

MODELE DE INTERACȚIUNE PUBLIC – PRIVAT ÎN FURNIZAREA DE SERVICII DE ANGAJARE

ALINA BĂDESCU
CIPRIAN BĂDESCU

Implementarea cu succes a unor modele de interacțiune public – privat în furnizarea de servicii reprezintă o provocare pentru organizațiile din zilele noastre. Avansul globalizării, concomitent cu o sporire a permeabilității frontierelor organizațiilor determină o schimbare a proceselor generatoare de valoare adăugată. Astfel, procesele de producție a bunurilor și serviciilor, inclusiv a serviciilor de angajare, nu mai sunt circumscrise unei singure organizații, ci unor rețele de organizații interconectate. Aceste rețele descriu, astfel, noua arhitectură a proceselor organizaționale, organizațiile fiind noduri ale rețelei.

Modelele de interacțiune public – privat în furnizarea de servicii de angajare nu reprezintă altceva decât exemple de regândire a proceselor generatoare a unor astfel de servicii. Implementarea acestor modele poate constitui un început de construcție a unui nou proces interorganizațional în sfera serviciilor de angajare, în care actori publici și privați devin noduri ale unei noi rețele.

***Cuvinte-cheie:** servicii de angajare, servicii publice de angajare, „pungi” ale deficitului de ocupare, colaborare externă, intercolaborare, modele de interacțiune public – privat, modelul australian, modelul britanic, puncte tari, puncte slabe.*

PREMISELE DEZVOLTĂRII UNUI SISTEM DE INTERACȚIUNE PUBLIC – PRIVAT

Noile state membre ale Uniunii Europene se află, încă, într-un proces de consolidare a pieții serviciilor de angajare. Adâncirea deficitelor ocupaționale ca efect al migrării forței de muncă concomitent cu nevoia recuperării unor decalaje salariale în interiorul Uniunii Europene mențin o situație de dezechilibru temporar la nivelul pieței forței de muncă.

Adresele de contact ale autorilor: Alina Bădescu, Centrul European de Studii în Probleme Etnice (CESPE), Calea 13 Septembrie, nr. 13, sector 5, 050711, București, România, e-mail: badescu.alina@gmail.com; Ciprian Bădescu, Institutul de Cercetare a Calității Vieții, Calea 13 Septembrie, nr. 13, sector 5, 050711, București, România, e-mail: badescu.ciprian@gmail.com.

În cazul României se conturează fenomenul de formare a așa-numitelor „pungi (concentrări)” ale deficitului de ocupare, care „reunesc categorii de firme ce nu reușesc să își ocupe posturile, în principal pentru că activează în regiuni/sectoare economice afectate de migrația forței de muncă spre zone mai atractive”¹. Aceste „pungi” ale firmelor cu deficit de ocupare reprezintă zone cu potențial de riscuri severe pe piața forței de muncă. „Pungile” deficitului sunt efectul perpetuării dezechilibrelor între cerere și ofertă pe piața muncii. Din același raport reiese că zona maximei concentrări a deficitului de ocupare este „zona de sud-est” în care deficitul atinge un prag de peste 6%, cu mult peste media pe țară (în jur de 3,7%, conform datelor aceluiași raport)².

Politicile ocupării în țări precum România trebuie să creeze premisele favorabile diminuării dezechilibrelor care se perpetuează, de tipul „pungilor concentrării”. Aceste dezechilibre sunt cele care pot împiedica, pe viitor, implementarea unor modele de interacțiune dintre serviciile de angajare publice și cele private.

Perpetuarea acestor dezechilibre arată, de fapt, o situație caracterizată de șomaj structural. Aceasta este doar o fațetă a problemei deficitelor de pe piața forței de muncă. România se va confrunta, în viitor, cu schimbări structurale majore în ceea ce privește contribuția ramurilor economice la formarea PIB.

Este nevoie de sisteme adecvate care să faciliteze o trecere de la o structură ocupațională la alta, fără efecte în sensul accentuării dezechilibrelor la nivel ocupațional. Un asemenea sistem este cel bazat pe dezvoltarea unui parteneriat public – privat în furnizarea de servicii de angajare. Premisele dezvoltării unor parteneriate de acest tip sunt analizate în cele ce urmează. Astfel, sunt analizate tendințele actuale în ceea ce privește serviciile de angajare.

TENDINȚE RECENTE ÎN SERVICIILE DE ANGAJARE

Putem vorbi despre trei direcții de analiză a tendințelor în serviciile de angajare.

- *Direcția de analiză a tendințelor, din perspectiva serviciilor oferite de agențiile private.*
- *Direcția de analiză a tendințelor, din perspectiva activităților desfășurate la nivelul departamentelor de resurse umane din organizații.*
- *Direcția de analiză a tendințelor, din perspectiva furnizorilor publici de servicii de angajare.*

¹ *Evoluția ocupațiilor pe piața forței de muncă din România în perspectiva anului 2010*, raport al Ministerului Muncii, Solidarității Sociale și Familiei, București, 2006, p. 77.

² „Analizând în profil regional deficitul cronic, constatăm că Sud-Est-ul se detașează, în continuare, cu cea mai mare pondere a firmelor cu posturi libere pe care nu reușesc să le ocupe (6,6%, aproape dublu față de media națională de 3,7%), ce se distribuie destul de omogen pe majoritatea sectoarelor economice pe care le-am identificat ca având probleme în această direcție: industria prelucrătoare, energia electrică, construcțiile, serviciile și altele”. Ibidem.

Direcția de analiză a tendințelor, din perspectiva serviciilor oferite de agențiile private.

Ultimele tendințe în domeniul resurselor umane³ confirmă o reconfigurare a modelelor de servicii oferite și, implicit, o reorientare a atenției agențiilor private către *outsourcing* (subcontractare de activități prin externalizare) sau *cosourcing* (servicii interorganizaționale mixte: interne – externe). Conceptul de *outsourcing* în domeniul ocupării forței de muncă se referă la subcontractarea unei părți a procesului responsabil cu îndeplinirea funcției de management al resurselor umane dintr-o organizație. Este vorba despre preluarea de către un actor extern („external service provider”) a unei/unor activități specifice departamentului de resurse umane.

Cosourcing, în domeniul resurselor umane, descriu acele tipuri de servicii prestate în sistem mixt, ceea ce presupune ca o funcție dintr-o organizație să fie îndeplinită, în cooperare, de către un serviciu (compartiment) intern împreună cu un furnizor extern.

Direcția de analiză a tendințelor, din perspectiva activităților desfășurate la nivelul departamentelor de resurse umane din organizații.

Studiul *Global HR Transformation 2006* arată că 50% dintre respondenți, aproape 1 400 organizații din Asia, Australia, Europa, America Latină, Noua Zeelandă și America de Nord (Canada și SUA) se află în mijlocul unui proces de transformare și, implicit, activare a funcțiunii strategice a departamentului de resurse umane. Așadar, sesizăm un proces de regândire a funcțiilor acestui departament, cu un rol în creștere al proceselor strategice în organizații, accentul punându-se pe funcția strategică a leadership-ului. Astfel, ponderea activităților orientate pe dezvoltarea leadership-ului va crește de la 49% la 52% în următorii ani⁴.

Direcția de analiză a tendințelor, din perspectiva furnizorilor publici de servicii de angajare.

Furnizorii publici de servicii de angajare au apărut la sfârșitul secolului al XIX-lea ca răspuns la preocupările guvernelor țărilor industrializate în ceea ce privește spectrul șomajului⁵. Serviciile publice de angajare au constituit un instrument al politicilor guvernamentale în domeniul ocupării, având drept scop reducerea șomajului.

Furnizorii publici de servicii de angajare au reușit, cu timpul, să ocupe o poziție privilegiată⁶, situație datorată rolului primordial al acestora de instrument guvernamental de influențare a situației de pe piața muncii.

Liberalizarea economică și intensificarea procesului de globalizare a piețelor, la începutul anilor '90, au dus la o slăbire a poziției de monopol a furnizorilor

³ Cf. studiului *Global HR Transformation 2006*, o sinteză a acestuia fiind disponibilă la: <http://www.mercer.com/globalhrtransformation> [accesat la data de 13.05.2008].

⁴ Cf. Iloviceanu, Robert, *Noile tendințe în HR, Cariere*, disponibil la: http://www.cariereonline.ro/index.php/articles/Noile_tendinte_in_HR [accesat la data de 13.05.2008]

⁵ Cf. Thuy, Phan et al., *The Public Employment Service in a Changing Labour Market*, International Labour Organization, Geneva, 2001, p. i.

⁶ Ibid.

publici, concomitent cu o sporire a rolului furnizorilor privați în funcționarea pieței muncii⁷. Această piață este, astăzi, mai flexibilă, fiind caracterizată de o creștere a ponderii activităților pe cont propriu și a angajărilor *part-time*, situație care duce la o sporire a activității de recrutare.⁸

Furnizorii publici de servicii de angajare sunt nevoiți să se adapteze noilor configurații de pe piața muncii. Procesul de adaptare a serviciilor publice de angajare la noile cerințe de pe piața ocupării presupune însă și o regândire în plan instituțional. De exemplu, Australia a înlocuit serviciile publice de angajare cu o rețea a locurilor de muncă („job network”), având la bază criteriile de competitivitate.

Schimbările în plan instituțional, concomitent cu o slăbire a poziției de monopol a furnizorilor publici de angajare indică o flexibilizare a acestor tipuri de servicii, fapt care presupune implementarea unor proceduri de monitorizare și evaluare a eficacității și eficienței serviciilor de angajare, în același timp cu o modernizare și, implicit, transformare a sistemelor informatice, organizaționale și de management la nivelul furnizorilor publici. Managerii furnizorilor publici de servicii de angajare sunt nevoiți să adopte o abordare strategică în ceea ce privește activitățile desfășurate, cu un accent pus pe următoarele tipuri de *obiective strategice*:

- adoptarea unor principii specifice *organizațiilor, centrate pe strategie* („*strategy-focused organization*”). În acest caz, implementarea unor metode specifice de management al performanțelor, cum ar fi metoda „*Balanced Scorecard*”, poate contribui la îmbunătățirea performanțelor proceselor organizaționale, cu un impact pozitiv asupra îmbunătățirii calității serviciilor de angajare oferite de furnizorii publici. Alte principii care pot fi luate în considerare în cadrul proceselor de îmbunătățire a calității acestor servicii se referă la implementarea *managementului calității totale* („*Total Quality Management*”). Implementarea cu succes a unei metode de management al performanțelor contribuie la sporirea capacităților organizaționale ale furnizorilor publici de a oferi servicii de angajare de calitate. Sporirea acestor capacități poate fi asimilată ideii de acumulare a „*punctelor tari*”, conform analizei SWOT;

- *modernizarea și extinderea sistemelor informatice și de comunicare*, în vederea îmbunătățirii proceselor decizionale cu impact indirect asupra calității serviciilor de angajare oferite solicitanților. Pot fi create, astfel, zone de oportunitate care pot fi denumite, generic, „*oportunități*”, din perspectiva metodei SWOT;

- *ajustarea programelor de training și dezvoltare*, în concordanță cu noile transformări organizaționale de la nivelul furnizorilor publici. Implementarea unor metode noi manageriale de eficientizare a proceselor organizaționale presupune o atenție sporită acordată *învățării organizaționale*.

Sporirea eficacității canalelor de comunicare la nivelul furnizorilor publici de servicii de angajare capătă importanță strategică din perspectiva interacțiunilor

⁷ Ibid.

⁸ Ibid.

dintre aceștia și solicitanți (persoane aflate în căutarea unui loc de muncă sau organizații care caută angajați).

Am identificat două *niveluri de vulnerabilitate* în ceea ce privește *canalele de comunicare*:

- *Nivelul zonelor vulnerabile intraorganizaționale*, care se regăsesc la nivelul relațiilor dintre diferite niveluri organizaționale înăuntrul frontierelor organizaționale (furnizorul de servicii publice de angajare poate fi privit ca o rețea de subunități inter-conectate care, la rândul lor, oferă, fiecare în parte, același tip de servicii diverșilor solicitanți din zone geografice diferite). Acest nivel de vulnerabilitate reprezintă un „*punct slab*” aferent mediului intern, organizațional, din perspectiva analizei SWOT.

- *Nivelul zonelor vulnerabile interorganizaționale*, care se referă la relațiile dintre furnizorii publici și solicitanți (persoane aflate în căutarea unui loc de muncă, pe de o parte, și angajatori, pe de altă parte). Ele pot fi privite ca „*amenințări*” (specifice situațiilor de vulnerabilitate prezente în mediul extern), din perspectiva analizei SWOT.

MODELE DE INTERACȚIUNE PUBLIC – PRIVAT, ÎN FURNIZAREA DE SERVICII DE ANGAJARE

Acest titlu naște fireasca întrebare: care este modelul prevalent în ceea ce privește interacțiunea dintre sistemul public și cel privat? Să fie el, oare, unul al parteneriatului sau, din contră, unul al competiției? Există trei modele de dezvoltare a unui sistem de interacțiune public – privat, și anume:

- *modelul împărtășirii informației;*
- *modelul externalizării unei părți a serviciilor specializate către furnizori privați;*
- *modelul concurenței.*

Nu ne propunem să intrăm în detalii în ceea ce privește explicarea fiecărui model în parte. Dorim însă o exemplificare a modelelor de dezvoltare a unui sistem public – privat, pornind de la cazurile unor țări care au implementat diverse forme de interacțiune public – privat în domeniul serviciilor de angajare.

Mai întâi însă, dorim să facem câteva precizări conceptuale legate de ideea parteneriatului și, implicit, de cooperarea dintre actorii publici și cei privați. Aceasta este legată de transformările mecanismelor generatoare de valoare, adăugată odată cu avansul fără precedent al fenomenului internaționalizării piețelor, concomitent cu o creștere a permeabilității frontierelor firmei.

Organizația modernă nu mai este un sistem închis, delimitat de frontiere rigide, impermeabile. Globalizarea a adus în prim plan ideea de cooperare între diverse firme, în cadrul procesului de producție a mărfurilor. Cooperarea presupune, uneori, comunicare intra și interorganizațională. Frontierele firmei au fost înlocuite, în ultimele două decenii, de frontiere verticale și orizontale care

delimitează procese de producție și nu mai cuprind o singură organizație, ci o rețea de firme interconectate. Rețeaua nu mai este circumscrisă frontierelor unei singure organizații. Firma devine nod al rețelei. Rețeaua devine din ce în ce mai complexă. Marfa devine produsul unui proces în lăuntrul rețelei. Cooperarea dintre firme devine factor hotărâtor în cadrul mecanismelor de generare a valorii adăugate. Iată cum ideea de parteneriat își găsește rădăcinile în noul *modus vivendi* al organizațiilor, în care locul firmei este luat de rețeaua de firme inter-conectate.

Reconfigurarea spațiilor de afaceri, ca efect al globalizării piețelor, indică o sporire a competiției. În timp ce furnizorii publici pot fi percepuți ca având o poziție privilegiată pe piața ocupării, datorită accesului gratuit al solicitanților la o serie de servicii, cum ar fi cele de formare profesională, agențiile private pot fi percepute ca având o mai mare mobilitate pe această piață. Furnizorii publici de servicii de angajare pot fi percepuți, pe de altă parte, ca fiind organizații care răspund mai greu nevoilor pieței, comparativ cu agențiile private, care pot veni mai ușor în întâmpinarea nevoilor solicitanților. Necesitatea dezvoltării parteneriatelor dintre furnizorii publici și cei privați apare tocmai din nevoia unei compensări a „punctelor slabe” ale unui partener, cu „punctele tari” ale celuilalt. Găsirea acelor modalități de compensare prin intermediul parteneriatului reprezintă cheia succesului în cadrul procesului de interacțiune dintre sectorul public și privat. Modalitățile de compensare nu reprezintă altceva decât direcții strategice de dezvoltare a parteneriatelor public – privat. Compensarea presupune compromisuri (*trade-offs*) din partea actorilor publici și privați care cooperează. Astfel, furnizorii publici de servicii de angajare pot renunța la o parte dintre serviciile pe care le prestează, în favoarea actorilor privați, prin intermediul externalizării, proces perceput ca având dificultăți în aplicare, cel puțin din perspectiva sporirii complexității comunicării și, în general, fluxurile de informații dintre actorii publici și cei privați sunt percepute ca fiind mai dificil de administrat. Agenții privați își pot manifesta rețineria față de o colaborare cu o instituție publică, aceasta din urmă fiind percepută, deseori, ca un organism rigid, influențat de politici guvernamentale, care pot suferi modificări, odată cu schimbarea în plan politic. Așadar, există o serie de constrângeri care pot influența în mod negativ procesul de interacțiune public – privat.

Pentru a avea o imagine completă asupra beneficiilor dar și constrângerilor care pot apărea în cazul dezvoltării unor sisteme mixte public – privat în domeniul ocupării, aducem în discuție câteva exemple ale unor țări care trec printr-o asemenea experiență. Aceste exemplificări acoperă practici de interacțiune public – privat în cea ce privește furnizarea de servicii de angajare din mai multe state ale lumii. Ele au fost selectate pentru valoarea lor tipologică, dat fiind faptul că locul în care au fost practicate întâi a impus și denumirea modelului de interacțiune. În consecință, toate aceste exemple au calitatea unor modele reprezentative de interacțiune public – privat în domeniul furnizării de servicii de angajare. Le mai putem socoti și modele exemplare de interacțiune public – privat în practica angajărilor. Dintre acestea, cele mai reprezentative sunt modelele australian,

britanic și o sumă de alte modele europene care se disting prin alte variante de combinare public – privat în practica angajărilor. Cele mai multe sisteme create prin interacțiunea public – privat în practica angajărilor au caracter de agenții de servicii, așa cum se va vedea în cadrul paragrafelor referitoare la modelele australian și britanic.

Modelul australian

Cazul Australiei este unul aparte din perspectiva avantajelor generate de un sistem mixt public – privat în domeniul serviciilor de angajare. Inovația sistemului introdus de guvernul australian a constat în crearea unei piețe de monopol cu bariere joase la intrare sau ieșire de pe această piață („*obstacle market*”) în domeniul serviciilor de plasament finanțate din fonduri publice⁹. Membrii așa-numitei *Job Network* sunt agenții private orientate pe profit ori non-profit, precum și furnizorul public de servicii de angajare (*Employment National*) care concurează cu succes în cadrul unui proces național de externalizare sau licitare în vederea livrării de servicii pe piața muncii¹⁰.

„O altă agenție guvernamentală denumită *Centrelink* a fost înființată cu rolul de a examina serviciile de angajare și plata indemnizațiilor. O caracteristică unică a rețelei locurilor de muncă (*Job Network*) este aceea că furnizorii publici de servicii de angajare concurează pe baze egale cu alte agenții private. Ca urmare, serviciul de brokeraj de locuri de muncă („*job brokerage*”), livrat inițial prin intermediul *Serviciului de angajare al Commonwealth*, a fost externalizat, deși banca publică de date de pe Internet a fost menținută ca funcțiune publică a serviciilor de angajare”¹¹.

„Orice organizație cu experiență în recrutare poate aplica pentru a obține licență în vederea furnizării de servicii în această țară. (...) Activitățile *Rețelei locurilor de muncă (Job Network)* erau contractate exclusiv prin intermediul licitațiilor. Propunerile agențiilor participante erau evaluate pe baza performanței, cum ar fi abilitatea acestora de a obține rezultate pentru cei în căutarea unui loc de muncă, abilitatea acestora de a furniza servicii și preț. În anul 2003, procedurile de achiziție a serviciilor s-au schimbat, în sensul că 60% din muncă era alocată celor mai eficienți furnizori; dacă performanța acestora din anul anterior se dovedea a fi satisfăcătoare, aceștia erau reangajați, în timp ce restul de 40% era alocat noilor oferte”¹².

Avantajele acestui parteneriat public – privat, în cazul Australiei, cum ar fi orientarea pe rezultat și concurența dintre actorii privați, în ceea ce privește obținerea finanțărilor publice, au fost scoase în evidență într-un raport din 2002 al

⁹ *Public and Private Employment Services working together: opportunities and challenges*, în *Spinn*, nr. 5, 2005, supliment al *FOP – Work Training and Counselling* – Anul 4, Nr. 2/2, Ministerul Muncii din Italia, publicație bilunară, Roma.

¹⁰ *Ibid.*, p. 15–16.

¹¹ *Ibid.*, p. 16.

¹² *Ibid.*, p. 16.

Comisiei australiene a productivității (*Australian Productivity Commission*).¹³ Sunt, astfel, create condițiile unei pseudopiețe a forței de muncă care să țină cont atât de condiționalitățile și, implicit, particularitățile fiecărui tip de partener cât și de nevoia unei eficiențe sporite în ceea ce privește oferirea unor servicii de angajare de calitate. Putem vorbi chiar despre un model australian al parteneriatului dintre furnizorii publici și cei privați de servicii de angajare.

Un alt avantaj major al modelului australian este evaluarea participanților în sistem funcție de performanțele acestora pe piața forței de muncă. Cei mai importanți indicatori de performanță¹⁴ sunt:

- viteza cu care agențiile îi plasează pe cei aflați în căutarea unui loc de muncă¹⁵;
- ponderea forței de muncă plasate pe termen lung, în totalul utilizatorilor înregistrați de agenții¹⁶;
- calitatea¹⁷.

Modelul britanic

În Marea Britanie, parteneriatul dintre furnizorii publici și cei privați este structurat pe două paliere, în funcție de gradul de specializare a forței de muncă, astfel:

- așa-numitul palier al forței de muncă având un grad redus de calificare ori semicalificat. Acest palier este dominat de furnizorii publici de servicii de angajare;
- palierul forței de muncă având un grad ridicat de calificare, dominat fiind de agențiile private.

„Furnizorii publici și cei privați cooperează doar în câteva segmente ale pieței muncii, cum ar fi schimbul de informații în ceea ce privește locurile vacante și aplicanții pentru un loc de muncă”¹⁸.

Cooperarea dintre furnizorii publici și cei privați are loc și prin intermediul așa-numitului *Rapid Response Service*, în cazul unor concedieri masive datorate unor reduceri de personal sau realocări la nivelul firmelor, prin oferirea de servicii de asistență și consultanță individuală celor rămași fără un loc de muncă¹⁹. „Obiectivul acestui tip de serviciu este administrarea situațiilor de criză prin limitarea impactului direct și indirect asupra comunității”²⁰.

Alte țări, precum Franța, Olanda, Belgia, Finlanda, și-au dezvoltat diferite sisteme de interacțiune între furnizorii publici și cei privați de servicii de angajare, ori parcurg diferite stadii ale tranziției, de la un sistem în care furnizorii publici

¹³ Cf. *Public and Private Employment Services working together: opportunities and challenges*, op. cit.

¹⁴ Ibid., p. 17.

¹⁵ Ibid., p. 17.

¹⁶ Ibid., p. 17.

¹⁷ Ibid., p. 17.

¹⁸ Ibid., p. 18–19.

¹⁹ Ibid., p. 19.

²⁰ Ibid., p. 19.

ocupă o poziție privilegiată pe piață, către unul caracterizat prin existența unor forme de interacțiune între agențiile publice și cele private. Rămân, totuși, întrebări, cum ar fi:

- când vorbim despre externalizare privită ca modalitate de interacțiune între sectorul public și privat, ce avem de gând să externalizăm? Ce activități pot fi externalizate către agențiile private? Ce activități urmează a fi menținute „in-house” de către furnizorii publici?

- care sunt costurile implementării unui sistem de licitare? Există cazul Australiei, unde prima cerere de oferte a presupus un an de pregătire, costul a fost de 10 milioane dolari australieni și a presupus angajarea a 200 de oameni pentru evaluare, pe o perioadă de 3 luni²¹;

- care este configurația sistemului de interacțiune dintre sectorul public și privat? Este vorba despre o nouă organizație cu un nou statut, sau o rețea mai flexibilă de agenții?²²

- există un interes real din partea sectorului privat? Este știut cazul Australiei, unde două agenții private lider la nivel mondial, Adecco și Manpower, nu s-au implicat în sistemul mixt public – privat. În schimb, Randstadt, firmă lider pe piața olandeză, participă într-un asemenea sistem, însă este singurul actor-cheie din domeniul privat;

- putem vorbi despre o sporire a transparenței pieței muncii în spațiul european ca efect al schimbărilor tehnologice? Unii specialiști vorbesc chiar despre o transformare a configurației pieței caracterizată prin influența sistemelor *on-line*: „Ne îndreptăm, probabil, către o situație caracterizată de o piață virtuală a muncii (...)”²³. În *Strategia europeană asupra angajării (European Employment Strategy)* este menționată *platforma de mobilitate a locurilor de muncă* („Job Mobility Platform”), unde vor fi disponibile locuri de muncă atât în cadrul serviciilor publice de angajare cât și al celor private. Putem vorbi, așadar, despre dezvoltarea unor sisteme de interacțiune în cadrul serviciilor de angajare public și privat, având drept punct de plecare implementarea unor sisteme informaționale la nivel european.

PUNCTE SLABE ALE MODELULUI DE INTERACȚIUNE PUBLIC – PRIVAT

Elemente de concurență prezente în livrarea serviciului. Pot exista temeri că împărtășirea informațiilor privind bazele de date cu angajatorii potențiali, dar și cu solicitanții de locuri de muncă poate eroda potențialul de câștig din plasarea forței de muncă. Astfel, informații cu potențial de câștig pot ajunge la competitori (actori privați).

Asimetria informației, un alt punct slab al modelului de interacțiune public – privat, este o caracteristică a sistemelor decizionale în care sunt implicați atât actori

²¹ Ibid., p. 29.

²² Ibid., p. 29.

²³ Ibid., p. 43–44.

publici cât și privați. Asimetria informației apare cel puțin în situația proceselor de selecție adversă. Iată un exemplu care reliefează acest fapt: furnizorul public de servicii de angajare decide să externalizeze o parte din serviciile prestate către un furnizor privat. Acesta din urmă se implică în procesul de plasare a forței de muncă în calitate de agent al furnizorului public, însă nu dezvăluie toate informațiile de care dispune în legătură cu un post pe care îl intermediază, crezând, astfel, că poate obține un beneficiu superior dintr-o intermediere alternativă. Apare, astfel, o situație de informație asimetrică.

Efectul cel mai pregnant al dezvoltării unor parteneriate între furnizorii publici și cei privați este, probabil, cel al *costurilor de tranzacționare*. Tranziția de la un sistem controlat de autorități guvernamentale către unul bazat pe interacțiunea dintre sectorul public și cel privat, în domeniul serviciilor de angajare, a presupus un efort financiar important. Amintim, aici, doar cazul Australiei, unde prima solicitare de oferte a costat 10 milioane de dolari australieni.

Un alt aspect sensibil al sistemului bazat pe interacțiunea public – privat este acela al *gubernanței*, element esențial din perspectiva complexității unui asemenea sistem. Trecerea de la un sistem dominat de furnizorii publici în domeniul ocupării către unul în care sunt implicați și agenții private necesită existența unui ansamblu coerent de reguli, procese și comportamente care influențează modul în care este exercitat managementul noului sistem.

PUNCTE TARI ALE MODELULUI DE INTERACȚIUNE PUBLIC – PRIVAT

Modelul de interacțiune public – privat promovat de Australia și Olanda este unul concurențial, având la bază proceduri de licitare. Un așa-numit „punct tare” al acestui model este acela că facilitează „îmbunătățirea eficienței și eficacității și, astfel, reactivitatea furnizorilor de servicii precum și libertatea de alegere a (...) celor aflați în căutarea unui loc de muncă”²⁴. Un alt avantaj al acestui model este acela că beneficiarii pot apela la servicii oferite de agențiile private, care au la bază un sistem mult mai flexibil, comparativ cu cel public. În final, beneficiarii serviciilor de angajare au mai multe alternative la angajare. Un sistem concurențial creează oportunități de inovare și diversificare a serviciilor la costuri reduse.

EVALUAREA INTERACȚIUNILOR PUBLIC – PRIVAT ÎN SERVICIILE DE ANGAJARE

Modelul indicat în cazul evaluării interacțiunilor public – privat este cel al managementului performanțelor. Implementarea unui sistem de cooperare dintre sistemul public și cel privat necesită un efort considerabil, din perspectiva resurselor necesare evaluării performanțelor. Tranziția de la un sistem controlat

²⁴ Ibid., p. 12.

exclusiv prin pârghii guvernamentale către unul cu un grad mai înalt de complexitate, care implică atât actori publici, cât și privați, presupune implementarea unor sisteme care să răspundă nevoilor de eficientizare a serviciilor de angajare. Acest tip de servicii nu mai este un apanaj exclusiv al furnizorului public. Apar noi actori, cum sunt agențiile private, iar implicarea acestora într-un sistem de cooperare cu actorul public poate duce la o creștere a costurilor, așa cum s-a întâmplat în cazul Australiei.

Amintim, aici, două dintre sistemele potențiale de management al performanțelor, în cazul evaluării interacțiunilor public – privat. Unul ar fi cel al managementului prin obiective („*Management by Objectives*” – MBO). Altul ar fi metoda „*Balanced Scorecard*”. Ambele sisteme de management al performanțelor au în comun cel puțin o caracteristică, și anume, centrarea pe obiective. Nu intrăm în detaliu asupra particularităților unuia sau altuia dintre cele două sisteme, însă dorim să evidențiem importanța strategică pe care o are tranziția de la un sistem dominat de un furnizor public la unul al parteneriatului public – privat.

BIBLIOGRAFIE

1. Thuy, P. et al., *The Public Employment Service in a Changing Labour Market*, Geneva, International Labour Organization, 2001.
2. *Evoluția ocupațiilor pe piața forței de muncă din România în perspectiva anului 2010*, raport al Ministerului Muncii, Solidarității Sociale și Familiei, București, 2006.
3. *Public and Private Employment Services working together: opportunities and challenges*, în „Spinn”, nr. 5, 2005, supliment al FOP – *Work Training and Counselling* – Anul 4, Nr. 2/2, Ministerul Muncii din Italia, Roma.

Successful implementation of private – public interaction patterns regarding the providing of services is a challenge for nowadays organizations. The advance of globalization in the same time with increasing the permeabilities of organizational boundaries induces a change of value-added generating processes. Therefore, the production processes of goods and services, including the employment services, are not any longer limited to a single organization, but to some networks of interconnected organizations. These networks describe the new architecture of organizational processes, the organizations being nodes of these networks.

Private – public interaction patterns in providing employment services are examples of rethinking the generating processes of such services. The implementation of such patterns may represent a beginning in crafting a new inter-organizational process regarding the employment services where public, as well as private actors, become nodes of a new network.

Keywords: *employment services, public employment services (PESs), employment deficit pocket, outsourcing, co-sourcing, public – private interaction patterns, Australian pattern, British pattern, strengths and weaknesses.*