

# EXTERNALIZARE ȘI LEASING DE FORȚĂ DE MUNCĂ ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

Zoltan FEJES

Masterand, Managementul Serviciilor  
Publice, Facultatea de Științe Politice,  
Administrative și ale Comunicării,  
Universitatea „Babeș-Bolyai” Cluj-  
Napoca

*Outsourcing and Labor Force Leasing, or any kind of alternative forms of labor force employment are currently not widely spread (or not used at all in many cases) in the Romanian public sector. Current study aims to draw attention to the possibilities that lie in the use of the two alternative forms of labor force employment for the Romanian Public Administration. Focusing on the economical implications, the effects on the quality of services offered, on the cost/benefit effectiveness and mainly on the effects on the human resources affected by the introduction of the two forms of labor force employment in the specific context of the Romanian Public Administration. It also reveals some of the problems that may be encountered in the process of implementation, as well as some unprecedented (at least in Romania) solutions that can raise the efficiency, the quality of services offered, reduce costs and raise customer satisfaction.*

## **Motto:**

*„The foundation of the government of a nation must be built upon the rights of the people, but the administration must be entrusted to experts.”*

Sun Yat-sen (1866-1925) Chinese revolutionary

*Sunt externalizarea și leasing-ul de forță de muncă alternative viabile la problemele întâmpinate în reforma administrației publice românești (mai ales la nivelul managementului de resurse umane și a managementului financiar)? Ar aduce beneficii (majore sau măcar demne de luat în considerare) introducerea acestora pentru administrația publică? Ar înlesni funcționarea acesteia și ar permite folosirea mai eficientă a banilor publici? Ar spori gradul de eficiență și eficacitate a actului administrativ și în consecință și gradul de satisfacție a cetățeanului? Este posibilă introducerea externalizării și leasing-ului de forță de muncă în cadrul administrației publice locale în contextul statutului specific, și care ar fi dificultățile întâmpinate în implementarea acestora la nivelul resurselor umane?*

Acestea sunt câteva dintre întrebările la care am căutat răspunsuri prin cercetarea efectuată în 2004-2005 (ancheta pe teren 13 aprilie-5 mai 2005). **Scopul principal** îl constituie punctarea nișelor în care și-ar găsi rostul externalizarea și leasing-ul de forță de muncă în cadrul administrației publice locale în general, precum și a dificultăților care ar putea fi întâmpinate în implementarea acestora la nivelul resurselor umane.

*Transylvanian Review  
of Administrative Sciences,  
16/2006, pp. 46-55*

## 1. Externalizarea în administrația publică locală

**Externalizarea (Outsourcing-ul)** înseamnă utilizarea strategică a unor resurse externe (materiale sau umane) pentru desfășurarea unor activități care, în mod tradițional, sunt efectuate cu personal și resurse interne și constă în încredințarea efectuării unei activități interne din cadrul organizației unui prestator (agent) exterior. Diferența între o simplă “subcontractare” a unor resurse și externalizare constă în faptul că outsourcing-ul implică o restructurare mult mai eficientă a anumitor activități de business, folosind parteneriate externe cu firme care au competențele necesare. Externalizarea nu înseamnă cedarea activității, ea servește unei mai bune funcționări a organizației și din aceste motive trebuie să se instituie legături strânse între prestatorul activității, serviciului și organizația care a externalizat activitatea respectivă.<sup>1</sup>

De ce ar fi benefică o asemenea mutare în cadrul administrației publice centrale sau locale? Clișeul binecunoscut potrivit căruia administrația publică, la orice nivel, este prin definiție o structură rigidă, rezistentă la orice schimbare, este din păcate foarte adevărat. Externalizarea (la fel ca și leasing-ul de forță de muncă) nu este un panaceu împotriva acestei rigidități, dar poate prezenta o soluție pentru o serie de probleme.

Ar fi o iluzie să ne amăgim cu faptul că administrația publică câștigă finanțare după finanțare de la Uniunea Europeană, și că fiecare proiect care obține finanțare este dus la bun sfârșit. Tocmai din acest motiv unul dintre domeniile în care ar putea fi utilizată externalizarea în contextul specific al administrației publice locale ar fi *alcătuirea unor proiecte (PHARE, SAPARD etc.)*. Chiar și presa a semnalat câteva cazuri : printr-un parteneriat APL-ONG, organizația neguvernamentală alcătuiește proiectul pe baza comenzii făcute de instituția administrativă, plata serviciilor făcându-se doar în cazul aprobării proiectului și obținerea finanțării.

Spuneam că externalizarea nu este un panaceu (este nevoie de mult mai mult pentru a produce un impact semnificativ în reformarea administrației așa cum o să arătăm mai departe) dar poate avea un efect major în privința rigidității. Rigiditatea administrației nu izvorește numai din construcția acesteia, din structura ei ci și din mentalitatea componentei umane. Tocmai de aceea externalizarea își găsește rostul în *managementul resurselor umane, cu precădere în procesul de recrutare, selectare, evaluare și training. Soluția propusă poate părea inedită, în sensul că nu recomandăm delegarea acestor responsabilități la o firmă din exterior (care poate să efectueze aceleași activități la standarde mai înalte sau nu!) ci constituirea unei firme private de consultanță în materie de resurse umane – a cărei arie de activitate să cuprindă și leasing-ul de forță de muncă precum și training – chiar de către instituțiile administrației publice locale. Este de preferat constituirea unei societăți comerciale cu răspundere limitată printr-un parteneriat public privat pentru reducerea semnificativă a riscurilor.*

În afară de cele menționate mai sus în orice instituție, fie ea publică sau privată, există funcții care nu necesită o atenție sporită nefiind de o importanță strategică pentru atingerea obiectivelor organizației. Aceste funcții considerate auxiliare sau non-strategice cum ar fi *tehnologia informațională (reparații, administrare) sau curățenie* pot fi externalizate.

### 1.1 Principalele avantaje și dezavantaje ale outsourcing-ului:

Motivul tactic cel mai important pentru care companiile apelează la outsourcing sunt date atât de accesul la o structură mai rentabilă din punct de vedere al costurilor oferită de un furnizor extern, cât și avantajele datorate specializării acestui furnizor. Cel mai important motiv pentru care instituțiile de orice tip apelează la externalizare rămâne totuși reducerea cheltuielilor de exploatare.

<sup>1</sup> Octavian Jaba, *Externalizarea sau outsourcing-ul unor activități interne – cale de creștere a performanței întreprinderii*

Apelând la serviciile unor furnizori specializați, administrația publică câștigă acces implicit și la abilități specializate. Totodată se îmbunătățește și concentrarea asupra activităților primare ale administrației. Resursele interne rămân disponibile pentru a fi folosite în alte scopuri, cu toate că în unele cazuri, nu se realizează o economisire monetară propriu zisă (în sensul că externalizarea implică niște costuri) dar deoarece resursele redirecționate prin outsourcing sunt oamenii, prin încredințarea unor operațiuni/sarcini către societatea comercială înființată administrația poate redirecționa acești angajați, care aveau aceste sarcini, spre alte activități cu o importanță mai mare pentru funcționarea aparatului administrativ.

În materie de management al riscurilor, prin acest parteneriat public-privat se obține o împărțire a riscurilor asociate cu efecte benefice pentru administrația publică.

Nu în ultimul rând, organizațiile care apelează la outsourcing devin în scurt timp mai flexibile, mai dinamice și mai dispuse să se schimbe pentru a face față noilor transformări impuse de context. Administrația publică este prin definiție o organizație rigidă care se schimbă cu greu, iar schimbarea atrage cheltuieli pe măsură, deci în loc de schimbări radicale care necesită mult timp și bani soluția propusă este mult mai rentabilă.

Astfel, dacă ideea este pusă bine în aplicare, se obțin următoarele avantaje:

- nefiind o instituție publică se pot acorda salarii mai competitive, astfel se pot atrage specialiști în domeniu care nu ar lucra în mod normal pentru administrația publică;
- crearea unor noi locuri de muncă în comunitatea respectivă;
- ar însemna o sursă de venit pentru bugetul local, din moment ce ar furniza servicii de consultanță și unor firme private din localitățile respective;
- de asemenea există un control din partea instituțiilor administrației asupra activității firmei, asupra procesului de recrutare, selectare, evaluare și training (ne referim la faptul că se poate controla respectarea cerințelor specifice pentru administrația publică) *acesta constituind și principalul dezavantaj.*

*Trebuie să menționăm faptul că o deosebită atenție trebuie acordată etapei de recrutare și selectare a personalului pentru societatea comercială astfel înființată pentru a minimiza șansa de a crea o instituție privată bazată pe nepotism (cu o resursă umană recrutată pe bază clientelară) care astfel devine nimic mai mult decât o prelungire a administrației publice, o altă verigă în lanțul birocratic.*

## **1.2 Riscurile externalizării**

Un prim risc este acela al *pierderii competențelor* importante, care reprezintă știința, priceperea sau iscusința de a face ceva. Acest risc apare atunci când o activitate este externalizată, fiind considerată periferică, în realitate ea fiind de o importanță strategică pentru organizație. *În cazul unui management de calitate este inimaginabil o asemenea „gafă”!*

Un al doilea risc este *dependența de prestatorul extern*. Cu cât organizația externalizatoare este mai dependentă de prestatorul extern, cu atât mai mult acesta din urmă va căuta să profite, practicând prețuri ridicate sau furnizând servicii de proastă calitate fără frica de o anulare a contractului de outsourcing. *Acest risc de a înlocui un monopol public cu un monopol privat în cazul soluției propuse nu există!*

Un al treilea risc este *riscul social*: externalizarea este în mod frecvent însoțită de transferul de personal implicând concedieri. Din acest motiv externalizarea provoacă adesea reacții de respingere din partea salariaților afectați. *Este de preferat redirecționarea funcționarilor publici sau a angajaților (a căror arie de activitate a fost externalizată) către alte activități în vederea oferiiri unor servicii pentru cetățeni la standarde ridicate.*

O scurtă trecere în revistă a domeniilor în care ar putea fi utilizată externalizarea în contextul specific al administrației publice locale:

1. *alcătuirea unor proiecte (PHARE, SAPARD etc.);*

Sunt deja cazuri în care printr-un parteneriat APL-ONG, organizația neguvernamentală alcătuiește proiectul pe baza comenzii făcute de instituția administrativă, plata serviciilor făcându-se doar în cazul aprobării proiectului și obținerea finanțării.

2. *în managementul resurselor umane: recrutare, selectare, evaluare, training;*

Prin constituirea unei societăți comerciale cu răspundere limitată (printr-un parteneriat public privat) de consultanță în materie de resurse umane – a cărei arie de activitate să cuprindă și leasing de forță de muncă – de către instituțiile administrației publice locale.

3. *tehnologie informațională: reparații, administrare;*

4. *curățenie.*

În ambele cazuri se obțin servicii specializate la costuri mici.

## **2. Leasing-ul de forță de muncă în administrația publică**

**Leasing-ul de forță de muncă** sau mai pe românește **împrumutul de forță de muncă** (definit – în mod impropriu – în legislația românească ca „muncă în regim temporar”) este o formă de angajare care înseamnă un angajament pe termen scurt, mediu sau lung în funcție de nevoile angajatorului sau ale angajatului și obiectivul este de a satisface nevoile firmelor sau organizațiilor pentru forță de muncă, apărute în mod provizoriu, prin intermediul agentului de muncă temporară. Această formă de angajare înseamnă un angajament pe termen scurt, care pentru unii dintre angajați poate fi atrăgător, fie pentru că doresc să se angajeze numai pentru muncă sezonală, fie considerând această stare ca fiind una de tranziție până când, prin munca astfel depusă își găsesc un loc de muncă stabil.

### **2.2 Forme ale Leasing-ului de Forță de Muncă**

Dat fiind caracterul special și specific al domeniului public, leasing-ul de forță de muncă nu își poate găsi prea multe aplicații. Din aceste cauze putem identifica următoarele forme al împrumutului de forță de muncă:

1. **Împrumutul rapid**, sau pe termen scurt poate fi utilizat atât în cadrul administrației centrale cât și în administrația publică locală în special pentru efectuarea unor munci fizice și cu caracter administrativ (chiar și pentru 1-2 ore pe zi), dar și în cazul deficitului provizoriu de personal datorat concediului de odihnă, îmbolnăvire, sau pentru acoperirea nevoii de personal suplimentar pentru derularea de proiecte scurte;
2. **Împrumutul pe termen lung** – aici intră locurile de muncă care necesită cunoștințe speciale, o specializare în domeniu – poate fi utilizat în cazul concediului de maternitate, boală prelungită sau pentru derularea unor proiecte de lungă durată ce necesită personal suplimentar. În funcție de înțelegerea părților poate să se întindă de la o perioadă de 1-2 luni chiar și pe o perioadă nedeterminată; în astfel de cazuri împrumutul durează până când una dintre părți desface contractul încheiat.<sup>2</sup>

### **2.3 Leasing de Forță de Muncă. Avantaje și Dezavantaje**

O sintetizare a avantajelor pe care le prezintă sistemul muncii temporare pentru instituții de orice tip include:

- răspuns imediat la lipsa de personal;
- rapiditatea pentru a avea „omul potrivit la momentul potrivit”;
- mai buna evaluare a candidatului;

<sup>2</sup> Adaptat din - *Tóthné Sikora, G., Munkaerőpiaci Ismeretek, Miskolc 2002, p. 68*

- costurile scăzute;
- disponibilitatea unui personal specializat;
- serviciul integral oferit de către societatea furnizoare de mână de lucru temporară: formarea personalului, angajarea cu forme legale, gestiunea salariilor, evaluarea angajatului respectiv;
- eliminarea activităților și costurilor legate de căutare, identificare și selecție;
- posibilitatea de a putea conta pe serviciile unui personal de calitate, chiar și pentru lucrări care necesită câteva zile,
- posibilitatea de a „încerca” un angajat fără obligații care poate fi după aceea „candidatul ideal” pentru un post stabil.<sup>3</sup>

### 3. Cercetarea

Am pornit de la **ideea** că *introducerea externalizării și a leasing-ului de forță de muncă ar aduce beneficii majore pentru administrația publică, ar înlesni funcționarea acesteia și ar permite folosirea mai eficientă a banilor publici.*

Considerăm că este necesar o reformă riguroasă a administrației publice, atât pe plan național cât și local, a corpului funcționarilor publici și a procesului de pregătire a acestora; o reformă reală și nu una „pe hârtie”. Externalizarea și utilizarea forței de muncă în regim temporar sunt soluții alternative pentru rezolvarea anumitor probleme cu care se confruntă administrația, putând fi părți integrate în reforma globală.

**Scopul cercetării** efectuate îl constituie aprecierea măsurii în care administrația publică locală este pregătită pentru introducerea externalizării și a leasing-ului de forță de muncă din punctul de vedere al managementului de resurse umane.

Obiectivele urmărite prin cercetarea efectuată:

- în primul rând dacă funcționarii publici sunt familiarizați cu cei doi termeni (outsourcing, leasing de forță de muncă);
- dacă înțeleg ce presupune aplicarea celor două forme de ocupație și care este atitudinea față de acestea; ce cred despre aplicabilitatea lor în domeniul administrației publice;
- care ar fi, după părerea subiecților, efectele aplicării celor două forme de ocupație;
- și nu în ultimul rând dacă se simt sau nu amenințați în ceea ce privește stabilitatea locului de muncă odată cu apariția outsourcing-ului și a leasing-ului de forță de muncă.

Pe lângă scopurile cercetării, prin aplicarea sondajului am sperat să contribuim la popularizarea și explicarea termenilor de externalizare (outsourcing) și leasing de forță de muncă (muncă în regim temporar) pentru un segment profesional cu un statut aparte, protejat (aparent) de o serie de reglementări, dar totuși vulnerabil la schimbări și provocări.

Cercetarea de teren (3 aprilie-5 mai 2005) constă într-o anchetă realizată în cadrul administrației publice locale la nivelul municipiului Cluj-Napoca, dublată de o studiere, analiză și comparare a documentelor – diverse rapoarte, evaluări, cercetări, documentări și monitorizări –, precum și de monitorizarea presei.

Cercetarea a fost una laborioasă și nu întotdeauna facilă datorita mai ales reticențelor în comunicare manifestate, precum și lipsei de colaborare din diferite motive (printre motivele invocate cel mai adesea se regăsesc: nu colaborează fără acordul prealabil al superiorului, invocarea volumului mare de muncă pentru a se „sustrage” unei „sarcini în plus” etc.), dar în final după centralizarea datelor și prelucrarea acestora, cercetarea relevă o viziune asupra administrației publice locale din perspectiva managementului de resurse umane, mai precis a segmentului cercetat.

<sup>3</sup> <http://www.sitexdesign.ro>

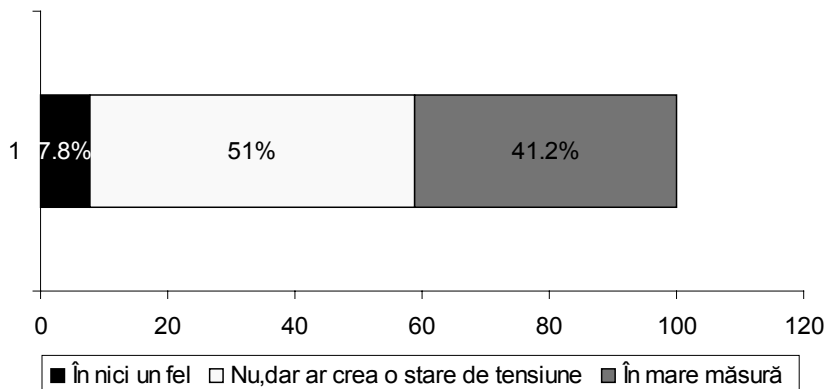
Astfel din rezultatele cercetării reies următoarele:

Atitudinea funcționarilor publici față de introducerea unor inovații este (conform datelor obținute prin cercetarea efectuată) una pozitivă. Totuși, după corelările (efectuate pe parcursul etapei de prelucrare a datelor culese) acestor răspunsuri pozitive cu reacțiile pe care le are asupra funcționarilor posibilitatea introducerii unor forme alternative de ocupare a forței de muncă, și cu rezultatele obținute prin alte cercetări efectuate la nivel național observăm că realitatea este alta:

- funcționarilor nu le plac schimbările în general;
- se acomodează doar pentru a-și păstra locurile de muncă, nu din dorința de a ameliora actul administrativ.

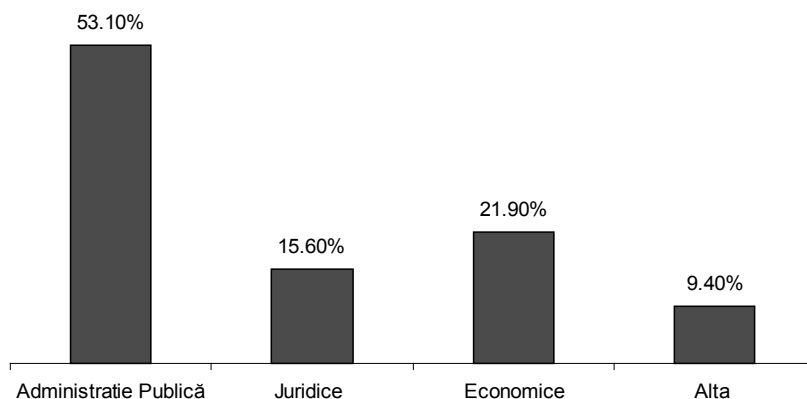
Funcționarii publici direct afectați în cazul aplicării externalizării și a leasing-ului de forță de muncă, consideră că introducerea acestora ar afecta stabilitatea locului de muncă și le privesc cu scepticism, cu toate că privind în mod obiectiv lucrurile putem să afirmăm că în contextul actual al economiei românești, precum și sub aspectul statutului funcționarilor publici funcționarii nu au motive întemeiate să se teamă („Frica” aceasta denotă faptul că mulți dintre aceștia nu sunt familiarizați cu cei doi termeni și poate că nu cunosc nici Statutul Funcționarului Public).

### Ce cred despre efectul asupra stabilității locului de muncă



Cu toate acestea, deși se tem pentru siguranța locului de muncă, majoritatea funcționarilor (în special cei care au studii de specialitate) recunosc introducerea atât a externalizării cât și a muncii în regim temporar ca fiind benefică pentru funcționarea aparatului administrativ.

### Constiue externalizarea un avantaj pentru administrație?



Analizând din perspectiva forței de muncă afectate putem afirma faptul că efectele introducerii celor două forme de ocupație ar avea în general efecte pozitive, în sensul că ar crea noi locuri de muncă și ar avea ca efect o flexibilitate crescută a pieței de forță de muncă. Efecte secundare negative pot apărea, acestea putând să se materializeze sub forma evaziunii fiscale și a exploatării forței de muncă.

#### 4. Concluzii și recomandări

##### 4.1 CONCLUZII

Pe parcursul cercetării am încercat să găsim și anumite explicații pentru reacțiile întâlnite. Astfel am ajuns la o serie de cauze posibile pentru faptele prezentate mai sus:

1. În primul rând există în cercul funcționarilor o anumită *teamă de risc*. Aceasta poate fi cauzată de faptul că sunt formați și obișnuiți cu aplicarea unor norme generale. Astfel funcționarii publici nu sunt obișnuiți cu situații de incertitudine și risc. Evoluțiile, modernizările provoacă neliniști implicite, de unde și fenomenul de rezistență față de schimbare.

2. *Sindromul NIH* (Not Invented Here - nu a fost inventat aici) este o expresie împrumutată de la americani, și este utilizată pentru a califica anumite reticențe față de implementarea unor inovații venite din afara sistemului, în cazul de față din afara sistemului administrativ. Mediul public din România (în general) pare a fi atins de „virusul NIH”. Acesta interzicând preluarea unor experiențe, utile de altfel, de la alte forme de organizații.<sup>4</sup>

3. *Sindromul stres prin reformă prelungită ineficientă*. Nu putem să afirmăm faptul că funcționarii publici poartă toată „vina”! Îi criticăm: că sunt reticenți la schimbare, că sunt birocrati, că nu le pasă de cetățean, că au un comportament etic neadecvat etc. Dar nu încercăm să privim în spatele acestor probleme cu care ne confruntăm zi de zi. De ce sunt funcționarii publici așa? oare sunt așa, sau doar noi îi vedem în aceste ipostaze? Trebuie să recunoaștem că nu avem un corp profesionist de funcționari publici. Dar care sunt cauzele?

Prea multe întrebări, prea puține răspunsuri. Un singur lucru este cert, și anume faptul că nici guvernarea nu i-au ajutat în drumul lor spre profesionalism: cu reforme peste reforme, cu reglementări schimbate peste noapte etc. Și încă nu s-a terminat. Asta numesc eu sindromul stres prin reformă prelungită.

4. *Lipsa motivației* constituie o altă cauză. Așa cum reiese din cercetarea efectuată, salarizarea corespunzătoare și stabilirea clară a competențelor reprezintă, în viziunea multor funcționari publici, principalii factori care ar putea contribui la consolidarea unui comportament etic adecvat. Pe de altă parte, funcționarii și-ar dori și un sistem de motivare nonpecuniară – training, cursuri de perfecționare, ore libere în cursul zilei etc. care le-ar spori eficiența, ar aduce un plus în coeziunea de grup, ar dezvolta spiritul de echipă și nu în ultimul rând ar spori gradul de loialitate față de administrația publică. În momentul de față acești factori „lipsesc cu desăvârșire”.

##### 4.2 RECOMANDĂRI

- Continuarea reformelor legislative

Fără o politică coerentă și mai ales aplicabilă în sistemul administrativ românesc orice încercare de profesionalizare a funcționarilor (astfel și introducerea unor inovații de acest gen), de eficientizarea a actului administrativ este sortită eșecului.

- O analiză aprofundată;

Se recomandă efectuarea unei analize cu privire la oportunitatea și necesitatea introducerii uneia sau a ambelor forme de ocupație, nu numai la nivelul administrației publice în general ci și la nivelul

<sup>4</sup> <http://www.gov.ro/obiective/map/reforma-admin-public.pdf>

fiecărei instituții în care se dorește implementarea. Se recomandă cu precădere efectuarea unei analize cost/beneficiu sau a unei analize cost/eficiență, realizate de către experți în domeniu care cunosc caracterul specific al administrației publice.

- Lansarea unor programe „pilot”

Pentru testarea potențialului, a reacțiilor funcționarilor și a cetățenilor, precum și pentru evidențierea eventualelor puncte slabe.

- Realizarea unor sondaje de opinie în rândul funcționarilor publici;

Înainte de campaniile de informare și a lansării programelor pilot, precum și după terminarea acestora.

- Campanie de informare;

În urma cercetării efectuate s-a evidențiat faptul că este necesară o campanie de informare în rândul funcționarilor publici despre avantajele folosirii celor două forme de ocupație, precum și a efectelor acestora asupra stabilității locului de muncă și a activităților zilnice în general.

- Includerea în programa studiilor de specializare;

Tot din datele culese reiese faptul că funcționarii publici nu înțeleg sensurile și implicațiile acestor termeni. Se recomandă astfel introducerea acestora în curricula studiilor de specializare a funcționarilor publici, fie în cadrul masteratelor, fie în cadrul altor cursuri de formare.

- Un management al resurselor umane mai performant cu accent pe dezvoltarea resursei umane;

Externalizarea își găsește rostul în *managementul resurselor umane, cu precădere în procesul de recrutare, selectare, evaluare și training* tocmai din această nevoie pentru un personal mai performant.

- “Întinerirea” personalului

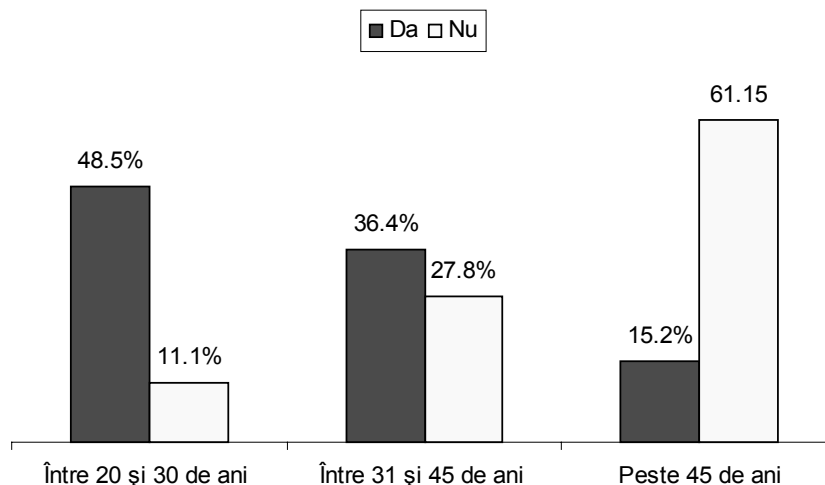
Din rezultatele cercetării reiese că funcționarii publici tineri au o atitudine mai deschisă, pozitivă față de introducerea unor astfel de inovații, față de schimbări în general. Se recomandă astfel o „întinerire” a personalului, cu personal tânăr calificat la cel mai înalt nivel. Aceștia pe lângă faptul că sunt mai receptivi la schimbări sunt și mult mai motivați.

### În încheiere

Am pornit această cercetare de la ipoteza potrivit căreia introducerea externalizării și a leasing-ului de forță de muncă ar aduce beneficii majore pentru administrația publică, ar înlesni funcționarea acesteia și ar permite folosirea mai eficientă a banilor publici.

Această ipoteză a fost parțial infirmată de rezultatele acestei anchete: mă refer mai ales la procentajul ridicat (51%+41,2%) al celor care consideră că ar afecta siguranța locului de muncă, procentajul scăzut al celor care sunt familiarizați cu termenii de externalizare și leasing de forță de muncă (74.5%, respectiv 76.5%), la cunoașterea inadecvată a diferențelor dintre cele două forme de ocupație precum și la reticența manifestată în cedarea unor segmente de activitate „sensibile”. Infirmată în sensul că din răspunsurile funcționarilor publici reiese faptul că **administrația publică nu este pregătită și nu există nici condițiile externe necesare pentru implementarea cu succes**. Totuși mai important este faptul că pe parcursul cercetării ipoteza a evoluat ajungând la a include în formulare și *necesitatea existenței condițiilor externe favorabile, a voinței politice și nu în ultimul rând a pregătirii adecvate a funcționarilor publici*. Din rezultatele cercetării se observă și faptul că funcționarii publici tineri au o atitudine mai deschisă, pozitivă față de introducerea unor astfel de inovații, față de schimbări în general.

## Consituie externalizarea un avantaj pentru administrație?



Se recomandă astfel o „întinerire” a personalului, aceștia pe lângă faptul că sunt mai receptivi la schimbări fiind și mult mai motivați.

*Odată întrunite toate aceste condiții, vorbind la modul idealist, externalizarea și împrumutul de forță de muncă se pot implementa cu cea mai mare șansă de succes. La modul pragmatic, consider că cea mai mare nevoie ar fi de o voință politică puternică, care să creeze condițiile, adaptarea putând fi făcută pe parcurs.*

Cu toate acestea, dacă privim în mod obiectiv aspectele analizate trebuie să facem următoarea afirmație: fără o politică coerentă și mai ales aplicabilă în sistemul administrativ românesc orice încercare de profesionalizare a funcționarilor, de eficientizarea a actului administrativ este sortită eșecului.

Cercetarea efectuată nu este una de proporții, care să ofere răspunsuri și soluții aplicabile la o scară largă, dar poate fi un semnal de alarmă. Am speranța că în viitorul apropiat se va realiza un studiu mai aprofundat despre modalitățile în care s-ar putea mări eficiența administrației în care să fie incluse și posibilitatea aplicării externalizării și a leasing-ului de forță de muncă, dar mai important decât atât este faptul ca aceste studii să nu rămână la acest stadiu ”de pus în vitrină” ci să se și realizeze o aplicare practică bazată pe acestea.

Ca și o concluzie finală am convingerea fermă că cele două forme de ocupație ar avea efecte benefice nu numai asupra administrației publice, a imaginii acesteia ci și a economiei în general. Ca urmare ele ar trebui folosite pentru a oferi cetățeanului servicii sporite în cadrul unei administrații moderne care nu se teme de noutate ci îmbrățișează inovațiile și care se află cu adevărat în slujba cetățeanului.

### Bibliografie selectivă

#### Studii în domeniu

1. David Farnham & Sylvia Horton, *Managing People in the Public Services*, Macmillan Press LTD, London, 1996
2. Institutul Pentru Politici Publice, *Barometrul Funcției Publice în România*, București, 2004
3. John Bramham, *Human Resource Planing*, Institute of Personel Management, London, 1994
4. Octavian Jaba, *Exteranalizarea sau Outsourcing-ul unor activități interne – cale de creștere a performanței întreprinderii*
5. Sorin Dan Șandor, *Analiză și Cercetare în Administrația Publică*, Accent, Cluj-Napoca
6. Tóthné Sikora Gizella, *Munakaerőpiaci Ismeretek*, Miskolc, 2002

## **Articole din Ziare**

7. Capital 1999-2005, parțial

## **Legi, Ordonanțe, Hotărâri**

8. H.G. nr. 938 /2004, *privind Munca prin Agent de Muncă Temporară*, publicat în M.Of., Partea I nr. 589 din data: 07/01/2004

9. Legea nr. 188/1999 *privind Statutul funcționarilor publici*

## **Internet**

10. <http://www.anfp-map.ro>, Francisco Cardona, *Dimensiunea funcției publice în țările europene*

11. <http://www.gov.ro/obiective/map/reforma-admin-public.pdf>

12. [http://www.cse.uaic.ro/suporturi\\_de\\_curs.htm](http://www.cse.uaic.ro/suporturi_de_curs.htm), Conf.dr. Mihaela Onofrei, *Sisteme Administrative Europene*

13. <http://stiri.rol.ro>, articolul *MMSSF și partenerii sociali analizează proiectul de act normativ privind agenții de muncă temporară*, 5 martie 2004

14. <http://www.cariereonline.ro>, Teodora Andreea Aldea, *Munca temporară - o provocare*, 28.08.2003

15. <http://www.ey.com/global>, Camelia Horlaci, *Avantaje competitive prin outsourcing*

16. <http://www.sitexdesign.ro>