



Rolul învățării organizaționale în serviciul public

Prep. univ. drd. *Mihaela SAVA*
Conf. univ. dr. *Sofia Elena COLESCA*

Abstract

In this material the authors presents a new dimension of the organization learning through the organization culture and the mentoring programmes.

Guvernele și oamenii din care acestea sunt formate s-au confruntat întotdeauna cu vremuri nesigure și alegeri complexe, dar viteza, scara și scopul schimbărilor continue sunt excepționale în istoria omenirii. Aceste provocări impun cerințe noi și adesea complexe în capacitatea guvernelor de a analiza problemele ivite și de a le rezolva în mod eficace. De aceea, multe guverne au mare nevoie de a-și revitaliza capacitățile lor analitice și de concepere a politicilor, în mod deosebit la nivel central. Un scop important al acestor sisteme este de a detecta problemele cu care se confruntă guvernele și societatea ca întreg și de a propune soluții de abordare a acestora. Pe scurt, guvernele trebuie să construiască o cultură a învățării organizaționale care să susțină permanentele descoperiri în serviciul public.

Există o percepție generală conform căreia capacitățile tehnice și analitice ale guvernelor în multe țări în curs de dezvoltare s-au erodat în timp ca urmare a numeroase motive. Acestea includ:

- Creșterea influenței politice în serviciul public;
- Scăderea abilității executivului de a recruta și de a reține mari talente;
- Scăderea importanței unităților de analiză a politicii vizavi de consilierii politici, în mod deosebit pe linia ministerelor;
- Lipsa colectării și analizei statisticilor;
- Accentuarea rolului de management al oficialilor guvernamentali vizavi de rolul lor în conceperea politicilor.

Calitatea instituțiilor din sectorul public este strâns legată de capacitatea resurselor umane și de leadership. Dacă avem în vedere faptul că instituțiile publice există pentru a coordona acțiuni și comportamente pentru interesul public, este important să ne asigurăm că abilitățile resurselor umane sunt aliniate corespunzător la obiectivele strategice ale guvernului. Dezvoltarea competențelor personalului este o componentă esențială a unei strategii de îmbunătățire a acestora și, prin urmare, a calității serviciului public. Dezvoltarea bazată pe competențe a personalului permite, de asemenea, identificarea „golurilor de performanță” a funcționarilor publici care pot fi apoi corectate prin intermediul programelor de construire a capacităților și de învățare organizațională.

Cultura organizațională

Este stabilit de mult timp că de calitatea culturii organizaționale depinde în mare măsură performanța instituțională. Cultura depinde de mulți factori, incluzând valorile și normele sociale, iar calitățile leadership-ului demnitarilor publici și mai general politicile de resurse umane au fost puse în slujba serviciului public. Totuși, răspunsurile referitoare la cum să îmbunătățim calitatea culturii organizaționale sunt numeroase.

O caracteristică predominantă a serviciului public tradițional este autoritatea dată de ierarhie. La început, această formă a administrației publice avea scopul de a asigura o responsabilitate clară a personalului în ceea ce privește îndeplinirea sarcinilor. Însă, reversul monedei aderării stricte la autoritatea dată de ierarhie este acela că mai degrabă tinde să evoce respectarea regulilor în cadrul

guvernelor birocratice decât angajamentul pentru muncă. Cu cât se exercită o putere ierarhică mai mare, cu atât rezultatele sunt în general orientate spre respectarea regulilor. Totuși, angajamentul veritabil al personalului este de regulă un factor esențial în previzionarea importanței schimbării în orice organizație. O cultură bazată pe respectarea regulilor tinde de asemenea să înăbușe atât inițiativa personalului cât și comunicarea – amândouă atribute esențiale a învățării organizaționale și a îmbunătățirii performanțelor. Dacă se așteaptă ca personalul doar să respecte regulile și regulamentele, va exista o extrem de mică inițiativă sau chiar deloc pentru „gândirea dincolo de tipare” sau pentru acțiuni menite să îmbunătățească procesele organizaționale sau rezultatele.

Aceasta reprezintă o percepție unidimensională a responsabilității și o vedere negativă a experimentării și greșelilor. În mod tradițional, virtutea funcționarului public a fost respectarea riguroasă a sarcinilor date în concordanță cu sistemele și procedurile existente. Cu toate acestea, „sarcinile date” trebuie să fie cele corecte și “sistemele și procedurile” existente trebuie să fie suficient de flexibile pentru a se acomoda la schimbare. În multe biroură, pe de altă parte, aceste condiții nu sunt valabile, iar respectarea riguroasă a „sarcinilor date” s-a transformat în viciu. O cultură organizațională dominată de aderarea rigidă la reguli și regulamente foarte rar încurajează personalul să solicite sarcini provocatoare și să modifice situația de fapt. În multe servicii publice, de fapt, practica punerii în discuție a situației existente nu este în acord cu convențiile, iar în câteva cazuri, această practică este chiar în mod activ descurajată. De aceea, provocarea pentru multe guverne orientate spre reformă este adesea de a schimba în mod radical mentalitățile atât a conducătorilor cât și a funcționarilor publici pentru a permite noi forme de comunicare, de luare a inițiativei și de a învăța să obții succes în serviciul public. O birocrăție care operează într-un mod tradițional nu este potrivită pentru a atinge acest scop. Când liderii din sectorul public vor conștientiza aceste constrângeri ale administrației publice tradiționale, se va face un pas important spre intensificarea învățării organizaționale.

Învățarea organizațională

Diferența dintre abordarea tradițională a reformei din sectorul public și conceptul de învățare organizațională este aceea că prima este în mod tipic ancorată într-o ierarhie, în timp ce ultima își are rădăcinile în convingerea că soluția tuturor problemelor cu care se confruntă serviciul public se găsește în însăși transformarea funcționarilor publici. În acest sens, învățarea organizațională asigură un cadru orientat spre oameni pentru a descătușa potențialul uman din sectorul public. De aceea, cele două abordări sunt bazate pe două, extrem de diferite puncte de vedere asupra cum să trebuie reformat managementul din sectorul public.

În general, performanța îmbunătățită în sectorul public înseamnă asigurarea unor servicii mai bune, dezvoltarea unei analize mult mai serioase a politicilor sau obținerea unei eficiențe sporite în administrația publică. Un atribut cultural important al unei instituții care promovează învățarea organizațională este acela că aceasta încearcă să se străduiască pentru a obține un echilibru optim între acțiune, dialog și reflecție în cultura organizațională. Aceste competențe organizaționale se completează una pe cealaltă. Pentru a atinge acest echilibru este important ca guvernele să realizeze treceri în revistă periodice și evaluări a muncii lor pentru a se asigura că problemele sunt identificate din timp și se întreprind acțiuni de remediere.

Conceptul de învățare organizațională admite faptul că managementul public în mediul complex din zilele noastre nu este o dispensare mecanică de sarcini care pot fi bine programate în viitor, ci mai degrabă necesită dezvoltarea constantă de noi competențe personalului și abilitați dacă cetățenii sunt prea bine tratați. Modelul birocratic ca stare a administrației publice s-a dovedit a nu fi foarte potrivit pentru a prognoza adaptarea în dinamică a competențelor personalului din sectorul public. Acesta este unul din motivele pentru care relatarea pledează pentru o nouă sinteză a celor mai bune atribute ale administrației publice tradiționale, managementului public și guvernării receptive.

Recunoașterea profesionalismului și cunoștințelor personalului este elementul central în dezvoltarea învățării organizaționale în serviciul public. În birocrațiile tradiționale, prestigiul și remunerarea personalului sunt stabilite în principal în funcție de grad și nu în funcție de gradul de profesionalism ori cunoștințe. Asta înseamnă că personalul care aspiră la pozițiile superioare sunt adesea manageri generaliști decât lideri prin cunoștințe. Pe de altă parte, organizațiile a căror existență depinde de generarea de cunoștințe și culturalizare, ca universitățile, firmele de consultanță, în general pun un accent mai mare pe dezvoltarea mecanismelor care recunosc recompensarea inovației, profesionalismul, productivitatea personalului.

În multe feluri, mediul operațional din sectorul public devine din ce în ce mai asemănător cu cel din sectorul privat. De aceea, instituțiile publice se află sub presiunea în creștere de a acționa ca organizații bazate pe cunoștințe și experți. Acest lucru va avea implicații atât pentru dezvoltarea personalului cât și pentru managementul resurselor umane din sectorul public. Guvernele pot facilita cu ușurință învățarea organizațională în sectorul public prin dezvoltarea unui mediu care să încurajeze oamenii să obțină, să împărtășească și să administreze cunoștințele, să relaționeze și să colaboreze cu colegii și partenerii externi, să asimileze lecțiile învățate și alte cunoștințe tacite, să privească în mod constant spre viitor și să-și construiască abilități în acord cu cadrul de dezvoltare a capacității bazate pe competențe.

Implementarea unei abordări strategice în ceea ce privește managementul resurselor umane în sectorul public este în mod particular îndreptată spre crearea unei forțe de muncă adaptabilă, flexibilă care să aibă stimulentele necesare de a produce, procesa și difuza cunoștințe. Acest lucru necesită ca fiecare nivel de guvernare să fie luat în considerare atunci când se planifică, se implementează și se execută inițiative de învățare. De aceea, un guvern care este adeptul învățării organizaționale va investi în dezvoltarea capacităților profesionale a resurselor umane.

Dacă întreaga idee a promovării învățării organizaționale în serviciul public constă în încurajarea funcționarilor publici să învețe într-un mod eficient și eficace din propriile lor experiențe pentru a îmbunătăți calitatea managementului public, devine foarte important pentru guverne să creeze un mediu care să asigure stimulentele potrivite pentru ca personalul să acționeze într-o astfel de direcție. Critic pentru procesul de schimbare organizațională este abilitatea personalului, atât individuală cât și colectivă, de a învăța din propriile experiențe, atât din succese cât și din eșecuri. Această înțelepciune colectivă și cunoștințele personalului fac ca serviciul public să treacă de la viziunea clasică la o viziune modernă.

Guvernele dispun de multe modalități de a promova învățarea organizațională în serviciul public. Pe de o parte, se pot concentra asupra unor strategii care să încurajeze o mai mare difuzare atât a cunoștințelor explicite, cât și tacite în rândul personalului și, pe de altă parte, pot pune accentul pe stimulentele pentru ca funcționarii publici să preia conducerea directă a necesităților de construire a propriilor capacități, acest lucru făcând parte dintr-o strategie generală de resurse umane la nivel de corporație. Acest lucru permite concentrarea pe patru arii potențiale care să faciliteze învățarea organizațională și îmbunătățirea performanței în serviciul public:

- Îmbunătățirea managementului și a sistemului de difuzare a cunoștințelor;
- Promovarea programelor de mentoring pentru în rândul personalului;
- Creșterea capacității analitice a guvernării;
- Consolidarea sistemului de dezvoltare a carierei.

Primele trei arii accentuează necesitatea de a dezvolta mecanisme care să faciliteze schimbul și crearea în rândul personalului atât a cunoștințelor explicite cât și tacite, în timp ce dezvoltarea carierei promovează excelența individuală prin crearea stimulente pentru funcționarii publici de a obține abilități și competențe noi. Mentoring-ul facilitează în cadrul organizației transferul cunoștințelor tacite de la personalul cu experiență către colegii lor mai tineri. Capacitățile analitice sunt necesare pentru a evalua experiențele trecute și pentru a dezvolta scenarii pentru

viitor, pe scurt, a crea cunoștințe care pot fi folosite pentru a îmbunătăți performanța guvernării. Un sistem bine condus de dezvoltare a carierei promovează o mai mare orientare către performanță în rândul personalului. La nivel individual, un sistem eficient de carieră permite personalului să evolueze de la un nivel actual al competențelor către o mai mare dezvoltare și creștere profesională.

Arii strategice de promovare a învățării organizaționale

Îmbunătățirea managementului și a răspândirii cunoștințelor

Un obiectiv important al procesului de învățare organizațională este să promoveze adevărul, dialogul și relaționarea în rândul personalului care să susțină formarea capitalului social și astfel să contribuie la o comunicare mult mai dinamică, la difuzarea cunoștințelor și managementul în serviciul public. Astfel de procese de comunicare pot fi fie facilitate, fie împiedicate de structurile instituționale existente în sectorul public. De exemplu, în birocrațiile tradiționale, structurile instituționale și caracteristicile legate de cultură nu conduc adesea către o comunicare eficientă și difuzare a cunoștințelor în rândul personalului, așa cum s-a precizat mai devreme. Pe de altă parte, organizațiile progresiste și orientate spre reformă folosesc tehnologia și stimulentele ca mijloace suplimentare interacțiunii normale dintre oameni pentru a încuraja personalul să împărtășească cunoștințele și să colaboreze.

Rețelele eficiente și munca în echipă pot facilita atât îndeplinirea la timp a sarcinilor dar și îmbunătățirea calității muncii. De exemplu, în cazurile care iau mult timp în încercarea de a găsi o soluție la o anumită problemă, colaborarea dintre rețelele eficiente și procesul de difuzare a cunoștințelor poate reduce în mod considerabil acest timp și astfel să contribuie la învățarea organizațională. Cei mai productivi oameni în orice organizație sunt în general aceia care au o foarte mare abilitate de a relaționa și colabora atât cu colegii cât și cu partenerii externi. Promovarea unei culturi a relaționării, difuzarea cunoștințelor și colaborarea sunt astfel o parte esențială a procesului de învățare organizațională în serviciul public.

Guvernele conștientizează din ce în ce mai mult că revoluția tehnologiilor informatice creează noi modalități de a descătușa potențialul uman din sectorul public oferind modalități facile pentru personal de a crea, a difuza și de a folosi cunoștințele în munca lor de zi cu zi. Modul cum organizațiile integrează strategiile de difuzare a cunoștințelor influențează în mod semnificativ performanța lor generală. Forma acestor procese de comunicare are astfel o importanță foarte mare în procesul învățării organizaționale, din moment ce utilitatea strategiilor de învățare va fi evaluată în ultimă instanță în funcție de impactul lor pozitiv asupra performanței instituționale.

Oricum, există piedici destul de mari, mai ales în țările în curs de dezvoltare, pentru o organizație publică care încearcă să creeze un sistem eficace de management al cunoștințelor. În primul rând, personalul beneficiază de puține stimulente – financiare sau de altă natură – pentru a împărtăși cunoștințele cu alți colegi. O modalitate de a aborda acest aspect este aceea de a încerca să facem din procesul de difuzare a cunoștințelor o parte integrantă a procesului de evaluare a performanțelor personalului. Altă opțiune este aceea de a recunoaște în mod public personalul cel mai activ în procesul de difuzare a cunoștințelor din cadrul organizației. În al doilea rând, este foarte dificil să captezi cunoștințele tacite ale personalului. Pentru aceasta este necesar ca organizațiile să încurajeze personalul cel mai experimentat să-i îndrume și să devină mentori pentru tinerii profesioniști să creeze oportunități pentru funcționarii publici cu experiență să codifice cunoștințele lor tacite. În al treilea rând, rezistența la schimbare nu ar trebui să fie subestimată în nici o organizație care încearcă să introducă aplicarea managementului prin cunoștințe. Mulți oameni nu se simt confortabil când se pune problema împărtășirii cunoștințelor cu colegii lor. Pentru a trece peste această rezistență este nevoie de educație a persoanelor îngrijorate de acest aspect. În al patrulea rând, această deschidere și difuzarea cunoștințelor pun în discuție problema creării unor proceduri adecvate pentru a rezolva aspectele legate de informațiilor confidențiale. Toate aceste aspecte necesită o abordare în dezvoltarea unei strategii de management al cunoștințelor în serviciul public.

Promovarea programelor de mentoring pentru personal

Învățarea organizațională poate fi facilitată în anumite medii prin crearea unei culturi pentru mentoring în cadrul personalului. Mentoring-ul adesea implică oferirea de îndrumare și sfătuire, cu precădere atunci când o persoană experimentată transmite cunoștințe, abilități, valori și atitudini către un coleg mai mic pentru a facilita dezvoltarea profesională și a carierei. Relația de mentoring are fără dubii o resursă neexploată în serviciul public din multe țări, iar dezvoltarea unei astfel de relații trebuie să fie înlesnită.

Utilizarea mentoring-ului ca și instrument pentru învățarea organizațională nu este în nici un caz un concept nou. În câteva societăți, ideea de mentoring este parte integrantă din cultura națională. De exemplu, în Japonia este o practică uzuală, unde relația „sempai” (senior) – „kohai” (junior) este o instituție în sine, nu numai pentru serviciul public, ci pentru societate. În alte țări, conceptul de relație de mentoring dintre un senior și un junior nu este atât de răspândită în societate în general, totuși ea este bine ancorată atât în sectorul privat cât și în sectorul public. Este o chestiune obișnuită pentru universități ca profesorii să devină mentori pentru studenții lor.

De obicei, mentoring-ul formalizat servește următoarelor scopuri prin intermediul a diferite programe și proiecte din cadrul serviciului public:

- Ajutarea noilor angajați să se integreze;
- Atragerea, reținerea și dezvoltarea tinerelor talente;
- Contribuția la dezvoltarea carierei pentru potențialii manageri.

În Japonia și Singapore, practica atribuirii unui mentor pentru noii intrați este una obișnuită. Recent, guvernul din Slovenia a adoptat hotărâri clare în ceea ce privește rolul mentoring-ului în dezvoltarea carierei în serviciul public. Astfel, oamenii care intră pentru prima dată în structurile de stat și ale administrației locale trec printr-o perioadă de pregătire, timp în care se pregătesc pentru examinarea profesională. Perioada de pregătire durează 10 luni pentru „examinarea administrației publice de stat”, 8 luni pentru „examinarea de expert administrativ” și între 4 și 8 luni pentru „examinarea experților pentru execuția independentă a sarcinilor arondate postului”. Un mentor, numit de un director, stabilește nevoile de dezvoltare individuală și este responsabil pe mai departe de asigurarea pregătirii

efective. Pentru a acorda stimulente adecvate pe durata training-ului, perioada de pregătire poate fi redusă până la o treime din propunerea mentorului.

Mentoring-ul poate fi de asemenea utilizat pentru a atrage, reține și dezvolta personalul talentat. În anul 2001, primul Departament de Muncă și Administrație din Norvegia a inițiat primul program pentru trainerii între departamente în cadrul a 8 departamente. Scopul a fost de a recruta și de a reține tineri absolvenți talentați. Participanții, recrutați atât intern cât și extern și nu mai în vârstă de 35 de ani, au urmat programul timp de 14 luni. Candidaților interni nu le era permis să aibă mai mult de 4 ani în serviciu. Pe durata celor 14 luni, au lucrat în 3 departamente diferite, cu supervizare și mentoring asigurat de personalul superior. Pe lângă munca din departamente, erau ținute 6 întruniri tematice pentru a înlesni difuzarea cunoștințelor și învățarea. La începutul anului 2003, 9 din 10 primii participanți au lucrat într-un departament guvernamental sau altul și s-a decis ca programul să fie reluat în toamna anului 2003.

Asigurarea dezvoltării carierei prin intermediul mentoring-ului s-a dovedit de asemenea eficace în timp. Câteva țări (Singapore și Marea Britanie) au optat pentru programe de curs rapid unde candidații cu potențial sunt poziționați la nivel de management superior sub supravegherea și sfătuirea unor mentori. Uneori, mentoring-ul care țintește dezvoltarea carierei unui anumit grup din cadrul serviciului public servește de asemenea unor scopuri diferite. De exemplu, în Norvegia, mentoringul a fost utilizat atât pentru a pregăti cât și pentru a promova femeii pentru nivelul de mijloc de management, crescând astfel reprezentarea feminină în eșaloanele superioare ale guvernării. Aici, mentoring-ul devine un instrument de legătură pentru dezvoltarea capacității și diversitatea în management. O abordare similară s-a încercat în Marea Britanie cu programul pilot "Elevator Partnerships", unde 53 de juniori femei au colaborat cu seniori femei pentru un an. Cel puțin 18 dintre femeile junior au fost promovate de atunci și cel puțin alte 7 au fost rotate pe posturi.

Fără a ține cont de anumite practici pe care un serviciu public le alege, este hotărâtor ca programele de mentoring să fie susținute de o viziune clară și de strategie. Cu alte cuvinte, pașii diferiți asociați cu implementarea unui program de mentoring trebuie aliniați cu strategia globală de resurse umane din serviciul public. În plus, este important ca un program de mentoring să fie congruent cu valorile dorite de organizație; el trebuie să fie legat de cultură. Un obiectiv

important al unui program de mentoring este întotdeauna de a crește mereu performanța organizației. Oricum, așa cum s-a menționat mai devreme, nu numai excelența îi determină pe oameni să fie în competiție. Având în vedere că o relație dintre un mentor și protejatul său este adesea mult mai solidă decât dintre un lider și personal, importanța unui mentor care acționează ca un rol model devine și mai decisivă.

Creșterea capacității analitice a guvernării

Așa cum s-a menționat la început, pentru a deveni eficient, serviciul public trebuie să-și dezvolte capacitatea de a reflecta profund asupra problemelor complexe și de a anticipa marile provocări care se ivesc. Acest lucru include în mod general dezvoltarea puternică a capacităților de analiză și de a făuri politici. De asemenea, principalele organe guvernamentale, ca ministerele de finanțe și de prognoză și alte instituții cu atribuții în ceea ce privește responsabilitățile interministeriale trebuie să aibă capacități sporite pentru reflecție, analiză și evaluare aspectelor majore legate de politici. Construirea acestor capacități în cadrul guvernării este adesea o investiție foarte eficientă care poate oferi numeroase beneficii țărilor respective.

Abilitatea guvernelor de a atrage și reține talente în serviciul public este esențială pentru îmbunătățirile în ceea ce privește capacitățile analitice și de construire a politicilor deoarece oamenii se constituie în „puterea creierelor” oricărei guvernări. În acțiunea de a îmbunătăți aceste sisteme, este extrem de important să investim în dezvoltarea unor politici pentru profesioniștii înalt calificați – coloana vertebrală a serviciului public. Abilitatea lor de a găsi alternative, de analiza, de a face prognoze și de a da recomandări pentru luarea deciziilor este esențială pentru eficacitatea sistemului de elaborare a politicilor, dar și pentru învățarea organizațională în general. De exemplu, în majoritatea țărilor, directivele date de către un reputat departament de politici adesea înglobează opiniile funcționarilor publici și a celor care elaborează politici. De aceea ar trebui acordată o atenție deosebită formării grupului care elaborează politici pentru a ne asigura că aceștia sunt pregătiți nu numai disciplinele tehnice relevante, dar și bine familiarizați cu tradițiile administrative și cultura țării.

Consolidarea sistemul de dezvoltare a carierei

Guvernele adesea atrag costuri mari de oportunitate deoarece motivația și energia personalului din serviciul public sunt subminate de politicile ineficace de dezvoltare a carierei. Lipsa oportunităților de dezvoltare a carierei, după cum se poate demonstra, constituie unul din primii factori care afectează abilitatea serviciului public de a reține personal cu înaltă calificare. În consecință, personalul devine frustrat, iar marile talente sunt tentate să plece în locuri mai atractive din sectoarele privat sau neguvernamental. În asemenea cazuri, costul guvernelor în termeni de pierdere a cunoștințelor tacite și „memorie” instituțională pot fi destul de semnificative, fără a menționa costul adesea destul de ridicat al înlocuirii personalului.

Astfel, formularea unor politici eficace de dezvoltare a carierei este importantă din două motive principale. Primul, utilitatea carierelor prolifică este strâns legată de performanța organizațiilor publice și prin aceasta de învățarea organizațională. Managementul carierei personalului apare de asemenea ca un aspect determinant în managementul resurselor umane în sistemele de administrație publică tradițională atât în țările dezvoltate cât și în țările în curs de dezvoltare. În al doilea rând, abilitatea guvernelor de a reține personal înalt calificat este esențială pentru păstrarea „memoriei” organizaționale și baza de cunoștințe ale organizației. Excelența în recrutare, integrare și training vor fi puțin folositoare în cadrul organizațiilor dacă personalul cărui i-au fost dedicate toate aceste resurse va pleca mai devreme decât se așteaptă. Toate organizațiile au nevoie de un grad de stabilitate și continuitate pentru a activa în mod eficace pe termen lung. În multe studii, nevoia de personal pentru oportunitățile de dezvoltare a unei cariere prolifică a fost cotate ca unul din factorii care influențează cel mai mult satisfacția muncii și reținerea personalului în sectorul public.

Învățarea prin experimentare exemplificată prin inițiative ca pregătirea la locul de muncă, rotația pe posturi și acordarea de sarcini speciale este adesea considerată una din cele mai importante și eficace strategii de dezvoltare a carierei. În Canada, Agenția pentru Managementul Resurselor Umane din Serviciul Public este responsabilă pentru câteva programe de dezvoltare a carierei. Una din aceste

inițiativa este Programul de Management al Carierei, adoptat inițial în 1968 și revizuit în 1998. La început, grupul țintă al acestui program au fost top managerii, dar a fost mai târziu extins să îi includă și pe aceia considerați a avea potențial de a deveni top manageri. Programul de Management al Carierei având drept scop serviciul public federal, țintește un grup reprezentativ de funcționari publici care urmăresc accelerarea dezvoltării lor profesionale și promovarea în serviciul civil. Scopul Programului de Management al Carierei este de a dezvolta participanților competențele și abilitățile necesare pentru a-și asuma pozițiile superioare de management în serviciul public. Componenta de învățare constă atât în cursurile de pregătire cât și în detașările în organizații publice selectate. Detașările, numite „detașări extinse” asigură participanților oportunități de învățare în funcții sau domenii care depășesc experiențele lor anterioare și nivelul actual de competență. Durata Programului de Management al Carierei este de obicei între 1 și 4 ani și se așteaptă ca fiecare detașare să dureze aproximativ un an. Din cei care absolvesc acest program, 80% sunt numiți în posturi de top management într-un an.

Bibliografie

- 1 Behn, Robert *Rethinking Democratic Accountability*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2001
- 2 Bryman, Alan E. Charisma și Leadership in Organizations. London: Sage; 1992, și Ralph M. Stogdill (1950). Leadership, membership și organization, *Psychological Bulletin*, vol. 47, pp. 1–14
- 3 Radebe, Thuli The public service as a learning organisation, *Service Delivery Review*, vol. 2, no. 3, 2003, http://www.dpsa.gov.za/sdr_vol2_no3.asp
- 4 World Bank *Governance: the World Bank's Experience*. Washington, D.C.: World Bank; și David Williams și Tom Young (1994). Governance, the World Bank și liberal theory. *Political Studies*, vol. 42, issue 1, pp. 84–100, 1994

- 5 *** Civil Servants Act of the Republic of Slovenia (2002); and European Industrial Relations Observatory (2002). New law regulates public employment and labour relations. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
<http://www.eiro.eurofound.eu.int/about/2002/08/feature/si0208104f.html>
- 3 *** Government of Norway (2001). Trainee-programme for Departments. Press Announcement no. 8. Department of Labour and Administration; și Johnny Gimmetstad (2003). Trainees on collision course. *Aftenposten*. 23 February
<http://www.aftenposten.no/jobb/article495999.ece>
- 4 *** Organisation for Economic Co-operation și Development (2002). Norway. Paris: OECD
<http://www.oecd.org/dataoecd/53/59/33881226.pdf>
- 5 *** Government of the United Kingdom. Civil service diversity. United Kingdom Cabinet Office.
<http://www.diversity-whatworks.gov.uk>