competitivi, încurajându-i să-și atingă obiectivele personale în conformitate cu potențialul lor, nevoile și aspirațiile individuale, precum și contribuția lor valoroasă la instituțiile publice în care activează. Aceste obiective interconectate reflectă o perspectivă amplă asupra dezvoltării carierei în sectorul public, abordând simultan atât cerințele organizaționale, cât și aspirațiile individuale ale angajaților. (Androniceanu, 2012, p. 45)

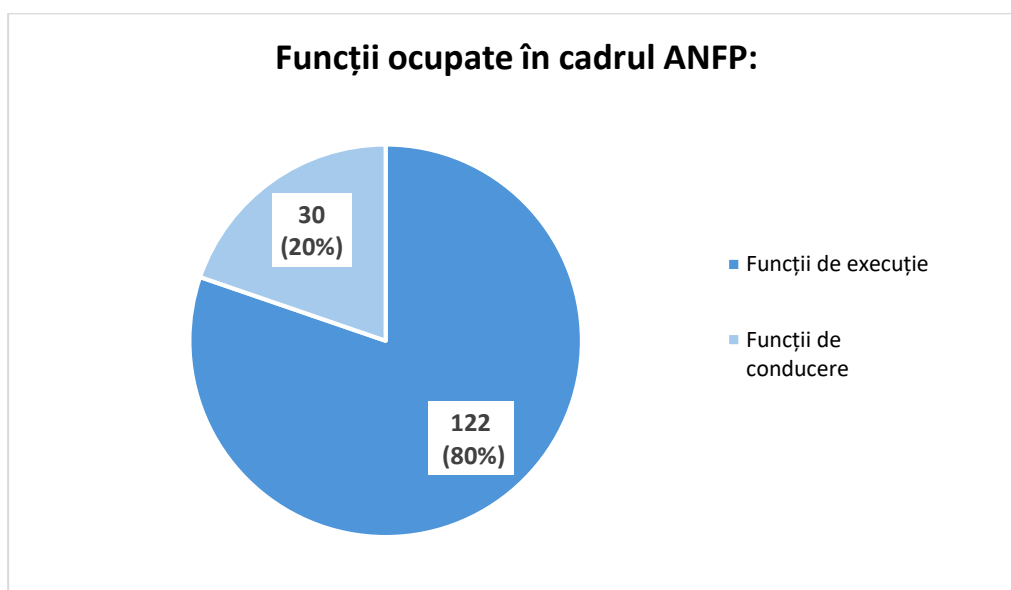
Managementul și dezvoltarea carierei au un rol important în ceea ce privește îmbunătățirea performanței, atât la nivel individual, cât și la nivel organizațional. Contextul actual, caracterizat de schimbări sociale, politice și economice, subliniază importanța tot mai mare a dezvoltării carierei angajaților din acest sector și a monitorizării acestui proces la nivel instituțional.

Prin intermediul gestionării atente a parcursului profesional al angajaților, instituțiile publice au posibilitatea să identifice și să promoveze funcționarii bine pregătiți, contribuind astfel la întărirea

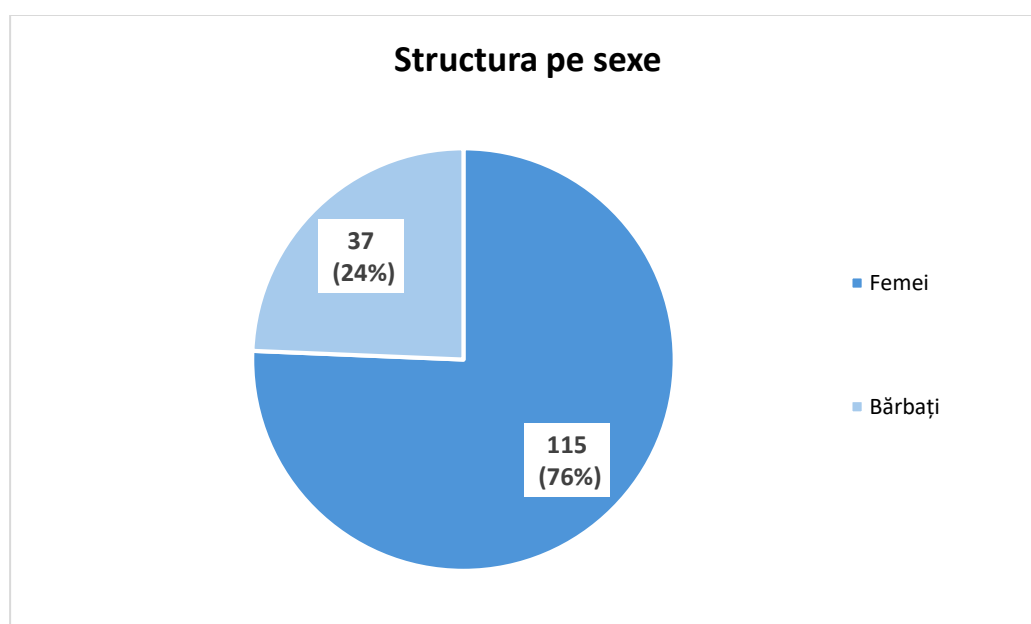
capitalului uman al organizației. Această abordare strategică a managementului carierei nu doar ajută la menținerea personalului motivat și angajat în cadrul organizației, ci și asigură o succesiune corespunzătoare și o continuitate în ceea ce privește competențele cheie și abilitățile necesare pentru a face față provocărilor în continuă schimbare ale mediului de lucru.

II.1. Analiza statică și dinamică a resurselor umane din cadrul ANFP

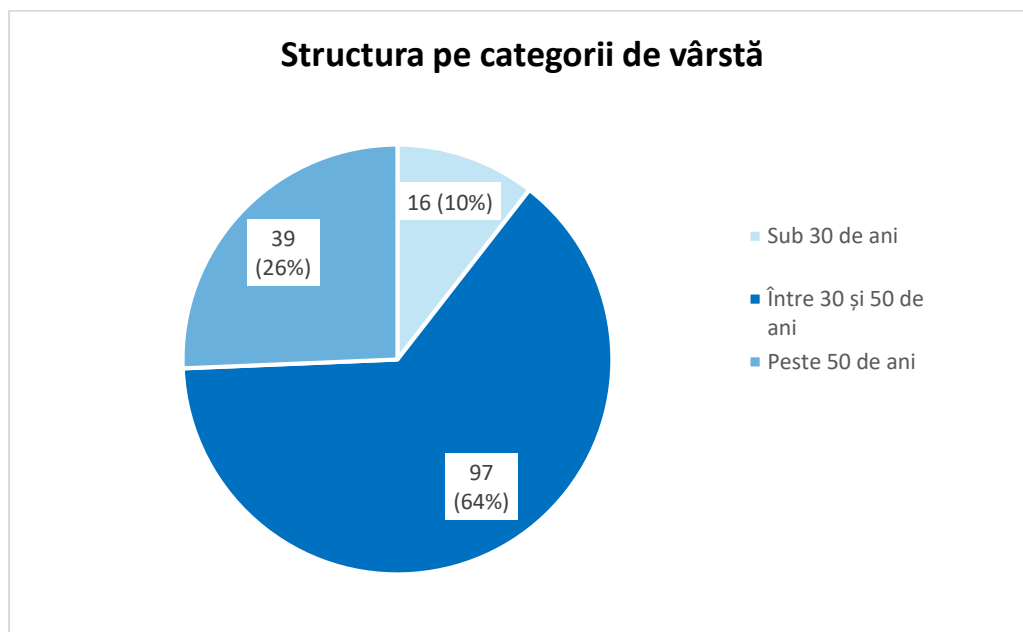
Potrivit datelor raportate la 31.12.2023, în cadrul ANFP se prezintă următoarele situații în ceea ce privește distribuția resurselor umane ale instituției în funcție de vârstă, sex, studii (ANFP):



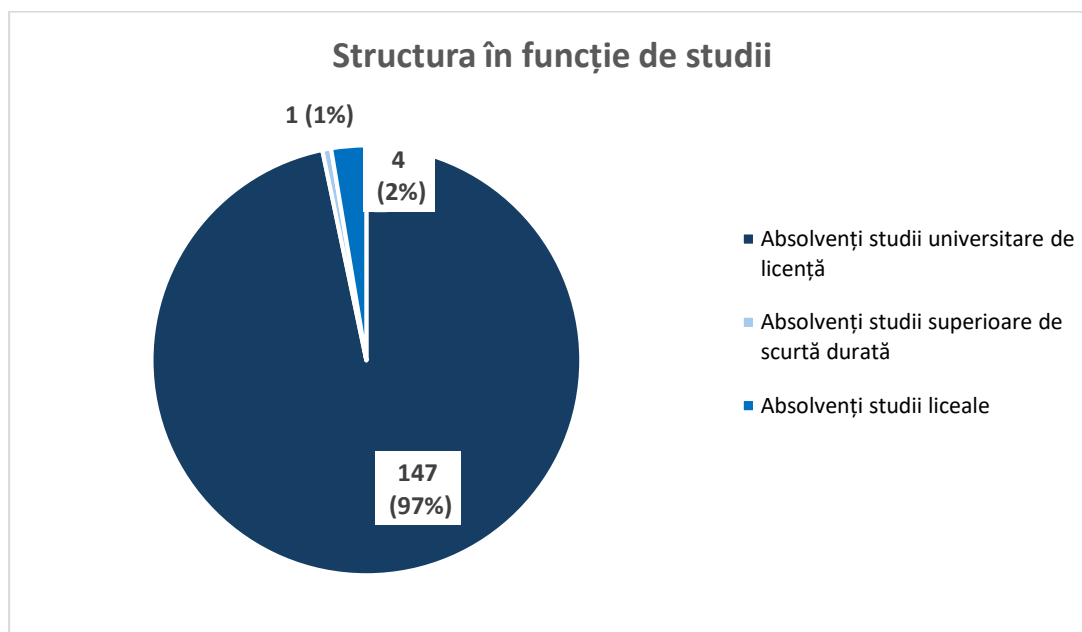
Se poate observa că instituția are un număr de 152 de angajați, dintre care 20% ocupă funcții de conducere, iar 80% funcții de execuție.



Potrivit datelor privind structura pe sexe din cadrul institutiei, ponderea cea mai mare o au femeile, reprezentând 76% din totalul personalului, în timp ce bărbații sunt într-o pondere de doar 24%.



Structura pe categorii de vârstă indică o pondere majoritară de 64% a angajaților cu vârste cuprinse între 30 și 50 de ani, urmată de cei peste 50 de ani, cu o pondere de 26% și cei sub 30 de ani, de doar 10%. Vârsta medie a personalului este de 44 de ani.



În ceea ce privește studiile personalului angajat, majoritatea au absolvit studiile universitare de licență (97%), urmate de patru persoane cu studii liceale, iar un singur angajat are absolvite studii superioare de scurtă durată. Nu există angajați cu studii postliceale.

II.2. Scopul și obiectivele cercetării

Scopul acestei cercetări este de a analiza opinia funcționarilor publici cu privire la necesitatea formării profesionale și impactul acesteia asupra parcursului lor profesional.

Obiective specifice:

- Identificarea gradului în care programele de formare profesională au determinat creșterea performanței funcționarilor publici.
- Analiza impactului formării profesionale asupra avansării în carieră a funcționarilor publici.
- Identificarea gradului de satisfacție a funcționarilor publici față de programele de formare existente.

II.3. Ipotezele cercetării

- Dacă gradul de participare la programele de formare profesională este ridicat, atunci crește și nivelul de performanță al funcționarilor publici.
- Cu cât funcționarii publici participă activ și se implică în programe de formare profesională, cu atât crește probabilitatea unei avansări în carieră.
- Cu cât programele de formare pentru funcționarii publici sunt adaptate nevoilor de dezvoltare profesională, cu atât nivelul de satisfacție al acestora va fi mai ridicat.

Bibliografie

1. Androniceanu, A. (2020). *Management public în instituții și autorități administrative*. București: Editura Universitară
2. Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management* (ed. a 13-a). [online] la adresa https://www.academia.edu/32280546/ARMSTRONGS_HANDBOOK_OF_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_PRACTICE accesat la data de 28.10.2023
3. Beardwell, I., Holden, L., și Claydon, T. (2004). *Human resource management: A contemporary Approach* (ed. a 4-a). Pearson Education Limited. [online] la adresa <https://thuviensoc.dau.edu.vn:88/bitstream/DHKTDN/6245/1/Human%20resource%20management%20A%20contemporary%20approach.3085.pdf> accesat la data de 11.10.2023
4. Codul Administrativ. (2019, Iulie 3). Preluat pe Noiembrie 2, 2023, de pe <https://lege5.ro/gratuit/gm2denrygm3q/codul-administrativ-din-03072019>
5. Cole, G. (2004). *Management Theory and Practice* (ed. a 6-a). Editura Thomson. [online] la adresa <https://pdfcoffee.com/qdownload/management-theory-and-practicepdf-pdf-free.html> accesat la data de 28.11.2023
6. Cornea, S., și Filipov, I. (2009). *Politica de personal în administrația publică*. [online] la adresa https://www.researchgate.net/publication/327225825_Politica_de_personal_in_administratia_publica accesat la data de 10.10.2023
7. Dungan, P., și Simionescu, E.G. (2016). *Funcționarul public și răspunderea penală*. Editura Hamangiu. [online] la adresa https://www.hamangiu.ro/upload/cuprins_extras/functionarul-public-si-raspunderea-penalae-simionescu-dungan-extras.pdf accesat la data de 28.11.2023
8. Lemire, L., și Gagnon, Y.C. (2002). *La gestion des ressources humaines dans les organisations publiques*. Presses de l'Université de Montréal. [online] la adresa <https://books.openedition.org/pum/15534> accesat la data de 15.11.2023
9. Manole, C., și Nica, E. (2018). *Managementul resurselor umane în administrația publică*. București: Editura ASE. pp.158-195
10. Mielu, Z. (2004). *Tratat de Psihologie Organizațional Managerială*. [online] la adresa https://www.academia.edu/4470926/Tratat_de_Psihologie_Organizational_manageriala_Zlate accesat la data de 11.11.2023
11. Olesea, C. (2015). *Stiluri, modalități și tipuri de formare profesională*. [online] la adresa https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/134545 accesat la data de 3.10.2023
12. Petrovski, P. D. (2011). *Statutul funcționarilor publici din România și din Uniunea Europeană*. [online] preluat de pe Institutul Român pentru Drepturile Omului: https://irido.ro/irido/pdf/757_ro.pdf