

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

suport de curs pentru IFR/ID

Autor:

Prof.univ.dr. Dan CONSTANTINESCU
dr.dconstantinescu@yahoo.com

**București
2019**

CUPRINS

	<i>pag.</i>
Ghid de studiere a cursului	3
Scopul cursului	3
Structura cursului	3
Studiul cursului	3
Evaluarea	4
Oportunități	5
Alte instrumente pentru studiu	5
Specificații tehnice	5
Cursul 1. Repere fundamentale	7
Semnificația binomului individ-organizație	7
Noțiuni de bază în managementul resurselor umane	8
Organizarea activităților privind resursele umane	11
Cursul 2. Strategii și politici în domeniul resurselor umane	15
Integrarea resurselor umane în planificarea strategică de ansamblu	15
Strategii specifice în domeniul resurselor umane	17
Elemente de prognoză a resurselor umane	18
Planificarea resurselor umane	20
Politici în domeniul resurselor umane	22
Cursul 3. Postul de lucru. Analiză descriere și proiectare	27
Definiția și componentele postului de lucru	27
Analiza postului	29
Descrierea postului	31
Proiectarea și reproiectarea postului	33
Cursul 4. Asigurarea cu resurse umane - recrutarea	40
Asigurarea cu resurse umane în contextul planificării strategice	40
Procesul de recrutare a personalului; metode și responsabilități	43
Cursul 5. Asigurarea cu resurse umane - selecția	49
Selecția personalului; conținut și factori de influență	49
Conținutul etapelor de selecție	51
Metode statistice și econometrice utilizate în procesul de selecție	54
Cursul 6. Dezvoltarea resurselor umane	60
Integrarea profesională - precondiție a dezvoltării	60
Locul și rolul dezvoltării profesionale în managementul resurselor umane	62
Metode și programe de pregătire profesională	66

Cursul 7. Motivație și performanță; evaluarea performanțelor resurselor umane	74
Semnificația managerială a motivației; teorii ale motivației	74
Satisfacția în muncă și performanța	79
Evaluarea performanțelor: conținut, obiective și criterii	81
Metode de evaluare a performanțelor; responsabilități	84
Cursul 8. Managementul recompenselor	97
Cadrul conceptual al sistemului de recompense	97
Evaluarea posturilor	100
Subsistemul recompenselor directe	103
Subsistemul recompenselor indirecte	108
Cursul 9. Managementul carierei	114
Aspecte generale privind managementul carierei	114
Abordarea individuală a carierei	118
Abordarea organizațională a carierei	121
Rezultatele testelor-grilă	126

GHID DE STUDIERE A CURSULUI

Bine ați venit la acest curs de învățământ la distanță privind managementul resurselor umane !

Scopul cursului

Cursul își propune să ofere, în primul rând studenților care se pregătesc să devină specialiști în domeniul economic și financiar, cunoștințele necesare pentru înțelegerea și familiarizarea cu reperele fundamentale ale resurselor umane, precum și cu cele mai uzuale atribuții ale specialiștilor în materie, de la asigurarea cu resurse umane a organizației până la managementul carierei.

De asemenea, sunt prezentate principalele metode și tehnici utilizate în cadrul activităților specifice, insistându-se asupra criteriilor de alegere a unui instrumentar adecvat.

Prin conținutul de idei teoretice și al utilității practice, lucrarea se adresează, în egală măsură, tuturor celor care doresc să-și îmbogățească cunoștințele în acest domeniu și poate fi de folos oricărei persoane ce dorește o înțelegere a fenomenelor și proceselor specifice managementului resurselor umane.

Structura cursului

Am structurat cursul în 9 unități de învățare (secțiuni, lecții), iar durata de asimilare a fiecărei secțiuni este indicată la începutul acesteia.

Fiecare unitate de învățare începe prin prezentarea obiectivelor și descriptorilor secțiunii în cauză, informații care au drept scop formarea unei imagini despre ceea ce studenții vor învăța pe parcursul secțiunii, indicând totodată cunoștințele, competențele și abilitățile de care vor dispune după parcurgerea acesteia.

La finalul fiecărei lecții sunt prezentate o serie de întrebări pentru verificarea cunoștințelor acumulate, precum și testele-grilă aferente unității de învățare respective.

Cursul se poate parcurge atât în întregime, respectând ordinea lecțiilor, cât și parțial, prin studierea numai a acelei părți pe care o considerați utilă.

Pentru evaluarea finală este, însă, necesară parcurgerea tuturor lecțiilor și efectuarea exercițiilor practice și a testelor-grilă propuse spre rezolvare.

Studiul cursului

Estimăm că durata medie de studiere a cursului va fi de cca. 30 de ore. În mod normal, se consideră că un asemenea curs se poate studia aproximativ 10 ore pe săptămână, deci este de așteptat ca studiul să dureze circa 3 săptămâni, în timp ce pentru examen ar mai fi necesar circa o săptămână.

Nu fiți îngrijorați dacă, la început, unii termeni vi se par necunoscuți, deoarece ei vor fi explicați în lecțiile din cadrul cursului. Nivelul cursului este astfel gândit pentru a fi utilizat de persoane ca dumneavoastră, ce vor lucra în acest domeniu, sau care vor fi potențiali apropiați de acesta.

Este de dorit să studiați lecțiile pe calculator sau din manual. Totodată sunteți invitați să răspundeți la întrebările de autoevaluare, să efectuați lucrările și exercițiile practice. Dacă într-o anumită lecție se regăsesc referințe către alte resurse și materiale tipărite sau în format electronic, pe Internet, vă sugerăm să le parcurgeți.

Așa cum am arătat anterior, fiecare secțiune începe prin prezentarea cunoștințelor, competențelor și abilităților pe care le căpătați după studierea respectivului material. Citiți-le la început pentru a vă face o imagine despre ceea ce veți învăța și mai citiți-le la sfârșitul lecției pentru a vă asigura că ați atins aceste obiective.

Pentru a testa cunoștințele asimilate aveți la dispoziție o serie de întrebări, teste și exerciții practice. Acestea sunt menite să vă ajute să fiți convinși că ați asimilat cunoștințele prezentate. Testați-vă cunoștințele doar după ce parcurgeți lecția și nu vă uitați la răspunsuri decât dacă ați epuizat toate posibilitățile de a răspunde de unul singur la acea întrebare sau problemă. Subliniem că aceste teste sunt pentru uzul personal, atâta vreme cât răspunsurile pe care le dați sunt văzute doar de dumneavoastră.

Noi am încercat să facem materialele de curs cât mai clare cu putință, dar este inevitabil să găsiți unele părți mai greu de înțeles decât altele. În cazul în care doriți un ajutor suplimentar nu ezitați să cereți acest lucru atât de la cadrele didactice și tutorii pe care-i aveți la curs și la activitățile de seminar și laborator. În măsura posibilităților, noi, autorii vă răspundem la solicitările dumneavoastră.

Pe durata cursului puteți transmite întrebările prin e-mail titularului cursului, la adresa indicată. Răspunsurile le veți primi în aproximativ două-trei zile pe adresa dvs. de e-mail.

Evaluarea

Examenul final va consta dintr-un test grilă cu 20 de întrebări și răspunsuri multiple, precum și din susținerea, în ziua testării finale, a unui proiect/referat/eseu.

Înainte de examen păstrați-vă circa o săptămână în care să revedeți materialele studiate și exercițiile practice pe care le-ați realizat prin studiu individual. Totodată parcurgeți însemnările luate în sala de curs, la seminarii sau în laboratoare.

Nu în ultimul rând, împărtășiți experiența dumneavoastră cu alți colegi din grupă sau alte cunoștințe care studiază sau au studiat această disciplină.

Succes!!!

Oportunități

După încheierea programului de studii, acest curs vă oferă accesul pe piața forței de muncă în ocupații din domeniul resurselor umane¹, de exemplu:

- analist credite;
- analist recrutare/integrare salariați;
- analist sisteme salarizare;
- consilier orientare privind cariera;
- consultant în resurse umane;
- evaluator de competențe profesionale;
- inspector de specialitate formare, evaluare și selecție profesională;
- specialist în recrutare.
- specialist resurse umane;

Câștigul pe care l-ați putea obține din practicarea acestor meserii se poate situa în intervalul: 200-800 euro/lună.

Alte instrumente pentru studiu

La prezentul curs se adaugă suportul electronic pe CD și web site-ul <http://www.elearning.ueb.ro>

Atât pe CD, cât și pe site-ul dedicat disciplinei de Managementul resurselor umane puteți găsi alte aplicații foarte utile în aprofundarea cunoștințelor acumulate din cursul tipărit.

Specificații tehnice

Web-site-ul cursului este realizat să poată fi vizualizat cu un minim de cerințe tehnice. Vă rugăm să rețineți că suportul tehnic poate fi oferit de administratorul cursului doar dacă sunt îndeplinite aceste cerințe minime.

Cerințe minime pentru PC:

Hardware:

Pentium Procesor sau echivalent, 500 MHz
Memorie de 512 MB Ram
Spațiu pe hard-disk de 10 Mb.
Conexiune la Internet

Software:

Windows 98, XP, NT or 2000, Vista, Win7
Acrobat Reader
Microsoft Internet Explorer 6 (or later)
E-mail

¹ Conform Clasificării Ocupațiilor din România (COR)

Cursul 1. REPERE FUNDAMENTALE

Durata medie de parcurgere recomandată: 1,5 ore

Obiectivele cursului

- clarificarea principalelor noțiuni utilizate în cadrul disciplinei
- prezentarea caracteristicilor acestui tip de activități și a abilităților necesare derulării lor

Conținutul cursului

- Semnificația binomului individ-organizație
- Noțiuni de bază în managementul resurselor umane
- Organizarea activităților privind resursele umane
- Întrebări de verificare
- Teste grilă

1.1. Semnificația binomului individ-organizație

Într-o lume a afacerilor aflată tot mai pregnant sub semnul competiției, capitalul migrează către noi oportunități, către noi zone de profitabilitate, iar transferul tehnologic a devenit o simplă problemă de resurse financiare. Cu toate acestea, între firme care funcționează practic în același ambient, pe coordonate asemănătoare din punct de vedere tehnic și dimensional, regăsim diferențe notabile în ceea ce privește parametrii de performanță, unele dintre ele situându-se în topul companiilor de succes, în timp ce altele luptă pentru supraviețuire.

Elementul esențial prin care firmele în cauză se diferențiază îl constituie modul de abordare a problematicii resurselor umane, cu alte cuvinte conținutul și calitatea managementului acestor resurse. De altfel, tot mai mulți specialiști în domeniu sunt de părere că avantajul competitiv al unei organizații rezidă în oamenii săi. Simpla parcurgere a caracteristicilor ce definesc profilul unui lider mondial într-un anumit domeniu de activitate (tabelul 1.1) relevă faptul că cea mai mare parte dintre ele se referă la gestionarea performanță a potentialului uman [2].

Un alt exemplu, de astă dată nefericit, îl constituie ignorarea specificității resurselor umane în perioada comunistă, acestea fiind privite ca simplă *forță de muncă* sau, chiar mai rudimentar, ca *mână de lucru*. În asemenea condiții, în care determinările individuale se diluau în masa globală a factorului uman, structurată după criterii aberante în *creatori de bunuri materiale și personal neproductiv* evaluarea performanței era formală, practic nesemnificativă, câtă vreme salarizarea se făcea după munca depusă, după vechime și nu în funcție de rezultate, iar parcurgerea ierarhiei organizaționale avea la bază criterii fără nici o legătură cu meritocrația.

Deseori inițiativa individuală era privită ca o lezare a autorității șefilor ierarhici, ceea ce explică - în bună măsură - eșecul politicilor și instituțiilor specifice sistemului socialist.

- *viziune orientată către nevoile strategice ale organizației*
- *filozofie și sistem de valori aflate în concordanță cu cele ale membrilor organizației*
- *departamentul de resurse umane este parte integrantă a organizației și operează în același mod ca și celelalte unități organizaționale (are proprii “clienți”, este preocupat de managementul calității etc.)*
- *organizare vizând, simultan, asigurarea celor mai bune servicii și motivarea corespunzătoare a personalului*
- *programe competitive în domeniul resurselor umane, satisfăcătoare atât pentru angajații departamentului de profil cât și pentru restul organizației*
- *viziune unitară asupra resurselor umane, împărtășită - în mod activ - de către întreg grupul de angajați*
- *implicarea departamentului de resurse umane în toate problemele importante cu care se confruntă organizația*
- *percepția departamentului de resurse umane ca “artizan” al unei organizații cu locuri de muncă foarte atrăgătoare*

Tabelul 1.1. Caracteristicile principale ale unui lider mondial

Așadar, vom face o diferențiere netă între necesitatea adoptării unor standarde morale unice în procesul decizional ce vizează ansamblul resurselor umane, standarde pe care se bazează modelele de comportament etic [3] și tratamentul diferențiat ce trebuie aplicat membrilor unei organizații, pornind de la aprecierea lui Mundo Fraser, potrivit căreia “fiecare ființă umană este unică și nu poate fi înțeleasă decât ca entitate completă”.

Din punctul de vedere al angajatului, există cel puțin patru dimensiuni după care acesta își evaluează locul de muncă (tabelul 1.2), fiecareia dintre ele corespunzându-i un set de politici sau practici organizaționale.

Este drept că, aparent, grupurile de lucru par a fi mai importante pentru organizație decât pentru indivizi. Dacă, într-adevăr, munca în echipă trebuie să fie promovată și apreciată la nivelul oricărei firme, fără indivizi care să înțeleagă rolul acestei construcții colective și care să fie mulțumiți că își văd integrate nevoile și interesele personale în cele ale echipei, nu se poate obține mare lucru.

Atunci când indivizii excelează, însă o fac pe cont propriu, în detrimentul celorlalți, trebuie sancționați. Excelența individuală este bună doar în măsura în care nu intră în conflict cu rezultatele altor indivizi sau ale colectivului. În cadrul organizației nimeni nu le poate face pe toate și tot ceea ce se realizează are legătură cu efortul celorlalți, depinde de rezultatele fiecăruia în parte.

1.2. Noțiuni de bază în managementul resurselor umane

Faptul că specialiștii în domeniu nu au căzut de acord asupra unei definiții unanim acceptate privind managementul resurselor umane nu trebuie să ne sperie. De altfel, diferențele se referă mai puțin la rolul, conținutul și

obiectivele conceptului analizat și privesc aspecte formale, de formulare, mai sintetică sau mai detaliată, mai restrânsă sau mai cuprinzătoare, sau unele deosebiri de interpretare privind filosofia care stă la baza problematicei resurselor umane.

Termenii angajării	Tipul locului de muncă	Regulile de la locul de muncă	Miza pentru succes
<i>Remunerație și beneficii:</i> - comparabile cu media pe ramură - în concordanță cu posibilitățile de plată ale companiei Garantarea siguranței locului de muncă Garantarea unui mediu sigur și plăcut de desfășurare a activității	<i>Asigură creșterea responsabilităților individuale</i> <i>Asigură un program de lucru flexibil</i> <i>Asigură oportunități de dezvoltare prin:</i> - promovare din interior - training - recunoașterea erorilor ca parte a procesului de învățare	<i>Reduce deosebirile sociale și economice dintre conducere și restul salariaților</i> <i>Dreptul de a participa la desfășurarea evenimentelor</i> <i>Dreptul la informații</i> <i>Dreptul de a se confrunta cu cei care dețin autoritatea în organizație</i> <i>Dreptul de a nu face parte din familia-echipă</i>	<i>Participare la beneficiile rezultate din îmbunătățirea productivității</i> <i>Participare la profit</i> <i>Participare la patronaj</i> <i>Recunoașterea meritelor</i>

Tabelul 1.2. Politici și indicatori procedurali privind locurile de muncă

• funcțiunea care facilitează cea mai eficientă folosire a oamenilor în vederea realizării obiectivelor individuale și organizaționale
• funcțiunea care permite organizațiilor să-și atingă obiectivele prin obținerea și menținerea unei forțe de muncă eficiente
• ansamblul de funcții și procese intercorelate care au în vedere atragerea, socializarea, motivarea, reținerea și menținerea angajaților unei organizații
• abordarea strategică a asigurării, motivării, antrenării și dezvoltării resursei-cheie a unei organizații
• fixarea obiectivelor în raport cu oamenii, realizarea și controlul acestora într-o logică a sistemului
• ansamblul deciziilor și practicilor manageriale care afectează sau influențează direct oamenii sau resursele umane, care muncesc pentru organizație
• suma deciziilor care afectează relația dintre angajați și patroni, precum și alte părți interesate
• seria deciziilor referitoare la relația de angajare care influențează eficacitatea angajaților și a organizației
• ansamblul activităților de ordin operațional (planificarea, recrutarea, menținerea personalului) și de ordin energetic (crearea unui climat organizațional corespunzător), care permit asigurarea organizației cu resursele umane necesare

• <i>punerea la dispoziția întreprinderii a resurselor umane necesare, cu dubla constrângere a funcționării armonioase și eficiente a ansamblului uman, precum și a respectării dorinței de dreptate, securitate și dezvoltare a fiecărui angajat</i>
• <i>suma activităților orientate spre factorul uman, având drept obiective: conceperea, proiectarea, utilizarea optimă, întreținerea și dezvoltarea socio-umană</i>
• <i>ansamblul activităților referitoare la asigurarea utilizării optime a resurselor umane, în beneficiul organizației, al fiecărui individ și al comunității, în general</i>
• <i>complexul de activități orientate către utilizarea eficientă a „capitalului uman”, în scopul realizării obiectivelor organizaționale, simultan cu asigurarea condițiilor ce garantează satisfacerea nevoilor angajaților</i>
• <i>ansamblul deciziilor ce afectează relațiile dintre principalii parteneri sociali - patronul și angajații - menite să asigure sporirea productivității și a eficienței activității economice</i>
• <i>complexul de măsuri concepute interdisciplinar, cu privire la recrutarea personalului, selecția, încadrarea, utilizarea prin organizarea economică a muncii, stimularea materială și morală, până în momentul încetării contractului de muncă</i>

Tabelul 1.3. Principalele definiții ale managementul resurselor umane

În plus, este de reținut faptul că definițiile menționate se încadrează cel puțin într-una din cele patru ***perspective de înțelegere a managementului resurselor umane*** evidențiate de Beardweel și Holden și anume [2]:

- *o expresie a practicii de personal existente*, reacție naturală față de reformulările în domeniul politicilor privind „relațiile industriale” și impactul lor asupra personalului;
- *o nouă disciplină managerială*, vizând sistemul integrat al resurselor umane ca o nouă funcțiune, de sine stătătoare, în management;
- *un model bazat pe resurse*, factorul uman fiind privit ca bază a avantajului competitiv, criteriul minimizării costurilor cu angajații fiind înlocuit de cel al eficienței utilizării potențialului uman, privit ca o investiție;
- *un fenomen strategic și internațional*, cu o contribuție determinantă în proiectarea strategiei organizaționale și capabil să fie transferat altor culturi instituționale.

Noi vom considera managementul resurselor umane ca un subsistem integrat în activitatea firmei, definit printr-o serie de caracteristici dimensionale (mărime, structură sociologică, pe profesii, costuri ș.a.) și funcționale (productivitate, fiabilitate, fluctuație etc.) și marcat de existența unei game complexe de relații interne și de conexiune cu celelalte subsisteme.

Din această perspectivă, ***obiectivul principal*** al disciplinei în cauză este acela de a genera cunoștințele necesare și de a valorifica experiența în domeniu,

în vederea asigurării unui nivel optim de performanță organizațională, pe baza utilizării unei metodologii și a unui instrumentar adecvate.

Evident că, în corelare directă cu teoria generală a managementului, putem structura și **obiectivele** concrete ale managementului resurselor umane în:

- *obiective strategice*, pe termen mediu și lung, care vizează organizarea și planificarea resurselor umane;
- *obiective operaționale*, de natură tehnică și administrativă, care privesc conducerea curentă a entităților organizaționale.

Și, în același context, vom individualiza **politicile** specifice domeniului resurselor umane ca ansamblul regulilor de bază și al atitudinilor față de aceste resurse, pe baza cărora se adoptă deciziile în cadrul firmei, politici supuse unui set complex de **cerințe**, dintre care sunt de menționat [4]:

- integrarea managementului resurselor umane în managementul întreprinderii;
- obținerea adeziunii întregului personal;
- acționarea la toate nivelurile;
- asigurarea unui climat de angajare și de valorificare a potențialului fiecărui angajat;
- recunoașterea și motivarea personalului care obține rezultate performante;
- stimularea, la fiecare angajat, a dorinței de îmbunătățire continuă a propriei activități;
- antrenarea în procesul decizional a celor care dovedesc competență profesională.

1.3. Organizarea activităților privind resursele umane

Caracteristicile acestui tip de activitate sunt, în principal, includerea unor atribuții specifice domeniului în cauză în gama de preocupări aferente fiecărui titular de post managerial, precum și cooperarea structurilor manageriale cu departamentul de specialitate.

Astfel, *managerul de vârf* stabilește principiile și orientările generale privind strategia și politicile din sfera resurselor umane, precum și relațiile cu celelalte componente ale ansamblului organizațional, în timp ce managerii de pe celelalte paliere ierarhice aplică procedurile de integrare, evaluare și programele de carieră a subordonaților, fiind - în același timp - furnizori de cerințe și informații către departamentul de specialitate.

Responsabilii cu problemele privind resursele umane, împreună cu structurile organizaționale dedicate acestor probleme, au o gamă de *atribuții specifice*, dintre care sunt de menționat:

- recrutarea și angajarea personalului potrivit cerințelor și criteriilor de competență predeterminate;
- elaborarea, în concordanță cu obiectivele firmei, a programelor de calificare și perfecționare;

- elaborarea matricei stimulentele salariale, bazate pe evaluarea performanțelor;
- elaborarea sistemelor de stimulare conexe celui salarial, în corelare cu opțiunile și orizontul de așteptare ale salariaților;
- integrarea rapidă a noilor angajați;
- elaborarea programelor de carieră pentru managerii firmei și pentru persoanele care prezintă aptitudini manageriale.

O asemenea activitate complexă reclamă, desigur, o structurare corespunzătoare a personalului implicat în acest domeniu.

În primul rând vom face distincția între managerii de profil (vicepreședintele pentru resurse umane, directorul de personal, șefii de compartimente), specialiștii pe diferite segmente de activitate (analiza muncii, ergonomie, protecția muncii ș.a.) și funcționarii din departament.

De asemenea, vom avea în vedere faptul că, alături de cei calificați în problemele generale de personal, este de preferat și prezența unor specialiști în domenii cu incidență semnificativă asupra managementului resurselor umane (psihologi, sociologi, medici, antropologi).

În orice caz, profilul specialistului în resurse umane impune un model formativ aparte, în care - alături de o educație generală consistentă - este necesară asimilarea de cunoștințe în domeniul afacerilor, al comportamentului uman și al legislației specifice.

În plus, pe lângă cunoștințele manageriale, responsabilul cu resursele umane trebuie să aibă o serie de calități personale, de a căror valorificare depinde reușita sa în profesie și a organizației, în general, dintre care menționăm: perseverența, răbdarea, înțelegerea față de opiniile celorlalți, capacitatea de a depune efort, apropierea față de oameni și problemele lor, spiritul de lucru în echipă, loialitate, aptitudini de negociator și nu în ultimul rând, simțul umorului și entuziasm pentru munca pe care o desfășoară.

Realizarea și acomodarea sistemului de resurse umane la cerințele esențiale ale organizației și la provocările factorilor externi presupune parcurgerea următoarelor *etape* :

- *concepția de bază*, strâns legată de obiectivele companiei și axată pe o abordare strategică;
- *proiectarea dimensiunilor esențiale*, prin stabilirea sarcinilor, constituirea grupurilor de muncă, determinări cantitative și calitative, estimarea costurilor și proiecția comunicațiilor și a propriului sistem informațional;
- *construirea subsistemului*: recrutarea, orientarea preliminară, selecția, orientarea finală și instruirea personalului;
- *optimizarea*: detalierea grupurilor de muncă, adaptarea organizațională, stabilizarea și formarea personalului, dezvoltarea și motivarea angajaților;

- *întreținerea*: gestionarea circulației și a fluctuației personalului, asigurarea securității și climatului favorabil de muncă, realiza-rea echității, evitarea discriminărilor, managementul conflictelor;
- *dezvoltarea*: acomodarea cu cerințele mediului, asimilarea progresului tehnic și tehnologic, perfecționarea personalului, prospectarea dinamicii cerințelor sociale.

Principalele **domenii de activitate** ale departamentului de resurse umane vizează, așa cum e și firesc, realizarea și acomodarea permanentă a subsistemului aferent și constau, în principal, în:

- elaborarea coordonatelor de planificare strategică și a politicilor de personal;
- asigurarea și completarea cu personal a companiei;
- evaluarea performanțelor și, pe această bază, motivarea complexă a salariaților prin pârghii salariale și stimulente conexe;
- întreținerea și protejarea potențialului de resurse umane, prin acțiuni formative, managementul carierei, sisteme de securizare a muncii, relația cu sindicatele ș.a.

Potrivit atribuțiilor menționate mai sus, putem sugera o posibilă organigramă a departamentului de specialitate, așa cum este ea prezentată în figura 1.1.

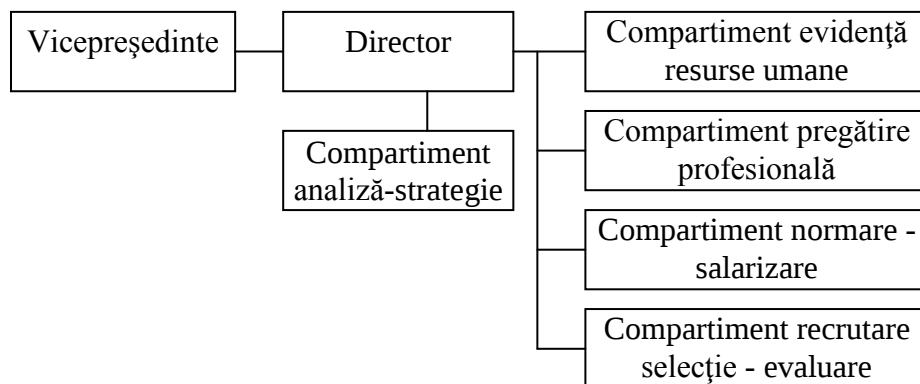


Figura 1.1. Structura generică a departamentului de resurse umane

Bibliografie

- 1) D. Constantinescu, *Managementul resurselor umane*, Editura Mustang, București, 2009
- 2) D. A. Constantinescu ș.a. *Managementul resurselor umane*, Colecția „Națională”, București, 1999
- 3) A. Manolescu, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2001
- 4) R. L. Mathis, P. C. Nica, C. Rusu, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997

Întrebări pentru verificarea cunoștințelor acumulate (autoevaluare)

- Care sunt dimensiunile după care indivizii își evaluează locul de muncă ?
- Reproduceți câteva accepțiuni prin care este definit managementul resurselor umane.
- Care sunt atribuțiile specifice responsabililor cu problemele resurselor umane ?
- Prezentați profilul specialistului în resurse umane.
- Care sunt principalele domenii de activitate ale departamentului de resurse umane ?

Teste grilă (răspunsurile corecte se găsesc la sfârșitul suportului de curs)

1. Care dintre următoarele elemente nu fac parte dintre dimensiunile după care individul își evaluează locul de muncă ?
 - a. Termenii angajării
 - b. Tipul locului de muncă
 - c. Regulile de la locul de muncă
 - d. Politicile guvernamentale
 - e. Miza pentru succes
2. Relația dintre individ și organizație reprezintă:
 - a. O condiție a funcționării sistemelor organizaționale
 - b. O recomandare a politicilor de personal
 - c. O obligație impusă de legislația muncii
 - d. O decizie unilaterală a managementului firmei
 - e. O posibilitate de motivare a angajaților
3. Precizați care dintre activitățile enumerate în continuare constituie domenii de activitate ale departamentului de resurse umane: (1) elaborarea coordonatelor de planificare strategică și a politicilor de personal, (2) asigurarea și completarea cu personal, (3) evaluarea performanțelor; (4) motivarea complexă a salariaților, (5) întreținerea și protejarea potențialului de resurse umane.
 - a. (1), (2), (3) și (4)
 - b. (1), (2), (3) și (5)
 - c. (2), (3), (4) și (5)
 - d. Nici una
 - e. Toate
4. Pregătirea specialistului în resurse umane poate să nu includă:
 - a. cunoștințe în domeniul afacerilor
 - b. cunoștințe în domeniul tehnologic
 - c. cunoștințe în domeniul comportamentului uman
 - d. cunoștințe în domeniul legislației specifice
 - e. cunoștințe manageriale

Cursul 2. STRATEGII ȘI POLITICI ÎN DOMENIUL RESURSELOR UMANE

Durata medie de parcurgere recomandată: 3,5 ore

Obiectivele cursului

- clarificarea problematicii abordării strategice a resurselor umane
- prezentarea principalelor categorii de strategii și politici în domeniu
- evidențierea instrumentarului utilizat în planificarea și prognoza resurselor umane

Conținutul cursului

- Integrarea resurselor umane în planificarea strategică de ansamblu
- Strategii specifice în domeniul resurselor umane
- Elemente de prognoză a resurselor umane
- Planificarea resurselor umane
- Politici în domeniul resurselor umane
- Întrebări de verificare
- Teste grilă

2.1. Integrarea resurselor umane în planificarea strategică de ansamblu

Dacă nu putem vorbi despre managementul resurselor umane în afara managementului general al organizației, este la fel de evident că, abordarea strategică a resurselor umane face parte din planificarea strategică de ansamblu a oricărei companii, privită ca un proces de previziune care ne permite stabilirea, cuantificarea și corelarea continuă a resurselor cu obiectivele, precum și a acestora - luate împreună - cu oportunitățile și constrângerile pieței [2].

O firmă nu poate angaja câteva sute de specialiști peste noapte și nici nu poate dezvolta talente manageriale în doar câteva săptămâni.

Așa cum rezultă și din figura 2.1, planificarea strategică este un proces iterativ, care pornește de la definirea misiunii, a filosofiei și a setului de valori proprii fiecărei companii, pe baza cărora se va modela comportamentul organizațional, la fel cum se modelează comportamentul individual pe baza sistemului personal de valori.

Cum nici o întreprindere nu poate funcționa în afara mediului său ambiant, aflat el însuși într-o continuă dinamică, estimarea oportunităților și constrângerilor dictate de factorii externi, a impactului acestora asupra organizației, reprezintă cel de al doilea pas în orice abordare strategică.

Analiza internă a firmei se concretizează în identificarea punctelor tari și a vulnerabilităților aferente ansamblului de factori endogeni, constând în: structura resurselor, factorii culturali, strategiile, politicile și procedurile anterioare.

Având în vedere elementele menționate până acum, primul demers prospectiv îl reprezintă elaborarea prognozelor privind evoluția organizației pe ansamblul ei și în profil sectorial.

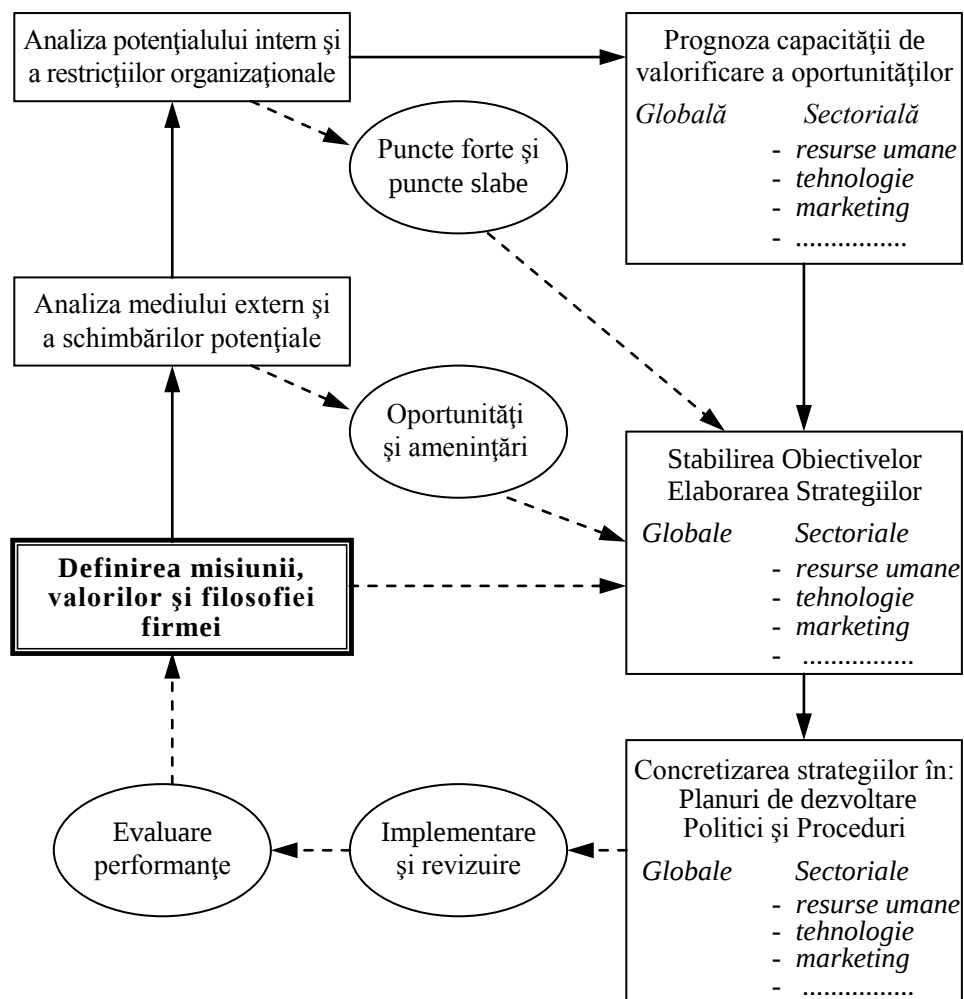


Figura 2.1. Procesul planificării strategice a organizației

Aceste prognoze constituie „materia primă” în etapa de stabilire a obiectivelor și de configurare a strategiilor de dezvoltare.

Procesul continuă cu detalierea și concretizarea proiecțiilor generale, în planuri de dezvoltare, politici și proceduri, cu implementarea acestora și, în urma evaluării performanțelor, cu propuneri de revizuire a concepției inițiale privind misiunea, filosofia și setul de valori ale companiei.

Din cele prezentate anterior putem aprecia că, strategiile în domeniul resurselor umane, numite și strategii de personal, sunt strategii parțiale, având un caracter derivat. Ele vizează obiective specifice și doar o parte a resurselor

considerate în cadrul strategiei globale, dar au aceleași componente și implică un demers metodologic de elaborare similar [3].

2.2. Strategii specifice în domeniul resurselor umane

Analizând numeroasele modele concrete de aplicare a principiului abordării strategice în domeniul resurselor umane și corelația acestor abordări cu strategia generală a firmei, se pot evidenția o serie de aspecte comune care conduc la ideea structurării strategiilor de personal în funcție de criteriile avute în vedere.

Pornind de la elementul integrator față de strategia organizațională, Rolf Bühner [1] distinge trei **categorii** diferite **de strategii în domeniul resurselor umane** și anume:

- *Strategii axate pe efortul investițional*, în care însăși resursa umană este privită ca o investiție pe termen lung, având ca scop dezvoltarea companiei. Activitatea în acest domeniu fiind anticipativă și continuă, diminuează rezistența la schimbare, prin sensibilizarea factorului uman față de problemele de natură strategică din cadrul firmei.
- *Strategii orientate către setul de valori relevante pentru organizație*, a căror variație este concretizată prin intermediul unor scale valorice. În cadrul lor, utilizarea performantă a factorului uman este strâns legată de asimilarea în plan organizațional a intereselor, dorințelor și aspirațiilor angajaților, de unde și pericolul orientării unilaterale a acestor strategii spre personal, cu neglijarea aspectelor ce țin de climatul concurențial.
- *Strategii orientate spre mix-ul de resurse*, care presupun inversarea raportului scop - mijloace, deoarece problematica resurselor umane este privită ca un factor determinant în elaborarea strategiei generale a firmei și nu doar ca o componentă în procesul de concretizare a acesteia.

Alți cercetători merg chiar mai departe cu detalierea, clasificând strategiile orientate spre mix-ul de resurse după dimensiunea fondurilor alocate pentru dezvoltarea potențialului uman, astfel:

- *strategii de conciliere*, în care este alocat un nivel redus de cheltuieli, având drept scop prevenirea și aplanarea unor eventuale conflicte cu caracter social;
- *strategii de supraviețuire*, unde fondurile alocate asigură o oarecare coerență a acțiunilor privind personalul;
- *strategii în salturi (de tip „hei-rup”)*, caracterizate prin alocarea ocazională a unor fonduri substanțiale ca reacție la declanșarea unor situații acute de criză;
- *strategii de tip investițional*, fundamentate pe alocarea continuă a unor fonduri semnificative destinate dezvoltării potențialului uman.

O altă structurare a strategiilor din domeniul resurselor umane prezentă în literatura de specialitate are în vedere decalajul de performanță pe care acestea își propun să îl acopere. Vom evidenția, în consecință:

- *strategii corective*, privind reducerea ecartului dintre performanța efectivă și cea normată la nivelul fiecărui post, numite și *strategii*

reactive și care sunt specifice organizațiilor în care dezvoltarea resurselor umane nu constituie o prioritate;

- *strategii proactive*, care vizează eliminarea decalajelor dintre performanța realizată la un anumit moment și cea așteptată în viitor, pe baza previzionării dezvoltării firmei și a necesităților de pregătire a personalului;
- *strategii procesuale*, având ca obiectiv acoperirea decalajului previzibil dintre performanțele curente și evoluția nivelului cerințelor viitoare, prin crearea unui cadru stimulativ pentru învățarea continuă, pe toate nivelurile arborelui organizațional.

Etapele carierei parcurse de angajați în cadrul organizației permit o altă clasificare a strategiilor de personal, după cum urmează:

- *strategii de socializare*, axate pe integrarea noilor angajați în spațiul organizațional, pornind de la filosofia, cultura și etica firmei și continuând până la obiectivele și strategia acesteia;
- *strategii de specializare*, având ca obiectiv principal acomodarea competențelor individuale ale angajatului cu cerințele specifice ale postului pe care îl ocupă;
- *strategii de dezvoltare*, dedicate persoanelor care dovedesc aptitudini de a urma o carieră ascendentă în cadrul ierarhiei organizaționale și care se concretizează printr-un proces de asimilare „pe orizontală” (rotația pe posturi) și „pe verticală” a cerințelor firmei;
- *strategia de valorizare*, bazată pe diseminarea competențelor și experienței unor angajați-mentori, ale căror performanțe ajung să depășească investiția individuală și organizațională realizată în ei de-a lungul timpului.

2.3. Elemente de prognoză a resurselor umane

Așa cum am arătat anterior, primele proiecții privind evoluția viitoare a volumului și structurii resurselor umane sunt date de prognozele în acest domeniu. De precizat că, la acest moment, obiectivele firmei sunt încă insuficient precizate, motiv pentru care vom avea de-a face cu un demers mai curând prospectiv decât normativ, având la bază, în principal, celelalte prognoze sectoriale (tehnologice, financiare, de piață), precum și estimările privind potențialul și cerințele resurselor umane existente.

Literatura de specialitate oferă un instrumentar variat, constând în seturi de **metode și tehnici** ce pot fi utilizate în activitatea de prognozare, precum și o gamă largă de teste de relevanță a rezultatelor acesteia.

Fără a insista, prea mult, asupra descrierii metodelor și tehnicilor de prognoză, al căror conținut a fost tratat pe larg în cadrul altor discipline, este bine să reținem că ele pot fi structurate în trei mari categorii:

- *Metode intuitive (metode logice*, după alți autori), recomandate organizațiilor de mici dimensiuni, abordărilor inițiale în materie și pentru prognoze efectuate în perioade de tranziție instituțională. Din rândul acestora sunt de menționat:

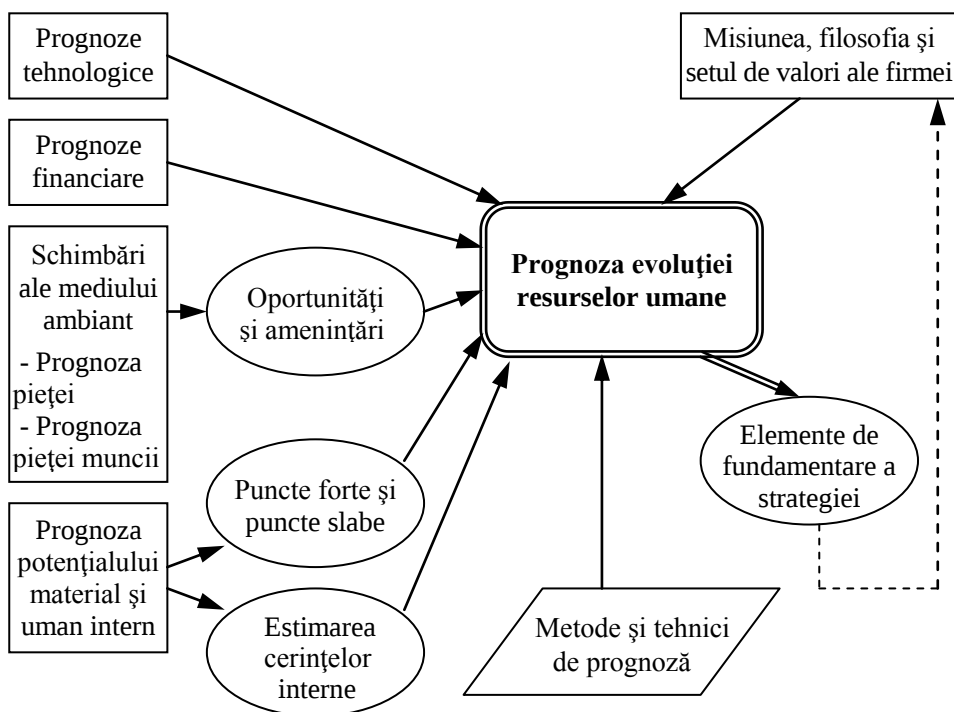


Figura 2.2. Proгноza resurselor umane

- metoda brainstorming;
- metoda Delphi;
- metoda consultării specialiștilor.
- Metode explorative, uni sau multicriteriale, bazate pe corelații posibile între evoluția resurselor umane și evoluția altor fenomene sau factori de influență, cele mai cunoscute fiind:
 - extrapolarea;
 - cercetarea morfologică;
 - analiza economică.
- Metode normative, care țin cont de obiective-țintă impuse fenomenului studiat sau factorilor săi determinanți, cum sunt:
 - metoda balanței;
 - metoda arborilor de performanță;
 - tehnicile de cercetare operațională;
 - teoria deciziei.

Evident că nu toate metodele sunt potrivite pentru toate organizațiile și nici nu sunt adecvate oricărei situații concrete. Factorii de selecție a unei metode privesc, fără a se limita la acestea:

- stabilitatea și siguranța metodei la schimbarea condițiilor istorice;
- disponibilitatea informațiilor necesare;

- dimensiunea resurselor umane considerate (vezi *legea numerelor mari*);
- resursele aferente prognozei (inclusiv resursa *timp*);
- credibilitatea metodei în fața decidenților.

Includerea **testelor de relevanță** în cadrul instrumentarului utilizat în activitatea de prognoză nu este întâmplătoare, dacă avem în vedere că rezultatele acestui demers prospectiv au un grad ridicat de aproximare, ținând cont de multitudinea factorilor de influență a evoluției volumului și structurii resurselor umane, de dificultatea obținerii unor informații preliminare relevante și chiar de logica metodologiei utilizate.

Din acest motiv este recomandată refacerea prognozelor inițiale, după concretizarea obiectivelor din domeniul studiat și multă prudență în ceea ce privește deciziile care se iau pe baza rezultatelor prognozei, a căror fundamentare trebuie să ia în considerație și implicațiile de ordin social, ritmicitatea activității și alte aspecte de ordin calitativ.

2.4. Planificarea resurselor umane

Spre deosebire de estimările obținute în cadrul activității de prognozare, planificarea resurselor umane își propune explicit un grad cât mai mare de exactitate, având în vedere faptul că materializarea ei este de natură să asigure îndeplinirea obiectivelor propuse.

Mai mult, față de proiecțiile de ordin tehnologic sau financiar, planificarea corectă a resurselor umane înseamnă și luarea în considerare a aspectelor ce țin de atitudinea reactivă sau proactivă a angajaților companiei față de sistemul de stimulente individuale sau generale.

Realizarea și optimizarea cât mai multor variante prospective este, de asemenea, esențială, dat fiind faptul că strategia în domeniu urmează a se detalia și concretiza în programe, politici și proceduri specifice fiecărui tip de activitate în parte.

Practic, planificarea resurselor umane constă în analiza și identificarea necesarului de personal, structurat pe categoriile socio-demografice cunoscute: profesie, nivel de calificare, vârstă, sex ș.a.

Unii autori consideră că această activitate are două dimensiuni principale:

- *dimensiunea funcțională*, ce stabilește legătura între strategiile globale ale organizației și strategiile din domeniul resurselor umane, prin integrarea deciziilor de personal în strategia generală a firmei;
- *dimensiunea temporală*, bazată pe structurarea orizonturilor acoperite de planurile și programele ce rezultă din proces (termen scurt - mediu - lung; planificare operațională – planificare strategică).

Procesul planificării este etapizat, principalele activități, fiind prezentate în figura 2.3. La rândul lor, fiecare dintre activitățile în cauză presupune parcurgerea unor pași succesivi sau subactivități. Astfel, analiza disponibilităților cantitative și calitative de resurse umane poate fi structurată în următorul set de proceduri:

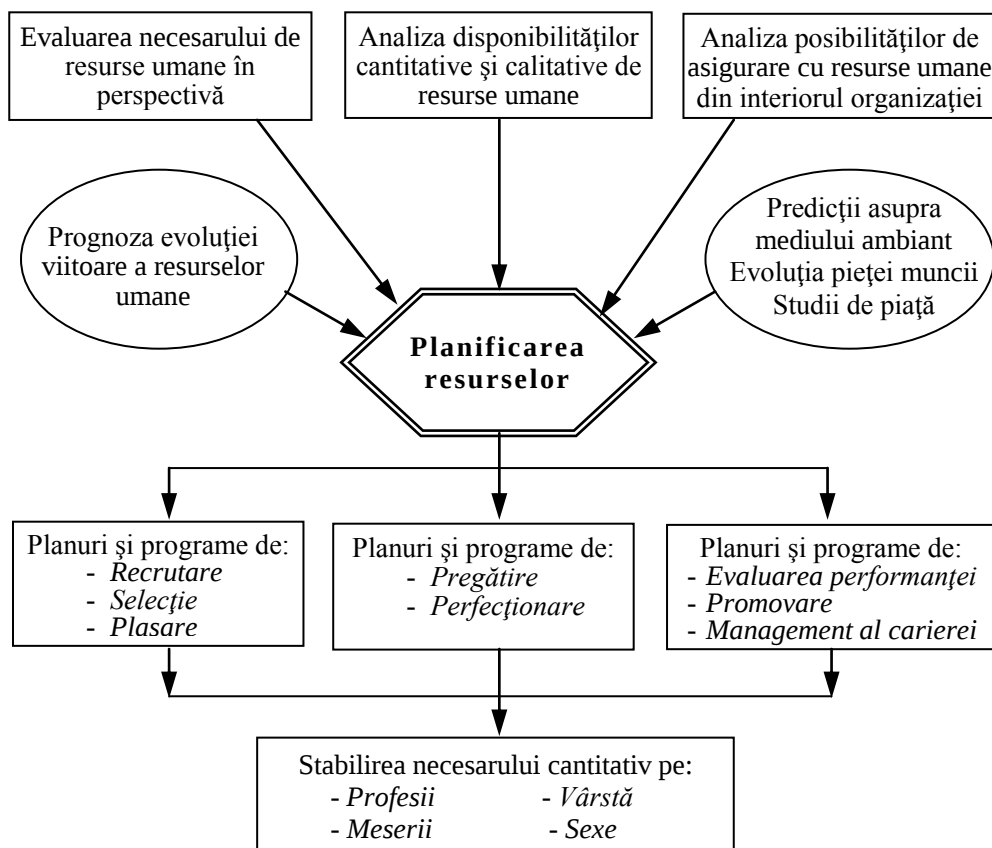


Figura 2.3. Etapele planificării resurselor umane

- identificarea profesiilor și meseriilor neacoperite cu personal;
- impactul piramidei vârstelor angajaților față de cerințele prezente și viitoare de personal;
- analiza și estimarea fluctuației personalului (total și pe structuri organizatorice);
- compararea cerințelor cu disponibilul din cadrul companiei.

Evident că, fiind o parte inseparabilă a procesului general de planificare a organizației, în planificarea resurselor umane vor fi avuți în vedere toți factorii de influență a strategiilor globale (progresul tehnic, piața - în general și piața muncii, cadrul reglementativ, relațiile de parteneriat ș.a.), modul lor de acțiune și de condiționare a domeniului în cauză, precum și necesitatea asigurării predominanței factorilor intensivi (creșterea mai rapidă a productivității muncii, față de dinamica personalului și a salariului mediu).

Chiar dacă nu poate fi inclusă în planificarea propriu-zisă a resurselor umane, planificarea individuală a carierei de către fiecare angajat reprezintă o condiționare tot mai semnificativă, pe măsură ce efortul de continuă

autoperfecționare este direcționat în mod conștient către cerințele pieței muncii, iar loialitatea față de firmă se obține tot mai greu dacă sunt ignorate valorile personale, iar sistemul motivațional nu răspunde aspirațiilor celor în cauză.

Analizând relațiile dintre ciclul de viață al organizațiilor și aspectele concrete ale planificării resurselor umane, Robert Mathis sesizează o serie de caracteristici semnificative ce diferențiază abordarea strategică în domeniu pe fiecare dintre etapele istorice considerate [4].

Astfel, în perioada de început a funcționării firmelor, în care constrângerile financiare sunt semnificative, iar efortul este direcționat îndeosebi către activitatea de marketing, activitățile de planificare a resurselor umane nu constituie o prioritate, companiile preferând să angajeze și să promoveze indivizi cu o certă calificare, bine pregătiți profesional.

În perioada de creștere instituțională, inclusiv sub aspectul disponibilului de resurse financiare, se manifestă o preocupare mai consistentă față de procesul de recrutare și selecție profesională și apar primele preocupări privind planificarea strategică a resurselor umane.

Abia în perioada de maturitate a organizației, această activitate capătă amploarea necesară, atât prin extinderea gamei de acțiuni specifice, cât și prin amplitudinea demersurilor prospective.

În fine, perioada de declin a firmei se caracterizează prin incapacitatea organizației de a face față schimbărilor, fapt care conduce la reducerea numerică a personalului, planificarea resurselor umane rămânând și ea tributară rutinei și practicilor verificate în domeniu.

Un aspect mai puțin tratat sub aspectul abordării strategice îl constituie soluționarea eventualelor probleme de surplus al resurselor umane. Cauzele acestei situații pot fi de natura unor mutații structurale de angajare (tehnologice, de piață, de reglementare), imposibil de acomodat în contextul evoluției naturale a disponibilului de personal, fie sunt legate de un declin al activității.

Previziunea corectă a excedentului de personal este de natură să limiteze efectele secundare, de natură socială, induse de procesul de restructurare și, în plus, permite utilizarea rațională a unui întreg ansamblu de măsuri de soluționare specifice (neînlocuirea disponibilizărilor voluntare, recalificare, asistență pe piața muncii, pensionarea temporară sau anticipată, șomaj tehnic, concediere), în funcție de interesul și posibilitățile financiare ale firmei și în respectul legislației muncii.

2.5. Politici în domeniul resurselor umane

Spre deosebire de strategii, politicile au în vedere un orizont de timp mai redus, un grad mai pronunțat de detaliere și, în plus, conțin o serie de elemente suplimentare de natură operațională. Dacă în cazul strategiilor vorbim de o acomodare a lor în funcție de evoluția factorilor externi, politicile sunt supuse unui proces mult mai acut de modificare, datorat schimbărilor contextuale.

O schemă a raporturilor dintre obiective, strategii și politici, propusă de Michael Armstrong este prezentată în figura 2.4.

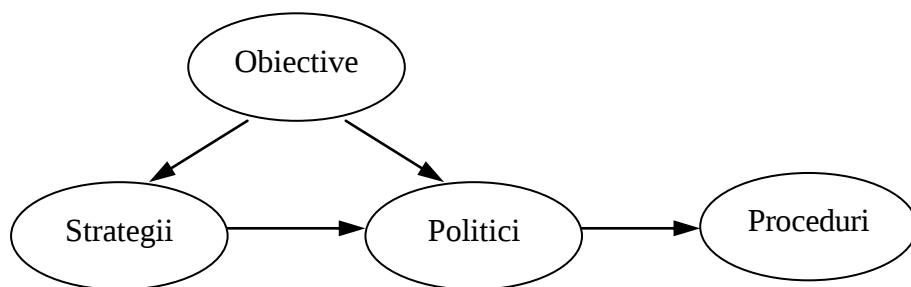


Figura 2.4. Principalele intercondiționări existente între reperele de bază ale abordării strategice în domeniul resurselor umane

Chiar dacă este greu de optat pentru una sau alta din zecile de definiții ale politicilor de personal existente în literatura de specialitate, formulări care mai curând se completează decât se contrazic, vom considera că o importanță reală o au acele atribute ale politicilor ce le conferă acestora finalitatea dorită, și anume:

- concordanța cu obiectivele, strategiile și politicile generale ale firmei;
- reflectarea setului de valori al organizației privind atitudinea față de factorul uman;
- cuprinderea unei arii cât mai extinse din problematica de personal;
- concordanța cu prevederile legale și contractuale în materie, inclusiv cele aferente contractului colectiv de muncă;
- caracterul participativ al elaborării lor, mai ales pentru cei ce urmează să le aplice;
- corelarea procedurilor specifice domeniului;
- transparență și adecvare, orientarea către angajați și climatul de succes;
- definire clară și redactare accesibilă.

Dintre numeroasele domenii ale managementului resurselor umane în care se pot defini politici specifice, vom menționa - cu titlu de exemplu - doar câteva care ne-au părut a fi mai relevante.

Politica oportunităților egale, sau a egalității șanselor, se referă la tratamentul corect și echitabil pentru fiecare angajat și reflectă intenția fermă a companiei de a oferi oportunități egale tuturor angajaților, indiferent de rasă, vârstă, sex, stare civilă, orientare sexuală sau apartenență religioasă.

Politicile de tip angajament, prin care managementul firmei își stabilește și face publice reperele de bază după care urmează a se orienta în domeniul resurselor umane, cum ar fi de pildă: profesionalismul, dezvoltarea carierei individuale, dezaprobarea fermă a hărțuirii la locul de muncă și - în mod deosebit - a hărțuirii sexuale, maniera de a trata problema sănătății personalului, tratamentul echitabil în problemele de disciplină ș.a.

Politici pe segmente de activitate: dezvoltarea resurselor umane, evaluarea performanței și recompense, protecția muncii.

Politica implicării și participării, care consideră că aceste două atribute corect aplicate în domeniul organizațional și beneficiind, în plus, de un model

adecvat de comunicare instituțională, constituie căi și mijloace sigure de obținere a succesului competițional.

Politica relațiilor cu angajații are în vedere toate relațiile și raporturile reciproce, atât formale cât și informale, care se stabilesc între angajați sau între aceștia și organizație, inclusiv prin intermediul sindicatelor, asociațiilor de salariați sau altor forme de reprezentare.

Bibliografie

- 1) D. Constantinescu, *Managementul resurselor umane*, Editura Mustang, București, 2009
- 2) O. Jaba, *Planificarea strategică, instrument de conducere la nivel micro*, în “Tribuna Economică”, nr. 26, 1993
- 3) A. Manolescu, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2001
- 4) R. L. Mathis, P. C. Nica, C. Rusu, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997

Întrebări pentru verificarea cunoștințelor acumulate (autoevaluare)

- Care sunt etapele procesului de planificare strategică a resurselor umane ?
- Exemplificați principalele categorii de strategii specifice res. umane.
- Enumerați metodele de prognoză ale resurselor umane.
- Care sunt caracteristicile politicilor din domeniul resurselor umane ?

Teste grilă (răspunsurile corecte se găsesc la sfârșitul suportului de curs)

5. Care dintre activitățile enumerate în continuare constituie etape ale abordării strategice a resurselor umane ? (1) analiza SWOT, (2) prognoza capacității de valorificare a oportunităților, (3) aplicarea legislației muncii, (4) stabilirea obiectivelor și elaborarea strategiilor, (5) concretizarea strategiilor în planuri și programe de dezvoltare
 - a. (1), (2), (3) și (4)
 - b. (1), (2), (4) și (5)
 - c. (2), (3), (4) și (5)
 - d. Nici una
 - e. Toate
6. După criteriul: *elementul integrator față de strategia organizațională*, strategiile specifice resurselor umane se împart în:
 - a. strategii de conciliere, strategii de supraviețuire, strategii în salturi și strategii de tip investițional
 - b. strategii de conciliere, strategii corective și strategii de specializare
 - c. strategii axate pe efortul investițional, strategii orientate către setul de valori relevante și strategii orientate spre mix-ul de resurse
 - d. strategii corective, strategii proactive și strategii procesuale
 - e. strategii de dezvoltare și strategii de valorizare

7. După criteriul: *dimensiunea fondurilor alocate pentru dezvoltarea potențialului uman*, strategiile specifice resurselor umane se împart în:
 - a. strategii de conciliere, strategii de supraviețuire, strategii în salturi și strategii de tip investițional
 - b. strategii de conciliere, strategii corective și strategii de specializare
 - c. strategii axate pe efortul investițional, strategii orientate către setul de valori relevante pentru organizație și strategii orientate spre mix-ul de resurse
 - d. strategii corective, strategii proactive și strategii procesuale
 - e. strategii de socializare, strategii de specializare, strategii de dezvoltare și strategii de valorizare
8. După criteriul: *decalajul de performanță pe care își propun să îl acopere*, strategiile specifice resurselor umane se împart în:
 - a. strategii de conciliere, strategii de supraviețuire, strategii în salturi și strategii de tip investițional
 - b. strategii de conciliere, strategii corective și strategii de specializare
 - c. strategii axate pe efortul investițional, strategii orientate către setul de valori relevante pentru organizație și strategii orientate spre mix-ul de resurse
 - d. strategii corective, strategii proactive și strategii procesuale
 - e. strategii de socializare, strategii de specializare, strategii de dezvoltare și strategii de valorizare
9. După criteriul: *etapele carierei parcurse de angajați în cadrul organizației*, strategiile specifice resurselor umane se împart în:
 - a. strategii de conciliere, strategii de supraviețuire, strategii în salturi și strategii de tip investițional
 - b. strategii de conciliere, strategii corective și strategii de specializare
 - c. strategii axate pe efortul investițional, strategii orientate către setul de valori relevante pentru organizație și strategii orientate spre mix-ul de resurse
 - d. strategii corective, strategii proactive și strategii procesuale
 - e. strategii de socializare, strategii de specializare, strategii de dezvoltare și strategii de valorizare
10. Metodele de prognoză intuitive au următoarea caracteristică:
 - a. sunt bazate pe corelații posibile între evoluția resurselor umane și evoluția altor fenomene sau factori de influență
 - b. țin cont de obiectivele-țintă impuse fenomenului studiat
 - c. sunt recomandate organizațiilor de mici dimensiuni, abordărilor inițiale în materie și pentru prognoze efectuate în perioade de tranziție instituțională
 - d. sunt potrivite pentru toate organizațiile

- e. țin cont de obiectivele-țintă impuse factorilor determinanți ai fenomenului studiat
11. Metodele de prognoză explorative au următoarea caracteristică:
- a. sunt bazate pe corelații posibile între evoluția resurselor umane și evoluția altor fenomene sau factori de influență
 - b. țin cont de obiectivele-țintă impuse fenomenului studiat
 - c. sunt recomandate organizațiilor de mici dimensiuni, abordărilor inițiale în materie și pentru prognoze efectuate în perioade de tranziție instituțională
 - d. sunt potrivite pentru toate organizațiile
 - e. țin cont de obiectivele-țintă impuse factorilor determinanți ai fenomenului studiat
12. Metodele de prognoză normative au următoarea caracteristică:
- a. sunt bazate pe corelații posibile între evoluția resurselor umane și evoluția altor fenomene sau factori de influență
 - b. sunt recomandate organizațiilor de mici dimensiuni și abordărilor inițiale în materie
 - c. sunt recomandate pentru prognoze efectuate în perioade de tranziție instituțională
 - d. țin cont de obiectivele-țintă impuse fenomenului studiat sau factorilor săi determinanți
 - e. sunt potrivite pentru toate organizațiile
13. Activitățile de planificare a resurselor umane nu constituie o prioritate:
- a. în perioada de creștere instituțională
 - b. în perioada de început a funcționării firmelor
 - c. în perioada de maturitate a organizației
 - d. în perioada de declin a firmei
 - e. pe toată durata de existență a unei firme
14. Activitățile de planificare a resurselor umane sunt tributare rutinei și practicilor verificate în domeniu:
- a. în perioada de creștere instituțională
 - b. în perioada de început a funcționării firmelor
 - c. în perioada de maturitate a organizației
 - d. în perioada de declin a firmei
 - e. pe toată durata de existență a unei firme
15. Care dintre următoarele elemente nu reprezintă o finalitate dorită a politicilor din dimeniul resurselor umane ?
- a. cuprinderea unei arii cât mai extinse din problematica de personal
 - b. transparență și adecvare
 - c. orientarea către angajați și climatul de succes
 - d. concordanța cu prevederile legale și contractuale în materie
 - e. echitatea sistemului de recompense

Cursul 3. POSTUL DE LUCRU. ANALIZĂ, DESCRIERE ȘI PROIECTARE

Durata medie de parcurgere recomandată: 3 ore

Obiectivele cursului

- clarificarea problematicii și noțiunilor care privesc teoria postului
- prezentarea principalelor categorii de activități aferente procesului dezvoltării postului
- evidențierea instrumentarului utilizat în cadrul activităților menționate

Conținutul cursului

- Definiția și componentele postului de lucru
- Analiza postului
- Descrierea postului
- Proiectarea și reproiectarea postului
- Întrebări de verificare
- Teste grilă

3.1. Definiția și componentele postului de lucru

Într-o accepțiune foarte generală, postul poate fi considerat ca suma activităților desfășurate în mod organizat și permanent de către o persoană, pentru care aceasta primește un salariu și beneficiază de celelalte componente ale sistemului de remunerare.

Desigur că, în afara obținerii de venituri, angajații au și alte determinări legate de ocuparea unui post, cum ar fi - de pildă - cele privind statutul social, sistemul relațional, posibilitățile de valorificare a experienței profesionale sau componentele propriului sistem de valori și nevoi individuale.

Pentru organizație, postul este elementul fundamental al structurii sale funcționale, instrumentul principal de repartizare a sarcinilor, rolurilor și obligațiilor pe diferite categorii de angajați și punctul de plecare în agregarea eforturilor individuale în vederea realizării obiectivelor predeterminate.

Surprinderea corectă a interdependenței individ-organizație, care se realizează prin intermediul postului, presupune îmbogățirea acestei noțiuni cu elemente ce țin de dinamica individuală și instituțională, precum și de viziunea participativă a factorului uman. În consecință, postul nu poate fi rezumat la dimensiunea sa de subdiviziune organizatorică ci se constituie, în același timp, ca un reper al dezvoltării carierei pentru fiecare angajat.

De altfel, în viziunea unor autori postul cuprinde atât *activitățile sale prescrise*, determinate de natura muncii, cât și *activitățile sale nelimitate*, exercitate în mod autonom, zonă unde libera inițiativă și creativitatea se pot desfășura fără restricții.

Nu vom mai insista asupra altor modalități în care este definit postul în literatura de specialitate, considerând că el poate fi identificat - la fel de bine -

prin cele patru **componente** ale sale: obiectivele, sarcinile, autoritatea și responsabilitatea.

Obiectivele postului derivă din obiectivele generale ale organizației, în cadrul unui proces de dezagregare și detaliere și, prin evidențierea cantitativă și calitativă a scopurilor avute în vedere, justifică însăși rațiunea înființării și existenței lui.

Sarcinile postului sunt elemente concrete și indivizibile de acțiune, ce pot fi formulate ca atare, exercitate în vederea realizării unei activități. În măsura în care există sarcini identice, ele pot fi grupate în cadrul unei *atribuții*.

Autoritatea postului exprimă limitele de acțiune, reglementate sau asumate, pentru realizarea obiectivelor și exercitarea sarcinilor. Ea poate fi privită din punctul de vedere al oficializării ei formale (*autoritate acordată*), prin norme, decizii interne, proceduri și alte forme de reglementare sau ca *autoritate dobândită* prin competență (pregătire profesională și experiență).

Responsabilitatea aferentă postului trebuie să fie permanent corelată cu nivelul de autoritate, întrucât ea reprezintă cerințele organizației față de titularul postului, în ceea ce privește îndeplinirea sarcinilor și atribuțiilor ce derivă din obiectivele individuale.

Deși este unitatea elementară de acțiune a ierarhiei instituționale, postul se află la intersecția a trei categorii de variabile (figura 3.1), așa cum au fost ele definite de M. Lesne și C. Montlibert, și anume :

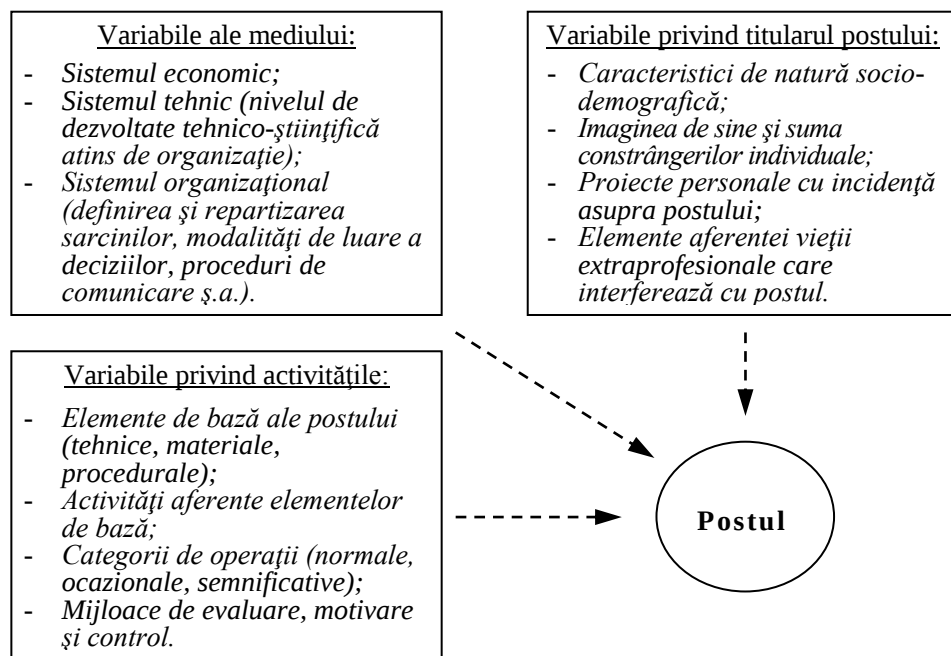


Figura 3.1. Principalele variabile aferente postului

- variabile exogene, aferente mediului extern;
- variabile privind titularul postului;
- variabile operaționale (specifice activităților desfășurate).

3.2. Analiza postului

În linii generale, această activitate se referă la studiul conținutului și cerințelor fiecărui post, indiferent de caracteristicile și aptitudinile celor care le ocupă. O asemenea abordare, neutră față de titularii reali sau potențiali, este supusă adesea unor critici, mai mult sau mai puțin severe [2], pornind de la frecvențele mutații organizaționale dictate de funcționarea într-un spațiu concurențial și de la capacitatea angajaților de a lucra într-un mediu dinamic.

Dacă subscriem, în continuare, conținutului activității de analiză a postului menționat mai sus este pentru că ne aflăm abia în fața unei prime etape, aceea de obținere a informațiilor necesare pentru identificarea viitoarelor cerințe de personal, iar lărgirea perspectivei în scopul evidențierii impactului schimbărilor strategice poate fi realizată în etapele următoare (de proiectare și reproiectare).

Responsabilitatea analizei posturilor revine, de obicei, departamentului de resurse umane, dar în această activitate sunt angrenați și managerii ce coordonează posturile analizate. Cu titlu de excepție, în cadrul unor analize de mare anvergură activitatea poate fi externalizată, caz în care sunt utilizate companii de profil sau echipe de experți. În firmele de mici dimensiuni, în care nu sunt constituite departamente specializate pentru resurse umane, analiza posturilor cade în sarcina managerului-proprietar sau a unui consilier al său.

Principalele **obiective** ale activității de analiză a posturilor privesc atât procesul de cunoaștere instituțională, cât și potențialul de adaptare al organizației pe baza deciziei manageriale și pot fi grupate în trei mari categorii [1]:

- obiective privind *simplificarea muncii*, în etapele de proiectare și reproiectare ulterioară a posturilor;
- obiective privind *stabilirea standardelor de muncă*, pe baza utilizării diferitelor sisteme ale normativelor de timp;
- obiective privind *susținerea altor activități de personal*: stabilirea nevoilor de recrutare, realizarea procedurilor de selecție, evaluarea performanțelor individuale, planificarea carierei ș.a.

Etapele analizei depind, în mare măsură, de metodele și tehnicile utilizate. Deoarece literatura de specialitate este suficient de generoasă în privința instrumentarului recomandat pentru obținerea informațiilor necesare, le vom prezenta doar pe cele utilizate mai frecvent.

Analiza documentelor existente permite conturarea unei imagini oficiale privind cadrul organizatoric de desfășurare a activităților. Metoda este dependentă de existența unor evidențe sistematice privind problemele de personal și de gradul lor de completitudine.

Observarea se realizează de șeful direct sau de analistul postului și poate fi continuă, temporară sau instantanee. Este recomandată pentru posturile ce au cicluri de muncă ușor descriibile sau în paralel cu utilizarea altor metode.

Autofotografierea presupune furnizarea de către angajat a informațiilor privind sarcinile care-i revin. Doza mare de subiectivism a metodei este dată de percepția analizei postului ca etapă pregătitoare a procesului de normare, de unde și tendința de exagerare a volumului și timpului aferent atribuțiilor.

Interviul, fie că este individual sau în grup, se realizează de către analistul postului și poate fi formal, atunci când ordinea întrebărilor este prestabilită, sau neformal, cu creșterea corespunzătoare a rolului analistului.

După interviul inițial pot fi utilizate și interviuri de verificare sau de aprofundare, motiv pentru care metoda asigură un grad semnificativ de obiectivitate, dar este și mare consumatoare de timp și de resurse.

Chestionarul extinde implicarea angajatului și, după caz, a șefului ierarhic în generarea informațiilor solicitate, având un grad mai mare de exactitate. În plus, există posibilitatea fundamentării științifice a machetei și conținutului chestionarului, a utilizării unor chei de control, scale de evaluare și alte elemente pentru amplificarea completitudinii și acurateței informațiilor.

Tehnica incidentelor critice face parte din apanajul managementului prin excepții și nu permite decât observarea și măsurarea comportamentelor atipice. Din acest motiv, ea nu poate oferi o imagine globală asupra cerințelor postului, fiind utilizată, în special pentru fundamentarea cerințelor de pregătire și a sistemului de evaluare a performanțelor.

Procedeele grafice, sau abordarea inginerească implică descrierea mișcărilor specifice ale corpului, necesare efectuării activităților la locul de muncă și a etapelor necesare pentru executarea sarcinilor specifice. Deși metoda este foarte exactă, ea oferă în special date cantitative, utile în proiectarea echipamentului de lucru și pentru alte aplicații ergonomice, dar insuficiente în a caracteriza contextul mai larg al sarcinilor și al responsabilităților aferente posturilor în cauză.

Metoda DOL și analiza funcțională a posturilor au fost elaborate de către Departamentul Muncii și, respectiv, de Serviciul de Pregătire și Angajare din SUA. În cadrul lor, fiecare sarcină este analizată în funcție de datele, oamenii și lucrurile sau situațiile concrete. Metoda analizei funcționale are în vedere și unele dimensiuni suplimentare, cum ar fi de pildă instrucțiunile necesare pentru îndeplinirea sarcinilor, facilitățile de comunicare, standardele de performanță sau cerințele de pregătire ale angajaților. Metoda DOL mai este denumită și metoda standard, întrucât își propune, nu numai evaluarea, ci și clasificarea și compararea diferitelor posturi.

Desigur că, utilizate individual sau în completare, metodele de analiză oferă rezultate având grade diferite de relevanță, ce pot fi estimate printr-o serie de teste specifice, asupra cărora nu vom insista. Mai importante sunt **criteriile de evaluare a metodelor** și tehnicilor aflate la îndemâna specialistului (tabelul 3.1), știut fiind faptul că folosirea uneia sau altele dintre ele depinde și de volumul resurselor alocate, de timpul destinat analizei, precum și de alți factori.

Criteriu	Detaliere
Reutilizarea datelor	<i>Posibilitatea utilizării datelor colectate pentru o multitudine de obiective</i>
Versatilitate	<i>Posibilitatea de a utiliza metoda în analiza mai multor posturi diferite</i>
Standardizare	<i>Posibilitatea metodei de a furniza date comparabile cu rezultatele altor metode</i>
Acceptul utilizatorului	<i>Utilizatorii consideră că metoda este un mijloc rezonabil de colectare a datelor ?</i>
Trainingul necesar	<i>Nivelul trainingului necesar pentru ca un angajat să folosească metoda în cauză</i>
Număr de eşantioane necesar	<i>Numărul necesar de eşantioane cu informații pentru a obține o imagine adecvată a postului</i>
Adaptabilitate	<i>Necesarul de timp și efort pentru a adapta metoda la specificul și particularitățile organizației</i>
Validitate	<i>Sunt sau nu valide datele obținute prin metoda respectivă ?</i>
Factorul timp	<i>Timpul necesar pentru analiza unui post cu metoda în cauză</i>
Costuri estimate	<i>Costul total de implementare și de utilizare a metodei</i>

Tabelul 3.1. Criterii de evaluare a metodelor de analiză a postului

Vom observa, în finalul acestei secțiuni, că indiferent dacă sunt sau nu conținute în metodologia utilizată, analiza postului presupune parcurgerea a patru proceduri distincte:

- culegerea datelor;
- analiza critică și validarea acestora;
- trasarea și interpretarea profilului postului (a locului de muncă);
- formularea de propuneri pentru etapele ulterioare.

3.3. Descrierea postului

Dacă unii autori consideră această etapă ca o modalitate de concretizare a analizei postului și o includ acesteia [3], alții sunt de părere că avem de-a face fie cu o etapă de sine stătătoare, fie cu o componentă a procesului de proiectare și reproiectare, cu care adesea se identifică.

Cert este că descrierea postului include informații referitoare la toate elementele relevante ce caracterizează postul respectiv, precum și lista principalelor sarcini și responsabilități [4]. Ea presupune cooperarea între specialiștii în resurse umane și managerii coordonatori.

Descrierea postului se realizează fie accidental, cum ar fi de pildă atunci când acesta devine vacant, înainte de începerea recrutării și selecției, fie în

cadrul unor acțiuni sectoriale sau globale de analiză și (re)proiectare a structurii organizaționale.

În ambele situații, însă, ea cuprinde două părți distincte:

- *identificarea postului*, constând în stabilirea locului, rolului, poziției ierarhice, a setului de sarcini sau atribuții ce îi revin;
- *specificarea postului*, prin care se definesc cerințele de educație, experiență, trăsăturile morale și aptitudinile specifice persoanei ce urmează să ocupe postul în cauză.

Desigur că dificultatea elaborării unei specificații corecte și cuprinzătoare crește pe măsură ce ne deplasăm spre rădăcina arborelui organizațional, posturile manageriale fiind mai greu de cuantificat în repere strict cantitative. Cu toate acestea, se recomandă ca, indiferent de mărimea companiei și fără deosebire de poziția ierarhică, descrierea să fie clară, precisă și realizată în aceeași manieră, având în vedere faptul că rezultatele ei sunt destinate a fi utilizate în numeroase alte activități din domeniul resurselor umane.

Din acest motiv au fost sintetizate o serie de *cerințe*, care privesc în principal următoarele:

- *exactitatea informațiilor* colectate în procesul de analiză, indiferent de sursa de obținere a acestora;
- *asigurarea sprijinului managerilor* și al angajaților, pornind de la faptul că a lucra în cunoștință de cauză contribuie la finalizarea corectă a fiecărei activități și la creșterea satisfacției în muncă și nu la accelerarea ritmului de lucru;
- *utilizarea unor persoane abilitate* în acest scop (specialiști în resurse umane), în vederea creșterii calității prelucrării și prezentării informațiilor;
- *utilizarea unui stil direct, neutru*, fără prea multe detalii, cu un minim de complexitate a structurii sintactice, adecvat scopului urmărit și destinatarilor.

Pe cât de simplă pare operațiunea de descriere a posturilor, în condițiile în care ea este precedată de o analiză corectă, pe atât de multe sunt *riscurile* cu care se confruntă specialiștii și managerii consultați în acest scop. „Amprenta” ocupantului anterior sau existent definește tentația de a ne baza prea mult descrierea pe caracteristicile acestuia, indiferent dacă ele sunt calități sau defecte. Mai periculos este sistemul adaptării postului la profilul viitorului ocupant. O specificitate excesivă sau o ștachetă prea înaltă a cerințelor poate conduce la dificultăți majore în procesul de recrutare, fără o reflectare favorabilă la nivelul performanțelor așteptate, din cauza preponderenței restricțiilor față de scopuri și obiective. Nu în ultimul rând, formulările vagi sau lipsa de concretețe a calificativelor pot pune sub semnul întrebării însăși utilitatea descrierii postului în cauză.

Documentul operațional prin care se reflectă descrierea postului este *fișa postului* care, alături de calitatea de reper în formalizarea structurii

organizatorice, are și valențe instrumentale pentru alte activități ce țin de managementul resurselor umane.

Faptul că se insistă atât de mult pe descrierea cât mai corectă a posturilor din cadrul organizației se datorează, mai ales, impactului pe care aceste documente le au asupra performanței. Evaluarea corectă, ca prim pas în stabilirea sistemului motivațional, satisfacția în muncă și chiar aspecte ce țin de sănătatea fizică și psihică a angajaților sunt doar câteva elemente a căror dependență de corectitudinea descrierii posturilor este evidentă.

3.4. Proiectarea și reproiectarea postului

Deși în abordarea dezvoltării posturilor am fi tentați să urmăm traseul analiză-descriere-proiectare/reproiectare, dinamica sistemelor organizaționale conduce la o mixtură mai complexă a etapelor menționate (figura 3.2).

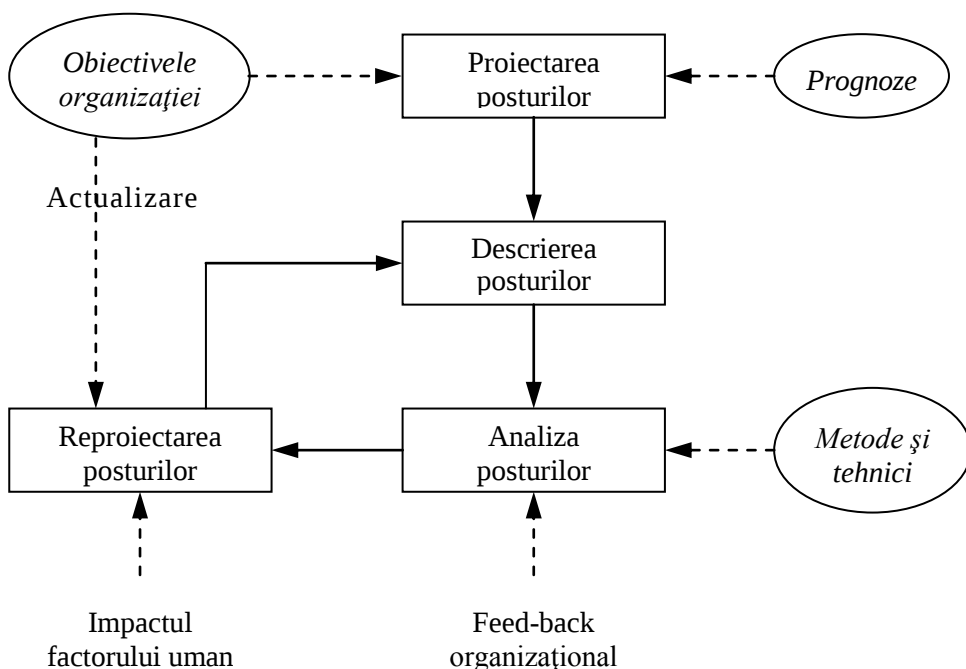


Figura 3.2. Procesul iterativ al dezvoltării posturilor

Astfel, pornind de la obiectivele companiei, o primă proiectare a posturilor de lucru se realizează, ca etapă distinctă, în procesul general de proiectare a muncii, concretizat în deciziile manageriale privind organizarea procesuală, organizarea structurală și detaliera acestor repere structurale.

Pe baza prognozelor generale și a celor specifice resurselor umane vom obține, în mod corespunzător, o primă descriere a posturilor, pe baza căreia managementul firmei poate demara acțiunile de recrutare și selecție.

Ulterior, această descriere va fi supusă unor repetate proceduri de analiză și reproiectare, folosindu-se o metodologie adecvată, ținând cont de reacția organizației - ca entitate de sine stătătoare, cu scopuri și obiective tot mai precis formulate, precum și de specificitatea potențialului uman, în dubla lui calitate de obiect și subiect al structurilor organizatorice.

Scopul permanent este definirea cât mai bună a fiecărui post, specialiștii în domeniu apreciind că un asemenea deziderat se obține în condițiile în care postul posedă cât mai multe din următoarele **trăsături** [1]:

- utilizează aptitudinile și abilitățile individului;
- oferă oportunități de învățare și dezvoltare;
- implică un domeniu clar definit și responsabilități, posibilitatea exercitării autorității și elaborării deciziilor;
- oferă posibilitatea dezvoltării de relații sociale între colegi;
- implică o contribuție identificabilă în produsul final sau în serviciul realizat de organizație;
- reprezintă o activitate suficient de solicitantă și incitantă;
- oferă variații în gama sarcinilor îndeplinite;
- poate fi considerat de individ ca având sens și utilitate.

De-a lungul timpului, modul în care a fost tratată relația individ-organizație a condus la **abordări** diferite **în procesul de proiectare și reproiectare a posturilor**.

Astfel, pornind de la unul dintre principiile fundamentale ale organizării muncii formulate de Frederik Taylor („cea mai mare producție se obține când fiecare muncitor primește o sarcină bine definită, care să fie executată într-un timp bine stabilit și într-un mod bine definit”), modelele și procedurile de proiectare au fost inițial *orientate asupra postului de lucru*.

Pe această bază, Frank Gilbreth a pus bazele simplificării muncii, iar multe dintre principiile de organizare științifică a muncii (separarea sarcinilor, descompunerea operațiilor, analiza mișcărilor, măsurarea timpilor de muncă) sunt aplicabile și astăzi. Din păcate, orientarea excesivă către cerințele postului, mai ales într-o perspectivă statică a acestuia, ignoră realități semnificative privind aspirațiile complexe ale omului, potențialul său creativ și dinamica structurilor organizaționale.

Modelele și procedurile *orientate asupra individului*, pornesc de la faptul că însăși specificația postului conține o serie de cerințe adresate angajaților potențiali în calitatea lor de persoane concrete. Dezvoltarea acestei orientări vizează creșterea gradului de libertate al salariatului până la limita la care aceasta este de natură a afecta alte cerințe organizaționale. Trebuie totuși specificat faptul că, exceptând aplicarea unor prevederi legale (spre exemplu, programul de lucru redus sau flexibil), majoritatea firmelor românești sunt destul de reticente în a asimila această abordare, cu toată gama sa de deschideri potențiale.

În fine, *abordarea strategică* în proiectarea și reproiectarea posturilor presupune o perspectivă mai largă, care se concretizează în preocupările vizând modul în care schimbările mediului organizațional vor afecta conținutul muncii

și care se vor reflecta în dinamica posturilor. Rolul specialiștilor în resurse umane se deplasează de la cerințele privind identificarea cât mai exactă a cunoștințelor, îndemnărilor și aptitudinilor necesare ocupării fiecărui post, la surprinderea tendințelor de modificare a aspectelor organizaționale și a factorilor de mediu, precum și a modalităților în care aceste schimbări vor afecta cerințele posturilor.

Indiferent de tendințele și modalitățile specifice de abordare în cadrul fiecărei companii, proiectarea posturilor definește aceeași realitate și anume procesul prin care se stabilesc conținutul specific al posturilor, metodele de muncă folosite și relațiile posturilor respective cu celelalte posturi din cadrul organizației.

În cele ce urmează vom trece în revistă câteva din **metodele de proiectare și reproiectare a posturilor** recomandate în literatura de specialitate.

Lărgirea posturilor prin creșterea numărului și varietății sarcinilor de muncă similare vizează evitarea monotoniei muncii și diminuarea efectelor sale privind insatisfacția realizării aceluiași atribuții și oboseala în muncă. În plus, strategiile de lărgire a posturilor conduc la o amplificare a factorilor motivaționali asociați performanțelor ce pot fi obținute de către angajați. Are loc, în paralel, o dezvoltare a resurselor umane, urmare firească a cerințelor suplimentare de calificare și experiență necesare realizării noilor sarcini, precum și lărgirea gamei de aptitudini ce pot fi utilizate în activitatea curentă. Limitele metodei sunt date de aspectele ce țin de diviziunea muncii, de cerințele privind ergonomia muncii și de posibilitățile de combinare rațională a diferitelor categorii de sarcini.

Îmbogățirea posturilor acordă o mai mare importanță autonomiei, competențelor și responsabilității la nivelul posturilor și are în vedere nu numai aspectele fizice și motorii ale muncii ci și aspectele ce țin de procesele de cunoaștere și de socializare a angajaților. În fapt, deși nu putem vorbi despre o metodologie standard de îmbogățire a posturilor, accentul este pus pe asumarea unor responsabilități de tip „superior”, cum ar fi, de pildă, cele din domeniul concepției sau controlului. Evident că aceasta presupune acordarea sau recunoașterea unei autorități suplimentare și chiar a posibilității angajaților de a influența modul de stabilire a sarcinilor și a standardelor de performanță.

Desigur că modul în care este percepută această schimbare este diferit de la organizație la organizație și chiar de la o persoană la alta și depinde nu numai de caracteristicile, personalitatea și sistemul de valori ale deținătorului postului, ci și de consistența politicilor practicate în domeniul resurselor umane.

Rotația posturilor, prin schimbarea periodică a sarcinilor încredințate, este o metodă orientată asupra individului, întrucât se utilizează pentru acele posturi susceptibile de a fi îmbogățite cu atribuții manageriale sau chiar transformate în acest sens. Dacă limitează oarecum posibilitățile de specializare, metoda permite în schimb creșterea gradului de cunoaștere privitor la întregul proces de muncă, în cadrul căruia postul reprezintă doar un segment bine determinat. Utilizată și ca metodă de perfecționare a personalului, rotația posturilor testează - în plus - aptitudinile de socializare a angajatului, nivelul de

stimulare indus de colaborarea cu noii colegi și, nu în ultimul rând, reacția echipelor de lucru față de noul venit.

Acordarea autonomiei de grup ține cont de importanța dimensiunii sociale a proceselor de muncă și poate fi considerată ca o extindere a metodei de îmbogățire a postului, aplicată simultan mai multor posturi individuale. Ea presupune crearea unor grupuri care, în limite rezonabile, funcționează pe principiul autoreglării, fără o „tutelă” continuă și directă de tip administrativ. Limitele acestei autonomii variază de la caz la caz, de la simpla redistribuire a sacinilor pe posturi și până la abordarea unor atribuții decizionale complexe ce țin de: alegerea liderului; planificarea producției și alocarea resurselor; stabilirea metodelor, ritmului și programului de lucru; controlul calității ș.a. Metoda a fost verificată, cu succes, în domeniile în care limitele de creștere a nivelului de autonomie individuală ar fi de natură să frâneze tendințele de flexibilizare și umanizare a muncii.

Abordarea flexibilă a timpului de lucru reprezintă o modalitate de extindere a autonomiei individuale în cadrul postului, potrivit căreia gestionarea resursei timp (normată la nivel global) se realizează de către titularul postului, în cadrul limitelor convenite cu organizația. Metoda poate consta în simpla decalare a programului zilnic pentru acomodarea unor necesități individuale, în comprimarea săptămânii de lucru potrivit opțiunii angajatului sau chiar în stabilirea unei norme anuale de lucru, cu condiția respectării unor parametri de frecvență minimală/periodă.

Reducerea programului de lucru poate îmbrăca și ea diferite forme, de la clasicul „time-sharing” (împărțirea postului) sau acceptarea unui program parțial (de regulă 3-6 ore zilnic) și până la munca la domiciliu.

Bibliografie

- 1) D. Constantinescu, *Managementul resurselor umane*, Editura Mustang, București, 2009
- 2) Constantinescu, D. A. ș.a. *Managementul resurselor umane*, Colecția „Națională”, București, 1999
- 3) A. Manolescu, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2001
- 4) R. L. Mathis, P. C. Nica, C. Rusu, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997

Întrebări pentru verificarea cunoștințelor acumulate (autoevaluare)

- Prezentați definiția și componentele postului de lucru.
- Care sunt principalele obiective ale activității de analiză a postului ?
- Enumerați metodele de analiză a postului.
- Care sunt și ce cuprind cele două părți distincte ale descrierii postului ?
- Precizați cerințele aferente descrierii corecte a posturilor.
- Clasificați modelele și procedurile de proiectare a posturilor.

Teste grilă (răspunsurile corecte se găsesc la sfârșitul suportului de curs)

16. Care dintre aserțiunile următoare nu privește definiția postului de lucru ?
- a. suma activităților desfășurate în mod organizat și permanent de către o persoană
 - b. suma activităților pentru care o persoană primește un salariu și beneficiază de celelalte componente ale sistemului de remunerare
 - c. limitele de acțiune, reglementate sau asumate, pentru realizarea obiectivelor și exercitarea sarcinilor
 - d. activitățile prescrise, determinate de natura muncii, pe care le desfășoară o persoană
 - e. subdiviziune organizatorică a companiei
17. Componentele postului sunt:
- a. limitele, sarcinile, autoritatea și responsabilitatea
 - b. obiectivele, sarcinile, autoritatea și responsabilitatea
 - c. atribuțiile, sarcinile, autoritatea și responsabilitatea
 - d. obiectivele, sarcinile, autoritatea și limitele
 - e. obiectivele, sarcinile, autoritatea și atribuțiile
18. Excludeți afirmația care nu face parte dintre obiectivele activității de analiză a posturilor
- a. simplificarea muncii, în etapele de proiectare și reproiectare ulterioară a posturilor
 - b. stabilirea standardelor de muncă, pe baza utilizării diferitelor sisteme ale normativelor de timp
 - c. susținerea activităților de recrutare și selecție
 - d. susținerea activităților de evaluare a performanțelor individuale și de planificare a carierei
 - e. susținerea activităților de fundamentare a măsurilor disciplinare
19. Indicați corespondența corectă dintre metodele de analiză a posturilor și caracteristicile lor
- a. analiza documentelor existente – prezintă o doză mare de subiectivism
 - b. observarea – are un grad ridicat de exactitate
 - c. tehnica incidentelor critice – permite doar observarea și măsurarea comportamentelor atipice
 - d. autofotografierea – se realizează de către analistul postului
 - e. interviul – depinde de existența unor evidențe sistematice privind problemele de personal
20. Indicați corespondența corectă dintre metodele de analiză a posturilor și caracteristicile lor
- a. analiza documentelor existente – depinde de existența unor evidențe sistematice privind problemele de personal
 - b. observarea – își propune nu numai evaluarea ci și clasificarea și compararea diferitelor posturi
 - c. interviul – este cunoscut și sub numele de abordare inginerească

- d. chestionarul – este recomandat pentru posturile care au cicluri de muncă ușor descriptibile
 - e. metoda DOL – este recomandată pentru posturile care au cicluri de muncă ușor descriptibile
21. Indicați corespondența corectă dintre metodele de analiză a posturilor și caracteristicile lor
- a. chestionarul – permite doar observarea și măsurarea comportamentelor atipice
 - b. tehnica incidentelor critice – are un grad ridicat de exactitate
 - c. procedeele grafice – își propun nu numai evaluarea ci și clasificarea și compararea diferitelor posturi
 - d. metoda DOL – este cunoscută și sub numele de abordare inginerească
 - e. metoda analizei funcționale – are în vedere și standardele de performanță sau cerințele de pregătire a angajaților
22. Indicați corespondența corectă dintre metodele de analiză a posturilor și caracteristicile lor
- a. analiza documentelor existente – este recomandată pentru posturile care au cicluri de muncă ușor descriptibile
 - b. autofotografierea – are un grad ridicat de exactitate
 - c. chestionarul – se realizează de către analistul postului
 - d. tehnica incidentelor critice – permite doar observarea și măsurarea comportamentelor atipice
 - e. metoda DOL – are în vedere și standardele de performanță sau cerințele de pregătire a angajaților
23. Indicați corespondența corectă dintre metodele de analiză a posturilor și caracteristicile lor
- a. observarea – permite doar observarea și măsurarea comportamentelor atipice
 - b. autofotografierea – prezintă o doză mare de subiectivism
 - c. interviul – își propune nu numai evaluarea ci și clasificarea și compararea diferitelor posturi
 - d. tehnica incidentelor critice – se realizează de către analistul postului
 - e. metoda analizei funcționale – este cunoscută și sub numele de abordare inginerească
24. Care dintre următoarele afirmații este corectă ?
- a. Descrierea postului cuprinde identificarea și specificația postului
 - b. Descrierea postului cuprinde identificarea, atribuțiile și obiectivele postului
 - c. Identificarea postului definește cerințele de educație, experiență, trăsăturile morale și aptitudinile specifice persoanei ce urmează să ocupe postul în cauză

- d. Specificația postului constă în stabilirea locului, rolului, poziției ierarhice, a setului de sarcini sau atribuții ce îi revin ocupantului acestuia
 - e. Fișa postului conține descrierea, identificarea și cerințele postului
25. Care dintre metodele următoare nu face parte din instrumentarul utilizat în proiectarea și reproiectarea posturilor ?
- a. ierarhizarea posturilor
 - b. îmbogățirea posturilor
 - c. rotația posturilor
 - d. acordarea autonomiei de grup
 - e. abordarea flexibilă a timpului de lucru
26. Care dintre metodele următoare nu face parte din instrumentarul utilizat în proiectarea și reproiectarea posturilor ?
- a. lărgirea posturilor
 - b. îmbogățirea posturilor
 - c. rotația posturilor
 - d. metoda clasificării
 - e. abordarea flexibilă a timpului de lucru

Cursul 4. ASIGURAREA CU RESURSE UMANE - RECRUTAREA

Durata medie de parcurgere recomandată: 2,5 ore

Obiectivele cursului

- delimitarea activităților aferente procesului de recrutare în cadrul asigurării organizației cu resurse umane
- prezentarea instrumentarului utilizat în procesul de recrutare

Conținutul cursului

- Asigurarea cu resurse umane în contextul planificării strategice
- Procesul de recrutare a personalului; metode și responsabilități
- Întrebări de verificare
- Teste grilă

4.1. Asigurarea cu resurse umane în contextul planificării strategice

Din punct de vedere practic, recrutarea și selecția reprezintă două etape ale aceluiași proces și anume asigurarea organizației cu resurse umane, definită ca un ansamblu de activități privind identificarea persoanelor care corespund caracteristicilor aferente posturilor vacante, testarea acestei corespondențe și atragerea persoanelor agreeate în cadrul organizației.

Procesul în sine poate fi abordat din două puncte de vedere: al necesităților organizaționale de personal și ca opțiune individuală de căutare a unui loc de muncă. În ambele cazuri el implică un consum de timp și de resurse, iar finalizarea sa este supusă, de ambele părți, unor proceduri de evaluare.

În mod concret, problema recrutării de personal apare în momentul în care apar posturi noi în organigrama companiei sau cele existente devin vacante. Din punct de vedere individual, disponibilitatea pentru recrutare este legată de absența unei ocupații (instituționalizată și permanentă) sau când determinările ocupaționale existente nu oferă nivelul dorit de satisfacție.

Vom reține, de asemenea, faptul că ambele seturi de condiții sunt necesare, dar nu și suficiente, pentru parcurgerea efectivă a procedurilor de recrutare și selecție. Procesul planificării strategice a resurselor umane conține numeroase puncte de decizie și căi de acțiune pentru acomodarea necesarului de personal cu disponibilitățile interne ale firmei, iar opțiunea individuală trebuie să fie, la rândul ei, motivată în mod corespunzător.

În cele ce urmează, vom insista asupra abordării instituționale a procesului de asigurare a firmei cu resursele de personal necesare, fără a pierde însă din vedere implicațiile induse de atitudinea factorului uman.

Planificarea resurselor umane oferă o viziune anticipativă asupra variației necesităților de personal, fie că ele provin în urma unor determinări interne (promovări, transferuri, dezvoltări), fie că sunt datorate unor "ieșiri" legate de pensionare, demisii, concedieri sau decese. Pe baza politicilor în materie și a posibilităților de reprojecție a posturilor se întocmesc programe și proceduri specifice de recrutare și selecție, iar evaluarea aplicării acestora

conduce la reconsiderarea parametrilor de bază ai activității de planificare strategică în domeniu (figura 4.1).

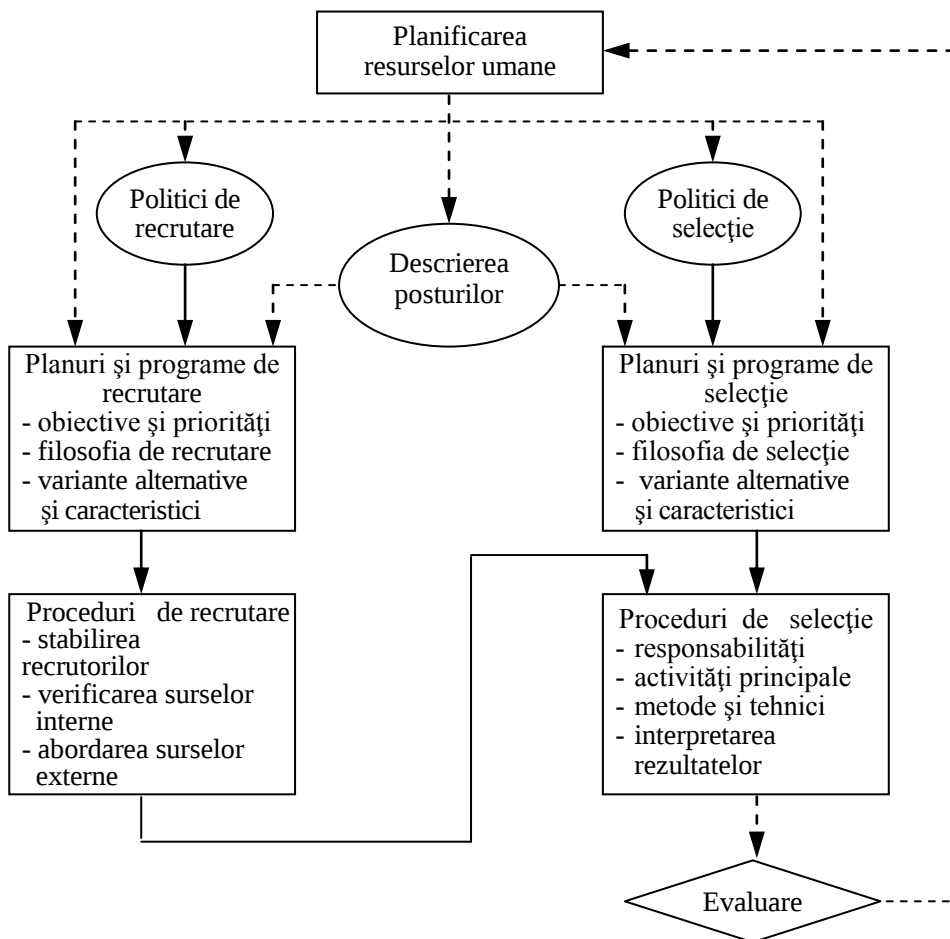


Figura 4.1. Asigurarea cu resurse umane în contextul planificării strategice

Majoritatea specialiștilor recomandă permanentizarea procesului de recrutare, chiar și pentru perioadele de reducere sau de sistare temporară a angajărilor. Ideea este de a menține contactul permanent cu piața muncii pentru ca, la orice declanșare a unei campanii intensive de recrutare, volumului de timp alocat procesului să poată fi minimizat, în condițiile creșterii eficienței acestuia, materializată în atragerea acelor persoane de care organizația are nevoie.

Asigurarea firmei cu personal poate fi privită și ca un proces de triere sau de filtrare a potențialului de resurse umane [1], viziunea strategică asupra acestuia fiind impusă de modificarea permanentă a factorilor interni și externi care îl condiționează (figura 4.2).

Având în vedere faptul că atât piața muncii, cât și cerințele organizaționale se află într-o continuă dinamică, firmele trebuie să-și formuleze politici de recrutare cât mai flexibile, apte să urmărească și chiar să anticipeze schimbările care se produc în domeniul legislativ, în finanțe, tehnologie sau în relațiile internaționale.

În plus, implicarea factorului uman conferă politicilor de recrutare caracterul de politici publice, de unde cerința ca acestea să fie coerente și echitabile.

Fazele planului de recrutare sunt [3]:

- studiul politicii de personal a organizației;
- culegerea informațiilor privind binomul oameni-posturi;
- analiza informațiilor care permit definirea nevoilor de recrutare;
- identificarea și evaluarea resurselor umane interne și externe;
- programarea acțiunilor concrete de recrutare.

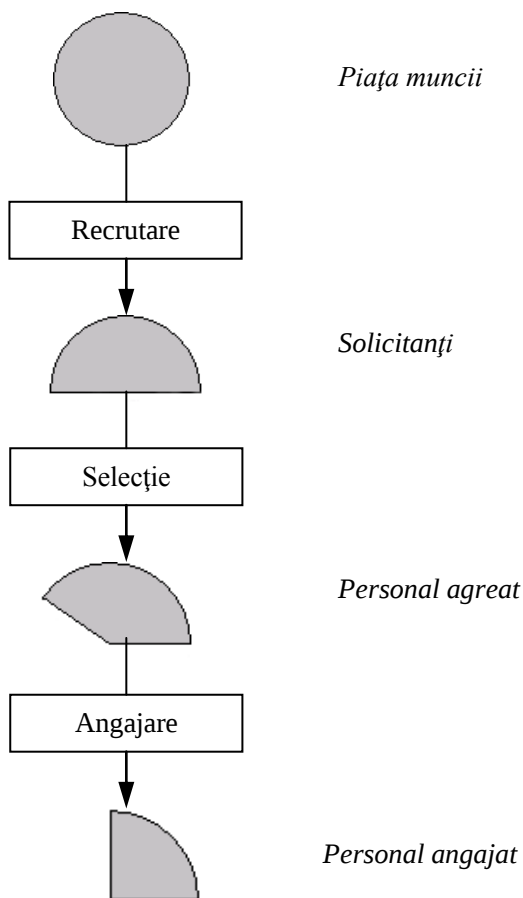


Figura 4.2. Asigurarea cu personal ca proces de triere a resurselor umane

În toate aceste faze este de preferat să ne racordăm la o serie de **principii**, verificate în practica managerială, de natură a spori eficiența procesului:

- detalierea corespunzătoare a cerințelor de recrutare rezultate din analiza și descrierea posturilor vacante;
- diferențierea procedurilor de recrutare pe categorii de personal;
- testarea prealabilă a competenței și obiectivității personalului implicat în activitățile de recrutare;
- selectarea cu discernământ a surselor de recrutare;
- formularea profesionistă a mesajelor utilizate în cadrul procedurilor de recrutare;
- respectul față de concurenții din piața muncii.

4.2. Procesul de recrutare a personalului; metode și responsabilități

În cazul calificărilor tradiționale sau a unor activități de complexitate redusă avem de-a face cu o *recrutare globală*, bazată pe utilizarea metodelor generale: publicitate, sisteme relaționale, apelul la oficiile de plasare ș.a., fără o specificare a zonelor și surselor de recrutare.

Pentru manageri și posturi de strictă specialitate se practică *recrutarea specializată*, utilizându-se metode mai sofisticate, mergând până la tehnici de tip marketing, care se adresează unor grupuri-țintă sau unor surse predeterminate.

Zonele și sursele spre care se îndreaptă acțiunile **de recrutare** a personalului privesc:

- propria organizație;
- rețeaua de învățământ profesional, secundar și universitar;
- alte firme sau instituții;
- direcții/departamente de muncă și protecție socială;
- centre de înregistrare a șomerilor și instituții de reconversie profesională;
- asociații profesionale, sindicate și asociații ale persoanelor cu handicap;
- personalul militar care își termină stagiul și programele guvernamentale de integrare a disponibilizaților din armată;
- târguri de locuri de muncă;
- firme specializate de recrutare.

Pornind de la responsabilitatea companiilor privind susținerea proiectelor individuale de dezvoltare a carierei propriilor angajați, majoritatea specialiștilor consideră că în procesul de recrutare trebuie să se apeleze mai întâi la sursele interne ale organizației și apoi la cele oferite de piața muncii.

Principalul avantaj în *recrutarea din surse interne* derivă din faptul că există o evaluare complexă asupra competenței persoanelor vizate. Procesul de recrutare se derulează mai rapid, costurile sunt mai reduse, iar economiile de timp și de cheltuieli privesc și procesele ulterioare (integrare, training), întrucât persoanele promovate sunt deja familiarizate cu cerințele organizației. În plus, se oferă o consistență sporită sistemului de recompense și cadrului general de motivare al angajaților, factori ce conduc la stimularea sentimentelor de apartenență, de loialitate și de atașament față de firmă.

Desigur că o asemenea abordare are și limitele ei, mai ales când organizația se extinde rapid. Posibilitățile de completare a posturilor cu personalul existent pot fi - în acest caz - depășite, întrucât promovările în interiorul sistemului lasă, la rândul lor, alte posturi vacante. Vechimea în organizație are și efecte adverse prin prisma relațiilor informale, care pot provoca atitudini subiective, mergând până la favoritism sau legate de manifestarea principiului lui Peter („oamenii tind să se ridice pe scara ierarhică până la nivelul lor de incompetență”).

Din aceste motive, ori de câte ori se apreciază că apelul la sursele interne este insuficient sau ineficient, este necesară extinderea procesului de recrutare prin identificarea posibilelor *surse externe*.

Angajații recrutați din exterior beneficiază de o atitudine obiectivă față de problemele firmei, sunt deci mai apti să facă față managementului schimbărilor și - în plus - pot aduce o nouă percepție, noi perspective privind organizația, fiind surse potențiale de cunoștințe și idei. Baza, de regulă mai mare, a recrutărilor externe permite o selecție riguroasă sub aspectul competenței, fapt care conduce la reducerea cheltuielilor cu pregătirea personalului.

Dezavantajele recrutării din surse externe sunt legate în primul rând de costuri, piața muncii fiind mult mai largă decât spațiul organizației, iar durata de acces este și ea corespunzător mai ridicată. Riscul de a angaja persoane a căror evoluție ulterioară în cadrul firmei să fie sub așteptări este, de asemenea, semnificativ, ca și posibilele frustrări ale angajaților existenți (care își văd reduse șansele de promovare), în cazul în care recrutările din afara companiei sunt foarte frecvente. Sunt de menționat aici și eventualele aspecte de natură juridică legate de înțelegerile, convențiile sau contractele pe care noii angajați le-au avut la fostul loc de muncă.

Metodele de recrutare pot fi grupate în două mari categorii [2]:

- *metode informale*: reangajarea unor foști salariați, abordarea practicanților după absolvire, satisfacerea unor cereri de angajare aflate în portofoliu, angajarea pe bază de recomandări prin rețeaua de cunoștințe;
- *metode formale*: publicitatea directă, căutarea directă, utilizarea consilierilor de recrutare și a firmelor „head-hunters”, activități de tip marketing.

Reangajarea unor foști salariați poate fi benevolă sau reglementată prin înțelegeri anterioare. Are costuri reduse (privind strict activitatea de recrutare) și prezintă avantajul cunoașterii aptitudinilor și comportamentului candidaților. Este posibil să fie necesar un training pentru reintegrarea în organizație, mai ales dacă aceasta a suferit schimbări structurale semnificative sub raport tehnologic și funcțional.

Abordarea după absolvire a practicanților care au efectuat stagii de lucru sau au fost angajați ca și colaboratori permite și ea o reducere substanțială a timpului și costurilor de integrare, datorită experienței organizaționale anterioare, în care mare parte din procedurile de evaluare a aptitudinilor și abilităților au fost deja parcurse.

Consultarea portofoliului de solicitări de angajare asigură accelerarea procesului de recrutare, numai în condițiile în care fișierul de cereri este actualizat permanent, iar gama de caracteristici aferente fiecărui subiect este concludentă sub aspectul cerințelor de calificare și experiență.

Recrutarea pe bază de recomandări din rețeaua de cunoștințe trebuie să ia în calcul riscul de subiectivism în aprecierile făcute de intermediari, precum și posibilele „presiuni” de natură să vicieze procedurile de angajare. Timpul aferent procesului este mare, în timp ce aria de cuprindere a potențialilor limitați este destul de restrânsă.

Publicitatea directă este cea mai frecvent folosită dintre metodele de căutare formale, dar rezultatele ei depind de mai mulți factori, cum ar fi:

alegerea mijlocului de comunicare, conținutul (evident, limitat) și formularea anunțului sau ofertele concurente. De remarcat faptul că metoda se adresează atât celor care caută un loc de muncă, cât și celor care îl au deja, dar sunt tentați de schimbarea acestuia.

Căutarea directă este recomandată pentru posturile manageriale și pentru funcțiile cu un înalt nivel de specializare. Procedeul folosește o specificare precisă, complexă și detaliată, vizând - în mod evident - candidații cei mai competenți. Din acest motiv, în cadrul specificării, trebuie precizat în mod explicit pachetul motivațional, iar - în anumite cazuri - este de preferat chiar o acomodare creativă a specificației postului cu profilul potențialului ocupant. Metoda mai este folosită și pentru abordarea unor grupuri-țintă: absolvenții unor instituții de învățământ, oferta agențiilor de plasare, persoane cu handicap ș.a.

Utilizarea consilierilor de recrutare presupune, de fapt, utilizarea indirectă a metodelor anterioare, bazată pe experiența și abilitățile unor specialiști în domeniu. *Accesarea firmelor „head-hunters”* privește exclusiv posturile manageriale bine plătite (de regulă peste 50.000 de dolari anual), întrucât taxele aferente și cheltuielile de căutare sunt foarte ridicate. Deși statisticile indică o rată de eșec destul de severă (circa 40%), apelarea la serviciile acestor firme este justificată prin faptul că ele au acces la informații privind potențialii candidați, în regim de confidențialitate, chiar dacă aceștia nu-și pun problema schimbării locului de muncă. Mai mult, firma poate participa la negocierile de recrutare, în scopul facilitării transferului către noul loc de muncă.

În fine, prin *activitățile de recrutare de tip marketing*, posturile disponibile sunt promovate în lumina lor cea mai atractivă pentru segmentul pieței muncii căruia îi sunt adresate. Din acest motiv, alături de specificațiile de natură concretă, cantitativă ale postului, sunt vizate și aspectele ce țin de latura calitativă a acestuia, cu reverberații asupra motivațiilor individuale de ordin superior.

Ca mai toate activitățile privind resursele umane și procesul de recrutare generează atât **responsabilități** la nivelul departamentului de specialitate, cât și atribuții ce revin managerilor de pe diferitele paliere ierarhice.

Prognoza necesităților de recrutare, formularea mesajelor, propunerea instrumentarului și derularea concretă a procedurilor în domeniu sunt apanajul specialiștilor din compartimentele de profil ale departamentului de resurse umane. Managerii de nivel mediu și de primă linie sunt implicați în operațiunile de stabilire a cerințelor posturilor vacante și în asistarea procesului de recrutare, în timp ce managerilor superiori le revin atât deciziile privind oportunitatea, momentul și metodologia utilizată în cadrul procesului, cât și evaluarea consecințelor acestuia în plan organizațional.

În ceea ce privește decizia instituțională de recrutare, criteriile avute în vedere au un caracter general și preliminar, urmând a fi detaliate în cadrul procesului de selecție. Aceste criterii se referă la competență (într-o accepțiune mai largă, incluzând potențialul creativ și elemente de socializare), experiență în

domeniu (vechimea, în corelație cu piramida vârstelor angajaților) și potențialul individual de dezvoltare.

Bibliografie

- 1) D. Constantinescu, *Managementul resurselor umane*, Editura Mustang, București, 2009
- 2) Constantinescu, D. A. ș.a. *Managementul resurselor umane*, Colecția „Națională”, București, 1999
- 3) R. L. Mathis, P. C. Nica, C. Rusu, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997

Întrebări pentru verificarea cunoștințelor acumulate (autoevaluare)

- Definiți procesul de asigurare a organizației cu resurse umane.
- Care sunt fazele planului de recrutare ?
- Precizați avantajele și limitele recrutării din surse interne, respectiv externe.
- Enumerați principalele metode de recrutare, pe cele două categorii (informale/formale)
- Cum se repartizează responsabilitățile procesului de recrutare ?

Teste grilă (răspunsurile corecte se găsesc la sfârșitul suportului de curs)

27. Eliminați varianta incorectă din următoarele caracterizări ale procesului de asigurare a organizației cu resurse umane:
 - a. include activități privind identificarea persoanelor care corespund caracteristicilor aferente posturilor vacante
 - b. include atragerea persoanelor agreeate în cadrul organizației
 - c. include recrutarea, selecția și integrarea resurselor umane
 - d. include testarea corespondenței dintre caracteristicile postului și aptitudinile solicitanților
 - e. include recrutarea și selecția resurselor umane
28. Care dintre acțiunile de mai jos reprezintă o fază a planului de recrutare ?
 - a. detalierea corespunzătoare a cerințelor de recrutare rezultate din analiza și descrierea posturilor vacante
 - b. studiul politicii de personal a organizației
 - c. testarea prealabilă a competenței și obiectivității personalului implicat în activitățile de recrutare
 - d. selectarea cu discernământ a surselor de recrutare
 - e. formularea profesionistă a mesajelor utilizate în cadrul procedurilor de recrutare
29. Care dintre acțiunile de mai jos reprezintă o fază a planului de recrutare ?
 - a. detalierea corespunzătoare a cerințelor de recrutare rezultate din analiza și descrierea posturilor vacante
 - b. diferențierea procedurilor de recrutare pe categorii de personal

- c. testarea prealabilă a competenței și obiectivității personalului implicat în activitățile de recrutare
 - d. selectarea cu discernământ a surselor de recrutare
 - e. culegerea informațiilor privind binomul oameni-posturi
30. Care dintre acțiunile de mai jos reprezintă o fază a planului de recrutare ?
- a. analiza informațiilor care permit definirea nevoilor de recrutare
 - b. diferențierea procedurilor de recrutare pe categorii de personal
 - c. testarea prealabilă a competenței și obiectivității personalului implicat în activitățile de recrutare
 - d. selectarea cu discernământ a surselor de recrutare
 - e. formularea profesionistă a mesajelor utilizate în cadrul procedurilor de recrutare
31. Care dintre acțiunile de mai jos reprezintă o fază a planului de recrutare ?
- a. detalierea corespunzătoare a cerințelor de recrutare rezultate din analiza și descrierea posturilor vacante
 - b. diferențierea procedurilor de recrutare pe categorii de personal
 - c. testarea prealabilă a competenței și obiectivității personalului implicat în activitățile de recrutare
 - d. selectarea cu discernământ a surselor de recrutare
 - e. formularea profesionistă a mesajelor utilizate în cadrul procedurilor de recrutare
32. Care dintre enunțurile de mai jos face parte din principiile procesului de recrutare ?
- a. studiul politicii de personal a organizației
 - b. culegerea informațiilor privind binomul oameni-posturi
 - c. analiza informațiilor care permit definirea nevoilor de recrutare
 - d. identificarea și evaluarea resurselor umane interne și externe
 - e. diferențierea procedurilor de recrutare pe categorii de personal
33. Care dintre enunțurile de mai jos face parte din principiile procesului de recrutare ?
- a. studiul politicii de personal a organizației
 - b. culegerea informațiilor privind binomul oameni-posturi
 - c. analiza informațiilor care permit definirea nevoilor de recrutare
 - d. selectarea cu discernământ a surselor de recrutare
 - e. programarea acțiunilor concrete de recrutare
34. Care dintre enunțurile de mai jos face parte din principiile procesului de recrutare ?
- a. studiul politicii de personal a organizației
 - b. culegerea informațiilor privind binomul oameni-posturi
 - c. formularea profesionistă a mesajelor utilizate în cadrul procedurilor de recrutare
 - d. identificarea și evaluarea resurselor umane interne și externe
 - e. programarea acțiunilor concrete de recrutare

35. Care dintre enunțurile de mai jos face parte din principiile procesului de recrutare ?
- a. studiul politicii de personal a organizației
 - b. respectul față de concurenții din piața muncii
 - c. analiza informațiilor care permit definirea nevoilor de recrutare
 - d. identificarea și evaluarea resurselor umane interne și externe
 - e. programarea acțiunilor concrete de recrutare
36. Selectați dintre metodele următoare o metodă informală de recrutare.
- a. abordarea practicanților după absolvire
 - b. publicitatea directă
 - c. căutarea directă
 - d. utilizarea consilierilor de recrutare și a firmelor „head-hunters”
 - e. activități de tip marketing.
37. Selectați dintre metodele următoare o metodă formală de recrutare.
- a. reangajarea unor foști salariați
 - b. utilizarea consilierilor de recrutare
 - c. abordarea practicanților după absolvire
 - d. satisfacerea unor cereri de angajare aflate în portofoliu
 - e. angajarea pe bază de recomandări prin rețeaua de cunoștințe

Cursul 5. ASIGURAREA CU RESURSE UMANE; SELECȚIA

Durata medie de parcurgere recomandată: 2,5 ore

Obiectivele cursului

- prezentarea conținutului principalelor etape ale procesului de selecție
- cunoașterea instrumentarului utilizat în cadrul procesului de selecție

Conținutul cursului

- Selecția personalului; conținut și factori de influență
- Conținutul etapelor de selecție
- Metode statistice și econometrice utilizate în procesul de selecție
- Întrebări de verificare
- Teste grilă

5.1. Selecția personalului; conținut și factori de influență

Cea mai cunoscută **definiție** a selecției resurselor umane se referă la activitatea de alegere, pe baza unor criterii prestabilite, a celui mai potrivit candidat pentru a ocupa un anumit post. Practic, selecția poate îmbrăca atât forme empirice - prin aprecierea formală a calificării (diplome), aptitudinilor (recomandări) și comportamentului (impresii), cât și abordări științifice - bazate pe o metodologie complexă și adecvată organizației.

Procesul propriu-zis de selecție este perceput ca o serie de **etape** succesive, constituind tot atâtea obstacole [1], sau filtre de triere a candidaților, după cum urmează (figura 5.1):

- selecția preliminară a candidaților potențiali;
- formularea cererii de angajare;
- interviuarea generală;
- testarea aptitudinilor și condițiilor impuse de cerințele postului disponibil;
- verificarea referințelor;
- examenul medical;
- interviul final;
- decizia de angajare și acceptarea ei;
- instalarea pe post.

În realitate, nu întotdeauna etapele enunțate anterior se derulează în întregime pentru toți candidații. Pe parcurs, o parte dintre solicitanți (cei nedorți) pot fi respinși, după cum - în unele situații - decizia de angajare se poate lua în oricare dintre etapele intermediare.

Chiar dacă ne raportăm, de regulă, la dimensiunea organizațională a procesului de asigurare cu resurse umane, nu putem omite faptul că potențialii candidați sunt, la rândul lor, subiecții unui proces complementar și anume acela al căutării unui loc de muncă. Din acest motiv, decizia companiei de angajare coincide cu decizia individuală de acceptare a locului de muncă în cauză, asupra căreia acționează un set de **factori** ce pot fi structurați în trei categorii (figura 5.2):

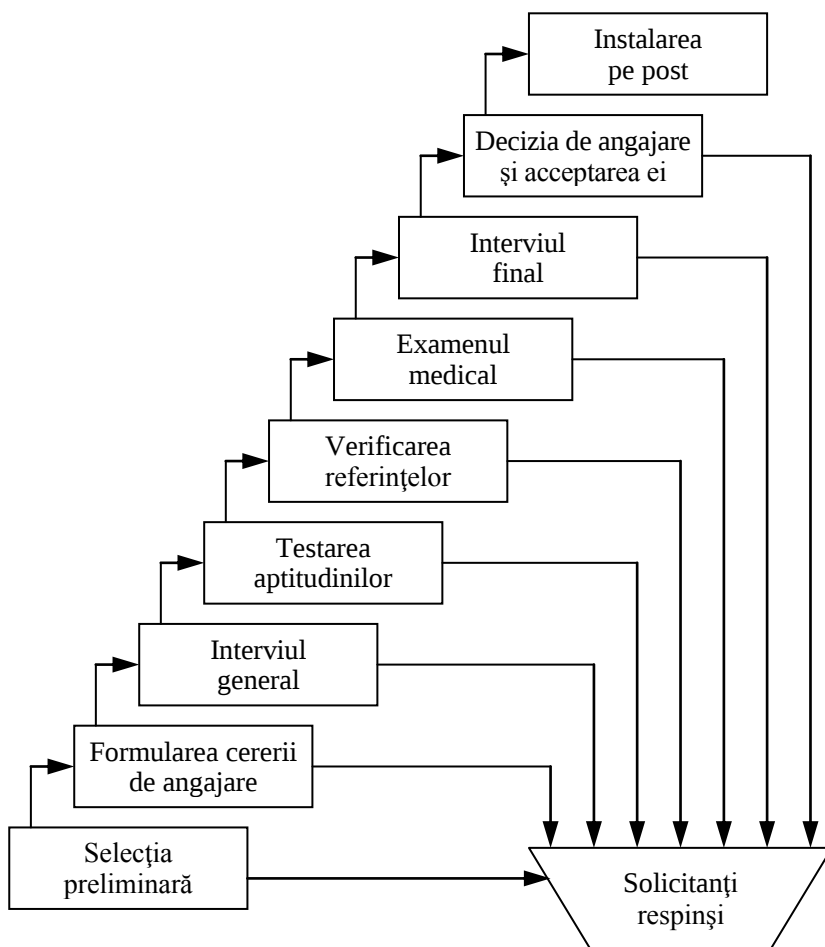


Figura 5.1. Procesul de selecție a resurselor umane

- *factori obiectivi*, legați de calitatea ofertei de angajare, în cadrul căreia salariul reprezintă factorul cel mai important, deși candidații au mari rezerve în acceptarea „pe față” a acestei priorități;
- *factori subiectivi*, de care persoana în cauză rareori este conștientă, constând în corespondența imaginii și climatului organizațional cu elemente ce țin de personalitatea indivizilor;
- *factori de recrutare și selecție*, generați de atitudinea specialistului sau a persoanei de contact, al căror comportament este extrapolat la nivelul climatului general al companiei, în lipsa altor elemente obiective de evaluare a postului și organizației în ansamblul ei.

Ca și în cazul procesului de recrutare, selecția personalului presupune o îmbinare de responsabilități, dintre care cele privind pregătirea și derularea procedurilor specifice sunt în sarcina compartimentului de specialitate, în timp

ce deciziile propriu-zise, asistarea și evaluarea procesului se realizează de către managerii companiei.

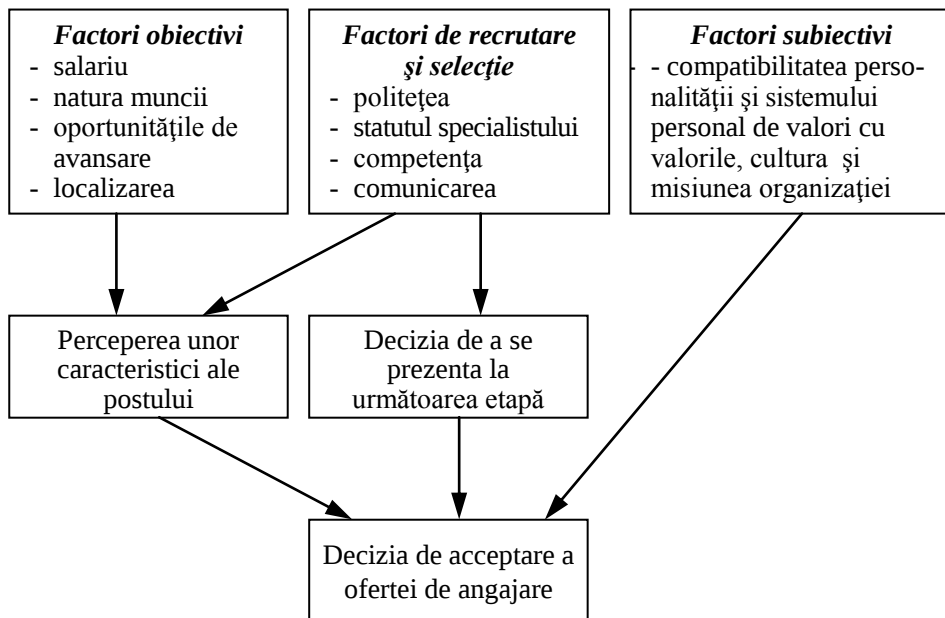


Figura 5.2. Principalii factori ce afectează acceptarea ofertei de muncă

5.2. Conținutul etapelor de selecție

Selecția preliminară a candidaților potențiali constituie etapa de legătură cu procesul de recrutare anterior. De cele mai multe ori ea se bazează pe simpla prezență a persoanelor cuprinse în eșantionul inițial la data, locul și ora stabilită pentru întâlnirea cu reprezentantul organizației.

Formularea cererii de angajare reprezintă un prim semnal de interes al persoanelor vizate față de oferta de angajare a firmei. Caracterul nestandardizat al acesteia permite obținerea unui minim de informații privind personalitatea solicitantului. În anumite situații este de preferat ca cererea să fie însoțită de o scrisoare de intenție sau de un „*curriculum vitae*”.

Chiar dacă unii autori [3] consideră că oportunitatea prezentării unui „*curriculum vitae*” ține de restricțiile procesului de selecție (număr de candidați, lipsa unor instrumente metodologice adecvate), este de presupus că, în ultimă instanță, decizia de anexare a acestuia ține de interesul solicitantului de a-și prezenta cât mai complet și atrăgător profilul educațional și profesional, în vederea accederii la etapele ulterioare de selecție. Din acest motiv, atât conținutul documentului, cât și forma sa de prezentare (cronologică sau funcțională) țin de arsenalul tehnicilor individuale aferente opțiunii de căutare a unui loc de muncă și, în mod firesc, sunt adaptate la natura posturilor pentru care s-a făcut opțiunea.

Modelul comun european de redactare a unui curriculum vitae a fost introdus și în legislația românească [4], așa cum este el descris în site-ul <http://europass.cedefop.europa.eu/ro/documents/curriculum-vitae>.

Este de preferat ca orice „curriculum vitae” să se încheie cu o declarație (confirmată prin semnătura) asupra veridicității informațiilor furnizate, cu atât mai mult cu cât uzanțele în materie impun nominalizarea unor persoane care au transmis, sau de la care se pot obține referințe privind activitatea anterioară a candidatului.

Interviul general sau **preliminar**, numit și *interviul de selecție* are drept scop evaluarea simultană a corespondenței candidatului cu cerințele postului și organizației din care urmează să facă parte, precum și a gradului de motivație a acestuia pentru ocuparea postului în cauză [2].

Calitatea și pregătirea celui care conduce interviul sunt esențiale în obținerea unor informații relevante pentru procesul de selecție. Cu toate acestea, nu putem exclude apariția unor *erori de apreciere și de interpretare*, cele mai frecvente dintre acestea fiind următoarele:

- *eroarea de similaritate*, legată de corespondența - fie ea și parțială - a profilului intervievatului cu cel al persoanei care conduce interviul;
- *eroarea de contrast*, determinată de compararea intervievaților succesivi, în condițiile neglijării standardelor de referință;
- *preponderența „amprentei” elementelor negative*, indiferent de dimensiunea sau gravitatea aspectelor constatate;
- *discriminări involuntare*, în funcție de sex, vârstă și alți factori nerelevanți în raport cu profilul postului disponibil;
- *eroarea datorată primei impresii*, indiferent de informațiile obținute ulterior în acțiunea de interviu;
- *eroarea de tip halou*, legată de exacerbarea unor caracteristici și extrapolarea lor asupra celorlaltor trăsături care definesc profilul candidatului;
- *factorii nonverbal*i, care se referă la ținuta, tonul exprimării sau gestică persoanelor intervievate și care pot influența aprecierea celorlaltor trăsături ale candidatului, chiar dacă numai acestea din urmă sunt, cu adevărat, relevante în raport cu cerințele postului solicitat;
- *erori de ascultare și de memorare*, vizând atenția pe care persoana care conduce interviul o acordă răspunsurilor primite și sistemul de consemnare a informațiilor relevante.

Literatura de specialitate permite realizarea unei adevărate *tipologii a interviurilor* folosite în procesul de selecție.

După nivelul lor de detaliere, putem deosebi:

- *interviuri de triere*, utilizate în selecția preliminară și care urmăresc realizarea de către candidați a unor condiții de bază privind angajarea, sau realizarea unui punctaj minim, caz în care informațiile sunt notate pe baza unei grile de apreciere;
- *interviuri de profunzime*, utilizate în etapele ulterioare de selecție.

După gradul lor de structurare, vom întâlni:

- *interviuri nestructurate, sau fără instrucțiuni*, în care întrebările nu sunt prestabilite și pot să difere de la o persoană la alta, dar există și riscul ca unele zone de interes privind profilul candidatului să rămână neexplorate;
 - *interviul sub presiune* reprezintă o formă particulară a interviului nestructurat și este utilizat în cazul persoanelor ce urmează să lucreze în condiții de stres, pentru testarea reacțiilor la presiunea psihică indusă de comportamentul celui care conduce interviul;
- *interviuri semistructurate*, ce impun o determinare parțială a întrebărilor, păstrându-se însă, un anumit nivel de flexibilitate, util pentru aprofundarea și clarificarea unor aspecte inedite sau neclare, rezultate din răspunsurile la întrebările prestabilite;
- *interviuri structurate*, care păstrează pentru fiecare candidat în parte același set de întrebări și pot fi, la rândul lor, clasificate în:
 - *interviuri standardizate*, cu focalizarea întrebărilor asupra educației, experienței, proiectelor de viitor și planurilor de carieră;
 - *interviuri circumstanțiale*, de natură să testeze cunoștințele și abilitățile candidaților, în condiții date, precum și nivelul lor de adaptabilitate;
 - *interviuri comportamentale*, privind în special atitudinea față de post, organizație și structurile ei, parteneri sau alte grupuri sociale.

Testarea candidaților poate fi realizată pe baza unui instrumentar variat, dar pentru procesul de selecție a resurselor umane o relevanță semnificativă o au testele de aptitudini și abilități, testele de inteligență și cele de personalitate.

În cazul selecției pentru posturi manageriale se recomandă utilizarea *sistemului centrelor de evaluare*, care beneficiază de mijloace multiple și obiective de apreciere a conformității candidatului cu cerințele postului. Practic, candidatul este pus să facă față, în condiții concurențiale, unor categorii de activități specifice - de la organizarea corespondenței și până la asumarea unui rol managerial - prin simularea condițiilor de desfășurare a acestora.

Derularea unei ședințe de testare variază în funcție de testele propuse. Se întâmplă ca *durata* de desfășurare a acestor probe să fie cronometrată, dar totodată să fie și liberă. Uneori în timpul rezolvării întrebărilor candidatul rămâne singur, iar în alte cazuri testarea se realizează într-o sală de examen, alături de mai mulți candidați. În fine, testul poate fi scris, oral, față în față cu un psiholog care va nota răspunsurile, sau răspunsurile pot fi scrise și selectate pe un computer. În cazul testelor pe computer, durata testului poate fi limitată pentru fiecare întrebare în parte, deoarece există programe speciale care permit ștergerea sau reîncărcarea ecranului atunci când s-a scurs timpul alocat unei întrebări. Pentru testele pentru care este necesară scrierea răspunsurilor pe o foaie de hârtie, durata este definită pentru întregul chestionar.

Verificarea referințelor poate include și informații prezentate în „curriculum vitae” sau pe parcursul interviului. Este de preferat să se solicite - direct, prin telefon, sau corespondență - persoanelor specificate de către candidat (recomandabil de la fostele locuri de muncă) informații structurate

legate de activitatea sa anterioară, profilul moral și aptitudinile privind ocuparea postului solicitat.

Examenul medical vizează, desigur în primul rând testarea stării de sănătate, dar are importanță și asupra altor decizii ulterioare procesului de selecție, cum ar fi:

- plasarea angajaților în posturi cărora persoanele în cauză le pot face față;
- evitarea unor despăgubiri nejustificate;
- prevenirea răspândirii bolilor contagioase;
- asistarea persoanelor ce urmează proceduri de dezintoxicare (droguri), dezalcolizare și evitarea fumatului.

Interviul final are drept scop, mai curând orientarea solicitantului în privința viitoarelor cerințe organizaționale, dar și clarificarea unor aspecte nelămurite sau apărute în etapele de selecție anterioare. Se realizează sub forma unei discuții-interviu cu unul din managerii firmei, deseori conducătorul ierarhic al compartimentului în care se află postul vacant.

Decizia de angajare, pentru a fi pusă în operă, trebuie să fie bilaterală. Din acest motiv ea are un caracter formal și conține specificații privind salarizarea, condițiile de lucru, perioada de probă și alte elemente ce urmează a fi incluse în contractul de muncă.

5.3. Metode statistice și econometrice utilizate în procesul de selecție

Cerințele de eficiență și de acuratețe ale procesului de selecție impun utilizarea unor metode valide de măsurare a caracteristicilor candidaților, de verificare a corespondenței acestora cu profilul posturilor disponibile și de verificare a rezultatelor obținute în cadrul procedurilor specifice.

Metodele de evaluare cele mai frecvent folosite în selecția resurselor umane sunt analiza corelației și analiza regresiei.

Analiza corelației permite determinarea nivelului de dependență a două sau mai multe variabile (figura 5.3), cum ar fi de pildă vechimea în profesie și randamentul individual. Există mai multe categorii de teste, cel mai frecvent utilizat fiind coeficientul de corelație Pearson (r), specific dependențelor liniare, care indică nu doar nivelul de dependență al variabilelor considerate ci și sensul de proporționalitate al acestora.

Analiza regresiei (figura 5.4) este folosită pentru anticiparea unor variabile de performanță individuală (Y_i), în măsura în care se poate pune în evidență o dependență semnificativă între acestea și aptitudinile sau caracteristicile persoanelor ce parcurg procesul de selecție (X_i).

Relațiile dintre cele două variabile sunt de forma: $Y_i = a + b X_i$, în care a și b sunt parametrii ecuației de regresie.

O altă categorie de metode sunt utilizate pentru **estimarea acurateței procedurilor** de selecție, în special a celor din etapa de testare a candidaților.

Validarea testelor poate fi realizată atât din punctul de vedere al conținutului acestora (validare de fond), cât și prin prisma criteriilor de apreciere.

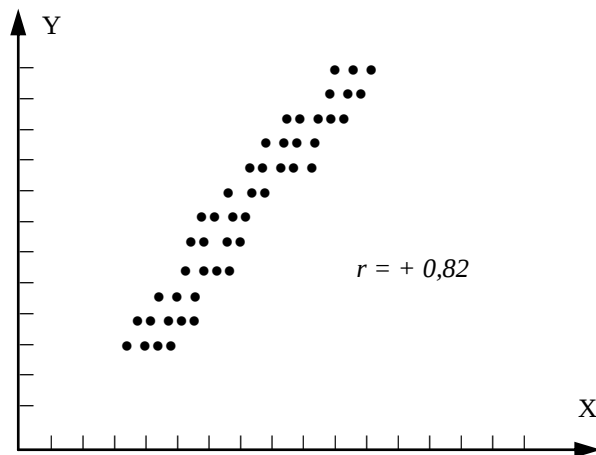


Figura 5.3. Exemplu de aplicare a testului de corelație Pearson

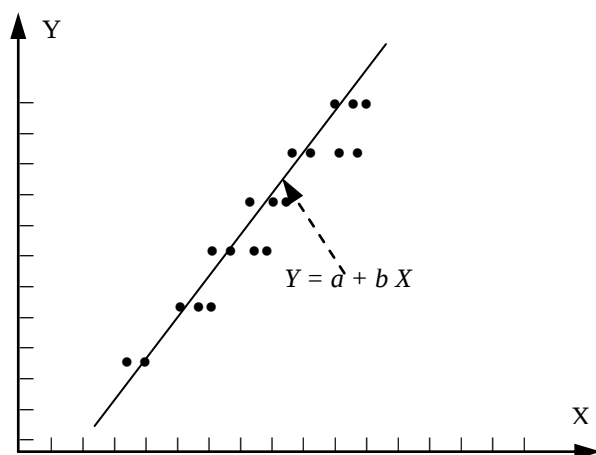


Figura 5.4. Exemplu de aplicare a metodei regresiei

Validarea conținutului unui test privește nivelul de reprezentativitate a acestuia față de cerințele concrete ale postului și se realizează pe baza consultării unor experți, prin agregarea opiniilor acestora, exprimate numeric, față de componentele testului respectiv.

Validarea în funcție de criteriile considerate, privite ca și aspecte esențiale ale comportamentului și calificării candidaților necesare satisfacerii cerințelor postului, estimează posibilitatea practică de anticipare a potențialului de succes al persoanelor supuse testării. Ea poate fi realizată ca o validare

concurrentă, prin compararea performanțelor estimate potrivit testului analizat cu cele istorice, sau ca o validare predictivă, baza de comparare fiind în acest caz performanțele curente ale altor angajați.

Metodele de depistare și eliminare a erorilor sistematice au în vedere faptul că, spre deosebire de erorile întâmplătoare de apreciere care devin nesemnificative în condițiile utilizării unor teste multiple, erorile sistematice sunt de natură să vicieze în mod semnificativ procesul de selecție. Din acest motiv, analiza prealabilă („în orb”) a procedurilor utilizate pentru testarea candidaților devine esențială pentru asigurarea privind acuratețea rezultatelor ce vor fi obținute.

Repetarea procedurilor de testare poate oferi indicii relevante privind validitatea metodologiei utilizate, pornind de la faptul că numeroase caracteristici individuale sunt stabile din punct de vedere temporal și, în mod evident, evaluarea lor succesivă trebuie să ofere rezultate cvasi-identice.

Corelarea intervievatorilor își propune să analizeze diferențele semnificative de rezultate în aprecierea candidaților, prin surprinderea perspectivei de evaluare aferente fiecărei persoane care conduce interviul.

Consistența internă utilizează coeficientul α pentru a estima nivelul de corelație (mediu) al componentelor unui test. Practic, se verifică dacă toate componentele testului vizează aceeași caracteristică (abilitate, calificare, profil comportamental) a candidatului.

Pentru *fundamentarea deciziilor în procesul de selecție* se folosesc, de asemenea, mai multe seturi de metode.

Metodele aditive se bazează pe cuantificarea în același sistem de referință a diferitelor rezultate obținute de candidați în procesul de selecție, ponderarea acestora în funcție de importanța parametrilor măsurați și stabilirea ordinei de preferință pe baza sumei ponderate obținute. Este o metodă compensatorie între diferitele caracteristici analizate, motiv pentru care se recomandă utilizarea ei în paralel cu alte metode.

Sistemul baremurilor apelează la metodele aditive numai în ultimă instanță, pentru departajarea candidaților care la fiecare caracteristică analizată obțin un punctaj cel puțin egal cu o valoare minimă acceptabilă, predeterminată.

Metoda pașilor multipli consideră procesul de selecție ca un proces secvențial, candidații indezirabili fiind eliminați treptat, la fiecare procedură de testare. Deși costurile implicate sunt mai reduse, metoda prezintă dezavantajul unei trieri parțiale, candidații din grupul final urmând a fi supuși altor proceduri de departajare.

Identificarea cu un profil stabilit pornește de la „profilul robot” al candidatului ideal, realizat pe baza specificațiilor postului, la care se adaugă parametrii minimali de acceptare pentru fiecare caracteristică (*profil-cadru*). Departajarea candidaților care se înscriu în zona de acceptare determinată de îndeplinirea condițiilor de bază se face folosind mărimile statistice din gama abaterilor (abaterea medie, abaterea pătratică ș.a.).

Nu în ultimul rând metodele statistice și econometrice sunt utile în contextul *evaluării eficienței procesului de selecție*.

Indicatorul de bază al succesului măsoară ponderea angajaților performanți în totalul candidaților selectați și se obține din tabelele Taylor-Russel.

Deviația standard a performanței (măsurată în unități monetare) față de profitul mediu diminuat cu cheltuielile făcute de organizație pentru angajații respectivi, mărime ce estimează performanța globală a grupului analizat, este direct proporțională cu nivelul de eficiență al procesului de selecție.

Dimensiunea costurilor asociate procesului de selecție privește atât costurile unitare de selecție, cât și costurile unor decizii incorecte, pozitive sau negative, în care se includ de pildă costurile aferente concedierii angajaților neperformanți, sau costurile aferente parcurgerii unor proceduri juridice (în cazul discriminării).

Utilitatea strategică a procesului de selecție este o mărime foarte complexă, referitoare la aportul acestui proces la performanțele financiare ale organizației, ținând cont de efectele de compensare și de antrenare, de saturația sistemului sau a unor compartimente, de posibila apreciere sau depreciere în timp a performanțelor individuale, de influența pieței de muncă și a altor factori interni sau externi.

Bibliografie

- 1) D. Constantinescu, *Managementul resurselor umane*, Editura Mustang, București, 2009
- 2) Manolescu, A. *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2001
- 3) R. L. Mathis, P. C. Nica, C. Rusu, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997
- 4) * * * *Hotărârea Guvernului României nr. 1021/2004* pentru aprobarea modelului comun european de curriculum vitae, publicată în M. Of., Partea I nr. 633 din 13.07.2004

Întrebări pentru verificarea cunoștințelor acumulate (autoevaluare)

- Care sunt etapele procesului de selecție ?
- Detaliați conținutul interviului de selecție.
- Detaliați conținutul etapei de testare a candidaților.
- Care sunt principalele erori de selecție ?
- Grupați metodele statistice și econometrice utilizate în cadrul selecției după rolul lor în cadrul acestui proces.

Teste grilă (răspunsurile corecte se găsesc la sfârșitul suportului de curs)

38. Care dintre acțiunile următoare nu face parte din etapele selecției ?
 - a. studiul politicii de personal a organizației
 - b. formularea cererii de angajare
 - c. interviu generală
 - d. verificarea referințelor
 - e. examenul medical

39. Care dintre acțiunile următoare nu face parte din etapele selecției ?
 - a. formularea cererii de angajare
 - b. testarea aptitudinilor și condițiilor impuse de cerințele postului disponibil
 - c. interviul final
 - d. culegerea informațiilor privind binomul oameni-posturi
 - e. instalarea pe post
40. Care dintre acțiunile următoare nu face parte din etapele selecției ?
 - a. selecția preliminară a candidaților potențiali
 - b. interviewarea generală
 - c. identificarea și evaluarea resurselor umane interne și externe
 - d. verificarea referințelor
 - e. decizia de angajare și acceptarea ei
41. Factorii de recrutare și selecție:
 - a. sunt legați de calitatea ofertei de angajare
 - b. au ca reper central salariul
 - c. constau în corespondența imaginii și climatului organizațional cu elemente ce țin de personalitatea indivizilor
 - d. sunt rareori conștientizați de persoana în cauză
 - e. sunt generați de atitudinea specialistului în resurse umane sau a persoanei de contact
42. Factorii subiectivi:
 - a. sunt legați de calitatea ofertei de angajare
 - b. au ca reper central salariul
 - c. constau în corespondența imaginii și climatului organizațional cu elemente ce țin de personalitatea indivizilor
 - d. sunt generați de atitudinea specialistului în resurse umane sau a persoanei de contact
 - e. extrapolează comportamentul specialistului în resurse umane sau a persoanei de contact la nivelul climatului general al companiei
43. Factorii obiectivi:
 - a. sunt generați de atitudinea specialistului în resurse umane sau a persoanei de contact
 - b. constau în corespondența imaginii și climatului organizațional cu elemente ce țin de personalitatea indivizilor
 - c. sunt rareori conștientizați de persoana în cauză
 - d. au ca reper central salariul
 - e. extrapolează comportamentul specialistului în resurse umane sau a persoanei de contact la nivelul climatului general al companiei
44. Pentru evaluarea corespondenței dintre caracteristicile postului și aptitudinile individului în procesul de selecție se utilizează:
 - a. validarea testelor
 - b. analiza regresiei
 - c. sistemul baremurilor

- d. metoda pașilor multipli
 - e. deviația standard a performanței
45. Pentru estimarea acurateții procedurilor de selecție se utilizează:
- a. analiza corelației
 - b. metodele aditive
 - c. identificarea cu un profil stabilit
 - d. utilitatea strategică a procesului de selecție
 - e. corelarea interviuatorilor
46. Pentru fundamentarea deciziilor în procesul de selecție se utilizează:
- a. analiza corelației
 - b. repetarea procedurilor de testare
 - c. verificarea consistenței interne
 - d. metodele aditive
 - e. indicatorul de bază al succesului
47. Pentru evaluarea eficienței procesului de selecție se utilizează:
- a. analiza regresiei
 - b. metodele aditive
 - c. analiza corelației
 - d. metodele de depistare și eliminare a erorilor sistematice
 - e. dimensiunea costurilor asociate

Cursul 6. DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE

Durata medie de parcurgere recomandată: 3 ore

Obiectivele cursului

- clarificarea problematicii integrării profesionale
- prezentarea conținutului principalelor faze ale procesului de dezvoltare profesională
- detalierea și adecvarea metodelor de perfecționare profesională

Conținutul cursului

- Integrarea profesională - precondiție a dezvoltării
- Locul și rolul dezvoltării profesionale în managementul resurselor umane
- Metode și programe de pregătire profesională
- Întrebări de verificare
- Teste grilă

6.1. Integrarea profesională - precondiție a dezvoltării

Când vorbim despre dezvoltare ne referim, în primul rând, la potențarea unor factori calitativi care antrenează sistemul analizat, în cazul nostru cel al resurselor umane, spre un nivel de performanță superior. Viabilitatea coordonatelor de bază ale sistemului - entitățile componente și structura lor relațională - este esențială în parcurgerea procedurilor specifice de dezvoltare.

Din acest motiv, angrenarea noilor angajați în efortul de dezvoltare a resurselor companiei este condiționată de un dublu proces de acomodare - al persoanelor în cauză la grupul de lucru din care urmează să facă parte și al organizației însăși față de noii săi membri - proces care este cunoscut sub numele de integrare profesională.

Conținutul său privește atât contextul informațional legat de atribuțiile detaliate ale postului, caracteristicile locului de muncă, noii șefi, colegi și subordonați, cât și realizarea primelor conexiuni între fiecare angajat și reperele organizaționale amintite.

Activitățile subsumate procesului de integrare profesională pot fi privite, așadar prin prisma a trei **dimensiuni**:

- *dimensiunea informațională*, sau cognitivă;
- *dimensiunea relațională*, față de indivizi și grupurile de muncă;
- *dimensiunea culturală*, legată de apartenența la noua organizație.

Dacă nu a fost realizat în faza finală a selecției, *contactul cu noul șef* va fi intermediat de reprezentantul compartimentului de resurse umane. Șeful ierarhic direct inițiază un prim instructaj general, apoi îl prezintă pe angajat colegilor, principalilor colaboratori și, după caz, managerilor superiori.

Pregătirea grupului pentru asimilarea de noi angajați cade tot în sarcina șefului direct, care va oferi subordonaților săi informații privind noii veniți, va

identifica primele sarcini ce li se pot încredința acestora și va decide asupra eventualelor atribuții de „tutelă” sau de îndrumare.

Realizarea cadrului de comunicare în perioada de integrare profesională presupune atât responsabilitatea managerului de a purta un dialog periodic cu noii angajați și de a fi permanent disponibil pentru eventuale sfaturi sau lămuriri, cât și dimensiunea colectivă a comunicării în cadrul compartimentului de lucru, care poate fi stimulată sau viciată în funcție de percepția grupului asupra influenței noilor veniți.

Structurarea (pe categorii, pe suporturi de prezentare și în timp) a *informațiilor* oferite în cursul procesului de integrare este de natură să evite omiterea unor detalii semnificative și erorile de percepție datorate supraîncărcării cu informații. Astfel, într-o primă fază, vor fi prezentate informațiile privind operațiunile curente pe care angajatul urmează să le desfășoare, precum și modul de integrare a acestora în contextul general al activității firmei, pornind de la misiunea, obiectivele, strategia și politicile generale ale companiei. De asemenea, vor fi evidențiate principalele prevederi ale Regulamentului de organizare și funcționare a firmei - ROF și ale Regulamentului de ordine internă - ROI (programul de lucru, ținuta, eventualele facilități de ordin social și politica de salarizare). Informații mai detaliate și mai cuprinzătoare vor fi oferite pe parcurs, eventual în formă scrisă sau electronică, după caz. Unele firme au sistematizat pachetul de informații necesare oricărui salariat sub forma unor ghiduri sau manuale, după cum există și companii care solicită confirmarea prin semnătură a accesului la documentele de referință ale firmei și acceptarea determinărilor impuse de acestea.

Responsabilitățile programelor de integrare sunt, de regulă distribuite între departamentul de resurse umane, șeful ierarhic direct și managerul coordonator (tabelul 6.1).

Centre de responsabilitate	Responsabilități
Departamentul de resurse umane	- <i>Întocmirea formalităților de angajare</i> - <i>Proiectarea activităților de angajare</i> - <i>Prezentarea structurii organizației</i> - <i>Evaluarea procesului de integrare</i>
Șeful ierarhic direct	- <i>Informarea preliminară</i> - <i>Pregătirea echipei pentru primirea noilor angajați</i> - <i>Detalierea informațiilor privind organizația</i> - <i>Detensionarea grupului în procesul asimilării noilor angajați</i>
Managerul coordonator	- <i>Detalierea informațiilor privind ROF și ROI</i> - <i>Acceptarea și stimularea dialogului cu noii angajați</i> - <i>Controlul integrării</i>

Tabelul 6.1. Structurarea responsabilităților privind integrarea profesională

Programele de integrare a noilor angajați au, de obicei, coordonate comune derivând din necesitatea informării cât mai complete asupra gamei de atribuții specifice postului ocupat, de preservare sau de îmbunătățire a climatului favorabil de lucru, de completare a competenței profesionale în raport cu cerințele postului în cauză și de racordare la cultura organizației.

Procedurile de integrare depind, în mare măsură, de specificul fiecărei organizații:

- *scrisoarea de bun venit* este de natură să stimuleze asimilarea rapidă a valorilor organizației, chiar dacă rolul managerului semnatar este, mai degrabă, formal și ține de exercitarea unor atribuții de reprezentare a managementului de vârf;
- *manualul angajatului* cuprinde un rezumat al reglementărilor organizației, fiind un ghid de comportament adecvat cerințelor fiecărui post de lucru, inclusiv din perspectiva relațiilor conexe și colaterale;
- *instrucțiunile, conferințele și filmele de îndrumare* sunt destinate să configureze cerințele organizaționale aferente integrării noilor salariați;
- *lucrul sub tutelă* instituționalizează rolul mentorului în asimilarea cerințelor postului și încadrarea în cerințele generale ale companiei.

Metodele de integrare nu se referă exclusiv la asimilarea performanță a cerințelor postului vacant, ci privesc și potențialul noilor angajați față de cerințele viitoare de dezvoltare a firmei.

Integrarea pe postul disponibil se rezumă la reproducerea unor performanțe anterioare, în condițiile asimilării noilor angajați de către echipa de lucru, cu sprijinul coordonatorului direct.

Monitorizarea procesului de integrare implică existența instituționalizată a unui coordonator de proiect, de regulă un potențial apropiat al noului venit (sub raportul școlarizării sau al determinării profesionale), care facilitează integrarea noului angajat, având misiunea de a fi, nu numai confidentul acestuia ci și purtătorul său de cuvânt în privința eventualelor neînțelegeri legate de prezența și atitudinea sa față de coordonatele curente ale firmei.

Cunoașterea problematicei organizației presupune rotația noului angajat prin compartimentele conexe postului său de lucru și, mai ales, examinarea competentă și profesionistă a opiniilor și constatărilor acestuia privind incidența procedurilor de lucru uzuale asupra factorilor de performanță.

Realizarea unui proiect concret presupune, mai presus de senzația de „utilitate” a angajatului, o confruntare directă cu realitățile organizației, cu punctele ei tari și cele slabe și, mai ales, cu standardele de evaluare a activității solicitate de către factorii decizionali.

6.2. Locul și rolul dezvoltării profesionale în managementul resurselor umane

Dinamica accentuată a transformărilor din mediul economic și social impune un proces permanent de reconsiderare a cunoștințelor și abilităților individuale în raport cu cerințele, mereu mai complexe, ale activităților desfășurate în cadrul organizației.

Menținerea nivelului de competitivitate a firmelor, într-un spațiu concurențial, necesită - la rândul ei - o instituționalizarea a preocupărilor privind formarea și perfecționarea profesională a angajaților. Unii autori consideră că expresia *formare profesională* este acoperitoare pentru activitățile de acest gen, întrucât ea ar include toate etapele procesului: calificare și specializare, perfecționare (asistată și prin asimilarea experienței individuale), precum și informarea profesională permanentă.

Cert este că procesul formativ este o componentă a planificării strategice în domeniul resurselor umane. Organizația are, așadar, nevoie nu doar de informații privind necesarul cantitativ de angajați, ci și de o estimare a nevoilor de pregătire a acestora, scopul final fiind sporirea contribuției factorului uman la realizarea obiectivelor globale.

Din această perspectivă rezultă necesitatea unei abordări sistematizate a acțiunilor privind dezvoltarea profesională, structurată pe cel puțin trei **faze** distincte și anume:

- identificarea necesităților de pregătire profesională;
- derularea propriu-zisă a programelor de pregătire profesională;
- evaluarea rezultatelor procesului (figura 6.1).

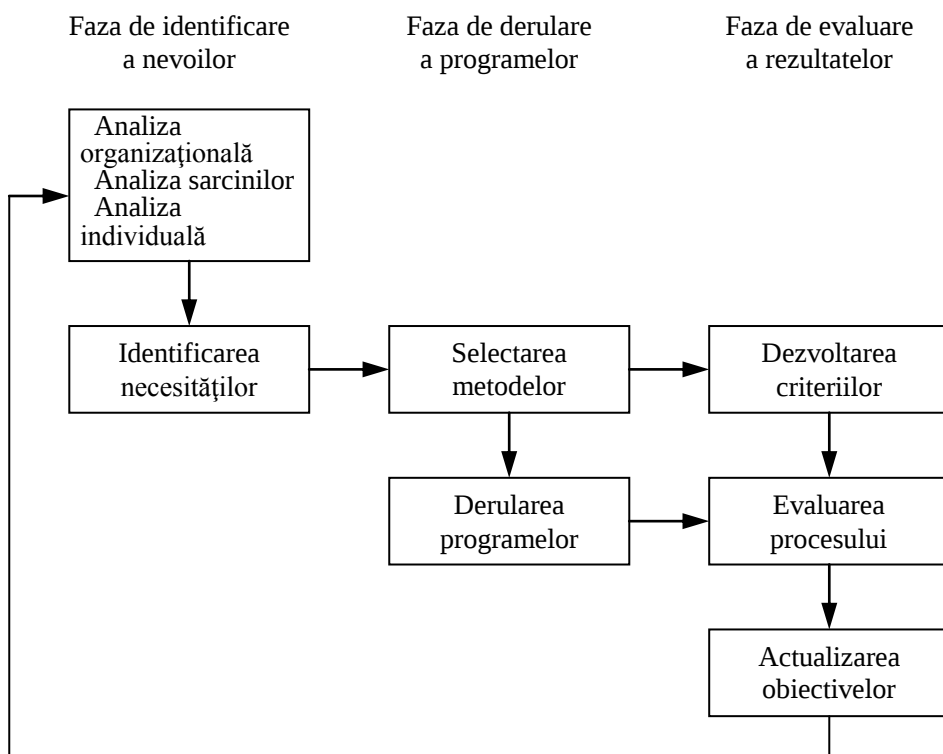


Figura 6.1. Modelul sistemului de pregătire profesională

Evaluarea necesităților de pregătire pornește de la cele două categorii de cauze ce pot genera procesul formativ: eliminarea deficiențelor constatate și noile cerințe organizaționale. În ambele situații vom avea o serie de teste în cascadă menite să identifice atât conținutul nevoilor de pregătire cât și metodele ce trebuie utilizate (figura 6.2).

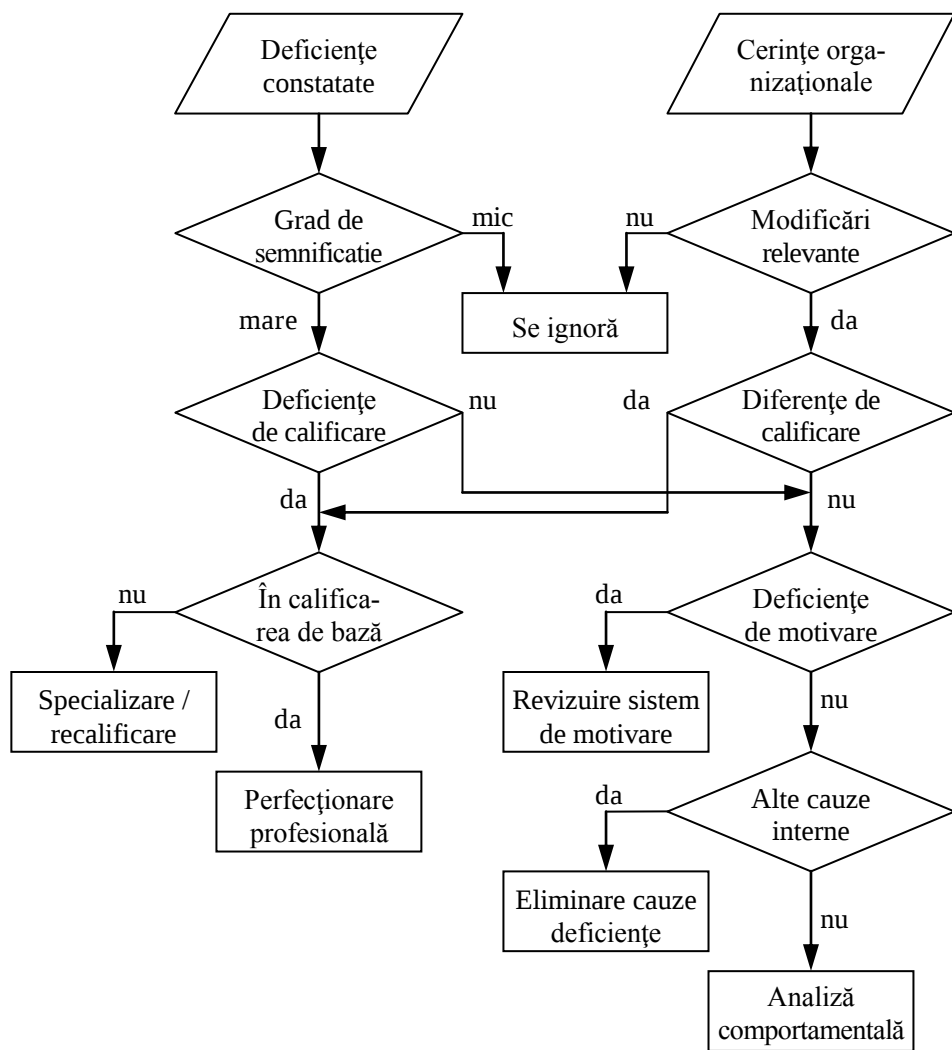


Figura 6.2. Derularea fazei de identificare a nevoilor de pregătire

Analiza organizațională oferă, în primul rând, informații privitoare la viitoarele obiective ale firmei și la dezagregarea acestora pe componente structurale, până la nivelul fiecărui post de lucru. De asemenea, pe baza rezultatelor obținute, sunt identificate situațiile critice legate de nivelul de

calificare, poziția managerilor implicați și se ierarhizează obiectivele procesului de pregătire în funcție de urgența acestora, de dimensiunea efortului necesar și de volumul resurselor disponibile.

Pornind de la potențialul propriu (organizațional) de pregătire, coroborat cu ofertele externe în domeniu, sunt stabilite modalitățile practice de abordare a procesului: metode și tehnici, gruparea angajaților, perioade de timp și alte elemente ce vor fi avute în vedere la configurarea programelor de pregătire.

Analiza sarcinilor cuprinde evaluarea aspectelor ce țin de dificultatea postului, importanța relativă a acestuia în profil departamental, cunoștințele și abilitățile ce trebuie asimilate în procesul de instruire pentru îndeplinirea atribuțiilor statuate, caracterul sistematic sau întâmplător al deficiențelor constatate, posibilitățile de perfecționare la locul de muncă.

Analiza individuală a angajaților presupune selectarea participanților la programele de training și depistarea unor aspecte ce țin de alte domenii ale resurselor umane, dar care pot contribui la reducerea deficiențelor constatate.

În *faza de derulare propriu-zisă a programelor de pregătire profesională* (training) se pune problema existenței celor două precondiții ale procesului de instruire, respectiv pregătirea prealabilă și motivația. Dacă în ceea ce privește pregătirea prealabilă informațiile necesare pot fi obținute încă din etapele de recrutare și selecție a personalului, metodele de stimulare a trainingului au în vedere înțelegerea participării la aceste programe ca un potențial avantaj al angajatului ce poate fi materializat în viitor. Dincolo de motivația intrinsecă, ce se concretizează în interesul personal pentru îmbogățirea cunoștințelor, în relația cu organizația operează și alte forme de stimulare a instruirii, legate de sistemul de recompense și sancțiuni, de complexul de atitudini și cel comportamental ș.a.

Evaluarea procesului de pregătire profesională cuprinde activitățile referitoare la măsurarea nivelului de realizare a obiectivelor propuse, a costurilor pregătirii și a beneficiilor rezultate.

Un model frecvent utilizat în această fază aparține specialistului american Donald L. Kirkpatrick și este structurat pe patru niveluri de evaluare, cărora le sunt asociate câte o întrebare esențială pentru estimarea eficienței programului de training (tabelul 6.2).

Ideea de bază a modelului este propagarea efectelor pe scara ierarhică a nivelurilor menționate. Cu alte cuvinte, orice modificare favorabilă de natură organizațională este rezultanta unei reacții pozitive a angajaților față de procesul de instruire, concretizată într-un plus de abilități sau de cunoștințe și materializat în aplicarea acestora la nivelul posturilor de lucru.

Un alt model de evaluare constă în urmărirea raportului costuri-beneficii pentru fiecare dintre programele de pregătire profesională (tabelul 6.3).

Pentru aprofundarea analizei, costurile pot fi detaliate în:

- *costuri inițiale*, de elaborare a programelor;
- *costuri per sesiune* sau program de pregătire;
- *costuri per participant* la program.

Nivel	Întrebare	Repere de evaluare
Reacție	<i>Cum apreciază participanții programul de pregătire (plăcere, utilitate, propuneri de îmbunătățire) ?</i>	Chestionarele
Învățare	<i>Care este sporul de cunoștințe acumulat în perioada de pregătire ?</i>	Testele - scrise - de abilități practice
Comportament	<i>Există schimbări în comportamentul beneficiarilor stagiului de pregătire, în special legate de utilizarea cunoștințelor și abilităților dobândite ?</i>	Aprecierile - șefilor ierarhici - colegilor - subordonaților - clienților
Rezultate	<i>A determinat programul de pregătire o poziție mai bună a organizației ?</i>	Impactul programului asupra: - frecvenței accidentelor - calității - productivității - costurilor - profitului

Tabelul 6.2. Model de evaluare a procesului de pregătire

Costuri	Beneficii
- Salariile instructorilor - Cheltuielile instructorilor (cazare, transport) - Materiale pentru pregătire - Echipamente folosite în procesul de instruire - Salariile cursanților - Cheltuieli efectuate de cei care se instruiesc - Producția nerealizată de cei care se instruiesc, în timpul perioadei de pregătire	- Creșterea producției sau a vânzărilor ca urmare a procedurilor și metodelor de lucru - Reducerea erorilor în aprecierea situațiilor (valorificarea oportunităților și evitarea amenințărilor) - Reducerea rebuturilor ca urmare a îmbunătățirii sistemului de organizare - Reducerea posturilor și a activităților cu caracter birocratic - Crearea unor noi locuri de muncă - Îmbunătățirea climatului organizațional

Tabelul 6.3. Evaluarea pregătirii profesionale sub raportul cost-rezultate

6.3. Metode și programe de pregătire profesională

Conceperea unui program eficient de pregătire profesională trebuie să țină cont de numeroși **parametri**, dintre care cei mai semnificativi privesc: specificul procesului de învățare, condițiile materiale și didactice, motivarea și

conștientizarea participanților, stimularea aplicării cunoștințelor dobândite, a schimbărilor de comportament și de atitudine la locul de muncă.

Capacitatea de învățare este diferită de la individ la individ și depinde atât de factori obiectivi (baza cognitivă anterioară, potențialul de asimilare, vârsta, starea de sănătate), cât și de elemente subiective (motivație, nivel de oboseală, concentrare ș.a.). Din acest motiv, în sistemele de pregătire colectivă se recomandă o etapă preliminară procesului propriu-zis de instruire, etapă necesară acomodării cursanților, în sensul realizării unui nivel de pornire cât mai apropiat. Desigur că rămâne la latitudinea instructorului adaptarea pe parcurs a materialului de studiu și a ritmului de predare, în funcție de capacitatea de asimilare a participanților.

Condițiile materiale și didactice constau într-un complex de metode și mijloace de predare, circumstanțiate în funcție de timpul și locul destinate instruirii. Opțiunea pentru un model sau altul de instruire trebuie să țină seama de avantajele și dezavantajele specifice și, în plus, de încadrarea în fondurile alocate.

Motivarea participanților la procesul de pregătire vizează conștientizarea acestora față de necesitatea perfecționării profesionale, în general, față de rolul pozitiv al programelor concrete de instruire și față de avantajele potențiale oferite de către procesul formativ în contextul planurilor individuale de dezvoltare a carierei.

Stimularea aplicării cunoștințelor dobândite, a schimbărilor de comportament și de atitudine la locul de muncă are în vedere tocmai finalitatea procesului de pregătire profesională. La această cerință trebuie să subscrie toți factorii implicați în procesul de pregătire: specialiștii din departamentul de resurse umane, instructorii, participanții la training și superiorii ierarhici ai acestora. Sunt, astfel, de evitat prezentările foarte generale sau foarte abstracte, a căror aplicabilitate practică este greu de sesizat. Se recomandă utilizarea metodelor participative, de simulare - prin studii de caz, jocuri de întreprindere și interpretarea unor roluri - a situațiilor concrete, ținându-se cont de faptul că schimbările de atitudine sunt subsecvente modificărilor de comportament. În plus, feedback-ul realizat prin sistemul de apreciere a rezultatelor obținute în procesul de pregătire poate fi organizat de o manieră secvențială, astfel încât participanții la training să poată sesiza treptat progresele obținute, pe baza evaluării unor obiective intermediare.

Metodele de pregătire depind, în mare măsură, de numărul și structura personalului cuprins în programul de instruire, de obiectivele procesului formativ și, evident, de fondurile disponibile pentru aceste activități.

Pregătirea la locul de muncă, are o serie de avantaje indiscutabile referitoare la minimizarea costurilor aferente, maximizarea transferului de cunoștințe și abilități către activitatea practică și motivarea participanților pentru îmbunătățirea performanțelor viitoare.

Ea se poate realiza prin:

- instruirea la locul de muncă, de către persoane special destinate pentru formarea și îmbunătățirea dexterităților practice necesare;

- ucenicia la locul de muncă, caz în care - alături de pregătirea practică - sunt asimilate și o serie de repere teoretice aferente activității specifice postului de lucru;
- pregătirea de laborator, în situațiile în care formarea unui anume comportament reprezintă o condiție preliminară abordării altor secvențe de pregătire profesională.

În tabelul 6.4 sunt prezentate principalele proceduri aferente metodei de formare profesională la locul de muncă.

Etape / proceduri	Conținut
<i>I. Pregătirea instructajului</i>	
a) Elaborarea schemei generale	- <i>Abilitățile necesare și timpul estimat pentru dobândirea lor</i>
b) Delimitarea operațiilor	- <i>Prezentarea etapelor principale</i>
c) Pregătirea echipamentului, materialelor și materiilor prime	- <i>Sublinierea punctelor cheie ale operațiilor</i>
d) Prezervarea condițiilor de muncă	- <i>Suport tehnic, consumabile, alte materiale</i>
	- <i>Întreținerea echipamentului</i>
<i>II. Instructajul propriu-zis</i>	
1) Pregătirea angajatului	- <i>Comunicarea cu angajatul</i>
	- <i>Determinarea cunoștințelor existente în domeniu</i>
	- <i>Stimularea interesului pentru conținutul programului de training</i>
	- <i>Plasarea fizică corectă a cursantului la locul de muncă</i>
2) Prezentarea operațiilor	- <i>Prezentare verbală</i>
	- <i>Prezentare practică</i>
	- <i>Explicare</i>
	- <i>Demonstrație</i>
3) Verificarea	- <i>Efectuarea individuală a operațiilor prezentate</i>
	- <i>Explicitarea pașilor importanți ai operațiilor executate</i>
	- <i>Corectarea erorilor</i>
4) Aprofundarea cunoștințelor și abilităților dobândite	- <i>Repetarea instructajului, dacă este cazul</i>
	- <i>Permișiunea acordată cursantului de a lucra singur</i>
	- <i>Stimularea interactivității</i>
	- <i>Verificarea frecventă a operațiunilor realizate</i>

Tabelul 6.4. Principalele proceduri aferente metodei de pregătire la locul de muncă

Pregătirea asistată de calculator tinde să fie una din metodele cele mai frecvent folosite, în special pentru funcțiile de specialitate și posturile

manageriale, datorită avantajelor logistice și a celor legate direct de procesul de instruire. Se pot accesa locații diferite, indiferent de distanța dintre ele, iar persoanele ce urmează programul de training nu trebuie să-și părăsească propriul birou. Nu sunt implicate costuri de cazare și transport, iar timpul destinat efectiv procesului formativ se reduce în mod substanțial.

Perfecționările recente ale metodei privesc introducerea unor facilități audio-video, ale căror costuri - inițial semnificative - se pot amortiza în timp, în condițiile în care preocuparea pentru pregătirea profesională reprezintă o constantă a organizației în cauză.

Delegarea sarcinilor, cu varianta sa maximală de *înlocuire temporară a șefului direct*, vizează tot pregătirea pentru posturi manageriale, implicarea cursantului fiind motivată de perspectivele profesionale deschise prin procesul de instruire și de posibilitățile de autoanaliză în condiții noi, mai atrăgătoare, dar și concrete de muncă.

O altă metodă individuală de instruire este *rotația pe posturi* aparținând aceluiași compartiment sau unor compartimente conexe. Dincolo de cunoașterea mai amplă a proceselor și relațiilor existente în cadrul companiei, metoda permite și identificarea poziției concrete în care angajatul poate oferi maximum de randament, sau de performanță.

Pregătirea în cadrul unor forme colective instituționalizate poate fi organizată atât în cadrul firmei, în spații special amenajate și dotate, cât și în exterior (centre de perfecționare, instituții de învățământ ș.a.). În acest context este posibilă utilizarea unor tehnici diverse, cum ar fi - de pildă - prelegerile, seminariile, studiile de caz și prezentarea de materiale audio-video.

Metodele participative de pregătire au în vedere cultivarea climatului organizațional ca factor de stimulare a perfecționării individuale.

Unul din procedeele folosite în acest sens este *inclusiunea cursantului în echipele de elaborare a proiectelor*, lucrărilor și studiilor necesare unui anumit segment de activitate. Metoda își propune participarea angajatului la procesul de fundamentare a unor decizii concrete, confruntarea cu o serie de probleme reale ce exced profilul strict al postului de lucru și este deosebit de utilă în contextul unor schimbări previzibile în structura instituțională a firmei.

Participarea la formațiuni de lucru eterogene pune accentul pe schimbul de cunoștințe și experiență între membrii grupului de lucru, oferind fiecărui angajat posibilitatea valorificării competențelor individuale, de regulă complementare față de ceilalți participanți la programul de pregătire.

Preluarea rolului de instructor are un dublu scop: motivarea angajatului în sensul autodeterminării cerințelor de perfecționare și apropierea procesului formativ de limbajul, uzanțele și practicile specifice segmentului de activitate la care se referă instructajul. În plus, sentimentul de solidaritate între instructor și cursanți facilitează atât asimilarea informațiilor prezentate, cât și transferul acestora în activitatea practică.

Participarea la diferitele forme ale managementului de grup este o metodă de pregătire specifică persoanelor ce urmează să acceadă la un post

superior în ierarhia firmei. Valențele sale cognitive se referă nu numai la extinderea ariei de interes profesional, prin schimbul de idei, informații și opinii cu ceilalți participanți, ci și la evaluarea implicațiilor sistemului decizional asupra evoluției viitoare a companiei. Apare însă problema diferenței de răspundere între membrii de drept ai organismelor în cauză și cei temporari, incluși în programul de training.

Din acest motiv, unele firme americane au instituționalizat așa-numitele „comitete-junior”, formate exclusiv din participanți la programele de pregătire, care nu au un caracter executiv ci, pe baza propriilor investigații și analize, propun conducerii companiei soluții de îmbunătățire a activității.

Selectarea unei metode sau alta pentru procesele concrete de pregătire profesională trebuie să țină seama de numărul, structura și proveniența persoanelor incluse în programul de instruire, dar și de specialiștii disponibili pentru instructaj și alte restricții privind volumul de resurse alocat. Dar cel mai semnificativ criteriu de selecție îl reprezintă compatibilitatea metodei cu conținutul programului de training.

Nu trebuie exclusă nici alternarea unor metode diferite pe parcursul desfășurării programelor de instruire, după cum colaborarea cu firme specializate în activitatea de training, deși costisitoare, este de natură să îmbunătățească nivelul de performanță al procesului de pregătire.

Responsabilitățile în domeniul pregătirii profesionale sunt structurate pe trei paliere, corespunzătoare nivelului general de competență și decizie în domeniul resurselor umane.

Managerii de vârf asigură corespondența dintre obiectivele organizației și necesarul de perfecționare profesională a angajaților, prin organizarea cadrului general de desfășurare a activității în domeniu, alocarea volumului de resurse necesar și evaluarea finală a rezultatelor obținute.

Managerii de pe celelalte paliere ierarhice au un dublu rol: acela de a stimula procesul de pregătire, prin furnizarea de informații profesionale relevante, prin urmărirea evoluției subordonaților și prin gestionarea schimbărilor structurale, dar și acela de participanți direcți, în calitate de instructori pentru diferitele programe și proceduri concrete de pregătire.

Desigur că fundamentarea și gestionarea programelor de instruire sunt în sarcina departamentelor de resurse umane, sau a substructurilor specializate ale acestora. Activitățile concrete privesc asigurarea materială și informațională a programelor de pregătire, supravegherea derulării lor în bune condiții, întocmirea evidențelor necesare evaluării utilității proceselor de instruire și realizarea interfeței organizaționale privind planurile individuale de carieră.

Bibliografie

- 1) D. Constantinescu, *Managementul resurselor umane*, Editura Mustang, București, 2009
- 2) Manolescu, A. *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2001

- 3) R. L. Mathis, P. C. Nica, C. Rusu, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997

Întrebări pentru verificarea cunoștințelor acumulate (autoevaluare)

- Cum definiți integrarea profesională ?
- Detaliați caracterul multidimensional al integrării profesionale.
- Care sunt metodele și procedurile utilizate în procesul de integrare profesională ?
- Descrieți fazele pe care este structurat modelul sistemului de pregătire profesională.
- Grupați metodele de pregătire profesională după modul de utilizare (individuale/colective).

Teste grilă (răspunsurile corecte se găsesc la sfârșitul suportului de curs)

48. Care dintre enunțurile de mai jos nu caracterizează procesul de integrare profesională ?
- a. este o precondiție a dezvoltării
 - b. este o componentă a procesului de asigurare a organizației cu resurse umane
 - c. reprezintă un dublu proces de acomodare
 - d. este un proces tri-dimensional
 - e. implică responsabilități multiple
49. Care dintre variantele următoare constituie o procedură de integrare ?
- a. scrisoarea de bun venit
 - b. integrarea pe postul disponibil
 - c. monitorizarea procesului de integrare
 - d. cunoașterea problematicei organizației
 - e. realizarea unui proiect concret
50. Care dintre variantele următoare constituie o procedură de integrare ?
- a. manualul angajatului
 - b. integrarea pe postul disponibil
 - c. monitorizarea procesului de integrare
 - d. cunoașterea problematicei organizației
 - e. realizarea unui proiect concret
51. Care dintre variantele următoare constituie o procedură de integrare ?
- a. integrarea pe postul disponibil
 - b. monitorizarea procesului de integrare
 - c. lucrul sub tutelă
 - d. cunoașterea problematicei organizației
 - e. realizarea unui proiect concret
52. Care dintre variantele următoare constituie o metodă de integrare ?
- a. scrisoarea de bun venit
 - b. realizarea unui proiect concret
 - c. manualul angajatului

- d. instructajele, conferințele și filmele de îndrumare
 - e. lucrul sub tutelă
53. Care dintre variantele următoare constituie o metodă de integrare ?
- a. scrisoarea de bun venit
 - b. manualul angajatului
 - c. instructajele, conferințele și filmele de îndrumare
 - d. lucrul sub tutelă
 - e. monitorizarea procesului de integrare
54. Care dintre variantele următoare constituie o metodă de integrare ?
- a. scrisoarea de bun venit
 - b. manualul angajatului
 - c. integrarea pe postul disponibil
 - d. instructajele, conferințele și filmele de îndrumare
 - e. lucrul sub tutelă
55. Analiza individuală a angajaților face parte din etapa de:
- a. evaluare a necesităților de pregătire
 - b. derulare a programelor de training
 - c. evaluare a rezultatelor procesului
 - d. selectare a metodelor de pregătire
 - e. actualizare a obiectivelor
56. Selectarea metodelor de pregătire face parte din etapa de:
- a. evaluare a necesităților de pregătire
 - b. derulare a programelor de training
 - c. evaluare a rezultatelor procesului
 - d. dezvoltare a criteriilor de evaluare
 - e. actualizare a obiectivelor
57. Actualizarea obiectivelor sistemului de pregătire profesională face parte din etapa de:
- a. evaluare a necesităților de pregătire
 - b. derulare a programelor de training
 - c. selectare a metodelor de pregătire
 - d. evaluare a rezultatelor procesului
 - e. dezvoltare a criteriilor de evaluare
58. Care dintre activitățile următoare este o metodă colectivă de pregătire profesională ?
- a. pregătirea la locul de muncă
 - b. pregătirea asistată de calculator
 - c. delegarea sarcinilor
 - d. rotația pe posturi
 - e. preluarea rolului de instructor
59. Care dintre activitățile următoare este o metodă colectivă de pregătire profesională ?
- a. pregătirea la locul de muncă
 - b. pregătirea asistată de calculator

- c. participarea la „comitetele-junior”
 - d. delegarea sarcinilor
 - e. rotația pe posturi
60. Care dintre activitățile următoare este o metodă colectivă de pregătire profesională ?
- a. pregătirea la locul de muncă
 - b. pregătirea asistată de calculator
 - c. delegarea sarcinilor
 - d. participarea la formațiuni de lucru eterogene
 - e. rotația pe posturi
61. Care dintre activitățile următoare este o metodă individuală de pregătire profesională ?
- a. participarea la „comitetele-junior”
 - b. preluarea rolului de instructor
 - c. delegarea sarcinilor
 - d. participarea la formațiuni de lucru eterogene
 - e. includerea în echipele de elaborare a proiectelor
62. Care dintre activitățile următoare este o metodă individuală de pregătire profesională ?
- a. pregătirea asistată de calculator
 - b. participarea la „comitetele-junior”
 - c. preluarea rolului de instructor
 - d. participarea la formațiuni de lucru eterogene
 - e. includerea în echipele de elaborare a proiectelor
63. Care dintre activitățile următoare este o metodă individuală de pregătire profesională ?
- a. participarea la „comitetele-junior”
 - b. pregătirea la locul de muncă
 - c. preluarea rolului de instructor
 - d. participarea la formațiuni de lucru eterogene
 - e. includerea în echipele de elaborare a proiectelor

Cursul 7. MOTIVAȚIE ȘI PERFORMANȚĂ. EVALUAREA PERFORMANȚELOR RESURSELOR UMANE

Durata medie de parcurgere recomandată: 5 ore

Obiectivele cursului

- însușirea noțiunilor de motivare, satisfacție, performanță
- clarificarea mecanismelor motivaționale
- evidențierea rolului evaluării performanțelor
- asimilarea instrumentarului de evaluare a performanțelor
- cunoașterea și evitarea erorilor de evaluare

Conținutul cursului

- Semnificația managerială a motivației; teorii ale motivației
- Satisfacția în muncă și performanța
- Evaluarea performanțelor: conținut, obiective și criterii
- Metode de evaluare a performanțelor; responsabilități
- Întrebări de verificare
- Teste grilă

7.1. Semnificația managerială a motivației; teorii ale motivației

Încercarea de a dirija factorul uman în ideea îndeplinirii obiectivelor organizației este condiționată de surprinderea elementelor generatoare de acțiune, acele energii interne și externe care - alături de factorii de natură biologică, psihologică, socială, culturală și organizațională - structurează complexul individual de atitudini și comportamente și îl direcționează în sensul obținerii de satisfacții.

Procesul de antrenare a resurselor umane gravitează în jurul forței dată de motivație, care este și vectorul ce determină realizarea performanței. El trebuie să țină seama, însă, în egală măsură și de ansamblul celorlalte componente care condiționează spectrul comportamental și anume: interesele, atitudinile și nevoile.

Chiar dacă nu face, în mod special, obiectul capitolului de față, vom arăta că sistemul de recompense generează două modalități prin care motivația acționează în relația angajaților față de îndeplinirea atribuțiilor organizaționale.

Astfel, diferențierile de recompensare a activităților desfășurate constituie o modalitate de motivare ce vizează dimensiunea obiectivă a muncii, în timp ce ansamblul recompenselor nepecuniare (care privește satisfacerea unor necesități de natură psiho-socială) se constituie ca o sursă motivațională a dimensiunii subiective a muncii.

Modelul general al motivației poate fi definit pornind de la două categorii de factori [4]:

- *factori interni*, sau individuali constând în percepția sarcinilor, atitudini, nevoi, interese, comportamente și sistemul propriu de valori;

- *factori externi*, sau organizaționali, ce cuprind sistemul de salarizare, climatul în grupul de muncă, comunicarea, sistemul de control și supraveghere, feedback-ul și timpul liber (figura 7.1).

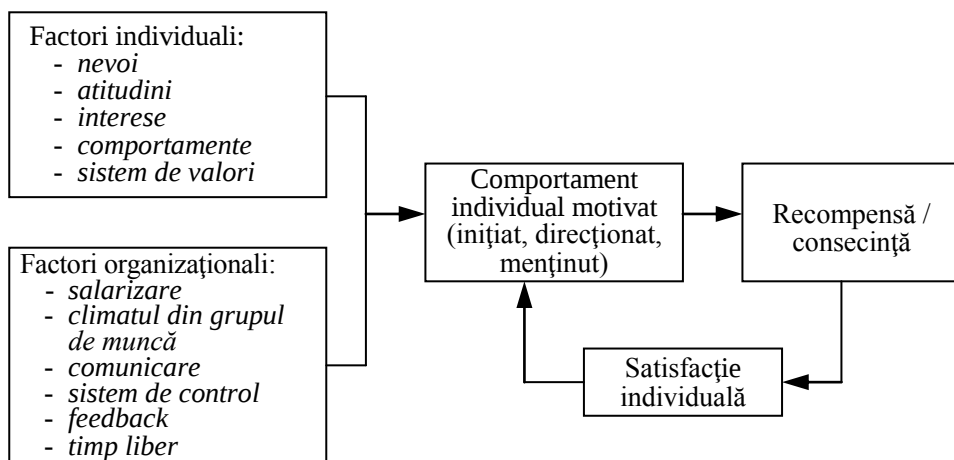


Figura 7.1. Modelul general al motivației

Nu întâmplător, o primă structurare a teoriilor motivaționale se bazează tocmai pe cele două laturi amintite, împărțindu-le în teorii privind motivația individuală și teorii ce vizează motivația organizațională.

O altă clasificare a teoriilor motivaționale, de dată mai recentă și mai utilă în înțelegerea comportamentului factorului uman privit ca resursă a firmei, este prezentată în tabelul 7.1.

Categorii	Teorii	Caracteristici	Conținut
Teorii de conținut	- Ierarhia nevoilor - Achiziția succeselor - ERG - X – Y - Factorii duali	<i>Vizează factorii care inițiază comportamentul</i>	<i>Motivație prin salariu, statut social și realizări</i>
Teorii de proces	- Performanțele așteptate - Echitate	<i>Vizează factorii care direcționează comportamentul</i>	<i>Motivație prin satisfacțiile intrinseci ale muncii, performanță și recunoaștere</i>
Teorii de consolidare	- Condiționarea operantă	<i>Vizează factorii care determină repetarea unui comportament</i>	<i>Motivație prin sistemul de recompense</i>

Tabelul 7.1. Clasificarea teoriilor motivaționale

Teoria ierarhiei nevoilor, elaborată de Abraham Maslow, împarte nevoile umane în cinci categorii, fiecare dintre ele implicând mai multe tipuri distincte:

- *nevoile fiziologice*, nevoi primare care determină existența, cuprind necesitățile de hrană, locuință, îmbrăcăminte și pot fi satisfăcute prin intermediul salariului și alte condiții materiale;
- *nevoile de siguranță și securitate* includ siguranța postului, protecția la nivel moral și psihologic, condițiile de muncă, protecția față de poluare, violență ș.a.;
- *nevoile sociale* privesc dorința de a fi acceptat ca o parte a grupului și se concretizează în nevoi de prietenie, de afiliere și de satisfacere a relațiilor inter-umane;
- *nevoile de stimă și de recunoaștere a „eu-lui”* vizează opțiunea de a avea o imagine pozitivă, necesitățile de recunoaștere a prestigiului și realizărilor, de apreciere a acestora;
- *nevoile de autoactualizare* cuprind, la rândul lor, necesități din gama cunoașterii (a ști, a înțelege, a explora), nevoi estetice (simetrie, ordine, frumos) și nevoi de auto-realizare, împlinire, desăvârșire, în plan profesional și nu numai.

Ipotezele de bază ale teoriei constau în:

- funcția energizantă, dată de faptul că o nevoie nu a fost încă satisfăcută;
- glisarea motivației, după satisfacerea unei nevoi;
- prepotențarea nevoilor, în sensul că o nevoie devine motivantă numai după satisfacerea celei de nivel inferior ;
- tendința de progres, care îndeamnă la parcurgerea ascendentă a piramidei.

Teoria achiziției succeselor, propusă de McClelland, consideră că orientarea comportamentului uman este dată de nivelul de aspirație care definește opțiunea pentru succes, diferită de la o persoană la alta și bazată pe realizările anterioare.

Din această perspectivă, organizația oferă potențialul de satisfacere a trei tipuri de nevoi individuale:

- *nevoia de putere*, motivează indivizii orientați către acest gen de succes, care au drept preferințe controlul altor angajați, posibilitatea de a fi în centrul atenției și de a genera recunoștința subalternilor;
- *nevoia de afiliere*, stimulează persoanele care o preferă prin oportunitatea relațiilor interpersonale și a comunicării în spațiul organizațional;
- *nevoia de realizare* este căutată de cei care au în gama lor de preferințe controlul performanței, responsabilitatea individuală și realizarea unor obiective provocatoare, dar viabile.

Teoria ERG (existence, relatedness, growth) pornește tot de la structurarea nevoilor individuale, pe care Alderfer le împarte în trei categorii:

- *nevoi existențiale*, privind normalitatea și securitatea muncii precum și a recompenselor adiacente, a căror satisfacere trebuie să preceadă celelalte categorii de nevoi;
- *nevoi relaționale*, a căror satisfacere depinde de raportul amical sau ostil cu ceilalți (familie, colegi, șefi, subordonați);
- *nevoi de împlinire*, care își au fundamentul în aportul experienței la devenirea umană și care dau eforturilor un caracter, în egală măsură, creativ și stimulat.

Teoria X – Y îl are ca autor pe McGregor și constă în două seturi de ipoteze asupra percepției organizației și motivației angajaților, pe care managerii le utilizează în aprecierea activității lor (tabelul 7.2).

	Teoria X	Teoria Y
Angajații	<i>Leneși, iresponsabili și stimulați numai prin bani</i>	<i>Acceptă responsabilitatea, doresc recunoaștere și dezvoltare personală, își asumă competitivitatea</i>
Descrierea posturilor	<i>Posturile sunt alcătuite din mici unități repetitive</i>	<i>Posturile oferă o gamă largă de sarcini și potențial de creativitate</i>
Structura organizației	<i>Rețelele de comunicare sunt rigide</i>	<i>Structură flexibilă, utilizând principiul economiei de legături</i>
Perfecționarea	<i>Preocupare redusă pentru îmbunătățirea muncii</i>	<i>Angajații acceptă schimbarea și sunt preocupați de propria perfecționare</i>
Sistemul de recompense	<i>Plata reflectă cerințele postului</i>	<i>Plata are la bază performanța și se completează cu sistemul de recompense morale</i>
Relațiile de muncă	<i>Relațiile informale acționează peste regulamente și exced cadrului decizional</i>	<i>Se manifestă cooperare și participare în procesul de luare a deciziilor</i>

Tabelul 7.2. Ipotezele Teoriei X – Y

Încercând să acomodeze diferențele excesive dintre cele două categorii de percepții, dar - mai ales - să ofere o explicație pentru “miracolul japonez”, Ouchi propune **teoria Z**, a cărei esență este determinată de particularitățile managementului nipon.

Este vorba despre grup ca și structură de bază a firmei, angajarea pe viață, polivalența și cariera lentă, respectul pentru oameni, muncă și grup - ca măsură a propriului respect.

Teoria factorilor duali a lui Herzberg își propune să schimbe abordarea clasică potrivit căreia, orice factor de natură organizațională poate

produce atât satisfacții cât și insatisfacții și împarte factorii care afectează motivația în două grupe:

- *factorii igienici* (contextuali) influențează nivelul de insatisfacție și privesc deficiențe în domeniile relațiilor de muncă, securității muncii și salariului, politicii companiei, relațiilor interpersonale și atitudinea șefilor direcți;
- *factorii motivatori* (de conținut) acționează asupra gradului de satisfacție și se referă la beneficiile muncii în sine, la sistemul de recunoaștere și promovare, la responsabilitățile conferite și la realizările obținute.

Teoria performanțelor așteptate, cunoscută și sub numele de teoria lui Vroom pornește de la ipoteza că deciziile individuale privind un anumit tip de comportament sunt motivate de speranța satisfacerii unor nevoi.

Forța motivației este o funcție reprezentând produsul a trei mărimi provenind fiecare dintr-un raport de factori:

- *așteptarea*, raportul efort / performanță, constă în evaluarea șansei de realizare a performanței prin munca depusă și este influențată de numeroși factori individuali (abilități, capacitate de efort) și organizaționali (instrumentar, condiții de muncă);
- *instrumentalitatea*, raportul performanță / recompensă, arată așteptarea individului față de organizație (recompensa dorită) în condițiile obținerii unor rezultate de înalt nivel și privește aspectele de ordin calitativ ale sistemului de motivare (recunoaștere, promovare);
- *valența* este o valoare pozitivă sau negativă atribuită diferitelor categorii de rezultate așteptate, după cum acestea sunt de dorit sau de evitat.

Teoria echității are la bază dorința firească a oamenilor de tratament egal, sub toate aspectele ce țin de latura organizațională a existenței lor: salariu, recompense nemateriale, sancțiuni, timp liber ș.a.

Din punct de vedere managerial, corectitudinea vizează echitatea raportului dintre intrările individuale și rezultate, privită în sine și comparativ cu tratamentul față de alți membri ai organizației.

Evident că intrările trebuie privite în complexitatea lor (educație, experiență, randament, alte input-uri), după cum rezultatele obținute în schimbul eforturilor vizează întreaga gamă de recompense tangibile și intangibile.

Opinia individuală despre nivelul de corectitudine constituie fundamentul conexiunii dintre performanță și satisfacție, realizată în mod concret în cadrul unui proces complex de schimb și de comparație (figura 7.2).

Trebuie remarcat faptul că și în cazul în care, la prima vedere, inechitatea pare a fi un element suplimentar de satisfacție (rezultat > input), tensiunea inechității poate să afecteze evaluările individuale și chiar sensul complexului de motivații.

Teoria condiționării operante (Skinner) pune accentul pe latura pozitivă a sistemului de stimulente. Cu alte cuvinte, reiterează ideea că individul va fi motivat să realizeze performanță dacă este bine recompensat.

Expresia acestei teorii poate fi redusă la relația:

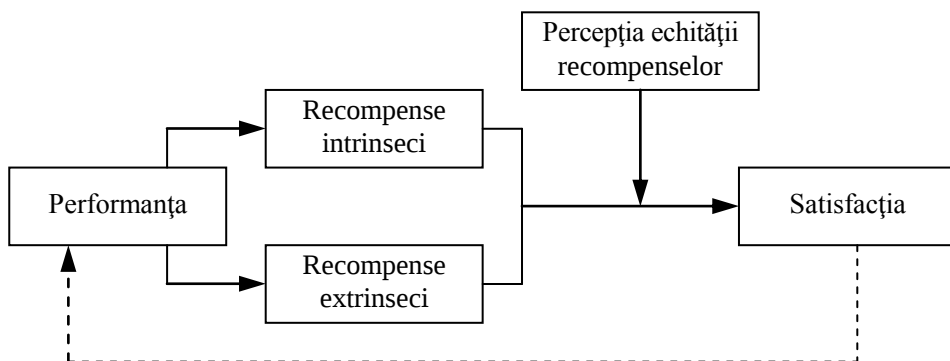


Figura 7.2. Echitatea ca factor motivator

stimuli → comportament → consecințe → comportament viitor

Valorificarea operării condiționate presupune o identificare clară a stimulilor de către angajat și asumarea, pe această bază, a consecințelor comportamentului individual, respectiv a rezultatelor și nivelului de performanță obținute.

7.2. Satisfacția în muncă și performanța

Efectele procesului de motivare se regăsesc atât în plan individual, ca expresie a satisfacției în muncă (incluzând, dar fără a se limita la aceasta, satisfacția profesională), cât și în spațiul organizației, sub aspectul performanțelor obținute. Evident că cele două categorii de rezultante se întrepătrund, dar este la fel de adevărat că nu avem de-a face cu o suprapunere perfectă. Paradoxal sau nu, există și situații în care un nivel scăzut al randamentului individual este atașat unui nivel ridicat de satisfacție. O posibilă explicație are în vedere faptul că nivelul de satisfacție este dependent nu doar de specificitatea postului ci și de alte coordonate ce țin de caracteristicile fiecărui individ.

Din acest motiv, putem considera că motivația respectă principiul cibernetic al “cutiei negre”, modul concret de transformare a complexului de stimuli în cele două categorii de efecte nefiind până în prezent pe deplin elucidat (figura 7.3).

Întrucât conceptul de *satisfacție* reprezintă o coordonată eminentă individuală, particularizarea acesteia ține de întinderea orizontului de așteptare și de aspectele pe care fiecare persoană le consideră a fi relevante: salarii și alte beneficii materiale, recunoașterea instituțională, climatul de lucru, calitatea sistemului relațional, satisfacțiile intrinseci ale muncii ș.a.

Mai ușor de sesizat în plan organizațional sunt manifestările adverse, legate de lipsa de satisfacție a angajaților, concretizată în fenomenele de absentism, respectiv de fluctuație a personalului.

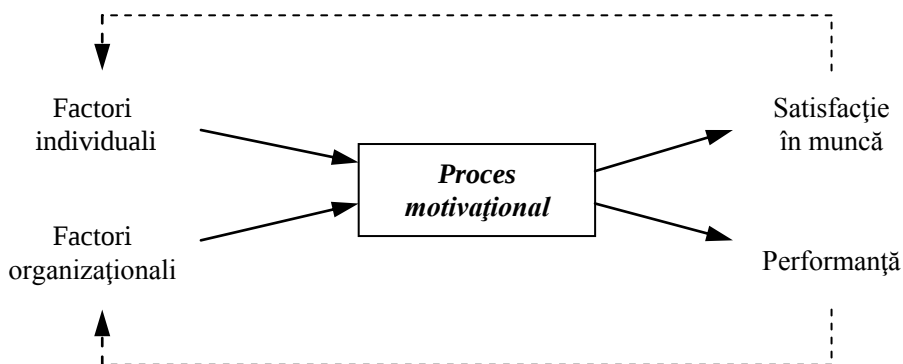


Figura 7.3. Modelul cibernetic al procesului de motivare

Absenteismul ca modalitate specifică de exprimare a insatisfacției în muncă nu trebuie confundat cu indicatorii statistici aferenți utilizării extensive a timpului de lucru. El poate fi manifestat explicit - prin absențare nemotivată și nerespectarea programului de lucru (întârzieri, plecări în timpul sau înaintea încheierii acestuia), sau disimulat - prin abuz de concedii medicale și practica “prezenței pasive”, prezență formală, fără îndeplinirea atribuțiilor specifice postului de lucru.

Politicile organizaționale de combatere a absenteismului pot fi împărțite în două categorii:

- *politici coercitive*, constând în sancționarea (de regulă, pecuniară) a absențelor sau a lipsei de randament;
- *politici stimulative* prin care se urmărește recompensarea corectitudinii angajaților în raport cu respectarea programului de lucru.

Abordarea combinată a celor două categorii de politici ca și evaluarea periodică a rezultatelor obținute prin aplicarea lor sunt deosebit de utile pentru a evita o serie de efecte nedorite legate de creșterea factorului de stres organizațional sau, dimpotrivă, de compensarea materială nejustificată a timpului de lucru neutilizat.

Fluctuația personalului trebuie pusă în corespondență cu cheltuielile organizației pentru înlocuirea angajaților care părăsesc compania, în contextul asigurării continuității activităților în cauză și îndeplinirii, cel puțin în aceleași condiții, a atribuțiilor aferente posturilor vacante. Este vorba de cheltuieli care privesc procesele de recrutare și selectare, cheltuieli de pregătire, dar și cheltuieli indirecte sau pierderi efective (temporare) de productivitate.

În același timp, trebuie avut în vedere faptul că fluctuația nu este doar un rezultat al insatisfacției în muncă, ea fiind influențată și de incidența factorilor externi, dintre care cei mai semnificativi sunt legați de piața muncii și de manifestarea organizațiilor sindicale.

Studiile în materie relevă numeroase alte determinări ale fluctuației, cum ar fi, de pildă:

- vechimea, în general, sau în cadrul organizației;
- gradul de calificare al personalului de execuție;
- preocuparea organizației pentru managementul carierei;
- sistemele de returnare a cheltuielilor de perfecționare;
- beneficiile conexe posturilor manageriale (“cătușe de aur”).

Spre deosebire de satisfacție, **performanța** angajaților se manifestă direct în plan organizațional și este condiția esențială de progres și de atingere a nivelului de excelență.

Literatura de specialitate discerne între performanța individuală - cu cele trei forme ale sale: productivitate, inovare și loialitate - și performanța socială, privită ca efect de antrenare al activității managerilor, în ideea realizării obiectivelor firmei.

Productivitatea, randamentul sau eficiența muncii reprezintă cantitatea de produse sau servicii realizate într-o unitate de timp. Ea este o rezultată a efortului individual, a calificării și experienței și, nu în ultimul rând, a condițiilor de lucru, a tehnologiei utilizate în procesul muncii. Când vorbim de productivitate ne referim, în egală măsură, la calitatea produselor și serviciilor obținute, fără de care efortul individual nu-și găsește un corespondent real în competitivitatea organizației.

Inovarea este legată de efortul creativ și presupune disponibilitatea de a face față schimbărilor, prin asumarea riscului inerent. În condițiile creșterii concurenței pe piață, promovarea de noi produse și servicii, de noi metode și instrumente lucrative poate constitui o soluție de supraviețuire instituțională și chiar de dezvoltare a companiei.

Loialitatea nu are o definiție unanim acceptată, dar poate fi caracterizată prin depășirea standardelor formale de apartenență organizațională. Ea se bazează pe încredere și dedicare, într-o viziune bilaterală a celor două componente. Astfel, o companie preocupată de reducerea fluctuației va evita concedierile și restructurările nejustificate, iar dacă își dorește o contribuție performantă și responsabilă de la angajații săi, nu va neglija problemele de planificare a carierei acestora.

7.3. Evaluarea performanțelor: conținut, obiective și criterii

În linii mari, procesul de evaluare a performanțelor cuantifică aportul angajaților la dezvoltarea firmei și reflectă nivelul de apropiere a standardelor individuale față de cele ale organizației.

Semnificația procesului și responsabilitatea imensă privind corectitudinea evaluării țin - în egală măsură - de impactul emoțional, psihologic și comportamental față de angajații companiei și de amplitudinea deciziilor luate pe baza rezultatelor obținute din evaluare.

În figura 7.4 sunt prezentate principalele domenii și arii de activitate ale managementului resurselor umane aflate în conexiune cu evaluarea performanței [3].

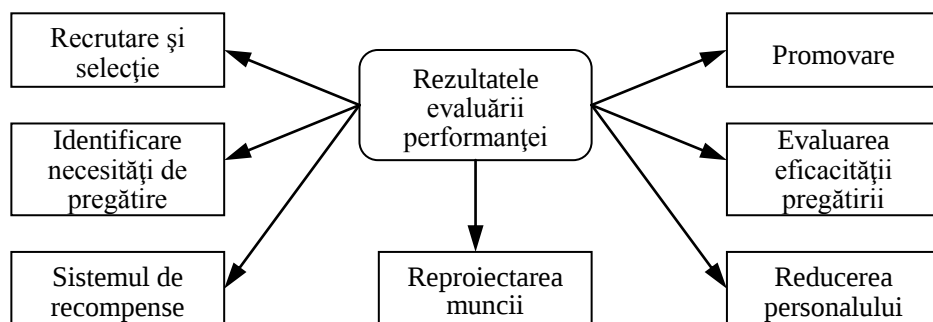


Figura 7.4. Relațiile evaluării performanței cu alte activități ale managementului resurselor umane

Un prim set de cerințe ale procesului de evaluare este definit de Robert Bosquet și constau în [1]:

- *standardizarea procedurilor*, ca modalitate de evitare a aprecierilor subiective;
- *adecvarea procedurilor* la viziunea firmei și la modul propriu de organizare și antrenare a personalului;
- *utilizarea informațiilor fiabile*, condiție de corectitudine în apreciere;
- *implicarea ierarhiei manageriale*;
- *comportamentul profesional* al evaluatorilor.

P. Lemaître completează această gamă de cerințe cu următoarele caracteristici:

- *caracterul periodic* al operațiunilor de evaluare;
- *forma scrisă* a rapoartelor de evaluare;
- *raportarea rezultatelor la obiective*, obținându-se un bilanț al muncii depuse;
- *formularea predicțiilor* de evoluție viitoare a performanțelor;
- *caracterul participativ* al procesului, prin schimbul de opinii între evaluat și evaluator.

Unii autori consideră chiar că evaluarea face parte dintr-un complex mai larg definit drept *managementul performanței*, care implică o strategie coerentă privind îmbunătățirea performanței și care implică definirea nivelului de performanță așteptat, măsurarea realizărilor și feedback-ul informațional privind rezultatele evaluării și măsurile de corecție.

Din punct de vedere instituțional se poate distinge între *evaluarea informală*, ca o componentă a relațiilor cotidiene dintre șefi și subordonați, având ca scop adaptarea operativă la standardele de performanță prin corecția unor abateri vizibile și *evaluarea formală*, sistematică, bazată pe reguli și proceduri predeterminate și având o periodicitate bine stabilită.

Există mai multe repere de structurare a **obiectivelor evaluării performanțelor**. Astfel, unii autori le grupează în funcție de domeniul specific de aplicabilitate a rezultatelor evaluării (tabelul 7.3) [2].

Domenii de aplicare	Obiective
Dezvoltarea resurselor umane	• <i>Identificarea nevoilor individuale de training</i> • <i>Feedback-ul performanțelor</i> • <i>Determinarea transferărilor și numirilor pe posturi</i> • <i>Identificarea punctelor forte individuale</i> • <i>Identificarea nevoilor de dezvoltare a resurselor umane</i>
Adoptarea unor decizii în probleme administrative	• <i>Recunoașterea performanțelor individuale</i> • <i>Dimensionarea salariilor</i> • <i>Stabilirea promovărilor</i> • <i>Identificarea angajaților cu performanțe slabe</i> • <i>Calculul reținerilor</i> • <i>Fundamentarea deciziilor de concediere</i>
Decizii strategice	• <i>Planificarea resurselor umane</i> • <i>Determinarea nevoilor de training ale organizației</i> • <i>Evaluarea măsurii în care s-au realizat obiectivele</i> • <i>Colectarea de informații pentru stabilirea noilor obiective</i> • <i>Evaluarea subsistemului resurselor umane</i> • <i>Evidențierea necesităților de dezvoltare organizațională</i>
Documentare	• <i>Stabilirea criteriilor de validare a testelor de selecție a candidaților</i> • <i>Documentare privind deciziile în legătură cu alte probleme privind resursele umane</i> • <i>Respectarea reglementărilor legale</i>

Tabelul 7.3. Structura obiectivelor de evaluare după domeniul de aplicare

Alții le structurează după natura acestora (tabelul 7.4):

Criteriile avute în vedere pentru evaluarea performanțelor se referă la acele caracteristici a căror cuantificare este posibilă și anume:

- trăsăturile de caracter și alte repere privind personalitatea angajaților;
- comportamentul persoanelor supuse evaluării;
- rezultatele obținute în procesul muncii.

Ele trebuie să fie precis formulate, limitate numeric și aplicabile întregului spectru de angajați care își desfășoară activitatea în condiții comparabile.

În condițiile în care performanța este, de cele mai multe ori, o mărime multidimensională, ierarhizarea criteriilor, în funcție de importanța lor relativă față de cerințele postului și obiectivele organizației reprezintă o operație premergătoare strict necesară.

Nu în ultimul rând, adecvarea criteriilor la specificul posturilor de lucru este de natură să contribuie la creșterea gradului de relevanță a procesului de evaluare.

Categorii	Obiective
Obiective organizaționale	- <i>Concordanța performanțelor și contribuțiilor individuale cu misiunea și obiectivele organizaționale</i> - <i>Sesizarea neconcordanțelor între obiectivele organizaționale și strategiile privind resursele umane</i> - <i>Descrierea posturilor și ajustarea conținutului lor</i> - <i>Ameliorarea eficacității organizaționale</i> - <i>Asigurarea definirii corecte a responsabilităților și asupra echilibrării planurilor</i> - <i>Realizarea concordanței între oamenii și funcțiile existente în structura organizatorică</i>
Obiective psihologice	- <i>Posibilitatea individului de a-și raporta contribuția la norme și de a atrage atenția superiorilor</i> - <i>Șansa dialogului</i> - <i>Dimensionarea individuală a contribuției la realizarea obiectivelor organizației</i> - <i>Perceperea poziției și a relațiilor din ierarhia organizației</i>
Obiective de dezvoltare	- <i>Posibilitatea fiecărui salariat de a cunoaște șansele de evoluție în funcție de performanțele proprii și de obiectivele organizației</i>
Obiective procedurale	- <i>Realizarea unui diagnostic permanent al resurselor umane</i> - <i>Gestiunea carierei (promovare, schimbare din funcție, retrogradare, concediere)</i> - <i>Identificarea nevoilor de formare și perfecționare</i> - <i>Ameliorarea relațiilor interpersonale</i> - <i>Dimensionarea salariilor</i> - <i>Sesizarea deficiențelor structurale și actualizarea grilelor de calificare</i>

Tabelul 7.4. Structura obiectivelor de evaluare după natura lor

Pentru fiecare criteriu există o valoare de referință care constituie nivelul de performanță optim (minim / maxim), așteptat de organizație, numit **standard de performanță**. Standardele pot fi *cantitative*, când sunt exprimate în unități de volum, valorice sau de timp și *calitative*, caz în care se utilizează scalele de variație, cum ar fi de pildă cea în cinci trepte: de la „foarte slab” la „foarte bun”.

7.4. Metode de evaluare a performanțelor; responsabilități

Complexitatea procesului de evaluare se reflectă și în instrumentarul utilizat în acest scop. Gama largă de **tehnici și metode** folosite este determinată de o serie de factori din care cei mai semnificativi țin de specificitatea

diferitelor categorii de posturi evaluate, de criteriile de performanță avute în vedere, precum și de sensibilitatea instrumentelor de măsurare.

Pe baza numeroaselor încercări de clasificare a metodelor de evaluare a performanțelor [5] se poate crea o tipologie a acestora, după cum urmează:

- sistemul grilelor sau scărilor de evaluare:
 - grile grafice;
 - grile cu pași multipli;
 - grile standardizate;
 - grile pe puncte;
 - grile axate pe comportament;
 - grile de observare a comportamentului;
- metode comparative de evaluare:
 - ierarhizarea simplă;
 - compararea pe perechi;
 - compararea prin distribuție forțată;
- metoda incidentelor critice;
- metoda listelor de control;
- metoda eseului;
- evaluarea într-un anumit domeniu de activitate;
- sistemul testelor;
- evaluarea prin rezultate.

Grilele grafice sunt foarte frecvent utilizate datorită simplității procedurilor și posibilității folosirii mai multor criterii de evaluare. Numărul de diviziuni ale grilei (treptele scării) este la latitudinea analistului, ca și utilizarea uneia din cele două tipuri de marcarea a nivelului caracteristicilor: descriptivă, respectiv numerică, sau a unei combinații a acestora (figura 7.5).

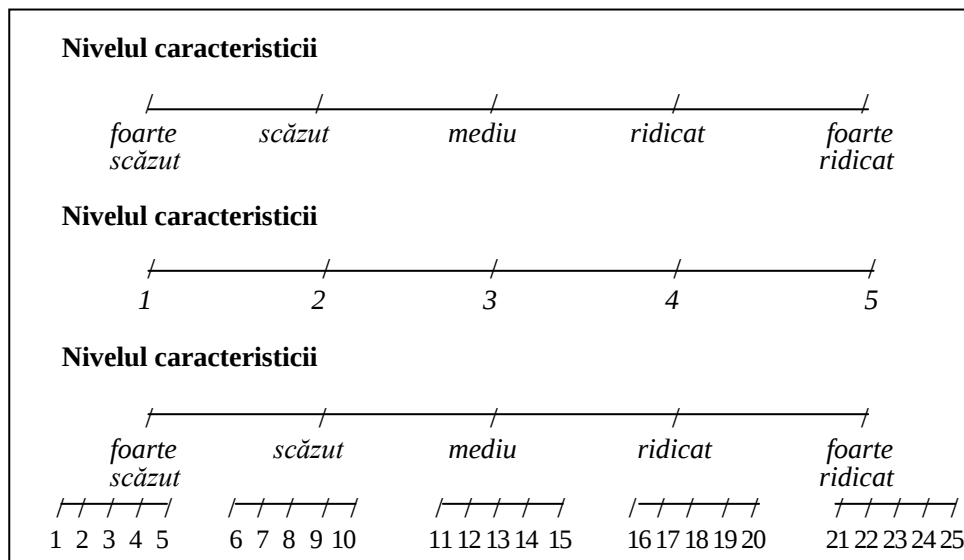


Figura 7.5. Modele de marcarea a caracteristicilor într-o grilă grafică

Grilele cu pași multipli constau în sisteme conexe de scale de evaluare care se parcurg succesiv, elementele de legătură dintre scale fiind determinate de specificul criteriului analizat. Astfel, se pot compara cerințele postului cu performanțele efective ale celor evaluați, factori de influență cu rezultate de natură comportamentală și alte repere de tip cauză-efect, sau între care există o legătură organică.

Grila standardizată, numită și scală de evaluare de la om la om, utilizează un set de repere standard pentru compararea persoanelor evaluate. Dincolo de inducerea unor idei preconcepute, metoda este destul de aproximativă întrucât gradul de coincidență al reperului cu cei evaluați este scăzut.

Grila pe puncte, folosită îndeosebi la aprecierea caracteristicilor legate de personalitate, presupune marcarea dintr-o listă de atribute a celor care au corespondent în profilul celui evaluat, notarea atributelor marcate (de regulă: + 1 pentru cele favorabile și - 1 pentru cele nefavorabile) și obținerea punctajului pe fiecare persoană. Metoda poate induce erori severe de apreciere, provenind din faptul că atributele umane sunt rareori și în măsură destul de redusă substituibile sau compensabile.

Grilele axate pe comportament vizează un orizont de observație cvasi-continuu pentru acele comportamente ale celor evaluați care se constituie în repere ale performanțelor de realizat. Evident că proiectarea unor asemenea grile reprezintă o operațiune destul de laborioasă, câtă vreme marcarea nivelurilor din scara de evaluare constă în stabilirea unor paliere graduale de manifestare a atitudinii și comportamentului față de repere instituționale suficient de complexe: modul de luare a deciziei, comunicarea organizațională ș.a. (vezi figura 7.6).

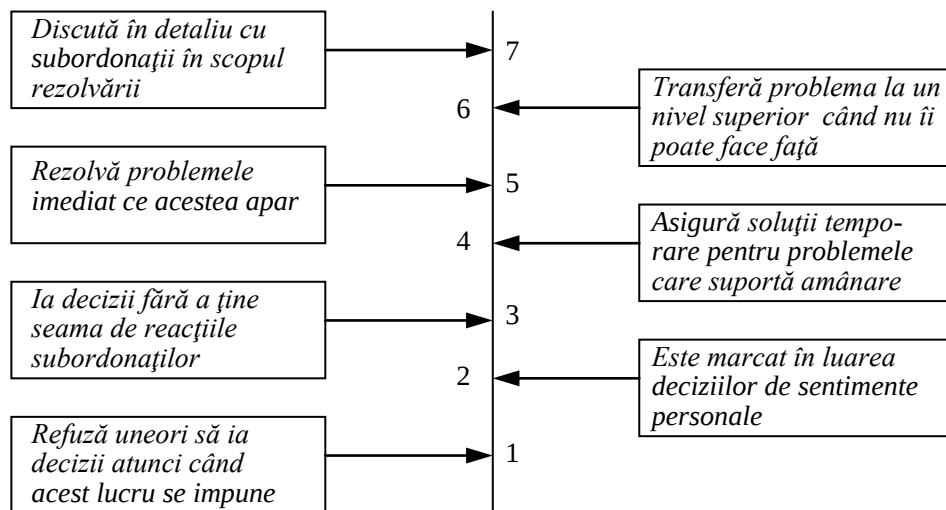


Figura 7.6. Model de grilă axată pe comportament privind capacitatea de rezolvare a problemelor și de luare a deciziilor

Grila de observare a comportamentului se constituie ca o alternativă complementară a metodei precedente, ținând cont de faptul că - pe parcursul unei perioade de timp - atitudinea și comportamentul față de un anumit obiectiv organizațional se pot manifesta atât prin aspecte pozitive, cât și prin laturi nedorite. Din acest motiv, se realizează o detaliere a criteriului analizat, fiecare dintre componente fiind notat în mod individual, iar aprecierea se realizează pe baza unei scale de punctaj totalizat.

Ierarhizarea simplă, numită și comparare pe întregul grup, constă în ordonarea - crescătoare sau descrescătoare - a eșantionului analizat, în funcție de un anumit criteriu de performanță. Eventualele erori de apreciere sunt - în acest caz - determinate de faptul că metoda nu oferă informații privind diferențele dintre cei evaluați, sub raportul criteriului considerat, sugerând o creștere constantă, rareori întâlnită în realitate.

Compararea pe perechi stabilește poziția fiecărei persoane pe o scară ipotetică a performanței în funcție de numărul comparațiilor individuale la care aceasta a fost considerată superioară în raport cu ceilalți membri ai colectivității supuse procesului de evaluare.

Numărul de comparații este dat de relația:

$$N_c = \frac{n(n-1)}{2},$$

unde n reprezintă numărul de salariați din colectivitatea evaluată.

Data fiind creșterea exponențială a numărului de combinații posibile, metoda este utilizată în evaluarea unor grupuri de dimensiuni relativ reduse.

Compararea prin distribuție forțată folosește o distribuție teoretică a performanțelor individuale în cadrul grupului, de regulă pe baza curbei lui Gauss (figura 7.7), evaluatorul urmând a distribui persoanele evaluate în grupe anterior stabilite și dimensionate ca atare. Metoda este folosită cu succes în colectivitățile de mari dimensiuni care prezintă o omogenitate acceptabilă și pentru criterii foarte exact formulate și ușor de perceput pentru cei care efectuează evaluarea.

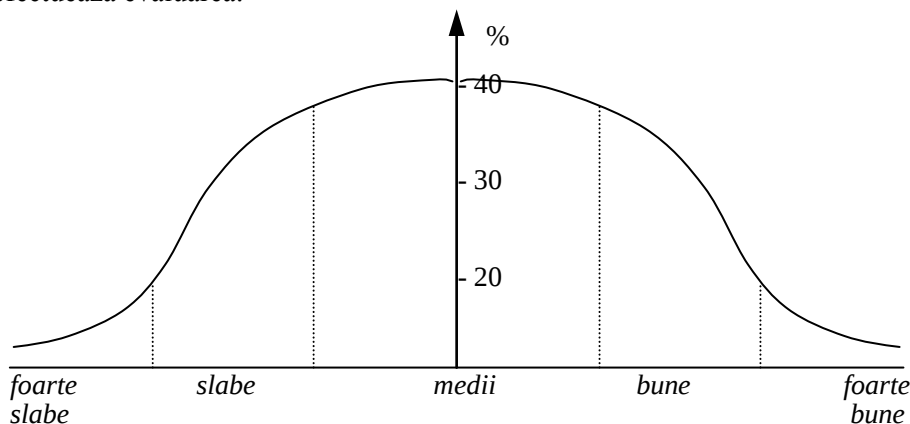


Figura 7.7. Distribuția normală a angajaților în funcție de performanțe

Metoda incidentelor critice înregistrează, sub forma unei liste, elementele profund semnificative din activitatea angajaților, sau cazurile extreme de comportament care au relevanță sub aspectul performanțelor așteptate. Desigur că succesul metodei este legat, în primul rând, de o definiție cât mai exactă a noțiunii de „incident critic”, dar și de sistemul de comunicare conexas. Altminteri, există riscul ca angajații să perceapă acest procedeu ca pe o „listă neagră”, generatoare de stress organizațional și de alte manifestări adverse.

Metoda listelor de control pornește de la cerințele postului care, în prealabil, sunt ierarhizate în funcție de aportul la realizarea performanței organizaționale și primesc o scară de valori teoretice, indicând nivelurile de performanță posibile. Deși este o metodă complexă, vizând un ansamblu de criterii de diferite naturi, metoda are și unele limite de aplicare, mai ales în cazul abaterilor semnificative de la comportamentul mediu sau cel considerat normal.

Metoda eseului presupune descrierea, liberă și fără constrângeri de ordin formal, a opiniilor evaluatorului față de persoana analizată. Este o metodă ce presupune un orizont de observare consistent și o mare abilitate de a surprinde esențialul. Desigur că nu este recomandată - decât, cel mult, ca și metodă complementară - în cazul unor decizii de natură salarială, în promovarea sau sancționarea angajaților.

Evaluarea performanței într-un domeniu de activitate poate îmbrăca forma unor anchete verbale (interviuri, conversații) sau scrise (chestionare) și se realizează de către specialiștii în evaluare din departamentul de resurse umane împreună cu managerii care coordonează în mod direct un anumit domeniu sau o subdiviziune a companiei (departament, direcție, sucursală etc.). Beneficiind de tehnici diverse și de o gamă largă de evaluatori calificați, deși costisitoare, metoda permite o apreciere destul de obiectivă a performanțelor angajaților din domeniul supus evaluării.

Sistemul testelor cuprinde o gamă diversă de asemenea instrumente care, potrivit obiectivului-țintă analizat, pot fi structurate în trei categorii: de aptitudini, de personalitate și comportament și de performanță. Pentru a se evita concluzii bazate pe coordonate punctuale sau conjuncturale, se recomandă utilizarea testelor alături și în corelare cu alte metode specifice de evaluare a performanțelor.

Evaluarea prin rezultate este strâns legată de conceptul managementului prin obiective, a cărui filosofie presupune evaluarea performanței în raport cu sarcinile observabile și măsurabile sau cu nivelul de realizare a obiectivelor predeterminate. Desigur că valorificarea avantajelor metodei - legate de acuratețe, obiectivitate, stimulare și coordonare - depinde, în mare măsură, de rigurozitatea stabilirii și revizuirii obiectivelor organizaționale, de modul în care acestea sunt dezagregate până la nivelul postului sau grupului de lucru și, nu în ultimul rând, de participarea angajaților pe tot parcursul procesului în cauză.

Poate mai mult decât calitatea instrumentarului folosit, calitatea **evaluatorului** este semnificativă în procesul de apreciere a performanțelor. Din acest motiv, literatura de specialitate recomandă, ori de câte ori este posibil, un mix de evaluări realizat de persoane diferite, cu adaptarea corespunzătoare a metodelor.

Evaluarea subordonaților de către manageri pornește de la o logică firească, legată de faptul că șefii ierarhici sunt responsabili pentru performanțele

angajaților din subordinea lor. Evident că, pentru o apreciere obiectivă, managerii au nevoie de o înregistrare riguroasă și sistematică a faptelor și atitudinilor relevante care-i privesc pe subordonați, consemnate în jurnale, fișe de evaluare, sau alte documente de acest gen. Creșterea gradului de obiectivitate se poate realiza dacă mai mulți manageri participă la procesul de evaluare. În acest caz există, însă și riscul disipării opiniilor, pe criterii diferite de apreciere, fapt care duce la diminuarea eficacității procesului.

Evaluarea șefilor de către subordonați determină o atenție mai mare din partea managerilor pentru problemele de comunicare și poate oferi indicii prețioase în efortul de prevenire a stărilor conflictuale. Efectele adverse ale acestui procedeu - frica de represalii și tendința de diminuare a exigenței în actul de conducere - impun utilizarea sa doar în cazuri particulare (evaluarea profesorilor de către studenți) și, în orice caz, asigurarea certitudinii anonimatului pentru evaluatori.

Evaluarea între colegi, aflați pe posturi echivalente sau asemănătoare, prezintă riscul deteriorării în timp a relațiilor de muncă. Cu toate acestea, este recomandată atunci când dorim sporirea numărului de evaluări independente, sau creșterea evantaiului de caracteristici analizate, dar și pentru constanța mai mare în timp a aprecierilor efectuate „între egali”.

Autoevaluarea are un pronunțat caracter formativ, angajații fiind stimulați să identifice nu numai rezultatele obținute ci și cauzele care conduc la realizarea unui anumit nivel de performanță, să-și cunoască punctele tari și pe cele slabe și să se angajeze în procesul de autodepășire. Desigur că, pornind de la propriul sistem de valori, evaluările subordonaților pot să prezinte abateri majore față de aprecierile șefilor direcți sau ale colegilor. Procedul pare a fi util îndeosebi pentru salariații care lucrează în condiții de izolare și pentru posturile de o accentuată unicitate.

Folosirea evaluatorilor externi se lovește, în primul rând, de obstacolul „timp și costuri”. De asemenea, chiar dacă au un grad ridicat de obiectivitate, evaluatorii externi sunt mai puțin atenți la factorii ambientali și contextuali, specifici fiecărei organizații. Corectitudinea rezultatelor și nivelul lor semnificativ de sinteză sunt, însă, avantaje de necontestat, motiv pentru care procedeul nu este de neglijat. O eventuală reducere a costurilor poate fi realizată, spre exemplu, folosind clienții companiei pe post de evaluatori ai compartimentelor de vânzări.

Importanța rezultatelor procesului de evaluare în contextul fundamentării deciziilor privind numeroase alte domenii ale managementului resurselor umane justifică preocuparea specialiștilor pentru identificarea principalelor **surse de erori** care apar în evaluarea performanțelor, precum și a modalităților de prevenire a acestora [3].

Efectul criteriului unic se datorează ignorării caracterului multidimensional al performanței, prin folosirea unor metode bazate pe o singură caracteristică de apreciere. Are loc, astfel, o evaluare limitată, ignorându-se ceilalți factori relevanți ai performanței.

Efectul de halou reprezintă tendința evaluatorului de a extinde aprecierile (pozitive, sau negative) privind o caracteristică a unui angajat la celelalte criterii

de performanță după care acesta este evaluat, pornind - de regulă - de la prima impresie care, adeseori, poate fi discutabilă, sau superficială.

Eroarea logicii de evaluare, o variantă a efectului de halou, constă în extrapolarea unor aprecieri inițiale, pe baza logicii personale a evaluatorului care nu își găsește un corespondent real în profilul concret al persoanei evaluate.

Standardele neclare de performanță induc abateri nejustificate între aprecierile diferiților evaluatori și pot atenua până la a compromite eficacitatea procesului de evaluare.

Eroarea de indulgență, sau de severitate are ca fundament obiectiv faptul că orice evaluator se bazează pe un sistem propriu de valori. În condițiile în care acesta diferă substanțial față de setul de valori ale organizației, sau există alți factori individuali care alterează obiectivitatea aprecierii, abaterile față de distribuția normală a performanțelor pot deveni semnificative (figura 7.8).

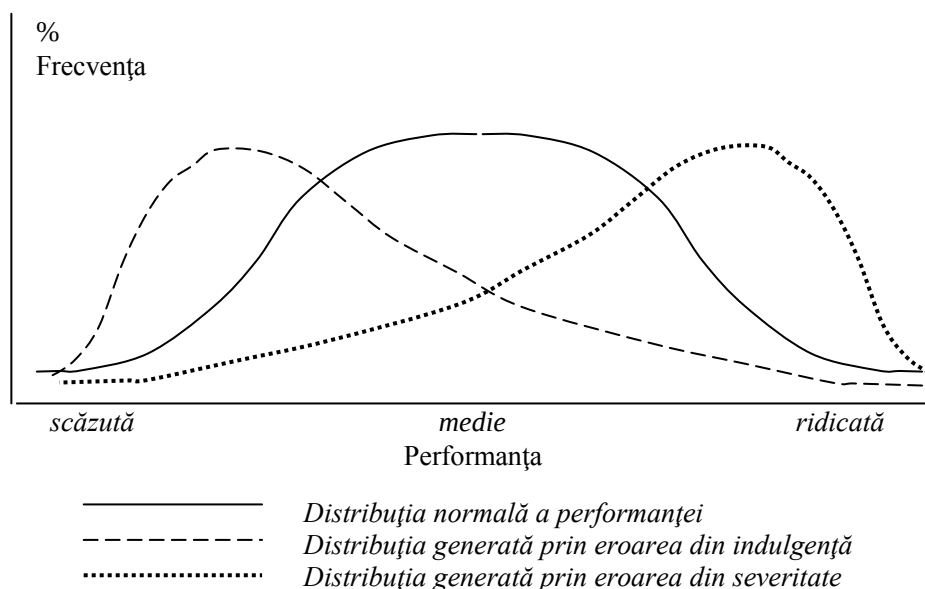


Figura 7.8. Exeplificarea erorilor din indulgență și exigență

Amenințarea individuală este caracteristică angajaților cu performanțe reduse sau cu o atitudine necorespunzătoare față de procesul muncii și care se opun oricărei forme de evaluare profesională, în care văd o sursă potențială de sancțiuni.

Amenințarea pentru supraveghetori poate proveni, la rândul ei, din mai multe cauze:

- teama de a da explicații subordonaților privind rezultatele evaluării;
- evitarea asumării unor eventuale nerealizări ale acestora;
- conștientizarea unui anumit conflict de interese;
- lipsa unor deprinderi necesare în procesul de evaluare.

Eroarea tendinței centrale constă în evitarea unor aprecieri extreme privind performanțele celor evaluați, chiar dacă acestea sunt reale. Numită și eroare nivelatoare, sau de mediocrizare, ea are ca rezultat o distribuție a evaluărilor performanței grupată la centru și nu realizează o departajare corespunzătoare a angajaților buni de cei mai puțin buni, fiind motivată prin teama de a efectua discriminări și intenția de a nu genera nemulțumiri sau chiar represalii (figura 7.9).

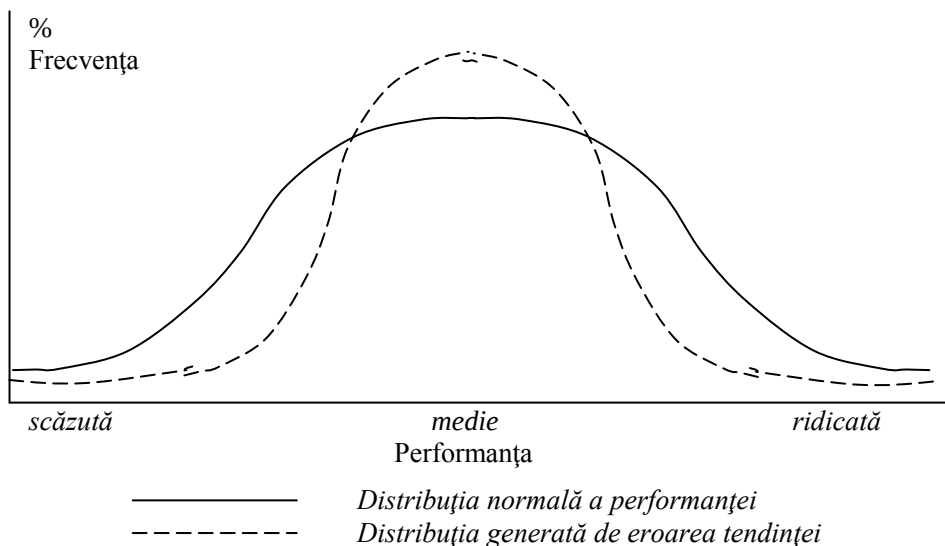


Figura 7.9. Exemplificarea erorii tendinței centrale

Gradul scăzut de diferențiere constituie o eroare mai generală și este caracteristică acelor evaluatori care percep realitatea mai uniform decât este firesc, sau care manifestă superficialitate în ceea ce privește selectarea informațiilor relevante. Dezavantajele induse în sistemul de recompense o pot transforma într-un factor demobilizator.

Înclinația spre evaluări subiective, numită și “efectul de zgomot”, pornește de la considerarea unor factori nerelevanți în procesul de evaluare, dar care pot influența calitatea aprecierilor, mai ales dacă aspectele în cauză fac parte din scara de valori a evaluatorului sau din sistemul acestuia de prejudecăți.

Efectul recent distorsionează aprecierea performanței prin neglijarea rezultatelor din cursul perioadei analizate în favoarea unor evenimente petrecute cu puțin timp înainte de momentul evaluării. El poate conduce la modificări nedorite de comportament, în sensul muncii în salturi și concentrării către performanță doar în perioadele de dinaintea evaluării.

Efectul de contrast apare în condițiile comparării între persoane, fără o referire constantă la standardele de performanță. Media grupului capătă, astfel, o relevanță nedorită în apreciere.

O variantă a efectului de contrast este *efectul de succesiune*, baza de raportare constând în nivelul de performanță a persoanei evaluată anterior.

Eroarea similarității pornește tot de la eludarea standardelor de performanță, reperul de comparație fiind, însă, în acest caz însuși profilul evaluatorului. Cu alte cuvinte, percepția acestuia asupra persoanelor evaluate este viciată de raportarea permanentă la propriul model de comportament.

Ajustarea în funcție de criteriile de non-performanță nu privește obiectivitatea procesului propriu-zis de evaluare, ci interpretarea rezultatelor acestuia. Modificarea percepției asupra performanțelor efective se realizează prin asocierea, voită sau întâmplătoare, a unor variabile ce nu-și au locul în acest context (vechime, titluri, apartenență la un anumit grup ș.a.)

Suma problemelor zero este un viciu de apreciere prin care se exagerează dispersia normală a performanțelor dintr-o colectivitate, punând în mod forțat semnul egalității între numărul de angajați cu performanțe slabe și cel corespunzător unor performanțe remarcabile.

Fetișul numerelor constă în predominanța aprecierilor cantitative și utilizarea excesivă a acestora, chiar și în cazul unor dimensiuni mai puțin cuantificabile, eludându-se faptul că precizia abaterilor numerice nu reflectă întotdeauna diferențele reale de performanță.

Chiar dacă posibilitățile de eroare ale procesului de evaluare par a fi destul de numeroase, ele nu trebuie să fie absolutizate ci, mai curând, privite ca probleme de rezolvat. Principalele căi de acțiune în acest sens se concretizează în abordarea multicriterială a evaluării performanței, evitarea absolutizării criteriilor de apreciere, folosirea mai multor evaluatori, pregătirea mai bună a acestora și, în mod deosebit, gestionarea corectă a feedback-ului evaluării.

Comunicarea rezultatelor este de preferat să se realizeze în mod individual, pentru fiecare angajat în parte, dezbaterile colective prezentând dezavantajul unor abordări generale, unidirecționale și care pot genera chiar o depreciere a climatului de lucru.

Din punctul de vedere al tehnicilor de comunicare putem deosebi trei tipuri de discuții între manager și subordonat privind rezultatele evaluării performanțelor acestuia din urmă, numite și interviuri-feedback:

Interviul “spune și convinge” (“tell and sell”) este axat pe necesitatea asumării rezultatelor evaluării ca bază de plecare în proiectarea viitoarelor performanțe și a modalităților de acțiune pentru atingerea lor. Puternic direcționat și - mai curând - unilateral, interviul de acest gen poate genera cantonarea angajatului într-o atitudine defensivă și poate genera sentimente de respingere și frustrare.

Interviul “spune și ascultă” (“tell and listen”) stimulează participarea angajatului și poate fi condus până la nivelul în care se realizează o autoevaluare completă:

Interviul de tip “rezolvarea problemei” (“problem solving”) mută centrul de interes al discuției către modalitățile de soluționare concretă și viitoare a abaterilor de la standardele de performanță, eventualele consecințe ale rezultatelor trecute fiind lăsate în plan secundar.

Desigur că diferențele dintre modelele de interviuri prezentate sunt pur teoretice, sarcinile principale ale managerilor fiind de a obiectiva în fața angajaților procesul de evaluare și de a realiza conexiunile firești ale acestuia cu sistemul motivațional, printr-un ansamblu de stimuli și recompense cât mai judicios dimensionat.

Bibliografie

- 1) D. Constantinescu, *Managementul resurselor umane*, Editura Mustang, București, 2009
- 2) Constantinescu, D. A. ș.a. *Managementul resurselor umane*, Colecția „Națională”, București, 1999
- 3) Manolescu, A. *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2001
- 4) R. L. Mathis, P. C. Nica, C. Rusu, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997
- 5) Pitariu, H. D. *Managementul resurselor umane – Măsurarea performanțelor profesionale*, Editura ALL, București, 1994

Întrebări pentru verificarea cunoștințelor acumulate (autoevaluare)

- Descrieți modelul general al motivației.
- Prezentați principalele teorii motivaționale.
- Care sunt rezultatele procesului de motivare a resurselor umane ?
- Ce cuantifică procesul de evaluare a performanțelor ?
- Enumerați principalele metode de evaluare a performanțelor.
- Care sunt erorile de evaluare și modalitățile de evitare a acestora ?

Teste grilă (răspunsurile corecte se găsesc la sfârșitul suportului de curs)

64. Modelul general al motivației se bazează pe:
 - a. structurarea pe categorii a necesităților individuale
 - b. diferențierea factorilor motivaționali (contextuali și de conținut)
 - c. două seturi de ipoteze asupra percepției organizației și motivației angajaților, pe care managerii le utilizează în aprecierea activității lor
 - d. ipoteza că deciziile individuale privind un anumit tip de comportament sunt motivate de speranța satisfacerii unor nevoi
 - e. evaluarea comportamentului individual motivat de factorii individuali și organizaționali
65. Teoria ierarhiei nevoilor (Maslow) ia în considerare:
 - a. structurarea pe categorii a necesităților individuale
 - b. diferențierea factorilor motivaționali (contextuali și de conținut)
 - c. două seturi de ipoteze asupra percepției organizației și motivației angajaților, pe care managerii le utilizează în aprecierea activității lor
 - d. ipoteza că deciziile individuale privind un anumit tip de comportament sunt motivate de speranța satisfacerii unor nevoi
 - e. evaluarea comportamentului individual motivat de factorii individuali și organizaționali

66. Teoria factorilor duali (Herzberg) presupune:
- structurarea pe categorii a necesităților individuale
 - diferențierea factorilor motivaționali (contextuali și de conținut)
 - două seturi de ipoteze asupra percepției organizației și motivației angajaților, pe care managerii le utilizează în aprecierea activității lor
 - ipoteza că deciziile individuale privind un anumit tip de comportament sunt motivate de speranța satisfacerii unor nevoi
 - evaluarea comportamentului individual motivat de factorii individuali și organizaționali
67. Teoria X – Y (McGregor) se bazează pe:
- structurarea pe categorii a necesităților individuale
 - diferențierea factorilor motivaționali (contextuali și de conținut)
 - două seturi de ipoteze asupra percepției organizației și motivației angajaților, pe care managerii le utilizează în aprecierea activității lor
 - ipoteza că deciziile individuale privind un anumit tip de comportament sunt motivate de speranța satisfacerii unor nevoi
 - evaluarea comportamentului individual motivat de factorii individuali și organizaționali
68. Teoria performanțelor așteptate (Vroom) pornește de la:
- structurarea pe categorii a necesităților individuale
 - diferențierea factorilor motivaționali (contextuali și de conținut)
 - două seturi de ipoteze asupra percepției organizației și motivației angajaților, pe care managerii le utilizează în aprecierea activității lor
 - ipoteza că deciziile individuale privind un anumit tip de comportament sunt motivate de speranța satisfacerii unor nevoi
 - evaluarea comportamentului individual motivat de factorii individuali și organizaționali
69. Care dintre enunțurile următoare privitor la satisfacția profesională este fals ?
- reprezintă o coordonată eminamente individuală
 - particularizarea ei ține de întinderea orizontului de așteptare și de aspectele pe care fiecare persoană le consideră a fi relevante
 - în plan organizațional mai ușor de sesizat sunt manifestările adverse (lipsa de satisfacție)
 - se manifestă direct în plan organizațional și este condiția esențială de progres și de atingere a nivelului de excelență
 - se concretizează în fenomenele de absenteism și de fluctuație a personalului
70. Care dintre enunțurile următoare privitor la performanța profesională este fals ?
- se manifestă direct în plan organizațional
 - este condiția esențială de progres și de atingere a nivelului de excelență

- c. prezintă trei forme de manifestare individuală: productivitate, inovare și loialitate
 - d. la nivel social se manifestă ca efect de antrenare al activității managerilor, în ideea realizării obiectivelor firmei
 - e. particularizarea ei ține de întinderea orizontului de așteptare și de aspectele pe care fiecare persoană le consideră a fi relevante
71. Care dintre enunțurile de mai jos constituie o cerință a procesului de evaluare a performanțelor ?
- a. caracterul periodic
 - b. forma scrisă a rapoartelor
 - c. raportarea rezultatelor la obiective
 - d. standardizarea procedurilor
 - e. caracterul participativ al procesului
72. Care dintre enunțurile de mai jos constituie o cerință a procesului de evaluare a performanțelor ?
- a. caracterul periodic
 - b. forma scrisă a rapoartelor
 - c. raportarea rezultatelor la obiective
 - d. caracterul participativ al procesului
 - e. utilizarea informațiilor fiabile
73. Care dintre enunțurile de mai jos constituie o caracteristică a procesului de evaluare a performanțelor ?
- a. standardizarea procedurilor
 - b. utilizarea informațiilor fiabile
 - c. caracterul periodic
 - d. implicarea ierarhiei manageriale
 - e. comportamentul profesional al evaluatorilor
74. Care dintre enunțurile de mai jos constituie o caracteristică a procesului de evaluare a performanțelor ?
- a. standardizarea procedurilor
 - b. raportarea rezultatelor la obiective
 - c. utilizarea informațiilor fiabile
 - d. implicarea ierarhiei manageriale
 - e. comportamentul profesional al evaluatorilor
75. Efectul criteriului unic
- a. se datorează ignorării caracterului multidimensional al performanței
 - b. reprezintă tendința evaluatorului de a extinde aprecierile privind o caracteristică a unui angajat la celelalte criterii după care acesta este evaluat
 - c. este caracteristic angajaților care se opun evaluării profesionale, în care văd o sursă potențială de sancțiuni
 - d. constă în evitarea unor aprecieri extreme privind performanțele celor evaluați, chiar dacă acestea sunt reale
 - e. apare în condițiile comparării între persoane, fără o referire constantă la standardele de performanță

76. Efectul de contrast

- a. se datorează ignorării caracterului multidimensional al performanței
- b. reprezintă tendința evaluatorului de a extinde aprecierile privind o caracteristică a unui angajat la celelalte criterii după care acesta este evaluat
- c. este caracteristic angajaților care se opun evaluării profesionale, în care văd o sursă potențială de sancțiuni
- d. constă în evitarea unor aprecieri extreme privind performanțele celor evaluați, chiar dacă acestea sunt reale
- e. apare în condițiile comparării între persoane, fără o referire constantă la standardele de performanță

77. Amenințarea individuală

- a. se datorează ignorării caracterului multidimensional al performanței
- b. reprezintă tendința evaluatorului de a extinde aprecierile privind o caracteristică a unui angajat la celelalte criterii după care acesta este evaluat
- c. este caracteristică angajaților care se opun evaluării profesionale, în care văd o sursă potențială de sancțiuni
- d. constă în evitarea unor aprecieri extreme privind performanțele celor evaluați, chiar dacă acestea sunt reale
- e. apare în condițiile comparării între persoane, fără o referire constantă la standardele de performanță

78. Efectul de halou

- a. se datorează ignorării caracterului multidimensional al performanței
- b. reprezintă tendința evaluatorului de a extinde aprecierile privind o caracteristică a unui angajat la celelalte criterii după care acesta este evaluat
- c. este caracteristic angajaților care se opun evaluării profesionale, în care văd o sursă potențială de sancțiuni
- d. constă în evitarea unor aprecieri extreme privind performanțele celor evaluați, chiar dacă acestea sunt reale
- e. apare în condițiile comparării între persoane, fără o referire constantă la standardele de performanță

79. Eroarea tendinței centrale

- a. se datorează ignorării caracterului multidimensional al performanței
- b. reprezintă tendința evaluatorului de a extinde aprecierile privind o caracteristică a unui angajat la celelalte criterii după care acesta este evaluat
- c. este caracteristic angajaților care se opun evaluării profesionale, în care văd o sursă potențială de sancțiuni
- d. constă în evitarea unor aprecieri extreme privind performanțele celor evaluați, chiar dacă acestea sunt reale
- e. apare în condițiile comparării între persoane, fără o referire constantă la standardele de performanță

Cursul 8. MANAGEMENTUL RECOMPENSELOR

Durata medie de parcurgere recomandată: 3,5 ore

Obiectivele cursului

- însușirea rolului, funcțiilor și principiilor sistemului de recompense
- prezentarea metodelor de evaluare a posturilor
- descrierea componentelor subsistemelor de recompense directe și indirecte

Conținutul cursului

- Cadrul conceptual al sistemului de recompense
- Evaluarea posturilor
- Subsistemul recompenselor directe
- Subsistemul recompenselor indirecte
- Întrebări de verificare
- Teste grilă

8.1. Cadrul conceptual al sistemului de recompense

Așa cum am arătat în capitolul anterior, sistemul de recompense reprezintă un element esențial pentru motivarea angajaților în ideea realizării, în condiții de performanță, a obiectivelor firmei. În același timp, este la fel de adevărat că, cel puțin în ceea ce privește recompensele de ordin material, capacitatea organizației de a operaționaliza pe termen lung un sistem coerent și stimulativ de recompense este condiționată de obținerea unor rezultate performante în activitatea practică.

Cel puțin din aceste motive, apare evident faptul că problematica sistemului de recompense necesită o abordare complexă, iar strategiile și politicile în materie, chiar dacă se individualizează prin specificul lor, fac parte integrantă din abordarea strategică generală a firmei și se corelează cu celelalte componente strategice ale managementului resurselor umane (figura 8.1.).

Dacă ne raportăm la analiza valorii, sistemul de recompense poate fi apreciat prin prisma binomului „utilitate-cost”, față de care cele două **dimensiuni** comportă câteva comentarii.

Utilitatea, din perspectiva angajatului, este în relație directă cu sistemul individual de valori.

Așadar, chiar dacă sistemul de recompense privește ansamblul întregului personal din organizație, modul de percepție a diferitelor sale componente, concretizat în sentimente din gama satisfacției în muncă (recompensa intrinsecă), poate să prezinte diferențe remarcabile de la un individ la altul.

Costul se regăsește la nivel organizațional, dar conștientizarea sa la nivelul individului (recompensa extrinsecă) implică recunoașterea efortului de natură materială și nematerială legat de aprecierea activității și calității fiecărui angajat.

Este de menționat faptul că, alături de costurile directe, „vizibile” la nivel individual, organizația suportă și o serie de costuri indirecte care nu se reflectă în procesul de stimulare, dar al căror quantum reprezintă o restricție în dimensionarea sistemului de recompense (impozite, contribuții sociale ș.a.).

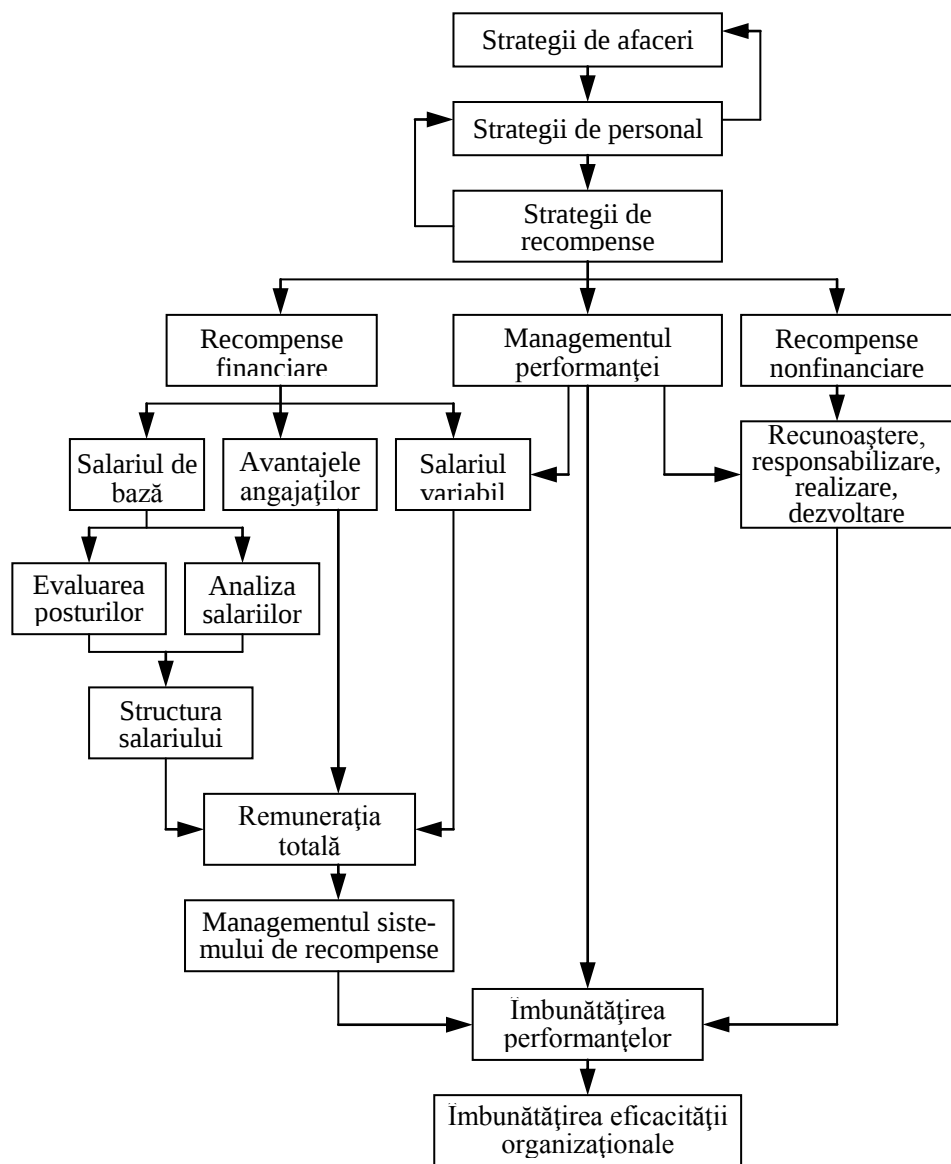


Figura 8.1. Integrarea sistemului de recompense în managementul strategic al firmei

Specialiștii în domeniu apreciază că, prin corelarea celor două dimensiuni, putem discerne principalele **funcții** ale sistemului de recompense:

- recunoașterea importanței activității desfășurate și a calității angajatului;
- asigurarea, curentă și de perspectivă, a mijloacelor de existență pentru angajat și pentru familia sa;
- obținerea unor rezultate economice optime pentru firmă și pentru societate.

Literatura de specialitate consacră o serie de **principii** ale sistemului de remunerare, care au la bază corelarea categoriilor de necesități ale individului cu cele ale organizației, reglementările interne și internaționale în domeniu, precum și influența factorilor externi, după cum urmează:

Corelarea dintre dimensiunea recompensei și cantitatea muncii depuse se reflectă în exprimarea salariilor în ore sau zile-muncă. Raționalitatea acestui principiu este evidentă pentru activitățile de complexitate redusă, având un grad ridicat de standardizare, ca și pentru categoria profesională a funcționarilor, în măsura în care atribuțiile concrete ale acestora sunt dimensionate în mod corespunzător.

Corelarea dintre dimensiunea recompensei și calitatea muncii depuse este un principiu complementar celui precedent, în ideea recompensării rezultatelor muncii sub aspectul ei complex, cantitativ și calitativ. Dacă excelența în afaceri tinde să devină un factor esențial pentru succesul organizației, este la fel de firesc să apreciem aportul performanței individuale la realizarea obiectivelor firmei. Faptul că evidențiază diferența de performanță la același nivel de timp utilizat face ca reflectarea acestui principiu să se regăsească în partea variabilă a salariului.

Echitatea sistemului de recompense - ilustrată prin expresia „la muncă egală, salariu egal” - își are originea în Declarația universală a drepturilor omului, principiul fiind reluat în Pactul internațional cu privire la drepturile civile și politice și enunțat în Constituția României.

Corelarea dimensiunii recompensei cu pregătirea și competența profesională subliniază responsabilitatea organizației în privința proiectării posturilor de lucru sub aspectul cerințelor de calificare și reprezintă o constantă a reglementărilor legale în materie. Ca orice principiu, absolutizarea sa generează o serie de aspecte adverse, practica instituțională arătând că, în procesul muncii, semnificativ este doar nivelul de pregătire și competență socialmente recunoscut. Cu alte cuvinte, organizația beneficiază doar de calificarea necesară îndeplinirii sarcinilor de serviciu și de potențialul de asimilare a unor noi atribuții executive sau manageriale.

Influența condițiilor de muncă asupra dimensiunii recompensei se regăsește și ea ca prevedere a Pactului internațional cu privire la drepturile civile și politice și se reflectă atât în dimensionarea drepturilor salariale (fixe și variabile), cât și în ansamblul de recompense indirecte (durata redusă a zilei de muncă, zile suplimentare de concediu plătit ș.a.). Impactul dezvoltării tehnico-științifice asupra proceselor de muncă face ca acest principiu să-și piardă treptat din relevanță, dacă ne referim la dificultatea propriu-zisă a procedurilor în cauză, menținându-se, însă, o serie de alte aspecte legate de percepția, individuală sau colectivă, nefavorabilă sub aspect social, cum ar fi - de pildă - activitățile din salubritate.

Existența salariului minim conexează sistemul de recompense al organizațiilor la ansamblul național de măsuri privind protecția socială. Reglementarea unui nivel minim de salarizare se impune, cu precădere, în

cazurile și situațiile în care libertatea convențională nu a reușit să asigure angajaților o remunerație corespunzătoare cerințelor unei vieți omenești. În același context, este de amintit sistemul de conexare-indexare a salariului minim în funcție de evoluția indicelui prețurilor. Mărimea concretă a salariului minim (pe economie sau, în unele țări, pe ramură) diferă în funcție de mai mulți factori de influență dar, în ultimă instanță, reprezintă o decizie politică, fapt justificat de posibilele efecte conexe privind creșterea șomajului și agravarea inflației.

Principiul negocierii salariilor derivă din valența contractuală a raporturilor de muncă și din caracterul de parteneriat al relațiilor angajat-angajator. Evident că, sub aspectul eficacității procesului, o mai mare importanță o au negocierile colective, de natură să limiteze arbitriul patronal. Este de menționat faptul că, de regulă, în cadrul contractului colectiv de muncă sunt incluse prevederi ce exced nivelul salarizării și chiar sistemul de recompense, în general, fiind incluse și acorduri privind condițiile de muncă, regimul concedierilor ș.a.

Descentralizarea și liberalizarea sistemului de recompense are o relevanță mai semnificativă pentru țările care au trecut de la economia centralizată, de comandă, spre economia de piață. Retragera semnificativă a statului din negocierea sistemelor de remunerare a creat premisele apariției și funcționării pieței muncii, prin lege urmând a fi reglementate doar aspecte minimale de drepturi și obligații, precum și procedurile de negociere.

Confidențialitatea recompenselor individuale derivă din caracterul, în ultimă instanță, individual al raporturilor și contractelor de muncă. Aplicarea sa în practică suscită, însă, numeroase controverse, legate de contrapunerea principiului general de transparență instituțională, unii autori considerând, chiar, că ar avea un efect negativ în ceea ce privește operaționalizarea politicilor de motivare.

Respectarea mecanismelor pieței muncii consacră aplicarea legii cererii și ofertei în domeniu. Opțiunile specialiștilor parcurg o paletă largă de interpretări față de acest principiu, însă majoritatea acceptă faptul că nu putem vorbi de o concurență perfectă în acest spațiu, rolul sindicatelor și intervenția statului fiind destul de semnificative. Chiar dacă societățile moderne au reglementat participarea partenerilor sociali în configurarea sistemului de recompense, raportul dintre cerere și ofertă rămâne totuși principalul reper de stabilire a remunerației și de echilibrare dinamică a structurii profiturilor companiilor și a veniturilor individuale, mai ales în contextul internaționalizării relațiilor de muncă.

Fără a insista asupra acestor aspecte, vom reaminti cerința aplicării corelate a principiilor enunțate mai sus, ca și riscul pe care îl reprezintă absolutizarea în practica organizațională a unuia sau altuia dintre ele.

8.2. Evaluarea posturilor

Am arătat în capitolul precedent că unul din reperele semnificative ale motivației este echitatea ansamblului de recompense oferit de organizație. În același timp, numai raportarea la un sistem de norme de muncă permite

evidențierea diferențelor de performanță individuală pe baza cărora se poate configura un sistem coerent și echitabil de recompense.

Încă din faza de stabilire a obiectivelor, standardele de performanță au un caracter impersonal, ele fiind asociate posturilor de lucru și nu persoanelor care ocupă aceste posturi. Așadar, nu numai dimensionarea potențialului de recompense al firmei, ci și structura acestuia în procesul de operaționalizare depind de o evaluare corectă a posturilor, pornind de la analiza corectă a lor și concretizată în descrierea fiecărui post.

Pentru marile companii, o etapă pregătitoare evaluării propriu-zise constă în *determinarea posturilor-cheie*, reprezentând 15-20% din numărul total de posturi. Rațiunea unei asemenea abordări privește minimizarea costurilor procesului, evaluarea posturilor cheie fiind extrapolată, prin compararea conținutului activității, la toate celelalte posturi.

Existența mai multor factori de apreciere a dificultății posturilor presupune o *abordare multicriterială* a procesului de evaluare, în cadrul căreia se regăsesc patru operațiuni distincte și anume:

- identificarea factorilor de influență;
- stabilirea nivelului efectiv de dificultate pentru fiecare factor;
- determinarea importanței relative a acestor factori față de dificultatea globală a postului;
- agregarea informațiilor de la punctele precedente.

Nu este lipsit de interes faptul că, dincolo de configurarea pe baza performanțelor individuale a sistemului de recompense, evaluarea posturilor poate servi și altor obiective [1], ca de exemplu:

- reducerea numărului conflictelor de muncă prin creșterea gradului de înțelegere a diferențelor dintre posturi;
- obținerea de informații necesare în activitățile de recrutare, selecție și promovare a personalului;
- fundamentarea pozițiilor părților implicate în negocierile colective.

Câtă vreme standardele de evaluare sunt relative și nu absolute, întotdeauna va exista un anumit element de subiectivitate, chiar dacă acesta poate fi diminuat prin folosirea grupurilor de evaluatori și prin racordarea activității acestora la concepte din gama logicii, echității și consecvenței. Din aceste motive, trebuie evidențiat faptul că evaluarea posturilor nu determină niveluri efective de salarizare, ci asigură numai argumentele concrete pe baza cărora poate fi concepută o grilă de remunerare.

Asupra **metodologiei de evaluare** există încă puncte de vedere diferite, referitoare la superioritatea unei metode sau alta, la utilizarea sau nu a unui mix de metode și la ordinea în care acestea ar trebui aplicate.

Cu toate acestea, vom remarca faptul că majoritatea sistemelor de evaluare a posturilor și a muncii reprezintă variante a patru metode de bază [4]:

- metoda ierarhizării (rangurilor);
- metoda clasificării;
- metoda factorilor de comparație;

- metoda punctelor:

La acestea s-ar mai putea adăuga, eventual, metoda de evaluare bazată pe prețul pieței.

Ierarhizarea posturilor, cea mai simplă și cea mai veche metodă de evaluare, constă în ordonarea sistematică a posturilor pe baza importanței lor relative în realizarea obiectivelor organizației (R_i) care se obține în urma comparării acestora două câte două:

$$x_i \succ x_j \Rightarrow n_{i,j} = 1, \quad n_{j,i} = 0$$

$$R_i = \sum_j n_{i,j}$$

Dacă simplitatea metodei și costul redus o fac accesibilă unei largi categorii de utilizatori, subiectivismul și dificultatea în aplicare la organizațiile de mari dimensiuni constituie limitele ei.

Metoda clasificării, sau a gradării predeterminate a posturilor este ceva mai precisă, încadrarea acestora pe grade într-o clasificare generală pornind de la un grup de factori comuni numiți factori compensatori: calificare, responsabilitate, îndemânare, experiență, volum de muncă, condiții de lucru ș.a. Baza de comparație a posturilor reale o constituie descrierea postului teoretic, deci tot un întreg, motiv pentru care și precizia acestei metode lasă de dorit.

Metoda comparării factorilor se bazează pe o analiză multicriterială, întrucât posturile se compară între ele pentru fiecare factor de dificultate în parte. Ierarhizarea pentru fiecare factor se realizează în ordine crescătoare și, în plus, factorilor de dificultate li se asociază coeficienți de importanță care funcționează ca și ponderi în agregarea rangurilor parțiale.

Există și opinia potrivit căreia coeficienții de importanță ar putea fi înlocuiți cu salariul aferent fiecărui factor, astfel ca prin agregare să se obțină salariul pentru postul analizat. De asemenea, având în vedere complexitatea metodei, majoritatea autorilor opinează în favoarea selectării prealabile a posturilor-cheie.

Metoda punctelor face parte tot din ansamblul abordărilor multicriteriale, principalii factori de dificultate considerați fiind îndemânarea, responsabilitatea, efortul și condițiile postului. Specialiștii în materie merg mai în detaliu, identificând circa 12 subfactori, așa cum se arată în tabelul 8.1. Aprecierea dificultății unui post se realizează prin însumarea ponderată a punctajelor atribuite pentru fiecare criteriu de dificultate. Aplicarea metodei presupune, așadar, parcurgerea a patru pași: selectarea factorilor de apreciere, construirea grilelor de evaluare pentru fiecare factor, atribuirea de puncte și ponderarea factorilor, respectiv agregarea punctajelor pe posturi.

Evaluarea pe baza prețului pieței folosește experiența unor companii similare sau apropiate ca profil, structură organizatorică, dimensiune ș.a., asimilând nivelurile de salarizare practicate de acestea. Este cea mai puțin costisitoare dintre metode, dar - în același timp - presupune o serie de riscuri legate de specificitatea

fiecărei firme, de potențialul diferit de plată a recompenselor și de asimilarea, fără discernământ, a unor experiențe nereușite în domeniu.

Variante de detalieri pe subfactori	Îndemânare	Responsabilitate	Efort	Condițiile postului
L.L. Byars și D. P. Crane	- <i>Cunoștințe</i> - <i>Experiență</i> - <i>Inițiativă</i> - <i>Abilități</i> ▪ <i>mentale</i> ▪ <i>fizice</i>	- <i>Pt. politica firmei</i> - <i>Pt. banii firmei</i> - <i>Pt. munca altora</i> - <i>În relații cu alții</i>	- <i>Fizic</i> - <i>Intelectual</i>	- <i>Condiții de muncă</i> - <i>Risc inevitabil</i>
F. L. Eargle	- <i>Cunoștințe</i> - <i>Experiență</i> - <i>Inițiativă și ingeniozitate</i>	- <i>Pt. echipament</i> - <i>Pt. materiale</i> - <i>Pt. munca celorlalți</i> - <i>Pt. protecția celorlalți</i>	- <i>Fizic</i> - <i>Intelectual</i>	- <i>Condiții de muncă</i> - <i>Risc inevitabil</i>
R. L. Mathis	- <i>Cunoștințe</i> - <i>Experiență</i> - <i>Inițiativă și ingeniozitate</i> - <i>Contacte cu alții</i>	- <i>Supervizare</i> - <i>Decizie și profunzime</i> - <i>Pt. munca altora</i> - <i>Încredere investită</i> - <i>Pt. performanță</i>	- <i>Fizic</i> - <i>Intelectual</i>	- <i>Condiții de mediu</i>

Tabelul 8.1. Detalieri ale factorilor de dificultate utilizate în evaluarea posturilor

8.3. Subsistemul recompenselor directe

Componentele sistemului de recompense pot fi împărțite în recompense directe - de natura salariului și adaosurilor la acesta și recompense indirecte - structurate, la rândul lor, în programe de protecție, plata timpului nelucrat și alte categorii de servicii și recompense (figura 8.2.).

Recompensele directe acoperă cea mai mare parte a stimulentei de natură financiară și se bazează pe corelația explicită, presupusă sau estimată dintre plăți și productivitate.

Salariul este considerat de majoritatea specialiștilor în domeniu drept principalul mijloc de stimulare a angajaților în direcția realizării performanțelor așteptate. Dimensiunea sa concretă este legată de poziționarea fiecărui post în ierarhia organizațională.

Celelalte elemente care concură la stabilirea unui nivel concret al salariului țin de prevederile legislative în domeniu, de piața muncii, de forța financiară a companiei și de politica salarială practică în cadrul acesteia.

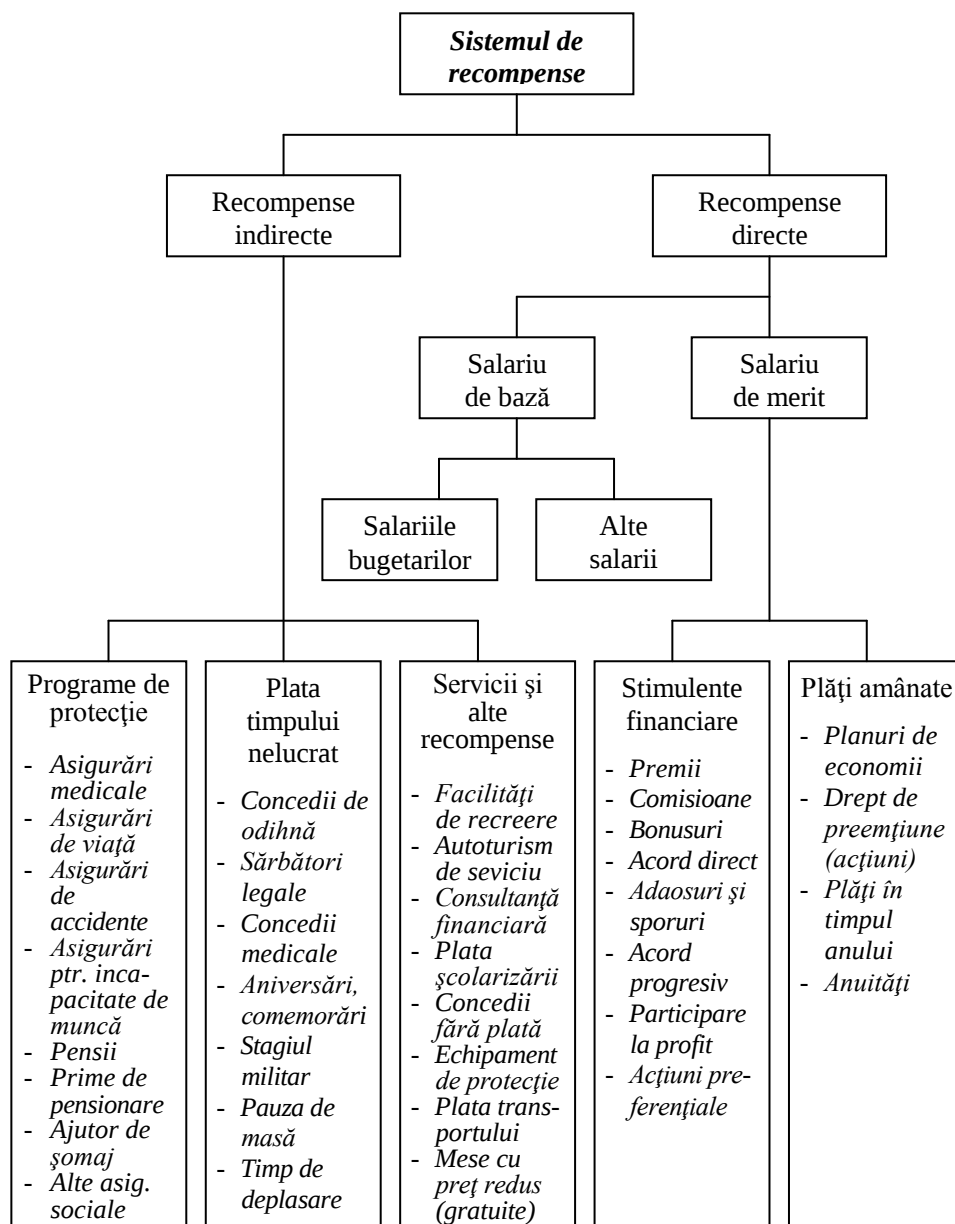


Figura 8.2. Componentele sistemului de recompense

Pe baza evaluării posturilor în funcție de factorii de dificultate (figura 8.3.) sistemul de salarizare structurează posturile de lucru într-un număr limitat de grade, clase sau trepte, înăluntru cărora operează mai multe niveluri de salarizare.

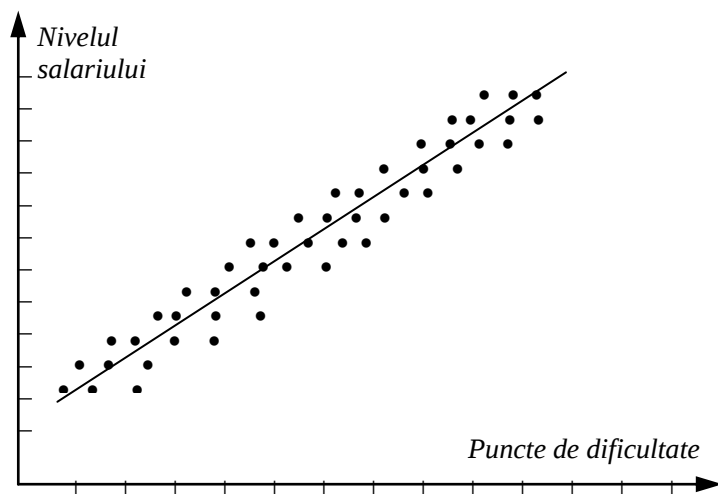


Figura 8.3. Corelația dintre nivelul salariului și dificultatea postului

Evident că dreapta de regresie reprezintă doar salariul teoretic, funcție de dificultatea postului și nu ia în calcul celelalte determinări de natură individuală sau instituțională, care determină „întinderea” fiecărei clase și „înălțimea” aferentă acesteia.

Dimensiunea intervalelor de grupare, posibilitatea lor de interferență și amplitudinea variației înăuntrul claselor sau gradelor, între nivelul minim și cel maxim, permit configurarea unor sisteme diferite de salarizare, dintre care sunt de menționat (figura 8.4):

- sistemul de salarizare cu grade egale și interferență;
- sistemul de salarizare cu grade egale, fără interferență și acoperirea intervalului;
- sistemul de salarizare cu grade egale, fără interferență, fără acoperirea intervalului;
- sisteme de salarizare cu grade inegale și interferență;
- sisteme de salarizare cu grade inegale, fără interferență;
- sisteme de salarizare cu gradarea posturilor pe grupe naturale.

În cadrul claselor (gradelor, treptelor), determinate potrivit procedurilor de mai sus, salariile individuale sunt diferențiate în funcție de dificultatea concretă a posturilor în cauză, între nivelurile de salarizare extreme (minim și maxim) ale intervalului. Organizația poate opera și alte diferențieri legate de vechime (loialitate), pregătire sau alte criterii ce fac parte din politica de recompense.

Sistemele de salarizare se revizuiesc periodic, cadrul legal fiind permisiv în acest sens, prin reglementarea procedurilor de negociere anuală a contractelor de muncă individuale și colective. De asemenea și, în special, în economiile marcate de o inflație semnificativă, statul poate interveni prin

măsurile de corecție, generale sau selective, modul concret de indexare fiind la latitudinea legiuitorului (sumă fixă, procent fix sau variabil).

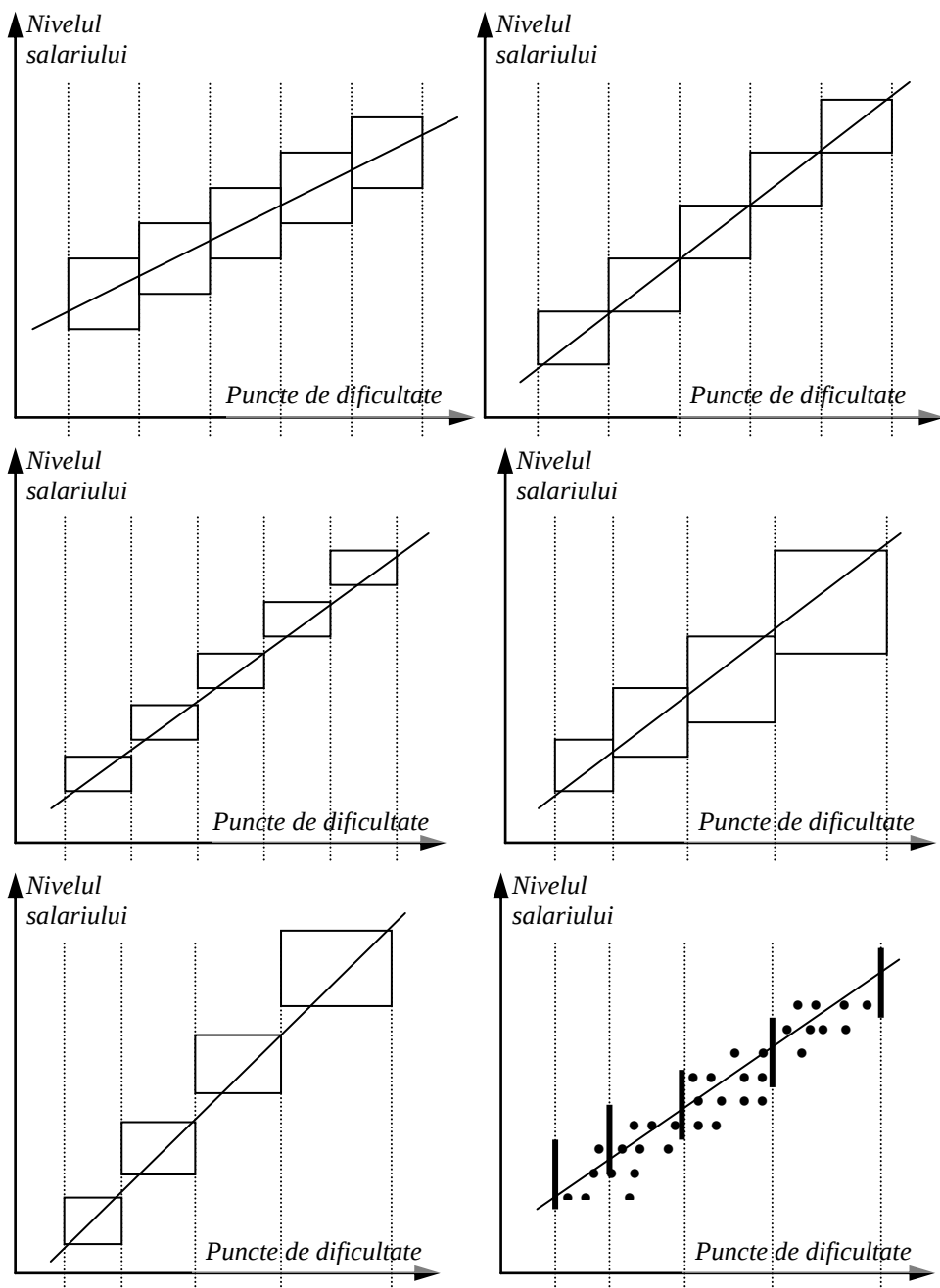


Figura 8.4. Sisteme de salarizare pe grade (clase) de dificultate

Deși relația dintre salariul după timpul lucrat și rezultate este mai puțin directă, iar standardele de muncă sunt mai puțin precise, sistemele de remunerare în funcție de timp sunt preferate datorită avantajelor privitoare la cheltuielile de administrare, preferința angajaților pentru siguranță și diminuarea pretextelor de conflict.

Salariul de merit cuprinde adaosurile și alte forme de stimulare financiară ce definesc sistemele de remunerare legate de rezultate. Este de menționat faptul că, dacă la nivelul organizațiilor preocuparea pentru performanță constituie un reper cvasi-general, din punct de vedere individual preferințele pentru o componentă sau alta a sistemului de recompense - privit și ca sistem de stimulente (motivator) - sunt destul de diferite.

De altfel teoriile motivației arată că nu există nevoi propriu-zise pentru bani, ci aceștia sunt importanți prin valoarea lor instrumentală, aceea de a permite satisfacerea unor nevoi recunoscute.

Aprecierile de mai sus sugerează și limitele sistemului de stimulente financiare în operaționalizarea raportului stimulare-performanță.

Stimulentele individuale sunt de preferat în condițiile posibilității delimitării contribuției fiecărui angajat la efortul comun de realizare a obiectivelor firmei. Evident că individualizarea performanțelor impune menținerea unui sistem de standarde de calitate și controlul costurilor aferente.

Principalele categorii de stimulente individuale sunt:

- plata în acord direct;
- plata în acord progresiv;
- sistemul de premii, comisioane sau bonus-uri;
- alte adaosuri și sporuri.

Diferența între acordul direct și cel progresiv este dată de raportul dintre nivelul salariului și productivitate: egal în primul caz și supraunitar în cel de al doilea, baza constituind-o reducerea cheltuielilor indirecte pe seama productivității. Există în practică - e drept, ceva mai rar - și sisteme de acord regresiv, în care salariile cresc mai puțin decât productivitatea. Acestea au ca reper productivitatea socialmente recunoscută, mai precis nivelul de productivitate individual care poate fi valorificat, în condiții concrete, în beneficiul organizației.

Componentele sistemului de premii, comisioane și bonus-uri sunt, în linii mari, asemănătoare, diferențele ținând - mai curând - de nuanțe și de specificul activității. Astfel, în timp ce premiile se acordă pentru realizări deosebite, bonus-urile sunt asociate atingerii unor obiective prestabilite, iar comisioanele (procentuale, de regulă) sunt specifice compartimentelor de vânzări și de distribuție.

Unele companii practică și alte adaosuri la salariu, constând în sporuri pentru confidențialitate, pentru condiții deosebite de muncă, pentru activitate în timpul nopții, pentru ore suplimentare, pentru folosirea unei limbi străine ș.a. Fără a insista asupra acestor aspecte, vom sublinia totuși faptul că este de preferat ca

sistemul de remunerare să fie cât mai simplu, întrucât combinarea unor repere salariale normate cu influențe de altă natură poate genera serioase dezechilibre.

Stimulentele de grup țin cont de interdependențele create în procesul muncii și au în vedere diferitele niveluri de agregare instituțională, mergând până la nivelul companiei. Ele pot fi distribuite ca plăți curente (plăți în timpul anului reprezentând participare la profit și dreptul la acțiuni preferențiale) sau ca plăți amânate (planuri de economii, drepturi de preemțiune la subscrierea de noi acțiuni ale firmei și anuități).

Un pachet de stimulente ceva mai sofisticat se aplică în cazul managerilor companiei, mai ales celor de nivel mediu și superior. Este vorba de avantaje legate, în primul rând, de achiziția și/sau posesia în condiții avantajoase a unor pachete din acțiunile firmei, ținând cont de faptul că eforturile managerilor ar trebui să se regăsească în creșterea randamentului capitalului investit, respectiv în dividendul net pe acțiune.

Ponderea stimulentei financiare în totalul drepturilor salariale depinde de politica firmei în domeniu. Ea este, de regulă, de circa 25-30%, dar sunt și companii în care proporția dintre salarii directe și stimulente se situează la un nivel aproximativ egal.

8.4. Subsistemul recompenselor indirecte

Logica diversificării sistemului de recompense ține, în primul rând, de natura complexă a factorului uman, caracterizată printr-o multitudine de necesități ierarhizate, așa cum s-a arătat în capitolul privind motivația resurselor umane. Costurile satisfacerii diverselor categorii de nevoi individuale depășesc, nu o dată, posibilitățile de moment ale angajaților, motiv pentru care acomodarea în timp a acestor costuri presupune intervenția companiei și chiar a statului.

Dacă aportul firmei poate fi racordat la sistemul general de stimulente, rolul statului este acela de a regla, prin sistemul de contribuții (individuale și ale firmei), capacitatea de susținere financiară a unor necesități sociale curente sau de perspectivă, naturale sau accidentale.

O primă grupă de recompense indirecte constă în ***programele de protecție ale angajaților***. După cum modul în care acestea sunt reglementate ele pot fi obligatorii sau facultative.

Din gama asigurărilor obligatorii ne vom referi în cele ce urmează la asigurările medicale, asigurările de șomaj și cele de pensii.

Asigurările medicale privesc plata concediului medical, gratuitatea sau cofinanțarea unor servicii medicale și asistența sanitară gratuită în cadrul firmei. De menționat faptul că nivelul de acoperire a componentelor amintite, în contextul asigurărilor medicale obligatorii, este limitat. Din acest motiv, anumite companii contribuie, parțial sau total, la finanțarea unor programe suplimentare de asistență medicală pentru angajații lor.

Asigurările de șomaj nu se referă exclusiv la ajutorul financiar oferit în perioada de disponibilizare, ci includ și programele de pregătire și reconversie profesională și alte activități de natură să sporescă șansa de a găsi un nou loc de

muncă. Pentru a descuraja disponibilizările voluntare nejustificate ajutorul de șomaj este limitat, atât din punctul de vedere al cuantumului valoric, cât și în timp.

Asigurările de pensii obligatorii sunt și ele circumstanțiate, prin lege, în ceea ce privește nivelul contribuțiilor și dimensiunea concretă a pensiei față de nivelul salariului anterior și vechimea în muncă, în ideea echilibrării - la nivel global - a celor două componente (figura 8.5).

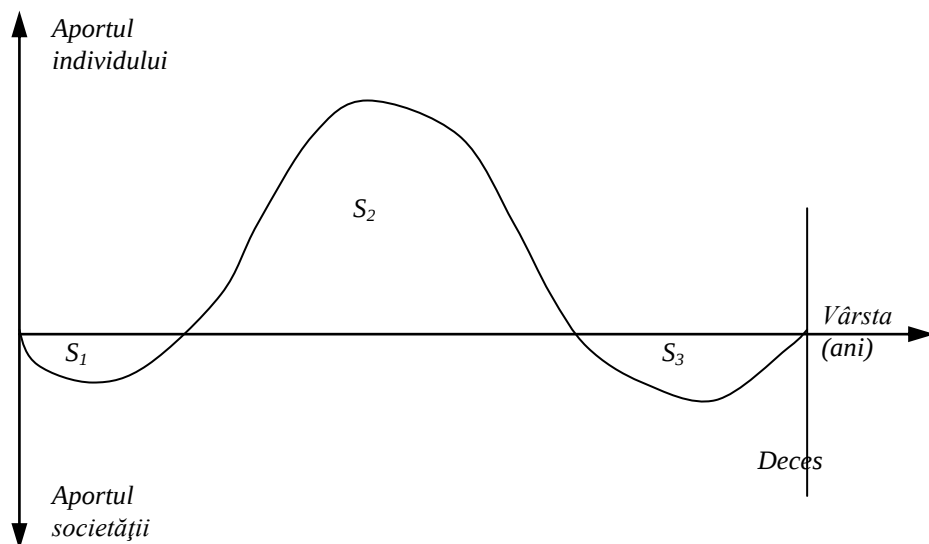


Figura 8.5. Relația individ-societate

Cu alte cuvinte, suma contribuțiilor individuale situate în spațiul S_2 trebuie să fie cât mai apropiată de volumul obligațiilor (S_3) pe care le are societatea față de persoanele care au ieșit din viața activă.

Constatând faptul că, din motive ce țin - în principal - de o anumită evoluție demografică, dar și din cauza unor politici sociale defectuoase, principiul solidarității între generații nu mai asigură susținerea corespunzătoare a necesarului curent de pensii, numeroase țări au introdus - ca element compensatoriu - sistemul fondurilor de pensii private, obligatorii și/sau facultative.

Este de menționat faptul că, dincolo de opțiunea fiecărei firme de a susține, într-o măsură sau alta, programele de pensii ale angajaților, statul poate contribui și el, prin sistemul deductibilităților fiscale, la amplificarea acestui tip de programe sociale.

Și tot în funcție de nivelul deductibilităților admise, firmele pot să finanțeze asigurări de viață, asigurări de accidente, de incapacitate temporară sau totală de muncă, sau să instituie sisteme de premiere și alte forme de stimulente pentru proprii pensionari.

Plata timpului nelucrat extinde avantajele salariaților pentru perioadele în care aceștia nu sunt în activitate, pornind de la necesitățile firești de refacere a capacității de muncă și de satisfacere a unor alte game de necesități.

Statul reglementează, de obicei, durata timpului de lucru (ore/zi, zile/săptămână), durata minimă a concediilor de odihnă, regimul sărbătorilor legale și religioase. Timpul lucrat peste programul normal este, de asemenea, reglementat - ca durată și ca mod de recompensare (spor pentru orele lucrate suplimentar, recuperare).

Firmele au, la rândul lor, posibilitatea ca - din inițiativă proprie sau în cadrul negocierilor colective - să ofere zile libere pentru evenimente deosebite (căsătorie, nașterea unui copil, înmormântarea unor rude apropiate), să acorde un timp liber plătit pentru servirea mesei, pentru deplasare sau alte necesități. Unele companii practică indemnizații suplimentare pentru concediile de odihnă sau cele medicale.

Sistemul de recompense indirecte mai include și o a treia gamă de **servicii și stimulente** constând, în principal în:

- facilități de recreere, oferite sau suportate de firmă;
- autoturism de serviciu;
- consultanță financiară gratuită, inclusiv susținerea temporară a unor programe de investiții individuale;
- plata școlarizării, cu sau fără obligația de restituire în caz de plecare voluntară din companie;
- concedii fără plată;
- echipament de protecție;
- plata transportului la și de la locul de muncă;
- mese cu preț redus, gratuite, sau suportarea parțială a contravalorii acestora (sistemul tichetelor de masă).

Dacă celelalte componente ale sistemului de recompense privesc întreaga masă a angajaților, stimulentele de acest gen sunt acordate - de regulă - în mod selectiv. De ele beneficiază cei care dețin poziții cheie în organizație, așa-numiții angajați de bază, sau unele categorii de manageri.

Bibliografie

- 1) D. Constantinescu, *Managementul resurselor umane*, Editura Mustang, București, 2009
- 2) Constantinescu, D. A. ș.a. *Managementul resurselor umane*, Colecția „Națională”, București, 1999
- 3) Manolescu, A. *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2001
- 4) R. L. Mathis, P. C. Nica, C. Rusu, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997

Întrebări pentru verificarea cunoștințelor acumulate (autoevaluare)

- Care sunt funcțiile și principiile sistemului de recompense ?
- Prezentați conținutul și instrumentarul evaluării posturilor.
- Care sunt componentele subsistemului de recompense directe ?
- Care sunt componentele subsistemului de recompense indirecte ?

Teste grilă (răspunsurile corecte se găsesc la sfârșitul suportului de curs)

80. Care dintre enunțurile următoare face parte dintre funcțiile sistemului de recompense ?
- a. recunoașterea importanței activității desfășurate și a calității angajatului
 - b. corelarea dintre dimensiunea recompensei și cantitatea/calitatea muncii
 - c. echitatea sistemului de recompense
 - d. corelarea dimensiunii recompensei cu pregătirea și competența profesională
 - e. influența condițiilor de muncă asupra dimensiunii recompensei
81. Care dintre enunțurile următoare face parte dintre funcțiile sistemului de recompense ?
- a. asigurarea mijloacelor de existență pentru angajat și familia sa
 - b. negocierea salariilor
 - c. descentralizarea și liberalizarea sistemului de recompense
 - d. confidențialitatea recompenselor individuale
 - e. respectarea mecanismelor pieței muncii
82. Care dintre enunțurile următoare face parte dintre funcțiile sistemului de recompense ?
- a. corelarea dimensiunii recompensei cu pregătirea și competența profesională
 - b. influența condițiilor de muncă asupra dimensiunii recompensei
 - c. negocierea salariilor
 - d. descentralizarea și liberalizarea sistemului de recompense
 - e. obținerea unor rezultate economice optime pentru firmă și pentru societate
83. Care dintre enunțurile următoare face parte dintre principiile sistemului de recompense ?
- a. recunoașterea importanței activității desfășurate
 - b. corelarea dintre dimensiunea recompensei și calitatea muncii
 - c. asigurarea mijloacelor de existență pentru angajat și familia sa
 - d. recunoașterea calității angajatului
 - e. obținerea unor rezultate economice optime pentru firmă și pentru societate
84. Care dintre enunțurile următoare face parte dintre principiile sistemului de recompense ?
- a. recunoașterea importanței activității desfășurate
 - b. asigurarea mijloacelor de existență pentru angajat și familia sa
 - c. recunoașterea calității angajatului
 - d. echitatea sistemului de recompense
 - e. obținerea unor rezultate economice optime pentru firmă și pentru societate
85. Care dintre enunțurile următoare face parte dintre principiile sistemului de recompense ?
- a. recunoașterea importanței activității desfășurate

- b. asigurarea mijloacelor de existență pentru angajat și familia sa
 - c. descentralizarea și liberalizarea sistemului de recompense
 - d. recunoașterea calității angajatului
 - e. obținerea unor rezultate economice optime pentru firmă și pentru societate
86. Care dintre enunțurile următoare face parte dintre principiile sistemului de recompense ?
- a. recunoașterea importanței activității desfășurate
 - b. respectarea mecanismelor pieței muncii
 - c. asigurarea mijloacelor de existență pentru angajat și familia sa
 - d. recunoașterea calității angajatului
 - e. obținerea unor rezultate economice optime pentru firmă și pentru societate
87. Una din metodele de evaluare a posturilor este:
- a. determinarea posturilor-cheie
 - b. abordarea multicriterială
 - c. raportarea la un sistem de norme de muncă
 - d. analiza și descrierea posturilor
 - e. ierarhizarea (metoda rangurilor)
88. Una din metodele de evaluare a posturilor este:
- a. determinarea posturilor-cheie
 - b. abordarea multicriterială
 - c. raportarea la un sistem de norme de muncă
 - d. metoda clasificării
 - e. analiza și descrierea posturilor
89. Una din metodele de evaluare a posturilor este:
- a. metoda factorilor de comparație
 - b. determinarea posturilor-cheie
 - c. abordarea multicriterială
 - d. raportarea la un sistem de norme de muncă
 - e. analiza și descrierea posturilor
90. Una din metodele de evaluare a posturilor este:
- a. determinarea posturilor-cheie
 - b. abordarea multicriterială
 - c. metoda punctelor
 - d. raportarea la un sistem de norme de muncă
 - e. analiza și descrierea posturilor
91. Care dintre componentele următoare face parte din subsistemul recompenselor directe ?
- a. salariul de merit
 - b. serviciile și alte recompense
 - c. facilitățile de recreere
 - d. autoturismul de serviciu;
 - e. consultanța financiară gratuită
92. Care dintre componentele următoare face parte din subsistemul recompenselor directe ?

- a. facilitățile de recreere
 - b. asigurările medicale, asigurările de șomaj și cele de pensii
 - c. plata timpului nelucrat
 - d. plata concediului de odihnă
 - e. stimulentele financiare
93. Care dintre componentele următoare face parte din subsistemul recompenselor directe ?
- a. plata concediului de odihnă
 - b. plata concediului medical
 - c. plățile amânate
 - d. serviciile și alte recompense
 - e. plata școlarizării
94. Care dintre componentele următoare face parte din subsistemul recompenselor directe ?
- a. programele de protecție ale angajaților
 - b. participarea la profit
 - c. plata timpului nelucrat
 - d. plățile la aniversări, comemorări
 - e. serviciile și alte recompense
95. Care dintre componentele următoare face parte din subsistemul recompenselor indirecte ?
- a. salariul de merit
 - b. stimulentele financiare
 - c. plățile amânate
 - d. programele de protecție ale angajaților
 - e. planurile de economii
96. Care dintre componentele următoare face parte din subsistemul recompenselor indirecte ?
- a. plata timpului nelucrat
 - b. dreptul la acțiuni preferențiale
 - c. planurile de economii
 - d. drepturile de preemțiune la subscrierea de noi acțiuni ale firmei
 - e. anuitățile
97. Care dintre componentele următoare face parte din subsistemul recompenselor indirecte ?
- a. plățile amânate
 - b. plata în acord direct
 - c. plata în acord progresiv
 - d. sistemul de premii, comisioane și bonus-uri
 - e. serviciile și alte recompense

Cursul 9. MANAGEMENTUL CARIEREI

Durata medie de parcurgere recomandată: 3,5 ore

Obiectivele cursului

- clarificarea conceptului de carieră profesională
- determinarea modului de îmbinare a carierei individuale cu cea organizațională
- prezentarea procesului de planificare individuală a carierei
- structurarea preocupărilor privind planificarea organizațională a carierei

Conținutul cursului

- Aspecte generale privind managementul carierei
- Abordarea individuală a carierei
- Abordarea organizațională a carierei
- Întrebări de verificare
- Teste grilă

9.1. Aspecte generale privind managementul carierei

Există o mare varietate de percepții ale noțiunii de carieră, de la ideea de traiectorie ascendentă în domeniul profesional și social și până la cadrul dinamic în care o persoană își percepe viața în întregul ei și interpretează semnificația diferitelor calități personale, acțiuni și lucruri care i s-au întâmplat [1].

Viziunea asupra carierei prezintă, însă, o serie de **constante**, nu neapărat obligatorii în totalitatea lor, dar care pot oferi o imagine destul de cuprinzătoare a conceptului în cauză, după cum urmează:

- *creșterea*, cantitativă sau calitativă a gradului de satisfacție, manifestată în mod concret prin termenul de *avansare*;
- *ideea de mobilitate*, reflectată prin succesiunea de posturi, roluri, sau etape ce definesc *parcursul carierei*;
- *legătura cu nivelul de performanță socialmente recunoscut*;
- *coordonata profesională*, privită ca o condiționare de bază a complexului de satisfacții;
- *cadrul organizațional*, privit ca un potențial de dezvoltare a carierei sau, după caz, ca o barieră în calea acestei dezvoltări;
- *reverberația în spațiul social și familial*;
- *percepția individuală* a spațiului, timpului și celorlalți factori prin prisma cărora este evaluată cariera.

Dincolo de coordonatele amintite, opiniile diferiților autori sunt - direct, sau indirect - divergente. Pentru că, dacă acceptăm viziunea lui Schein privind definirea carierei ca o succesiune de experiențe separate, dar corelate între ele, prin care o persoană trece de-a lungul vieții, vom fi nevoiți să respingem aserțiunea potrivit căreia cariera poate fi lungă sau scurtă [3].

Și, iarăși, dacă vom subscrie ideii că în cadrul carierei sunt incluse atât viața profesională, socială și familială, cât și legăturile dintre ele [4], este greu de

acceptat faptul că un individ poate avea mai multe cariere, una după alta sau în același timp. În plus, chiar limbajul curent face deosebire între cariera profesională și cea politică, spre exemplu, sau între poziția socială și situația familială.

Revenind la binomul individ-organizație, putem aprecia că există premise pentru două tipuri distincte de abordări ale managementului carierei și anume: *din perspectiva organizației* - în contextul procesului de dezvoltare a resurselor umane, inclusiv sub raportul potențialului de promovare, caz în care vorbim despre **cariera obiectivă** și *din perspectivă individuală* - ca și dinamică a percepției calităților și situației personale în raport cu propriul sistem de valori și de aspirații, aspecte ce țin de **cariera subiectivă**.

Managementul carierei implică, așadar, interdependențele funcționale dintre planificarea individuală a carierei și cea organizațională, inclusiv sub aspectul dezvoltării viitoare a conexiunilor în cauză (figura 9.2).

Alți specialiști pun accentul pe armonizarea componentelor individuale și organizaționale ce intervin în planificarea carierei, apreciind că asumarea unor eforturi personale de acomodare și perfecționare este la fel de necesară ca și conștientizarea faptului că nevoile organizaționale nu pot fi satisfăcute dacă nevoile individuale sunt neglijate (figura 9.1).

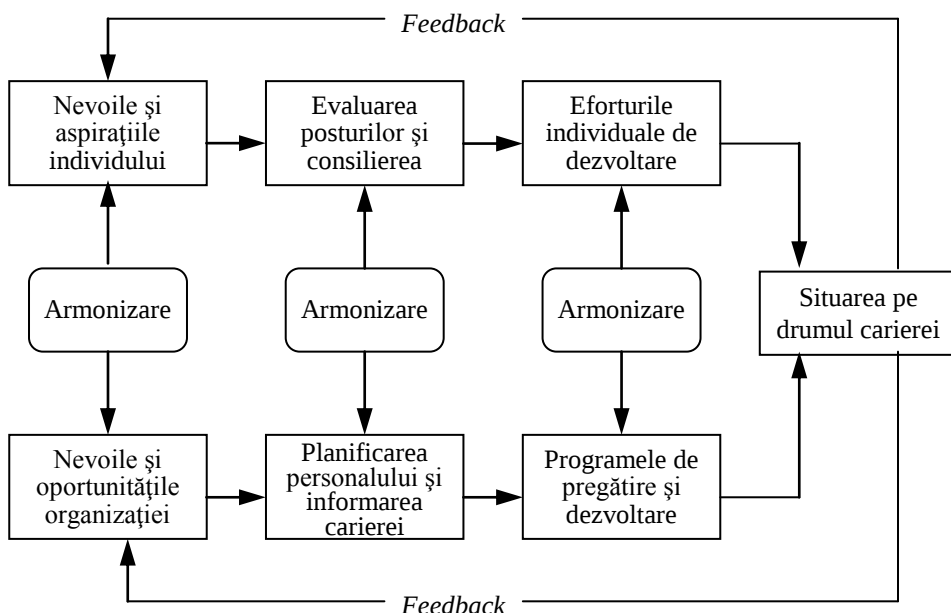


Figura 9.1. Procesul planificării carierei

Dualitatea individ-organizație se manifestă și în ceea ce privește evaluarea carierei. Dacă reperele individuale țin de aspecte cum ar fi: performanța, atitudinea, adaptabilitatea, sau identitatea (corespondența cu interesele, aspirațiile și propriul sistem de valori), organizația instrumentează criterii din gama: randamentului, eficienței, satisfacției, mobilității și dezvoltării instituționale.

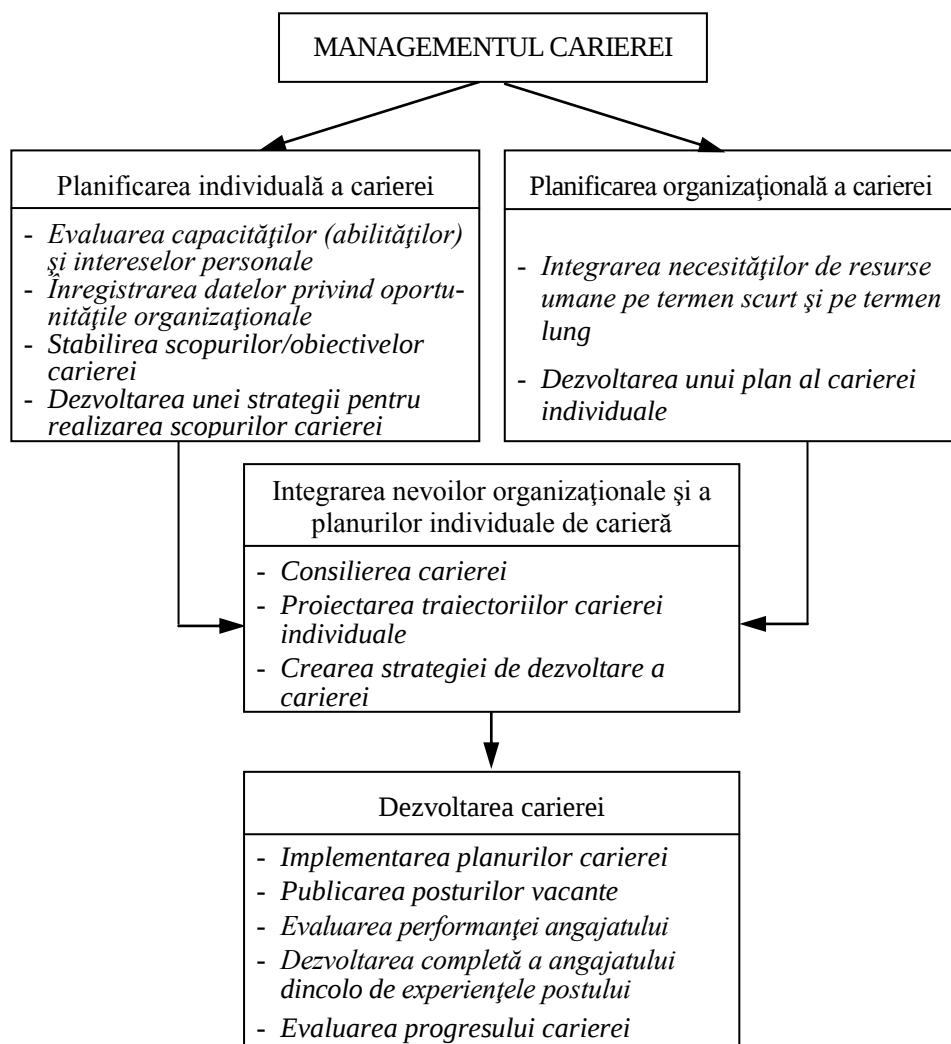


Figura 9.2. Modelul managementului carierei

Dar cum eficacitatea carierei implică o acceptare și o înțelegere bilaterală a importanței criteriilor avute în vedere de către fiecare parte, este firesc să căutăm o posibilă corespondență între cele două game de caracteristici pe care individul, respectiv organizația le au în vedere în procesul de evaluare (figura 9.3).

Ar fi, însă, insuficient să reducem problematica evaluării la efecte și criterii de apreciere a acestora, fără a lua în calcul și **costurile** aferente, respectiv eforturile pe care, atât individul cât și firma le depun pentru realizarea obiectivelor definite în planificarea carierei. Ele se concretizează în *plăți*, pe care societatea le-a acceptat ca norme juridice, legale, de “schimb”, plăți benevole sau impuse, aferente eforturilor de natură umană, materială sau financiară legate de cariera profesională a unei persoane.

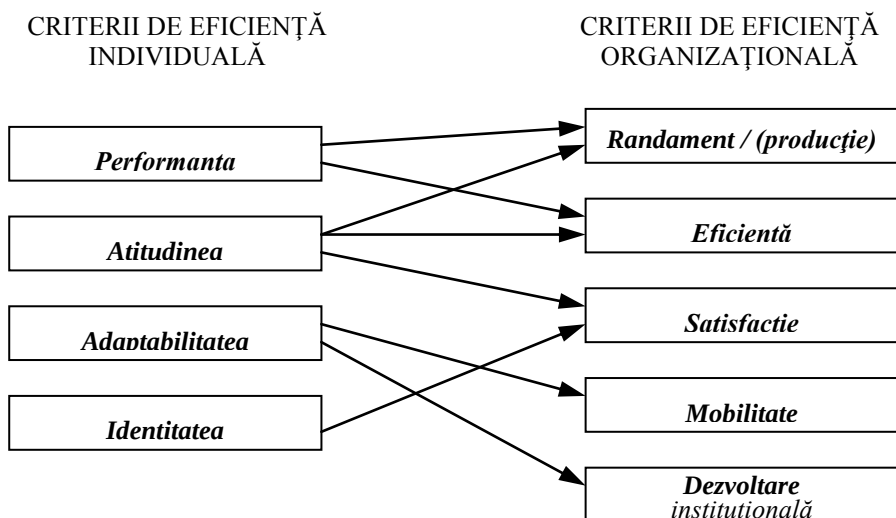


Figura 9.3. Relații între criteriile de evaluare individuală și organizațională a carierei

Costurile anterioare intrării în organizație se referă, în principal, la pregătirea școlară, eventualele specializări, experiența dobândită și celelalte abilități utile și utilizabile firmei în care individul urmează să-și desfășoare activitatea. Mare parte dintre acestea constituie un “credit”, fără garanție, acordat de societate și achitat prin contribuțiile legale de către firmă, în așteptarea restituirii lui în viitor, evident cu o “dobândă” actualizată.

Costurile integrării vizează, în special, eforturi ale firmei: recrutare, selecție, integrare propriu-zisă, dar pot include și anumite cheltuieli individuale legate de căutarea unui post, pregătirea pentru interviu, obținerea unor atestate, examenul medical ș.a.

Costurile de exercițiu al funcției inversează pentru prima dată raportul de participare în favoarea firmei, ele urmând a fi suportate, în principal, de către individ, sub forma efortului depus în activitățile economice sau sociale, potrivit atribuțiilor postului pe care îl ocupă. Nu-i mai puțin adevărat că și compania are partea sa de contribuție, prin asigurarea condițiilor și echipamentelor de lucru, definirea sarcinilor și obiectivelor, evaluarea performanțelor și remunerarea muncii efectuate.

Costurile promovării sunt solidar suportate de cei doi “actori” ai coabitării. Cheltuielile întreprinderii sunt atât cele legate de pregătirea profesională și managerială a persoanei în cauză, cât și cele “anticipate”, decurgând din “investiția de încredere” pe care o realizează prin acordarea prerogativelor aferente noii funcții. Efortul individual se concretizează în asimilarea deprinderilor și cunoștințelor necesare postului vizat, extinderea abilităților de comunicare, sporirea loialității față de firmă și, nu în ultimul rând, prin dobândirea caracterului participativ, de asumare a responsabilității pentru realizarea obiectivelor comune ale organizației.

Costurile ulterioare carierei profesionale pot începe din momentul încetării activității (plăți compensatorii, daune materiale sau morale) și se continuă, de regulă, prin contribuția întreprinderii la sistemele de asigurare socială și, funcție de nivelul de cultură managerială și etică a firmei, prin alte forme de recompensă a foștilor salariați.

9.2. Abordarea individuală a carierei

Concepția de bază a unei asemenea abordări include identificarea calităților, aspirațiilor și setului de valori pe baza cărora vor fi orientate deciziile personale privind selectarea organizației, a nivelului ierarhic și a postului dorit, preocupările în domeniul perfecționării profesionale, comportamentul și atitudinea față de ceilalți actori din spațiul instituțional.

Având în vedere considerentele amintite, se pot identifica principalii **factori** care influențează alegerea și evoluția ulterioară a carierei individuale:

- *autoidentificarea*, ca imagine proprie și ca mod în care ne înțelegem pe noi înșine;
- *sistemul de interese*, determinat de propriul set de valori și de coordonatele familiale;
- orientarea către un anumit domeniu, zonă de activitate, sistem de lucru, privite ca spațiu de *afirmare a propriei personalități*;
- *mediul social*, de proveniență și de evoluție ulterioară.

Pornind de la întrepătrunderea coordonatelor carierei cu cele general existențiale, unii autori realizează o conexiune directă între proiecția în timp a carierei (**faze de dezvoltare**) și principalele stadii ale vieții (figura 9.4):

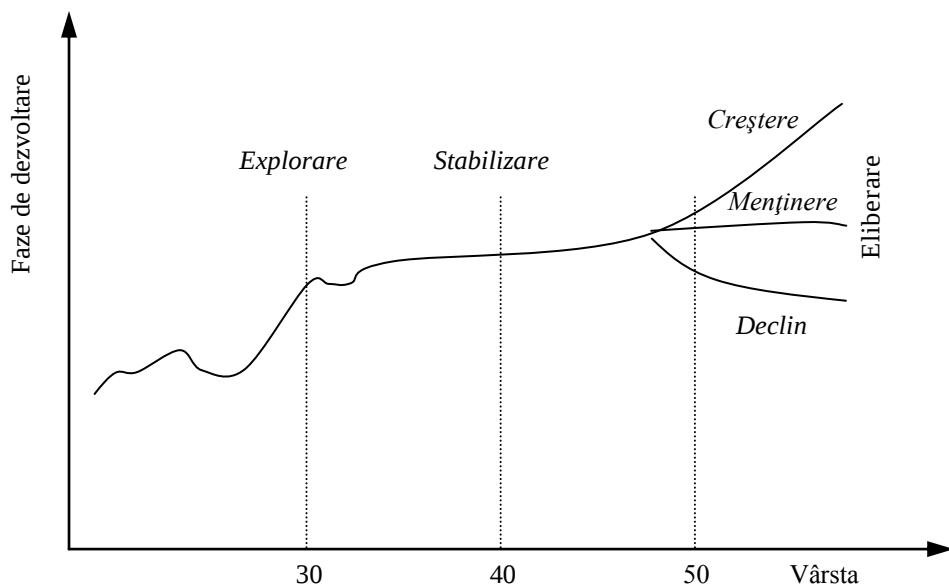


Figura 9.4. Fazele de dezvoltare a carierei de-a lungul vieții

În *faza de explorare*, care se întinde până în jurul vârstei de 30 de ani, abordarea carierei se suprapune procesului de conturare și conștientizare a identității și de dezvoltare a sistemului de valori.

În acest interval se încheie, de regulă, procesul formativ inițial și au loc primele testări ale mediului organizațional. Dată fiind multitudinea de opțiuni ocupaționale posibile și lipsa de experiență în domeniu se pot înregistra și eșecuri temporare, întrucât capacitatea de a alege un anumit post se dezvoltă treptat. Pentru noii angajați nu este exclus nici „șocul realității”, fenomen ce se manifestă prin ecartul dintre așteptări și situația concretă cu care aceștia se confruntă la locul de muncă, în mare parte datorat lipsei de informații, sau unor informații cosmetizate oferite de organizații.

Stabilizarea carierei poate fi marcată prin preocuparea de a găsi un post permanent, sau de a-l menține pe cel ocupat în cadrul unei organizații acceptate. Evaluările și testările din această fază sunt axate pe corespondența dintre aptitudini și sarcini, în vederea valorificării cât mai favorabile a oportunităților oferite de firmă. Conflictele posibile se datorează, de regulă, interferenței unor elemente sau determinări de ordin extraprofesional, sau dificultăților de acomodare între viața familială și activitatea profesională.

Mijlocul carierei, situat în intervalul de vârstă 40-50 de ani, reprezintă un punct nodal de la care evoluția carierei poate urma traiectorii diferite.

Creșterea este determinată de concentrarea pe obiectivele-cheie ale carierei și pe opțiunile privind gestiunea conștientă a finalului de carieră, în urma unei evaluări a succeselor sau realizărilor obținute anterior. Acumulările teoretice și practice își spun cuvântul, constituind un reper semnificativ în ceea ce privește promovarea și recompensele obținute. Faza de creștere poate însemna, deopotrivă, asumarea de noi experiențe și responsabilități în cadrul organizației, planificarea unei etape noi, diferită de experiențele precedente, sau chiar dezvoltarea unor interese în afara spațiului profesional curent.

Menținerea carierei pe un palier stabilizat se bazează pe ceea ce unii specialiști numesc „ancorele carierei”, constând în preocupările sistematice pentru competență tehnică și managerială, pentru creativitate, pentru securitate și autonomie. Sunt folosite așa-numitele căi laterale ale carierei: lărgirea posturilor, implicarea în programele de pregătire continuă și asumarea rolului de mentor pentru noii angajați.

Declinul este legat de o diminuare constantă a performanțelor și se poate datora atât unor factori obiectivi (boală, situații familiale și alte limite personale), cât și unor excese comportamentale (abuz de alcool sau droguri, dezamăgiri persistente, exagerarea unor eșecuri).

Eliberarea sau retragerea din organizație diferă foarte mult, de la caz la caz, în ceea ce privește momentul efectiv, modul de asumare sau de percepție și gama de preocupări ulterioare. De la „șocul pensionării” la planificarea senectuții, literatura de specialitate înregistrează o cazuistică bogată, fapt care este de natură să justifice preocupările privind asigurarea unui „exit” cât mai favorabil din spațiul organizațional.

O interesantă paralelă între fazele sau stadiile carierei și cele mai importante nevoi individuale, pe diferite intervale de vârstă, este prezentată în figura 9.5.

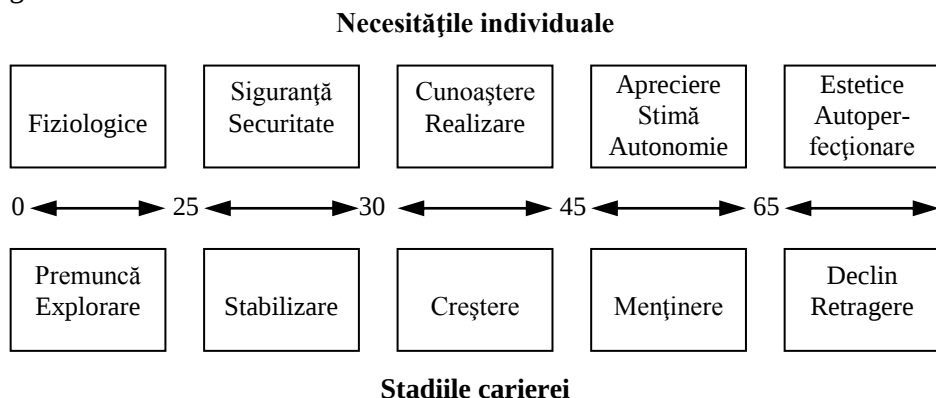


Figura 9.5. Corespondența nevoilor individuale cu stadiile carierei

Conexiunea strânsă între coordonatele personale și potențialul organizațional pe parcursul derulării procesului de dezvoltare a carierei impune respectarea unui set de *cerințe generale* în abordarea individuală a problematicii specifice acestui proces [1].

Preocuparea pentru performanță focalizează atenția factorilor instituționali asupra individului, conduce la aprecierea sa favorabilă, impune respect și constituie o bază obiectivă a succesului.

Promovarea decentă, dar continuă, a *rezultatelor personale* ține de caracterul public al relațiilor profesionale, în cadrul cărora orice reușită trebuie recunoscută, chiar dacă meritele și performanțele se înscriu în orizontul de așteptare al realizării sarcinilor.

Asumarea unui mentor, de regulă o persoană aflată pe un palier ierarhic superior și având un plus de experiență în domeniu, este de natură să potențeze eforturile proprii în dezvoltarea carierei, prin îndrumările oferite și prin oportunitățile suplimentare generate în cadrul acestui tip de relații.

Conducerea propriei cariere reprezintă un proces individual permanent de evaluare și decizie prin care se urmărește valorificarea oportunităților organizaționale și nu numai, dar și evitarea sau amânarea cât mai mult posibil a situației de plafonare.

Educația continuă are în vedere acomodarea individului la un mediu dinamic, în continuă schimbare și prezervarea, în aceste condiții, a șanselor sale de succes.

Conștientizarea necesității unei planificări individuale a carierei permite, în primul rând, stabilirea realistă a obiectivelor acesteia prin identificarea punctelor tari și a celor slabe în cadrul unui proces de autoevaluare. Pe baza obiectivelor se pot identifica compatibilitățile și

incompatibilitățile cu posturile accesibile la un anumit moment dat, precum și nevoile de pregătire suplimentară în vederea unor promovări ulterioare.

Unii autori propun chiar o abordare pas cu pas a **procesului de planificare individuală**, după cum urmează:

- definirea profilului individual (cunoștințe, abilități, interese, valori);
- culegerea informațiilor privind specificul posturilor disponibile;
- identificarea domeniilor ocupaționale preferate;
- adâncirea analizei domeniilor de preferință și restrângerea acestora pe măsura obținerii unor informații suplimentare relevante;
- opțiunea pentru un post organizațional;
- analiza perspectivelor oferite de organizație pentru dezvoltarea carierei și proiectarea variantelor de acțiune în acest sens;
- testarea periodică a proiectelor de dezvoltare a carierei pe baza informațiilor privind realitatea concretă a spațiului organizațional;
- revizuirea obiectivelor și proiectelor de dezvoltare a carierei.

Stabilirea individuală a traiectoriei pe care urmează să se dezvolte propria carieră poartă numele de *model auto-orientat* și conduce, de regulă, la performanță și mulțumire. Cum nu toate persoanele își asumă un rol activ în gestionarea acestui proces, vom menționa și modelele „șansă și noroc”, respectiv „organizația știe cel mai bine”, care lasă prerogativele managementului carierei la voia soartei sau a deciziilor conducerii organizației.

9.3. Abordarea organizațională a carierei

Preocupările organizației privind managementul carierei nu se rezumă, desigur, la suplinirea lipsei de interes a unor angajați pentru acest subiect și sunt departe de a constitui o acțiune dezinteresată. Ele se circumscriu, în mod firesc, viziunii asupra factorului uman considerat ca o resursă esențială a oricărei companii, o resursă cu specificități de care trebuie să se țină seama.

În acest context, este necesar ca membrii organizației să fie recunoscuți ca indivizi cu nevoi, dorințe și abilități unice, care se pot dezvolta și pot glisa către noi direcții de acțiune, dacă au o viziune clară asupra oportunităților și sunt îndrumați și motivați în mod corect. Gradul de motivare este cu atât mai consistent cu cât organizația care îi cuprinde răspunde aspirațiilor lor individuale și le oferă un spațiu suficient de manifestare a competențelor și spiritului de inițiativă.

Practica managerială în domeniu a consacrat câteva **categorii** distincte **de preocupări** în ceea ce privește planificarea organizațională a carierei.

Selectarea beneficiarilor programelor de dezvoltare a carierei pare a fi, la prima vedere, o acțiune discriminatorie. Chiar dacă nu subscriem ideii că managementul carierei privește exclusiv gama posturilor manageriale și pe specialiștii de marcă ai companiei, trebuie să acceptăm și în acest domeniu diversitatea opțiunilor individuale, concretizată în faptul că unii membri ai organizației refuză implicarea în acest proces. Există persoane care, din motive diferite (lipsă de adaptare, plafonare, interese particulare), își pun problema

orientării către alte zone ocupaționale, ca și angajați ale căror preocupări esențiale vizează aspecte ce nu țin de mediul instituțional în care își desfășoară activitatea.

Definirea traiectoriilor potențiale în dezvoltarea carierei reprezintă un proces complex de evaluare a posibilităților, nu neapărat interne, de asigurare a succesiunii posturilor organizaționale în care aspirațiile și competența fiecărui individ își găsesc un corespondent convenabil. Dinamica mișcării individului în procesul de acomodare a componentelor individuale cu oportunitățile oferite de firmă este diversă (figura 9.6).

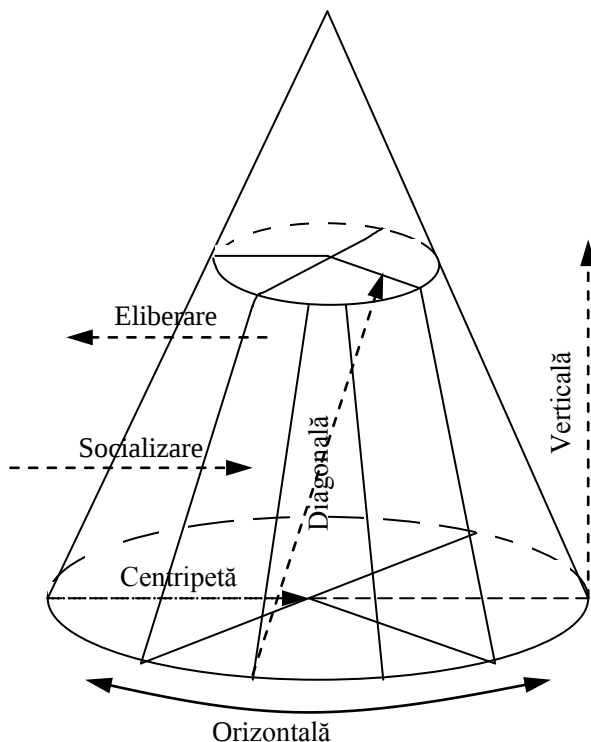


Figura 9.6. Direcțiile de mișcare în carieră

- Mișcarea centripetă se realizează de la nivelul unor subunități sau subdiviziuni ale companiei către entitatea centrală sau, după caz, către firma-mamă.
- Mișcarea orizontală constă în schimbarea domeniului de activitate și este condiționată de asimilarea unor noi competențe, întrucât presupune valorificarea altor calități și aptitudini decât cele experimentate anterior.
- Mișcarea verticală este echivalentă cu promovarea către un nivel ierarhic superior din același domeniu funcțional sau de pregătire profesională și implică nu doar o dezvoltare a competenței, în general, ci și asimilarea unei competențe manageriale.
- Mișcarea diagonală îmbină caracteristicile modalităților precedente de schimbare a statutului în cadrul organizației și are în vedere extinderea gamei de competențe atât prin asimilarea de noi cunoștințe de specialitate, cât și prin dobândirea unor abilități de ordin managerial.

Asumarea responsabilităților în dezvoltarea carierei angajaților unei firme îi privește, desigur, în primul rând pe manageri. Beneficiind de propria experiență în managementul carierei, aceștia pot facilita o conexare cât mai favorabilă între nivelul de performanță al subordonaților și planurile de carieră

ale acestora. Instituționalizarea unor evaluări periodice, asigurarea serviciilor de consultanță, facilitarea dezvoltării profesionale și acceptarea rolului de mentor sunt doar câteva modalități prin care un manager poate contribui la optimizarea evoluției profesionale a persoanelor din subordine și, implicit, a statutului lor în cadrul companiei.

Fiind vorba de activități specifice, care necesită o pregătire de specialitate, managementul carierei antrenează, în egală măsură, și departamentul de resurse umane, cu atât mai mult cu cât acesta poate sistematiza preocupările în domeniu ale diferiților factori implicați prin următoarele modalități:

- elaborarea unor modele adecvate de planificare și dezvoltare a carierei care vor fi administrate (în ceea ce-i privește) sau supravegheate (ale subordonaților) de către managerii de pe diferite niveluri ierarhice;
- instituționalizarea activităților de consiliere a carierei și de menținere a unui dialog permanent între șefi și subordonați;
- organizarea unui sistem informațional adecvat sub raportul actualizării datelor necesare în managementul carierei și al accesibilității lor;
- susținerea și asistarea programelor de carieră, urmărirea și actualizarea planurilor individuale și evaluarea lor periodică.

Stimularea opțiunilor individuale în domeniul optimizării carierei nu înseamnă derobarea de la rolul și atribuțiile firești oricărei instituții în acest sens, ci răspunde nevoii angajaților de a trece prin filtrul personal orice ofertă venită din exterior și de a selecta oportunitățile în funcție de un complex de factori imposibil de simulat la nivel organizațional. Din acest motiv transparența instituției trebuie să vizeze, în egală măsură, potențialul viitor de angajare și promovare, ca și programele de pregătire necesare pentru realizarea obiectivelor carierei.

Practic, în fiecare etapă a existenței sale în cadrul organizației, angajatul trebuie încurajat să-și coordoneze singur programul de carieră, fapt care conduce la dezvoltarea responsabilității acestuia și încurajează îmbunătățirea propriilor performanțe.

Bibliografie

- 1) D. Constantinescu, *Managementul resurselor umane*, Editura Mustang, București, 2009
- 2) Constantinescu, D. A. ș.a. *Managementul resurselor umane*, Colecția „Națională”, București, 1999
- 3) Manolescu, A. *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2001
- 4) R. L. Mathis, P. C. Nica, C. Rusu, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997

Întrebări pentru verificarea cunoștințelor acumulate (autoevaluare)

- Care sunt constantele care definesc noțiunea de carieră ?
- Prezentați cerințele generale în abordarea individuală a carierei.
- Care sunt fazele carierei individuale de-a lungul vieții ?

- Descrieți principalele categorii de preocupări privind planificarea organizațională a carierei
- Care sunt direcțiile de mișcare în cadrul carierei organizaționale ?

Teste grilă (răspunsurile corecte se găsesc la sfârșitul suportului de curs)

98. Care dintre elementele de mai jos nu face parte dintre constantele ce caracterizează noțiunea de carieră ?
 - a. creșterea, cantitativă sau calitativă a gradului de satisfacție
 - b. ideea de mobilitate
 - c. legătura cu nivelul de performanță socialmente recunoscut
 - d. influența factorilor de mediu
 - e. coordonata profesională
99. Care dintre elementele de mai jos nu face parte dintre constantele ce caracterizează noțiunea de carieră ?
 - a. coordonata profesională
 - b. legislația muncii
 - c. cadrul organizațional
 - d. reverberația în spațiul social și familial
 - e. percepția individuală a factorilor prin prisma cărora este evaluată cariera
100. Cariera subiectivă:
 - a. este o abordare din perspectiva organizației
 - b. privește procesul de dezvoltare a resurselor umane
 - c. este o abordare din perspectiva individului
 - d. se concretizează în potențialului de promovare
 - e. se evaluează pe baza randamentului și eficienței
101. Cariera obiectivă:
 - a. este o abordare din perspectiva organizației
 - b. are în vedere propriul sistem de valori și de aspirații
 - c. este o abordare din perspectiva individului
 - d. pornește de la evaluarea abilităților și intereselor personale
 - e. se evaluează pe baza adaptabilității și identității
102. Eliminați termenul care nu face parte dintre factorii ce influențează alegerea și evoluția ulterioară a carierei individuale.
 - a. autoidentificarea
 - b. sistemul de interese
 - c. orientarea către un anumit domeniu
 - d. mediul social, de proveniență și de evoluție ulterioară
 - e. relația cu șeful direct și colegii din grupul de lucru
103. Succesiunea fazelor de dezvoltare a carierei de-a lungul vieții este:
 - a. socializare, stabilizare, creștere/menținere/declin
 - b. explorare, stabilizare, creștere/menținere/declin
 - c. creștere/menținere/declin, explorare, stabilizare
 - d. creștere/menținere/declin, socializare, eliberare
 - e. explorare, creștere/menținere/declin, stabilizare

104. Care dintre aserțiunile de mai jos nu face parte din gama de cerințe generale în abordarea individuală a problematicii carierei ?
- a. preocuparea pentru performanță
 - b. promovarea rezultatelor personale
 - c. definirea traiectoriilor potențiale
 - d. asumarea unui mentor
 - e. conducerea propriei cariere
105. Care dintre aserțiunile de mai jos nu face parte din gama de cerințe generale în abordarea individuală a problematicii carierei ?
- a. promovarea rezultatelor personale
 - b. asumarea unui mentor
 - c. conducerea propriei cariere
 - d. stimularea opțiunilor individuale
 - e. educația continuă
106. Procesul de planificare individuală a carierei include:
- a. selectarea beneficiarilor programelor de dezvoltare a carierei
 - b. definirea traiectoriilor potențiale
 - c. asumarea responsabilităților
 - d. stimularea opțiunilor individuale
 - e. revizuirea obiectivelor și proiectelor de dezvoltare a carierei
107. Procesul de planificare individuală a carierei include:
- a. selectarea beneficiarilor programelor de dezvoltare a carierei
 - b. culegerea informațiilor privind specificul posturilor disponibile
 - c. definirea traiectoriilor potențiale
 - d. asumarea responsabilităților
 - e. stimularea opțiunilor individuale
108. Procesul de planificare individuală a carierei include:
- a. selectarea beneficiarilor programelor de dezvoltare a carierei
 - b. definirea traiectoriilor potențiale
 - c. opțiunea pentru un post organizațional
 - d. asumarea responsabilităților
 - e. stimularea opțiunilor individuale
109. Procesul de planificare organizațională a carierei include:
- a. culegerea informațiilor privind specificul posturilor disponibile
 - b. identificarea domeniilor ocupaționale preferate
 - c. opțiunea pentru un post organizațional
 - d. definirea traiectoriilor potențiale
 - e. revizuirea obiectivelor și proiectelor de dezvoltare a carierei.
110. Procesul de planificare organizațională a carierei include:
- a. selectarea beneficiarilor programelor de dezvoltare a carierei
 - b. definirea profilului individual
 - c. adâncirea analizei domeniilor de preferință
 - d. analiza perspectivelor oferite de organizație
 - e. testarea periodică a proiectelor de dezvoltare a carierei

REZULTATELE TESTELOR-GRILĂ

1	d	23	b	45	e	67	c	89	a
2	a	24	a	46	d	68	d	90	c
3	e	25	a	47	e	69	d	91	a
4	b	26	d	48	b	70	e	92	e
5	b	27	c	49	a	71	d	93	c
6	c	28	b	50	a	72	e	94	b
7	a	29	e	51	c	73	c	95	d
8	d	30	a	52	b	74	b	96	a
9	e	31	c	53	e	75	a	97	e
10	c	32	e	54	c	76	e	98	d
11	a	33	d	55	a	77	c	99	b
12	d	34	c	56	b	78	b	100	c
13	b	35	b	57	d	79	d	101	a
14	d	36	a	58	e	80	a	102	e
15	e	37	b	59	c	81	a	103	b
16	c	38	a	60	d	82	e	104	c
17	b	39	d	61	c	83	b	105	d
18	e	40	c	62	a	84	d	106	e
19	c	41	e	63	b	85	c	107	b
20	a	42	c	64	e	86	b	108	c
21	e	43	d	65	a	87	e	109	d
22	d	44	b	66	b	88	d	110	a