

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE
SUPPORT DE CURS

CURPINS

CAPITOLUL 1- INTRODUCERE ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE	2
1.1 Resursele umane într-o organizație.....	2
1.2. Definirea managementului resurselor umane	4
1.3. Principalele activități ale M.R.U.....	6
1.4. Etapele de dezvoltare ale M.R.U.	7
1.5 Elemente cu influență asupra managementului resurselor umane din organizație	9
CAPITOLUL 2- ANALIZA SI PROIECTAREA POSTURILOR	14
2.1 Definirea posturilor	14
2.2 Analiza posturilor.....	16
2.3 Proiectarea posturilor	19
CAPITOLUL 3- RECRUTAREA RESURSELOR UMANE	22
3.1. Definirea și obiectivele procesului de recrutare.....	22
3.2. Etapele procesului de recrutare	23
3.3. Planificarea procesului de recrutare.....	25
3.4. Sursele și metodele de recrutare.	25
3.5. Evaluarea surselor și efortului de recrutare.	31
STUDIUL DE CAZ.....	32
CAPITOLUL 4- SELECTIA RESURSELOR UMANE.....	47
4.1. Definiție și caracteristici	47
4.2. Pașii procesului de selecție	47
CAPITOLUL 5- FORMAREA SI PERFECTIONAREA PERSONALULUI.....	56
CAPITOLUL 6- MOTIVAREA PERSONALULUI.....	62
6.1Principalele teorii motivaționale	62
6.2 Tipuri de motivare.....	66
6.3 Tehnici motivaționale	67
CAPITOLUL 7- MANAGEMENTUL RECOMPENSELOR.....	70
7.1. Cadrul conceptual al managementului recompensării personalului	70
7. 2. Conținutul sistemului de recompensare a personalului	71
7.3 Elementele sistemului de salarizare	78
CAPITOLUL 8- EVALUAREA RESURSELOR UMANE.	83
CAPITOLUL 9- MANAGEMENTUL CARIEREI	94

CAPITOLUL 1- INTRODUCERE ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

1.1 Resursele umane într-o organizație

Omul este o ființă socială a cărei existență determină progresul civilizațiilor. Dacă am considera că omului îi este suficient doar ceea ce ar putea procura singur, traiul său ar putea fi considerat mizer. Când oamenii se asociază și se organizează în diverse grupuri, concentrându-și forțele și schimbând roadele muncii lor între ei, reușesc să prospere.

Scopul managementului este acela de a face ca strădaniile cooperării dintre oameni să dea roade.

Pe un plan general, managementul este definit ca fiind "*ansamblul cunoștințelor referitoare la organizarea și gestiunea unei întreprinderi*".

Într-o accepțiune mai detaliată, managementul este înțeles ca fiind o modalitate de a conduce rațional o organizație, de a organiza activitățile, de a stabili scopurile și obiectivele, de a construi strategia acesteia. Implementarea acesteia implică o folosire mai eficientă a oamenilor, a tehnologiilor și resurselor materiale, urmărind creșterea rentabilității și eficienței întreprinderii.

Reflectând la dimensiunile managementului ne explicăm de ce în țările dezvoltate s-au constituit și discipline distincte cum ar fi managementul financiar, managementul contabil, managementul producției, managementul aprovizionării și desfacerii, managementul resurselor umane etc.

Deosebit de actuală, problematica managementului resurselor umane este abordată într-o viziune interdisciplinară care urmărește dezvoltarea practicii manageriale din acest domeniu prin: eliminarea empirismului, crearea de metode, procedee și tehnici adecvate de modernizare, precum și prin stabilirea unor exigențe sporite, în vederea atingerii scopurilor propuse.

O perioadă îndelungată de timp întreprinderea a urmărit prioritar obținerea profitului în urma vânzării produselor/ serviciilor sale. Astfel, problemele relațiilor umane din cadrul unităților economice erau considerate accesorii Ele fiind încredințate unui șef de personal, care se ocupa de aspectele juridice, administrative și disciplinare ale forței de muncă.

Treptat însă, domeniile de activitate și tipul preocupărilor compartimentelor de personal s-au extins, conturându-se tot mai mult finalitatea socială a întreprinderii. Acest fapt a determinat schimbarea locului și rolului resurselor umane din cadrul organizației.

Politicile de personal au suferit o modificare a conținutului lor pe măsura evoluției conceptelor privind raportul dintre om și munca sa, în special pe baza psihologiei

industriale. În urma diverselor analize psihosociologice a rezultat că raporturile între oameni, în cadrul activității lor, sunt extrem de variate cel puțin din două motive:

- munca însăși diferă de la un lucrător la altul;
- diversitatea motivațiilor umane.

Motivațiile indivizilor sunt foarte diverse, ele fiind legate de natura aspirațiilor lor, personalitate, contextul social-educativ, mediul de lucru, nivelul cultural, cel al venitului. Însă și munca răspunde la motivații foarte diferite în raport cu lucrători respectivi. Elementul comun în analiza motivației îl reprezintă nevoile lucrătorilor.

Nevoile fiziologice sunt cele solicitate de supraviețuirea oamenilor (hrană, îmbrăcăminte, locuință).

Nevoile de securitate au în vedere perspectiva existenței salariatului, a certitudinii locului de muncă etc.

Atunci când nevoile fiziologice și cele de securitate sunt satisfăcute apar alte nevoi superioare, dispuse pe niveluri superioare.

În cadrul **nevoilor sociale** sunt integrate cerințe ce țin de necesitatea apartenenței la grup. Fiecare om simte nevoia de a avea prieteni și ființe pe care să le iubească, deși aceste nevoi nu sunt așa de presante ca cele fiziologice sau cele de siguranță socială.

Aprecieria performanțelor reprezintă un proces prin care se decide cât de bine este efectuată o activitate de muncă de către angajații unei întreprinderi sau ai unui anumit loc de muncă. În linii foarte generale, informațiile provenite de pe urma evaluării performanțelor profesionale servesc la:

- stabilirea obiectivă a salariilor;
- repartitia adecvată pe post;
- organizarea instruirii și perfecționării profesionale.

Când evaluările sunt practicate pe o scară mai restrânsă, acoperind un grup mic de persoane, problema este relativ ușor rezolvabilă. Nu astfel stau lucrurile când avem în vedere o unitate sau o companie care însumează sute și mii de oameni grupați în secții, ateliere și echipe, de profesii diferite, vârstă și calificare variată.

A evalua potențialul uman al unui colectiv de muncă înseamnă în primul rând a cunoaște, cu mijloace științifice, pe fiecare om în parte pentru a-i aprecia obiectiv competența.

Aprecieria sau notarea valorii profesionale constituie o practică răspândită în multe țări. O anchetă efectuată la 400 de întreprinderi din SUA arată că aproape jumătate dintre ele utilizează în mod curent notarea reușitei profesionale (Triffin, McCormick, 1968). Bass și Baront (1972) citând un studiu din anul 1964 arată că din 955 de companii, 71% folosesc notarea personalului ca bază pentru o repartitie corectă a salariilor¹.

Locher și Teel (1988) identifică într-un studiu în care au fost implicate 324 de organizații din sudul Californiei, că 94% utilizează un sistem de apreciere a performanțelor

¹ C. Zamfir, Strategii ale dezvoltării sociale, Editura Politică, București, 1977

profesionale. Aprecierea obiectivă a performanțelor personalului se va repercuta nemijlocit atât asupra creșterii eficienței muncii, cât și asupra unor decizii cu caracter administrativ, cum ar fi: acordarea de gradații; prime;salariu;promovări; transferări.

Prin evaluarea performanțelor va fi posibilă o mai bună repartizare a salariilor pe posturi, o salarizare echitabilă, o sporire a capacității productive a întreprinderi. Persoanele supuse evaluării vor conștientiza cu mai multă profunzime acest proces, se vor convinge de implicațiile pozitive ale acestuia asupra propriei personalități, vor înțelege cum o evaluare corectă reprezintă un factor motivațional puternic, cum cunoașterea și autocunoașterea pot modifica structura personalității.

1.2. Definirea managementului resurselor umane

Marea majoritate a specialiștilor în domeniu consideră că managementul resurselor umane, ca orice alt domeniu științific, este rezultatul cercetării specializate și se înscrie pe traiectoria unei evoluții și diversificări rapide în numeroase domenii de activitate.

Desprinzându-se din managementul general, managementul resurselor umane s-a diferențiat și s-a autonomizat lărgindu-și problematica sau obiectul de studiu. În consecință s-a specializat, având în prezent un loc bine precizat în cadrul managementului general.

Pornind de la un domeniu deja conturat, cel al managementului general, împrumutând de la acesta unele concepte sau metode de investigare și chiar limbaje de expunere, managementul resurselor umane își precizează obiectul de studiu și își trasează sau delimitează propria arie de activitate.

Apariția și dezvoltarea managementului resurselor umane a avut și are multiple influențe favorabile asupra managementului general, deoarece pulsurile pe care le generează impulsionează progresele cunoașterii științifice.

Managementul resurselor umane este un termen mai modern, pentru ceea ce s-a numit tradițional administrarea personalului, relații industriale, conducerea activităților de personal, dezvoltarea angajaților, managementul personalului.

În concepția multor autori, "managementul personalului" și "managementul resurselor umane" se referă la același lucru, deoarece persoanele din cadrul organizației reprezintă resursele umane ale acesteia.

Managementul resurselor umane este un termen modern care în perioada anilor 1980-1990 a adus schimbări semnificative în domeniului managementului și a cărui folosire se extinde treptat, ceea ce a determinat ca în anul 1989, Societatea Americană pentru Administrarea Personalului să-și schimbe denumirea în Societatea pentru Managementul Resurselor Umane.

Managementul resurselor umane propune o abordare sau o tratare totală globală, interdisciplinară și profesională a problematicii personalului din cadrul unei organizații.

Deși a apărut ceva mai târziu, larga proliferare a managementului resurselor umane se explică prin faptul că răspunde unor necesități acute, prin specificitatea obiectivelor urmărite și prin utilitatea sa practică deosebită. De aceea termenul de management al resurselor umane sugerează și faptul că problemele umane privesc pe toți managerii și nu doar pe aceia din compartimentul de resurse umane.

În urma studiilor efectuate cu privire la organizarea și divizarea muncii s-a conturat, alături de celelalte funcțiuni ale organizației, funcțiunea de personal. Funcțiunea de personal cuprinde ansamblul proceselor din cadrul unei organizații prin care se asigură resursele umane necesare, precum și utilizarea, dezvoltarea și motivarea acestora. Ea desemnează o grupare sistematică, pe baze raționale, de activități specializate, omogene și complementare, desfășurate de persoane cu o anumită pregătire de specialitate.

Funcțiunea de personal s-a transformat, cu timpul, în funcțiune a resurselor umane, devenind apoi managementul resurselor umane, care reprezintă nu o schimbare de nume, ci o schimbare de conținut.

În literatura de specialitate există un număr relativ mare de definiții date managementului resurselor umane, unele dintre ele fiind destul de dezvoltate. Diferențele dintre aceste definiții ascund atât aspecte formale, de formulare, cât și unele deosebiri privind filosofia care stă la baza interpretării problematicii umane.

Numeroși specialiști în domeniu au definit managementul resurselor umane astfel:

- *toate activitățile orientate spre factorul uman, având drept obiective: conceperea, proiectarea, utilizarea optimă, întreținerea și dezvoltarea socio-umană;*
- *abordarea strategică a asigurării, motivării, antrenării și dezvoltării resursei - cheie a unei organizații;*
- *funcțiunea care facilitează cea mai eficientă folosire a oamenilor în vederea realizării obiectivelor individuale și operaționale;*
- *fixarea obiectivelor în raport cu oamenii , realizarea și controlul acestora într-o logică a sistemului;*
- *complexul de activități orientate către utilizarea eficientă a capitalului uman, în scopul realizării obiectivelor organizaționale simultan cu satisfacerea nevoilor angajaților;*
- *toate deciziile și proiectele manageriale care afectează sau influențează direct oamenii sau resursele umane, care muncesc pentru organizație;*
- *ansamblul deciziilor care afectează relațiile dintre principalii parteneri sociali, meniți să asigure sporirea productivității și a eficienței activității economice;*
- *ansamblul activităților de ordin operațional și de ordin energetic care permit asigurarea organizației cu resursele umane necesare;*
- *complex de măsuri concepute interdisciplinar, cu privire la recrutarea personalului, selecția, încadrarea, utilizarea prin organizarea ergonomică a*

muncii, stimularea materială și morală, până în momentul încetării contractului de muncă.

Din examinarea definițiilor managementului resurselor umane se pot trage unele concluzii care reflectă de fapt stadiul de dezvoltare și consolidare a teoriei și practicii manageriale în acest nou domeniu de activitate.

Din punctul de vedere din care au fost formulate, majoritatea definițiilor pot fi considerate juste și conforme cu realitatea. Unele din definițiile menționate reflectă în primul rând filosofia care stă la baza interpretării problematicei respective, preocupările de specialitate ale autorilor, prezentând doar fragmentar sau unilateral conținutul și obiectivele managementului resurselor umane.

Parcurgând și analizând diferitele definiții prezentate, se poate aprecia că, în prezent nu există o definiție unanim acceptată a managementului resurselor umane, care să întrunească consensul specialiștilor în domeniu.

1.3. Principalele activități ale M.R.U.

Conținutul managementului resurselor umane este dat de multitudinea și diversitatea activităților care trebuiesc desfășurate, corelate și armonizate în domeniul resurselor umane.

În încercările de a aprecia cât mai exact și mai complet principalele domenii de activitate ale managementului resurselor umane, au fost formulate numeroase opinii care poartă amprenta țării de proveniență a autorilor.

Astfel, Societatea Americană pentru Pregătire și Dezvoltare (ASTD) identifică nouă domenii principale de activitate ale managementului resurselor umane ;

- *pregătire și dezvoltare;*
- *organizare și dezvoltare;*
- *organizarea/proiectarea posturilor;*
- *planificarea resurselor umane;*
- *selecția și asigurarea cu personal;*
- *cercetarea personalului și sistemele informaționale;*
- *recompense/avantaje sau ajutoare acordate;*
- *consilierea privind problemele personale ale angajaților;*
- *sindicat/relații de muncă.*

Unii autori - C.D.Fischer, L.F. Schoenfeldt, J.B. Show - au adăugat domeniilor prezentate și alte activități pentru circumscrierea cât mai exactă a conținutului managementului resurselor umane² :

- *managementul strategic al resurselor umane;*

² Ristea M., Zara Șt., „Bugetul în conducerea întreprinderii”, Ed. Științifică și Enciclopedică, București, 1984

- *oportunități egale de angajare;*
- *planificarea carierei;*
- *comportamentul organizațional;*
- *negocierile colective;*
- *evaluarea funcțiunii de resurse umane;*
- *programul de lucru;*
- *disciplina și controlul.*

Dacă se are în vedere literatura de specialitate franceză, Jean Marie Perette evidențiază faptul că în concepția managementului resurselor umane funcțiunea de personal presupune zece aspecte:

- *administrarea curentă;*
- *gestiunea resurselor umane;*
- *formarea;*
- *dezvoltarea socială;*
- *gestiunea costurilor de personal;*
- *informarea și comunicarea;*
- *relațiile sociale;*
- *consilierea ierarhică și gestiunea de personal;*
- *relațiile externe.*

Activitățile managementului resurselor umane sunt deosebit de variate iar conținutul acestora nu este de aceeași natură, deoarece activitățile respective pot fi operaționale, administrative sau strategice.

Modificarea priorităților în abordarea problematicii resurselor umane variază nu numai de la o organizație la alta, ci și de la o țară la alta. Intensitatea de manifestare a diferitelor activități din domeniul managementului resurselor umane, are loc în mod diferit de la o organizație la alta precum și de la o etapă la alta în funcție de condițiile concrete ale acestora.

1.4. Etapele de dezvoltare ale M.R.U.

Pe parcursul timpului și în domeniul funcțiunii de personal sau al managementului resurselor umane pot fi identificate sau individualizate diverse etape de dezvoltare. Aceste etape reprezintă stadiile în evoluția funcțiunii de personal sau în definitivarea conținutului managementului resurselor umane, Una din variantele de periodizare prezentată în literatura de specialitate în domeniul managementului resurselor umane este:

1. Etapa empirică - își are începuturile în cele mai vechi timpuri și include preocupările în domeniu până la sfârșitul secolului al XIX-lea. Această etapă reprezintă

etapa timpurie a preocupărilor în domeniul resurselor umane, conturată înainte ca activitățile referitoare la personal să devină un domeniu specializat al managementului.

2. Etapa bunăstării și prosperității - este perioada de avânt a capitalismului, concretizată prin creșterea complexității activităților desfășurate și care a dus nu numai la modificări în structura proceselor de muncă, ci și la intensificarea preocupărilor în domeniul funcțiunii de personal prin folosirea unor metode și tehnici specifice.

3. Administrarea personalului - este etapa de dezvoltare a funcțiunii de personal care în timp poate fi localizată în perioada dintre cele două războaie mondiale și în care apar noi cerințe în domeniul resurselor umane datorită creșterii mărimii organizațiilor și complexității activității. Obiectivele urmărite în această etapă au în vedere mai mult organizația, ca agent economic datorită mecanismelor de piață care erau suverane și exprimau mai puțin preocuparea pentru problemele angajaților. Schimbările semnificative produse în modelele sociale au ca rezultat dezvoltarea compartimentelor de personal sau a serviciilor specializate. Crearea unor compartimente de personal s-a datorat și faptului că unele abuzuri și favoruri au devenit intolerabile.

4. Managementul personalului- faza de dezvoltare - este etapa specifică perioadei celui de-al doilea război mondial și a anilor '50 când reconstrucția postbelică, internaționalizarea crescândă a economiei au creat condiții pentru dezvoltarea funcțiunii de resurse umane. Începe să fie asigurată întreaga gamă de activități specifice funcțiunii de personal. Activitățile de personal se desfășoară în primul rând la nivel tactic și mai puțin la nivelul obiectivelor strategice.

5. Managementul personalului- faza matură - este specifică anilor '60 și '70 și se caracterizează printr-o abordare cât mai complexă a problematicii resurselor umane, printr-o implicare mai mare a managerilor de personal în strategia resurselor umane și în probleme strategice ale organizației precum și printr-o mai mare preocupare pentru o implicare sporită a personalului în realizarea obiectivelor organizaționale. În această etapă are loc o maturizare a funcțiunii de personal prin extinderea activităților din etapele anterioare și prin abordarea sistematică a tuturor activităților de personal.

6. Managementul resurselor umane - prima fază - este caracteristică perioadei anilor '80.

Este perioada când se conturează managementul resurselor umane, iar funcțiunii de personal i se conferă același statut ca și celorlalte funcțiuni ale organizației. Are loc o nouă restructurare a funcțiunii de personal prin închiderea în cadrul acesteia a unor activități ca: planificarea și dezvoltarea carierei, motivarea personalului, recompensa legată de performanță, securitatea și sănătatea angajaților și o descentralizare a obiectivelor operaționale ale funcțiunii de personal.

7. Managementul resurselor umane - a doua fază - declanșată la începutul anilor '90.

Caracteristicile acestei etape apar ca o reacție față de cele mai preocupate trăsături ale culturii organizaționale, ca de exemplu individualismul și lăcomia. Apar concepte relativ noi; managementul culturii, plata legată de performanță sau dezvoltarea managementului.

Această continuă dezvoltare a managementului resurselor umane a dus în cele din urmă la transformarea sa treptată dintr-un domeniu strict definit și îngust într-o funcțiune strategică și coerentă.

1.5 Elemente cu influență asupra managementului resurselor umane din organizație

1. Cultura organizațională și climatul organizațional

Începând cu anul 1957 tot mai mulți specialiști în management au demonstrat că eficiența marilor companii este puternic influențată de cultura organizațională. Aceasta a fost considerată o forță invizibilă care a permis transformarea unor mari companii (Kodak, IBM, Delta Airlines) în corporații de succes. Cultura organizației și climatul organizațional contribuie la crearea unei atmosfere care să încurajeze valorificarea potențialului creativ al angajaților.

Cultura organizației nu controlează total percepțiile, gândurile și sentimentele membrilor. Cu cât trăim mai mult într-o cultură dată, cu cât cultura este mai veche, cu atât ea va influența percepțiile, gândurile și trăirile membrilor organizației. Cel mai important rol în formarea culturii organizației îl au liderii timpurii ai acesteia. Ei și succesorii lor au jucat și joacă un rol cheie când grupul se confruntă cu o problemă nouă și trebuie să-și dezvolte noi răspunsuri la o situație. Managerii și liderii – susținea Schein – nu numai că asigură inventarea de noi soluții, dar oferă o anumită securitate care trebuie să tolereze anxietatea de a renunța la răspunsurile stabile, atunci când trece prin ceea ce Kurt Lewin numea stadiul dezechetat.

Cultura organizațională are deci un impact major asupra succesului afacerilor. Într-o companie cu o cultură puternică, managerii știu că angajații sunt aceia care fac să meargă, iar climatul organizațional are un efect puternic asupra rezultatelor acestora. Companiile cu o cultură slabă pun accent pe produsele pe care le fabrică în timp ce companiile cu o cultură puternică pun accentul pe indivizii a căror muncă este integrată în aceste produse.

Climatul organizațional este considerat de majoritatea specialiștilor ca un fenomen cheie în înțelegerea dinamicii microgrupurilor sociale. Climatul social este considerat ca un nivel superior de integrare a factorilor interni și externi, obiectivi și subiectivi care sunt semnificativi pentru grup și care generează o dispoziție psihică relativ stabilă și generală la nivelul membrilor grupului respectiv.

Principalele caracteristici ale climatului psihosocial sunt:

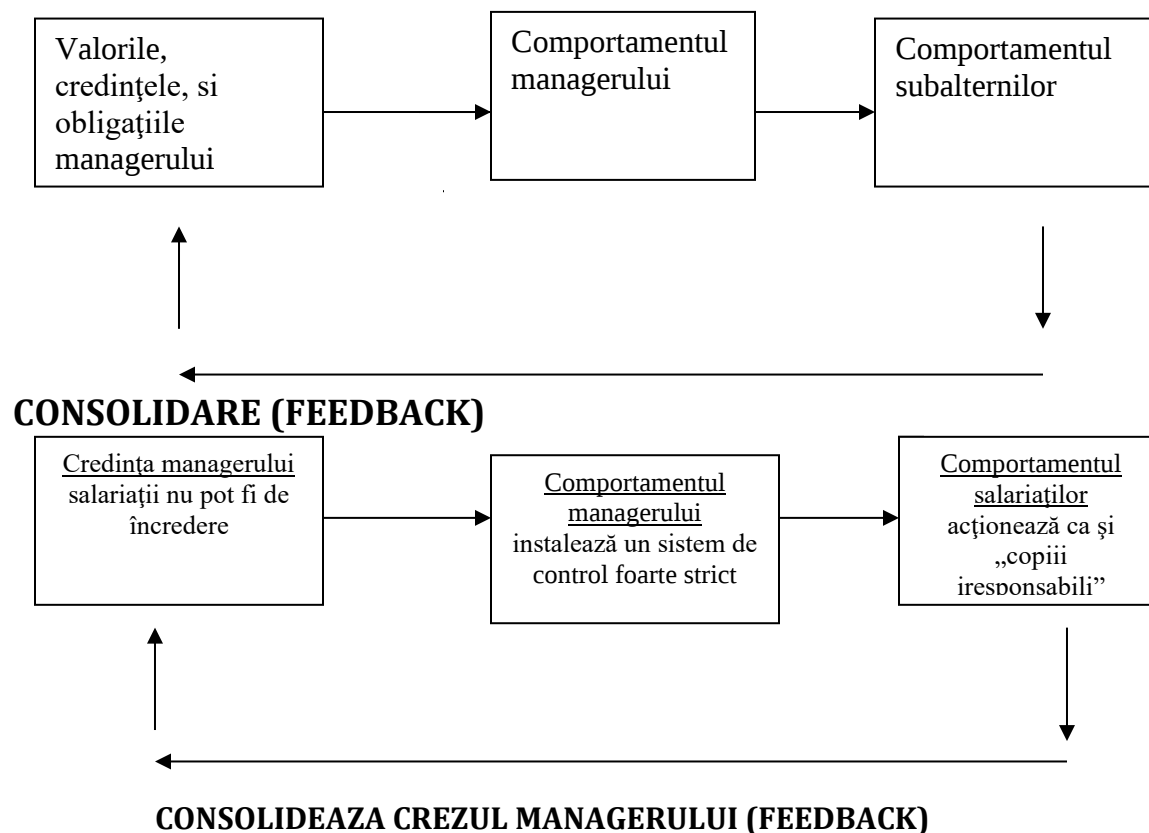
- caracterul sintetic al sistemului;
- relativa stabilitate și independență în raport cu factorii care îl generează;

- caracterul generalizat la nivelul unui grup.

Oamenii de pe tot cuprinsul planetei noastre manifestă preferințe și obiceiuri diferite în privința îmbrăcăminte, alimentației și adăpostirii, de asemenea, au sărbători diferite. În aceste condiții, ne întrebăm în mod legitim, dar și cu nemăsurată curiozitate, dacă aceste diferențe afectează modul de a muncii al oamenilor? Oamenii se organizează, conduc și muncesc diferit de la o cultură la alta? Oare în ce fel variază comportamentul nostru în funcție de cultură?

Cercetătorii au descoperit că diferențele culturale sunt bazate pe valorile, atitudinile și comportamentele oamenilor. Fiecare dintre noi avem o mulțime de atitudini și credințe constituite ca adevărate filtre, prin care vedem și interpretăm situațiile de management.

În figura de mai jos se prezintă cum credințele, valorile și atitudinile managerilor influențează comportarea lor.



Într-o anumită măsură, credințele, valorile și atitudinile determină ambele fețe ale comportamentului, bunăvoința sau buna credință și agresiunea superioară sau reaua credință. Cunoscutul teoretician al managementului american, reprezentant de seamă al școlii comportamentale, Douglas McGregor ne-a lăsat celebrul model de comportament managerial „Teoria X și Teoria Y”. Potrivit acestui model, managerii caracterizați de „Teoria X” nu manifestă încredere în subalternii lor și sunt de părere că salariații nu vor să muncească cu responsabilitate și în consecință trebuie supravegheați îndeaproape. Acești

manageri stabilesc sisteme strânse de control pentru a se asigura că salariații lucrează. Pe de altă parte, salariații realizează că managementul nu are încredere în ei, și drept răspuns încep să devină deliberat recalcitranti, adică „iresponsabili”. Managerul observând această atitudine devine mai neîncrezător și suspicios și va continua să instaleze sisteme de control din ce în ce mai rigide (de multe ori chiar absurde). Potrivit lui McGregor, credința managerului că salariații nu pot fi înțeleși și considerați de bună credință, conduce la o atitudine iresponsabilă a salariaților, care în mod treptat întărește convingerea managerului că salariații nu pot fi de bună credință; în acest fel, practic apare un cerc vicios (a se vedea figura de mai sus).

Teoria Y a lui McGregor ne arată fața binevoitoare, de încredere și înțelegere a managerului. Respectiv managerii au încredere în salariații lor și le încredințează acestora obiective și sarcini complexe, fără a institui sisteme de control rigide, stricte. Salariații simțind încrederea în ei, încearcă și se străduiesc să îndeplinească sarcinile în condițiile cele mai bune, fie că sunt sau nu supravegheați de manager. Pe de altă parte managerul constatând că salariații lucrează cu multă trageră de inimă, sunt activi, devin tot mai convinși că aceștia sunt demni de toată încrederea. Astfel, atitudinile managerului influențează propriul comportament care mai departe influențează comportamentul salariaților, întărind atitudinile inițiale ale managerului.

2. Stilul de conducere

Stilul de conducere al managerilor, fiind un element intrinsec al culturii organizaționale, o influențează puternic. Astfel, în organizațiile cu culturi organizaționale puternice, managerii își adaptează propriul stil de conducere la cultura promovată și acționează în sensul dezvoltării acesteia³.

Specialiști în domeniul managementului, care au analizat în detaliu problematica influenței stilului de conducere al managerului asupra culturii organizaționale, au susținut ideea că managerii cu un stil de conducere participativ sunt aceia care pot exercita o influență puternică asupra celorlalți angajați pentru a accepta și susține cultura organizațională.

Stilul de conducere ca fenomen de grup necesită cunoașterea a trei categorii de factori, respectiv patru dimensiuni, astfel:

- *factorii extraorganizaționali;*
- *factori derivați din natura și importanța sarcinii pe care grupul o are de îndeplinit.*
- *factori intraorganizaționali care exprimă influențele structurii asupra stilului de management;*

³ Fred E. Fiedler, Style of circumstances: the leaderships enigma, 1969, în Willim R. Lassey, op. cit., p. 277-278

- *factorii de personalitate ai liderului reflectă aspectele de autodeterminare în definirea comportamentului de conducere.*

Caracteristici ale stilului de management sunt :

- *autoritarismul;*
- *directivitatea;*
- *relațiile între lideri și membrii grupului;*
- *orientarea liderului în raport cu problemele grupului;*
- *tehnicele de conducere a activității.*

3. Motivarea

Gradul de motivare este un element deosebit de important care influențează participarea angajaților la realizarea obiectivelor organizației și, implicit, la dezvoltarea unei culturi organizaționale. Motivarea angajaților proprii se poate realiza prin acordarea de salarii mai mari, securitate și siguranța locului de muncă, etc. Variabila motivație, care influențează în mod direct eficiența activității poate fi explicată prin următoarele categorii de factori motivaționali (Herzberg, Masner, Seyderman, 1989):

- *factori de conținut (munca în sine, succesul în activitate...);*
- *factori de context (relații ierarhice, siguranța postului...).*

Specialiștii sus menționați consideră că satisfacția muncii poate fi analizată în raport cu:

- *conținutul și cadrul de desfășurare a muncii;*
- *relațiile interpersonale;*
- *rezultatele personale asociate cu munca.*

Motivarea este una din problemele cele mai delicate pentru majoritatea managerilor și executanților. Pentru ca ceilalți angajați să fie motivați să-și valorifice potențialul creativ este important ca, în primul rând managerii să fie convinși de efectele pozitive ale acestor situații și să adopte un stil de conducere care să permită crearea unei atmosfere destinate a unui climat organizațional corespunzător. În legătură cu acest aspect, unii specialiști identifică două tendințe în comportamentul membrilor unei organizații în general. Prima tendință este spre conformism, deși există disponibilități latente ale personalului, acestea nu se manifestă din proprie inițiativă. Cercetările au demonstrat că angajații din această categorie, dacă sunt motivați, acceptă dedicarea contribuției lor la succesul propriilor activități și al organizației în ansamblul ei. Cea de-a doua tendință, este aceea de manifestare din proprie inițiativă a potențialului creativ, ori de câte ori apar astfel de situații.

De altfel, în motivarea personalului managerii au rolul de a sensibiliza personalul, printr-o comunicare deschisă și prin folosirea corectă a instrumentelor de motivare, făcându-l conștient de existența unor situații problema cărora nu li s-a acordat atenția cuvenită. Managerii trebuie să descopere acele aspecte care motivează într-adevăr angajații

și îi determină să se implice în rezolvarea problemelor prin valorificarea potențialului lor creativ.

4 Activitățile manageriale

Activitatea managerială înseamnă, în esență, a prevedea, realiza, organiza, comanda, coordona și controla de așa natura încât funcțiile sistemului în ansamblul său să realizeze la modul optim scopurile și obiectivele acestui sistem. În contextul de față activitatea managerială se identifică cu accețiunea conceptului de management ca proces. Managementul ca proces are o definiție mai cuprinzătoare însă după Peter Durker ea ar suna astfel: *„Managementul dirijează sistemele în contextul unui mediu dinamic, urmând o funcționare eficientă și corectă din punct de vedere social-juridic”*⁴.

Întrucât managementul ca proces se realizează prin decizii, iar deciziile se iau în condiții de mediu dinamic de mare complexitate, știința managerială pune capăt managementului exclusiv ca artă, specific perioadelor în care deciziile se luau și se bazau pe talent, pe experiență și uneori pe „metoda încercărilor”.

În ultimii ani s-au conturat o serie de curente noi în management, printre care „managementul japonez” și „exceleța în conducerea afacerilor” care reprezintă răspunsuri ale managementului la intensificarea cerințelor factorului uman și vizează o folosire cât mai deplină a angajaților.

Având în vedere specificul relațional al vieții sociale, constituirea de structuri organizatorice flexibile și inovarea permanentă a întregului echipament care „asistă” luarea deciziilor eficiente reprezintă „secretul” succesului în practica efectivă a conducerii. Reproiectarea întregului sistem de conducere în funcție de exigențele fiecărei etape necesită o educare a sensibilității liderilor față de schimbări și față de instrumentele cu care evaluează efectele propagate ale schimbărilor ireversibile.

Tehnologia conducerii denumeste etapele, fazele, procedurile de lucru, echipamentele tehnice și programele folosite în raportarea rezolutivă la numărul și natura problemelor, respectiv know-how-ul (felul în care se face) actului de conducere.

Conducerea ca proces social complex, definește așadar, unitatea funcțională dintre structuri de conducere și activități de conducere. Praxismul decizional cuprinde munca de proiectare a structurilor organizaționale compatibile cu arhitectura conducerii.

⁴ H. Fayol, Administration industrielle et generale, Dunod, Paris

CAPITOLUL 2- ANALIZA SI PROIECTAREA POSTURILOR

Aplicarea principiului “*omul potrivit la locul potrivit*”, care trebuie sa guverneze functia de organizare a oricarei entitati economico-sociale, presupune, logic, cunoasterea exigentelor fiecarui post (sau cand aceasta este unica in cadrul organizatiei), respectiv a cerintelor ce trebuie satisfacute de persoana ce urmeaza sa il ocupe, precum si cunoasterea obiectiva a persoanei respective.

Analiza si proiectarea posturilor se integreaza in definirea functiilor, ***care reprezinta o componenta importanta a procesului de analiza si proiectare a structurii organizatorice si consta in precizarea elementelor ce conditioneaza exercitarea acestor functii si anume rolul, pozitia, atributiile si legaturile lor.***

Definirea functiilor trebuie sa asigure:

- Perfectionarea organizarii structurale;
- Perfectionarea lucratorilor;
- Utilizarea integrala de catre lucratori a timpului de lucru;
- Posibilitatea aprecierii periodice a valorii salariatilor.

2.1 Definirea posturilor

Definirea functiilor si a posturilor se realizeaza in contextul tratarii sistemice a conducerii organizatiei. Tratarea sistematica are drept punct de plecare obiectivele organizatiei si semnifica un proces de analiza- sinteza, in care, pornind de la obiectivele generale, se determina componentele sistemului dispuse intr-o anumita configuratie si se constituie apoi ansamblul. In acest proces deductiv- inductiv, fiecare functie componenta a structurii organizatiei este determinata de obiectivele acesteia prin ***lantul de conexiuni obiectivele organizatiei- activitatile acesteia- atributii- sarcini***, elemente organizatorice care se conditioneaza succesiv si al caror continut este esential pentru definirea functiilor si posturilor.

Obiectivele organizatiei sunt scopurile, exprimate intr-o forma concreta si masurabila, pe care aceasta si le propune sa le atinga prin activitatea ce o desfasoara intr-o anumita perioada.

Funcțiunea organizatiei reprezinta un grup de activitati omogene, specializate ale acesteia, desfasurate in vederea realizarii unor obiective derivate, rezultate din obiectivele generale ale organizatiei.

Activitatea este o componenta a functiunii si consta intr-un ansamblu de atributii de o anumita natura– tehnica, economica, juridica, etc. pentru a caror efectuare sunt necesare cunostiinte specializate.

Atributia este un ansamblu de sarcini identice necesare realizarii unei parti dintr-o activitate, care incuba o anumita responsabilitate si reclama competente adecvate.

Sarcina constituie cea mai mica unitate de munca individuala avand un sens complet, care reprezinta o actiune clar formulata, orientata spre realizarea unui obiectiv precis si care se desfasoara dupa o procedura stabilita.

Funcția reprezinta, deci, totalitatea atributiilor omogene din punctul de vedere al naturii si complexitatii lor, desemnate in mod regulat si organizat unui angajat al organizatiei.

Postul reprezinta particularizarea functiei la un loc de munca si la caracteristicile titularului ce il ocupa.

Definirea postului se refera la urmatoarele elemente:

- obiective;
- sarcini;
- responsabilitati;
- autoritate;
- legaturi.

Sarcina concretizeaza latura actionala a atributiei, adica ceea ce se face efectiv in cadrul acesteia.

Responsabilitatea concretizeaza latura atitudinala a atributiei si reprezinta obligatia de a indeplini anumite sarcini presupuse de atributia respectiva.

Competenta concretizeaza latura formală a atributiei si reprezinta capacitatea unei persoane de a indeplini corespunzator o atributie sau o sarcina, avand doua laturi:

- competenta acordata (autoritatea), reglementata prin acte legislativ-normative sau prin decizii ale conducerii organizatiei.
- competenta intrinseca a persoanei (cunostinte si experienta), prevazuta prin nomenclatoarele de pregatire si stagiu.

Autoritatea este dreptul de a da dispozitii, de a face sa se actioneze potrivit unor decizii luate de persoana investita in acest sens.

Conceptul de autoritate este strans legat de cele de influenat si putere, dezvoltate de psihologia si sociologia organizationala.

Influenta reprezinta schimbarea de comportament sau de atitudine a unei persoane sau a unui grup de persoane in urma actiunii directe sau indirecte a altei persoane sau altui grup.

Influenta poate fi pozitiva (se produce in sensul dorit de cel care o exercita) sau negativa (in sensul contrar celui dorit).

Puterea reprezinta capacitatea de a exercita o influenta, adica posibilitatea de a produce schimbarea dorita in comportamentul sau atitudinea altei persoane sau altui grup.

Tipuri de putere, delimitate in functie de bazele pe care se exercita, sunt: puterea legitima (conferita de baza legala), puterea de referinta (bazata pe dorinta de imitare), puterea de competenta, puterea de recompensa, puterea coercitiva.

Autoritatea este, deci, o putere legitima, bazata pe recunoasterea legitimitatii de a exercita o influenta in virtutea pozitiei formale pe care cel investit cu autoritatea respectiva o detine in cadrul organizatiei.

Sursele autoritatii formale, care determina existenta si exercitarea ei sunt: sistemul legislativ- normativ; organizatia, cu regulile si practicile proprii privind exercitarea autoritatii.

In conceptia moderna, postul trebuie tratat nu numai ca o simpla componenta structurala care insumeaza elementele mentionate, ci si ca o cale de personalizare a fiecarui loc de munca, in scopul aplicarii principiului mentionat la inceputul capitolului.

2.2 Analiza posturilor

Analiza posturilor consta in studierea complexa a acestora din punctul de vedere al factorilor determinabili de influenta, al atributiilor ce le revin, al naturii acestora, al conditiilor necesare indeplinirii corespunzatoare a obligatiilor si asumarii responsabilitatilor, al nivelului de pregatire corect al ocupantilor lor, al conditiilor ocuparii lor (cerinte intelectuale si fizice, program de lucru, retributie, etc.).

Astfel definita, analiza posturilor trebuie sa satisfaca cerinte precise:

- sa fie sistematica, adica sa porneasca de la obiective clar definite si sa utilizeze metode si tehnici stiintifice;
- sa prezinte situatia reala a posturilor la momentul efectuarii ei;
- sa fie obiectiva si riguroasa;
- sa se refere la elementele definitorii ale posturilor si nu la calitatile ocupantilor acestora;
- sa se bazeze pe instruirea prealabila a persoanelor insarcinate sa faca cercetarea respectiva;
- sa fie subordonata permanent unei viziuni cuprinzatoare asupra lantului mentionat obiective- activitati- atributii- sarcini si asupra ansamblului proceselor de munca din cadrul organizatiei.

Analiza posturilor se finalizeaza cu descrierea posturilor si specificarea posturilor.

Descrierea postului consta in prezentarea informatiilor esentiale privitoare la toate elementele ce caracterizeaza postul respectiv, pentru a furniza baza necesara evaluarii sale in continuare si, mai ales, pentru a oferi ocupantului sau si sefului acestuia cunostintele indispensabile indeplinirii corespunzatoare atributiilor prevazute.

Descrierea postului trebuie sa fie completa, clara ,concisa si si continua:

- elementele de identificare a postului (denumirea, compartimentul, eventual codul sau);
- rolul si pozitia acestuia (descrierea globala a postului, natura sa ierarhica, functionala, de stat major, subordonarea sa ierarhica);

- atribuțiile ce-i revin, sarcinile de îndeplinit și responsabilitățile pe care le incumbă;
- legăturile pe care trebuie să le aibă în cadrul și în afara organizației.

Descrierea postului se caracterizează în ***fisa postului sau fisa de descriere a postului*** care:

- Definește rolul și contribuția postului la realizarea obiectivelor organizației;
- Constituie baza contractului de muncă al ocupantului.

Specificarea postului se determină din descrierea acestuia și conține cerințele privind pregătirea, experiența, trăsăturile de personalitate, aptitudinile fizice și speciale, indispensabile ocupării postului respectiv.

Specificarea postului derivă din analiza postului orientată spre persoana care urmează să-l ocupe. Acțiunea de specificare a postului poate prezenta unele deficiențe:

- Riscul bazării pe calitățile persoanei care a ocupat anterior postul;
- Riscul deformării cerințelor postului în funcție de calitățile persoanei care urmează să-l ocupe;
- Exces în descrierea calităților necesare ocupării postului, ceea ce îngreunează sensibil demersul găsirii unei persoane cu asemenea calități;
- Lipsa de rigoare, folosirea unor formulări vagi (de exemplu, "*trebuie să se preocupe*", "*sa dovedească bune cunoștințe*", etc.);
- Introducerea în descrierea cerințelor a unor criterii excesiv restrictive (de exemplu, *limita de vârstă*).

Analiza posturilor, cu cele două componente menționate, trebuie să fie focalizate prin următoarele obiective:

- Simplificarea muncii, realizată primordial pe baza studiului metodelor de lucru;
- Stabilirea standardelor de muncă, realizată prin studiul timpului de muncă (în primul rând M.T.M.- Methods Time Measurement);
- Susținerea celorlalte activități componente ale M.R.U. menționate în capitolul 1 în sensul: furnizării datelor necesare planificării resurselor umane; susținerii recrutării personalului pentru a fi mai eficace; asigurării succesului selecției și orientării psihoprofesionale în funcție de criterii clare de referință; furnizării bazei pentru evaluarea obiectivă a performanțelor individuale, pentru stabilirea obiectivelor dezvoltării resurselor umane, pentru aprecierea de către salariați a judiciozității opțiunilor privind cariera profesională.

Există mai multe tipuri de analiză ale posturilor:

- Orientată asupra postului, finalizată cu descrierea postului;
- Orientată asupra persoanei care urmează să ocupe postul, finalizată cu specificarea postului;
- Combinată;

- Strategica, concentrata asupra dinamicii postului, adica asupra, modificarii acestora produse sub impactul procesului tehnologic, al schimbarilor in societate, etc..

Procesul de analiza a postului cuprinde urmatoarele etape in viziunea lui I. Ivancevich si W.Glueck (op. cit.) :

- Analiza structurii organizatorice;
- Stabilirea modului de folosire a informaaiilor specifice analizei posturilor;
- Selectarea posturilor ce vor fi supuse analizei;
- Colectarea datelor si analiza lor;
- Pregatirea descrierii postului;
- Pregatirea specificarii postului;
- Folosirea informatiilor rezultate din etapele precedente pentru proiectarea postului;
- Aplicarea proiectarii postului;

(ultimele doua etape sunt specifice proiectarii postului care constituie obiectul sub capitolului urmator).

Metode de analiza a posturilor folosite frecvent sau recomandate in literatura de specialitate sunt :

- Analiza documentelor existente;
- Observarea;
- Interviu;
- Chestionarul pentru analiza postului;
- Chestionarul PAQ (Position Analysis Questionnaire) pentru analiza postului elaborat la Universitatea Purdue- SUA, contine 194 intrebari si este completat de catre analistul postului, care decide daca o anumita cerinta la care se refera o intrebare este importanta sau nu in implinirea sarcinilor de munca ce revin postului;
- Metoda incidentelor critice, dezvoltata de J. Flanagan, permite obtinerea informatiilor despre post in termeni comportamentali (incidentul critic este o situatie particulara, pozitiva sau negativa, in comportamentul persoanei care ocupa postul sau in performantele acesteia; comportamentele critice sunt observabile si masurabile, putand furniza indicii pretioase pentru evaluarea performantelor);
- Tehnici de reprezentare grafica a fluxurilor informationale (scheme bloc, diagrame de rutina , schema ASME a fluxului informational, schema verticala SCOM a fluxului informational) care ofera indicii privind implicarea unui post in fluxurile informationale specifice diferitelor lucrari ce-i revin.
- Analiza functionala a posturilor, care extinde aria de referinta, ocupandu-se nu numai de caracteristicile mentionate mai sus ale postului (rol, pozitie, atributii, etc.), ci ssi de instructiuni de lucru pentru realizarea sarcinilor, abilitati necesare , standarde de performanta , cerinte de pregatire a angajatilor etc..

2.3 Proiectarea posturilor

Proiectarea posturilor este procesul de stabilire a tuturor elementelor care formeaza continutul specific al posturilor , metodele de munca folosite in cadrul acestora, precum si relatiile de munca ale posturilor respective cu celelalte posturi din cadrul organizatiei sau in exteriorul acesteia.

Proiectarea posturilor trebuie astfel realizata incat sa asigure :

- imbinarea echilibrata a elementelor tehnologice cu cele psihosociologice;
- evitarea specializarii excesive care determina scaderea satisfactiei in munca;
- imbunatatirea performantelor in munca prin schimbarea adecvata a continutului muncii;
- stimularea aparitiei de noi strategii pentru dezvoltarea posturilor.

Procesul proiectarii posturilor cuprinde urmatoarele etape:

- definirea detaliata a sarcinilor de munca individuale;
- stabilirea metodei de munca indicata pentru realizarea fiecarei sarcini;
- combinarea sarcinilor de munca individuale in posturi pozitionate in structura organizatorica.

Abordarile specifice ale proiectarii posturilor, evidentiata in literatura sunt:

a) *Abordarea clasica*, conturata pe baza lucrarilor lui F. Taylor, F. Gilbreth si Lilian Gilbreth, care se caracterizeaza prin :

- determinarea precisa a sarcinilor si a succesiunii operatiilor;
- aplicarea principiului economiei miscarilor;
- divizarea muncii in elemente de munca bine individualizate;
- determinarea timpilor standard pentru indeplinirea sarcinilor si operatiilor.

b) *Abordarea bazata pe caracteristicile postului*, dezvoltata de J. Hackman si O. Oldham^[1] si care vizeaza patru grupe de variabile:

1. *Caracteristicile principale ale postului, ca intrari:*

- varietatea calificarii sau diversitatea aptitudinilor;
- identitatea sarcinii (gradul in care postul presupune unitati de munca complete, sarcini de sine statatoare);
- importanta sarcinii;
- autonomia;
- feedback-ul propriu (masura in care postul ofera ocupantului informatii asupra propriilor performante);

2. *Rezultatele personale si rezultatele muncii, ca iesiri:*

- motivatia muncii;
- calitatea performantei muncii;
- satisfactia muncii;

- absenteismul, fluctuatia, profilul.
- 3. *Starile psihologice critice provocate de combinarea caracteristicilor postului:*
 - importanta resimtita a muncii prestate;
 - responsabilitatea resimtita pentru rezultatele muncii;
 - cunoasterea rezultatelor reale ale activitatii.
- 4. *Intensitatea nevoilor de dezvoltare a personalului.*

c) *Abordarea conceptuala a proiectarii posturilor.*

Se realizeaza potrivit modelului din figura urmatoare:

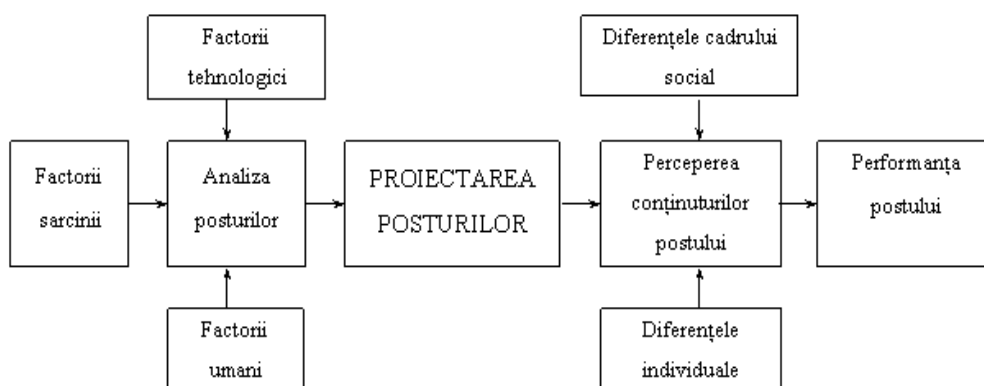


Figura Modelul conceptual al proiectarii posturilor.

Metodele folosite in proiectarea posturilor pentru imbunatatirea acesteia sunt:

- *rotatia pe posturi*: trecerea angajatilor de pe un post pe altul in scopul reducerii monotonei muncii;
- *“largirea continutului muncii”* (job enlargement), care consta in combinarea unor sarcini specializate in sarcini mai complexe, in largirea gamei de responsabilitati si in rotirea lucratorilor in efectuarea unor lucrari sau operatii diferite. Metoda, destinata sa combata monotonia muncii si oferirea de satisfactii suplimentare in executarea sarcinilor, este aplicabila in cazul muncitorilor, avand insa posibilitati mult mai restranse de folosire in cazul personalului functionaresc;
- *“imbogatirea continutului muncii”* (job enrichment), care priveste profunzimea acesteia si consta in sporirea autonomiei ocupantului unui post in ceea ce priveste alegerea cailor de efectuare a anumitor atributii, stabilirea ritmului de lucru, corectarea propriilor greseli, participarea la luarea deciziilor privitoare la propria munca;
- combinarea largirii si imbogatirii continutului muncii;

- formarea grupelor de lucru autonome (acordarea de libertati, privind planificarea activitatii si organizarea echipelor);
- proiectarea posturilor de inalta performanta.
- Alte abordari:
 - ” programe de lucru flexibile (care convin salariatilor);
 - ” saptamana de lucru comprimata (mai multe ore pe zi in mai putine zile);
 - ” impartirea posturilor (intre angajati cu jumatate de norma);
 - ” munca la domiciliu.

CAPITOLUL 3- RECRUTAREA RESURSELOR UMANE

3.1. Definirea și obiectivele procesului de recrutare

Recrutarea reprezintă procesul prin care se identifică un grup de candidați calificați pentru posturile existente în organizație. Procesul presupune un efort de cercetare pentru a se asigura un număr de candidați suficient de mare pentru a permite selecția celei mai potrivite persoane pentru un anumit post. Complementar cu găsirea unei persoane care să satisfacă nevoile postului, activitatea de recrutare trebuie să aibă în vedere și satisfacerea nevoilor persoanei ce va ocupa acel post. Putem spune că, activitatea de recrutare nu are ca obiectiv numai atragerea resurselor umane, dar și creșterea șanselor ca acestea să rămână în organizație o perioadă relativ mare de timp. Acest lucru se poate realiza numai dacă persoanele recrutate au valori, atitudini și personalități ce se potrivesc culturii organizaționale existente.

Printre obiectivele cele mai importante ale procesului de recrutare putem enumera:

- Determinarea nevoilor de recrutare prezente și viitoare în corelație cu planificarea resurselor umane și activitățile de analiză a posturilor;
- Creșterea numărului de candidați potențiali, calificați, cu costuri minime;
- Asigurarea succesului procesului de selecție prin reducerea posibilităților de intrare în proces a persoanelor cu calificări inferioare față de cerințele postului;
- Creșterea eficacității și eficienței la nivelul organizației și a lucrătorilor, pe termen scurt, mediu și lung;
- Evaluarea eficacității diverselor surse și tehnici de recrutare.

Recrutarea personalului constituie primul contact între angajator și cel care solicită angajarea, fiind o activitate publică. Procesul este dificil și laborios datorită influențelor numeroșilor factori externi și interni:

- **condițiile și caracteristicile pieței muncii** au o influență deosebită asupra recrutării personalului. Astfel, politicile de recrutare sunt afectate de unele schimbări relevante, cum ar fi: tendințele demografice, intrarea pe piața muncii a forței de muncă feminină sau vârsta înaintată;
- **capacitatea sistemelor de pregătire și dezvoltare a resurselor umane**, precum și **modelele educaționale** care au impact deosebit asupra procesului de recrutare;
- **atractivitatea zonei**, precum și beneficiile suplimentare sau facilitățile locale;
- **cadrul legislativ și juridic** pentru a se evita deciziile sau practicile ilegale de angajare, precum și discriminările de orice natură;

- **sindicatelor** care au un rol activ în procesul de asigurare cu personal, care prin anumite prevederi ale contractului colectiv de muncă pot influența procesul de recrutare a resurselor umane;
- **imaginea sau reputația organizației**, care poate atrage sau respinge potențialii candidați;
- **preferințele potențialilor candidați** pentru anumite domenii de activitate, pentru anumite organizații sau posturi;
- **obiective organizaționale** care, „sparte” în activități, sarcini și operații, stau la baza fișelor de post și impun cerințe ce trebuie îndeplinite de candidați;
- **cultura organizațională** care prin valorile și normele promovate influențează dorința de recrutare și angajare;
- **politicile și practicile manageriale** din domeniul resurselor umane aplicate în organizație;
- **criteriile politice, etnice sau de altă natură**;
- **cerințe obligatorii** pe care organizația consideră că trebuie să le îndeplinească solicitanții posturilor vacante;
- **situația economico-financiară a organizației**, de care depinde atât politica salarială cât și cea de motivare nonmonetară.

În concluzie, este necesară o analiză completă și complexă a tuturor factorilor care pot atrage sau, dimpotrivă, îndepărta potențialii candidați competitivi.

3.2. Etapele procesului de recrutare

Succesul procesului de recrutare depinde de construirea unei strategii și a unei politici bine fundamentate pe realitățile mediului intern și extern al organizației. Prin elaborarea strategiilor și politicilor de recrutare se stabilesc obiectivele și concepțiile, codul de conduită al organizației în domeniul recrutării personalului și comportamentele specifice acestei activități, precum și ansamblul de atitudini, intenții și orientări privind recrutarea personalului. Prin strategiile și politicile de recrutare se definește modul în care o organizație își îndeplinește responsabilitățile sale în domeniul social precum și filosofia și valorile organizației privind procesul de recrutare.

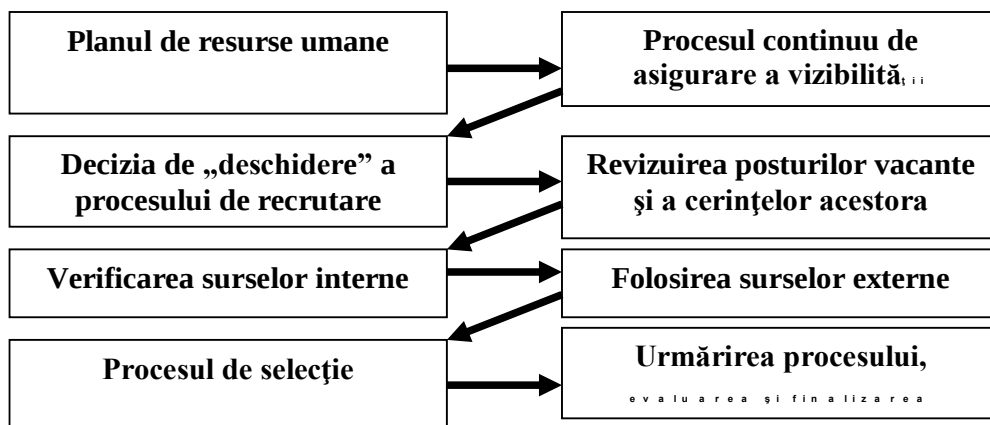
Politicile organizaționale au un impact deosebit asupra eficacității procesului de recrutare a personalului, fiind necesară înțelegerea și interpretarea corespunzătoare a acestora pentru realizarea unei susțineri eficiente a procesului.

Pentru reușita procesului de recrutare de personal este necesară elaborarea unei strategii integrate, precum și o politică adecvată care să răspundă așteptărilor și proiectelor de dezvoltare viitoare ale organizației. În practica managerială, strategiile și politicile de recrutare a personalului diferă de la o organizație la alta, mai ales că acestea

trebuie să răspundă unor obiective, de multe ori contradictorii. Din acest motiv în procesul de stabilire a politicii și strategii de recrutare, trebuie luate în considerație următoarele aspecte:

- identificarea și atragerea unui număr cât mai mare de candidați pentru a se asigura necesarul numeric și calitativ de candidați;
- alegerea surselor de recrutare (internă, externă sau prin combinarea celor două surse) este una din principalele probleme ale filosofiei de recrutare;
- asigurarea concordanței între activitățile de recrutare ale organizației și valorile și strategiile acesteia;
- măsura în care organizația preferă să atragă candidați ce urmăresc o carieră pe termen lung și care pot asigura un management performant în domeniul resurselor umane;
- luarea în considerare a obiectivelor avute în vedere după angajarea personalului, inclusiv efectele post-recrutare;
- atitudinea față de candidați: aceștia sunt priviți ca o marfă ce trebuie cumpărați sau drept indivizi ce trebuie identificați sau atrași (abordarea de marketing);
- desfășurarea recrutării într-un timp cât mai scurt și cu cele mai mici cheltuieli posibile, după un plan bine întocmit.
- eforturile de recrutare a personalului să ducă la efecte așteptate inclusiv la îmbunătățirea imaginii de ansamblu a organizației.

Pe baza strategiei și politicii de recrutare se stabilesc concret etapele procesului. În funcție de dimensiunea organizației se iau decizii referitor la: de câți oameni are nevoie organizația? De unde se vor recruta aceștia? Ce abilități și experiență sunt cu adevărat necesare? Cum se va răspândi mesajul referitor la nevoile organizației? Cât de eficace este efortul făcut în cadrul desfășurării procesului? Pașii unui proces normal de recrutare sunt prezentați în următoarea figură.



Pașii procesului de recrutare

În cadrul organizațiilor în care managementul respectă principiile eticii, la apariția unui post vacant, managerul anunță departamentul de resurse umane pentru a se declanșa procesul de recrutare în vederea ocupării lui. În continuare un reprezentant al departamentului de resurse umane și unul al managerului vor revizui „descrierea postului” și „ specificația postului” pentru ca ambii să aibă o imagine clară și actualizată despre îndatoririle și cerințele specifice impuse candidatului de către post. După revederea documentației postului, începe recrutarea propriu zisă. Se verifică de obicei, mai întâi, sursa internă identificându-se candidați ce pot fi transferați, promovați, sau roțiți. Dacă din surse interne nu se poate recruta nimeni, atunci se apelează la sursa externă fiind admiși la proces, toți cei ce „aplică” pentru post. La final se face o evaluare „post factum” a procesului pentru a se identifica eficacitatea recrutării comparativ cu planul de resurse umane și politica din domeniul recrutării.

3.3. Planificarea procesului de recrutare

Planificarea procesului începe cu stabilirea precisă a numărului de persoane și momentul în care are nevoie organizația de acestea. Implicit se stabilesc intervale de timp precise: perioada între momentul anunțării existenței postului vacant și ultima zi de primire a documentelor Curriculum Vitae și Scrisoare de intenție, perioada de preselecție, momentul de anunțare a rezultatelor procesului. De exemplu, fluxul activităților și duratele în zile pot fi: (1) Perioada de depunere a CV-ului și scrisorii de intenție (SI) -5 zile; (2) Perioada de analiză a documentelor CV și SI -4 zile; desfășurare a interviului - 6 zile; (3) Perioada de desfășurare a testării generale și profesionale - 4 zile; perioada de depunere a analizelor medicale – 3 zile; perioada de prelucrare a rezultatelor la teste și interviu – 7 zile. Se observă că procesul de recrutare exemplificat durează 29 de zile, fără a lua în considerație timpul necesar proiectării testelor și a documentație necesare interviului, activități ce se presupune că se desfășoară permanent în compartimentul de resurse umane.

.3.4. Sursele și metodele de recrutare.

Identificarea surselor de recrutare este o etapă importantă în cadrul desfășurării procesului de recrutare, surse care pot fi interne sau externe, însă majoritatea organizațiilor folosesc ambele surse, mărinș șansele de a descoperi și atrage candidați cât mai competitivi.

Pentru ocuparea posturilor vacante se face o analiză a avantajelor și dezavantajelor pe care le prezintă fiecare sursă de recrutare la care se apelează. În cazul unei recrutări interne nu se realizează propriu-zis o angajare, ci doar o schimbare de post, dar care presupune parcurgerea de către candidați a acelorași etape ca și pentru candidații externi.

Dacă se apreciază că posturile vacante nu pot fi ocupate din surse interne, este necesar să se acționeze în afara organizației pentru a se identifica posibile surse externe.

În cazul recrutării din surse interne pot să apară o serie de probleme ce țin de politica și strategia de personal a organizației. Astfel, recrutările interne nu sunt întotdeauna posibile când organizația se dezvoltă rapid sau nu s-a realizat o pregătire corespunzătoare a propriilor angajați pentru ca aceștia să poată prelua noi responsabilități. În cazul în care, se constată o anumită stagnare sau o amplificare a rutinei, obișnuinței, este posibil ca recrutarea internă să nu fie cea mai indicată metodă. În cazul organizațiilor dispersate geografic, gradul în care sunt dorite sau încurajate transferurile dintr-un loc în altul constituie o problemă specială, ce face dificilă folosirea surselor interne. Dorința puternică de a recruta din surse interne poate conduce uneori la promovarea unui angajat mediocru într-un post superior. Avantajele și dezavantajele folosirii surselor interne sunt următoarele:

AVANTAJE

- organizațiile cunosc mult mai bine „punctele forte” și „punctele slabe” ale candidaților;
- atragerea candidaților este mult mai ușoară;
- selecția este mult mai rapidă și mai eficientă;
- se permite obținerea calificării specifice organizației respective doar prin recrutarea din cadrul acesteia a unui candidat;
- probabilitatea de a lua decizii necorespunzătoare este mult diminuată;
- timpul aferent orientării și îndrumării pe posturi a noilor angajați este mult diminuat;
- motivarea personalului crește, iar ambianța morală se îmbunătățește;
- recrutarea personalului este mult mai rapidă și mai puțin costisitoare;
- sentimentul de apartenență la organizație, de loialitate sau de atașament față de aceasta crește.
- se asigură o morală a promovării;
- Se evaluează mai bine abilitățile;

DEZAVANTAJE

- împiedică infuzia de „suflu proaspăt” și defavorizează promovarea unor idei noi;
- favorizează manifestarea principiului lui Peter, conform căruia oamenii tind să se ridice pe scara ierarhică până la nivelul lor de incompetență;
- se poate manifesta favoritismul sau se pot declanșa numeroase conflicte sau stări afective determinate de modul diferit de percepere a unor fapte sau situații la promovarea angajaților din cadrul firmei;
- provocarea apariției de posturi vacante în lanț, așa-numitul efect de undă a postului liber;
- elaborarea unor programe adecvate de pregătire profesională care să permită dezvoltarea corespunzătoare a propriilor angajați pentru ca aceștia să își poată asuma noi responsabilități și sarcini.
- posibile probleme de frustrare în legătură cu promovările;
- lupte interne pentru promovare –

- costuri mai mici pentru ocuparea unor posturi;
 - motivare mai bună
 - conduce la succesiunea prin promovare;
 - angajările se fac numai la nivelul intrărilor.
- conflicte interumane;
 - Apare nevoia de programe de dezvoltare managerială.

Sursele interne pot fi: sistemul de anunțare continuă a posturilor vacante, planul de promovare a resurselor umane, planul de rotație posturilor, baza de date a angajaților, referințele angajaților, baza de date cu candidații respinși la recrutări anterioare.

– **Sistemul de anunțare continuă a posturilor vacante** oferă angajaților oportunitatea de a se „mișca” spre un post mai bun. Cunoașterea acestor posturi crează și o formă de motivare a lucrătorilor. Sistemul de anunțare permanentă poate folosi un panou cu destinație specială sau o foaie de informare cu circulație internă. Anunțarea posturilor vacante trebuie făcută înainte de declanșarea unui proces de recrutare din surse externe. Organizația trebuie să lase o perioadă rezonabilă de timp angajaților pentru a opta pentru postul vacant. De asemenea, angajații interesați trebuie să fie anunțați din timp când se organizează concursul.

– **Promovarea și transferul** pot constitui forme de recrutare internă în scopul ocupării posturilor vacante. Folosirea acestei forme crează lucrătorilor un sentiment de securitate și îi motivează mai puternic pentru a dori să atingă performanțele cerute. De asemenea recrutarea prin promovare este mai ieftină și durează mai puțin. Cu toate acestea, aceste surse pot conduce și la situații mai dificile. De exemplu, performanța unei persoane pe un post nu constituie un bun predictor pentru nivelul performanței pe alt post, pot să apară conflicte generate de promovarea unei persoane despre care colegii consideră că nu era cea mai potrivită. O altă formă a recrutării interne este transferarea internă fără promovare. Prin transferare internă se asigură formarea, în timp, a unei imagini de ansamblu asupra organizației la nivelul lucrătorilor, utilă acestora pentru viitoare promovări.

– **Rotația posturilor** este o formă de transfer temporar de pe un post pe altul. Rotația se folosește pentru a expune lucrătorii diverselor aspecte funcționale ale organizației. Un dezavantaj al acestei forme de recrutare îl reprezintă costul adaptării pe noul post.

– **Inventarul abilităților** se face pe baza listelor de talente și abilități identificate la angajați, liste existente în baza de date a resurselor umane. Aceste liste servesc și aplicațiilor legate de procesul de motivare a angajaților.

– **Referințele angajaților** constituie o sursă credibilă de informații provenite de la prieteni și rude. Această metodă de recrutare are avantajul că este ieftină și credibilă, cu condiția ca referințele să provină de la persoane ce își asumă responsabilitate în exprimarea părerii lor.

– **Foștii candidații respinși la procese de recrutare anterioare** pot reprezenta resurse interne foarte bune pentru recrutare. În acest caz procesul se desfășoară în timp scurt pentru că deja se cunosc o serie de lucruri despre potențialii candidați. Candidații respinși anterior se pot găsi în baza de date ce a fost completată în cadrul proceselor de recrutare anterioare.

– **Foștii angajați** sunt considerați surse interne datorită legăturilor - în plan cognitiv - pe care le mai au cu organizația. O parte dintre lucrătorii plecați în pensie s-ar putea să fie interesați să se reangajeze sau să recomande pe alții pentru posturile vacante. Avantajul în acest caz este că se cunosc deja abilitățile, deprinderile, personalitatea, valorile, atitudinile și performanța celor ce au mai lucrat în organizație. Cu toate acestea, mulți manageri nu agreează să reangajeze persoane ce la un moment dat au părăsit organizați indiferent de motivele pe care le-au avut acestea

Avantajele și dezavantajele folosirii surselor externe sunt următoarele:

AVANTAJE

- permite identificarea și atragerea unui număr mai mare de candidați potențiali;
- permite îmbunătățirea procesului propriu-zis de recrutare datorită posibilității oferite de a compara candidaturile interne și externe;
- noii angajați pot constitui o sursă potențială de idei și cunoștințe noi;
- permite îmbogățirea potențialului uman intern al organizației, eliminarea unor eventuale stagnări sau rutine instalate;
- permite diminuarea cheltuielilor

DEZAVANTAJE

- identificarea, atragerea și evaluarea candidaților se realizează mult mai dificil, doar pe baza unor referințe sau a unor scurte interviuri;
- riscul de a angaja candidați care, ulterior, nu dovedesc sau nu se pot menține la potențialul înalt pe care l-au demonstrat în timpul procesului de selecție;
- costul recrutării personalului este mult mai ridicat;
- timpul necesar orientării, adaptării sau integrării pe

- sau a costurilor cu pregătirea personalului;
- încurajează un nou mod de gândire în cadrul organizației și poate preveni sau corecta unele obligații contractuale de durată;
 - permite corectarea eventualelor practici discriminatorii privind angajarea sau îndeplinirea unor planuri privind identificarea și atragerea unor grupuri speciale de candidați;
 - permite satisfacerea necesităților suplimentare de personal determinate de extinderea sau dezvoltarea rapidă a organizației, fără a solicita personal neexperimentat.
 - „noi veniți” aduc și noi perspective
 - este mai ieftin și mai rapid decât să instruiești resursele interne;
 - Nu există grupuri interne de suporter care să vicieze selecția;
 - poate aduce profesioniști și experți reali în interiorul organizației.
- posturi a noilor angajați este mult mai mare;
- potențialii candidați interni se pot simți frustrați în cazul angajării pe cineva din afara organizației, situație în care scade interesul, motivarea propriilor angajați care consideră că îndeplinesc condițiile necesare însă cărora li se reduc șansele de promovare.
 - s-ar putea să nu fie selectată persoana cea mai potrivită pentru post;
 - apar probleme de morală pentru candidații interni neselectați;
 - este nevoie de perioade mai mari de timp pentru „ajustarea” noului angajat și orientarea lui pe post.

Sursele externe pot fi școlile, universitățile, agențiile de recrutare și plasare a forței de muncă, mijloacele de comunicare în masă, angajații în sistem de „leasing”, sindicatele, asociațiile profesionale, serviciile IT, evenimente precum: târguri de locuri de muncă, zilele carierei, ziua ușilor deschise.

– **Școlile și universitățile** constituie surse foarte bune de recrutare pentru multe organizații. Personalul de execuție se poate recruta din școlile vocaționale sau din colegii. Un proces de recrutare din școli poate avea succes dacă este rezultatul unei analize atente și a unui contact permanent cu indivizi ce urmează aceste școli. Contactul cu școlile vocaționale și cu universitățile trebuie menținut permanent prin participarea și organizarea de vizite în cadrul organizației pentru elevii din diferite școli este o altă formă de menținere a legăturii. O altă formă de stabilire a legăturii dintre angajator și viitorul angajat este organizarea de evenimente (zilele carierei, târguri de joburi, etc) și

desfășurarea de programe de cooperare în care studenții lucrează perioade fracționate de timp (part time) primind pentru aceasta un număr de credite școlare. La nivelul universităților, legătura este mai strânsă datorită existenței de birouri de plasare unde angajatorii se întâlnesc cu viitorii angajați. De obicei, aceste birouri sunt gestionate de organizații studențești.

– **Agenții de angajare** reprezintă structuri formalizate publice sau private ce oferă celor interesați, o arie largă de servicii cum ar fi: consultanță, testare, plasare. Agențiile de stat oferă și informații despre locuri de muncă și candidați potențiali la nivel național pe baza unor bănci de date actualizate. Spre deosebire de cele de stat, agențiile private au tendința să servească în principal două grupuri de candidați: cei care aplică pentru posturi manageriale și cei care aplică pentru posturi ce nu solicită calificare deosebită. Mulți angajatori care au nevoie de personal necalificat sau care angajează temporar (sezonier) apelează pentru eficiență la agențiile private.

– **Mijloacele de comunicare în masă** cum ar fi ziarele, revistele, televiziunea, și radioul sunt mult folosite de către angajatori pentru recrutarea candidaților potențiali. Ziarele în special, sunt foarte convenabile ca mijloc pentru anunțarea pozițiilor vacante ce trebuie ocupate repede. Există totuși un risc datorat faptului că, publicitatea în ziar a posturilor vacante nu țintește un anumit segment dorit de pe piață, ziarele neținând segmente specializate ale pieței. Mulți angajatori consideră inefficientă folosirea ziarelor pentru că acestea nu sunt citite în special de cei ce caută un loc de muncă. Atunci când se face publicitatea unui proces de recrutare, angajatorul trebuie să răspundă la următoarele întrebări: ce dorim să realizăm? Cine sunt persoanele la care dorim să ajungă informația? Ce trebuie să cuprindă mesajul? Cum trebuie prezentat mesajul? În ce mediu trebuie să pătrundă mesajul?

Anunțul pentru recrutare cu scopul ocupării unui post vacant trebuie să cuprindă următoarele informații:

Informații despre candidat: experiență (număr de ani), 3-5 caracteristici de bază ale unui candidat de succes, preferințe ce nu sunt cerințe impuse.

Informații despre post și procesul de recrutare: Denumirea postului și responsabilitățile, poziționarea postului (locația), nivelul minim de salarizare, data la care se încheie procesul de recrutare, locul în care se trimite CV-ul și scrisoarea de intenție, numărul de telefon pentru informare suplimentară (opțional), adresa poștală sau de mail la care să se trimită CV-ul și scrisoarea de intenție.

Informații despre organizație: numele, dacă postul este de execuție sau de conducere, ce domeniu de activitate are.

– **Angajați în sistem de leasing** este o formă de recrutare ce s-a dezvoltat pentru a face față, în condiții mai bune, numeroaselor acte legislative și creșterii costurilor. Organizațiile preferă să „închirieze” angajații în loc să îi aibă în „proprietate”. Leasingul apare atunci când o organizație „dă afară” angajații săi care, apoi, sunt angajați de o firmă de leasing. Organizația care i-a dat afară „închiriază” apoi aceiași lucrători de la firma de

leasing plătindu-i chiria, iar noul angajator – firma de leasing, se ocupă cu recrutarea, plata salariilor și instruirea

– **Sindicatul și Asociațiile profesionale** reprezintă surse de anumite tipuri de lucrători din ramuri industriale precum: construcțiile, transporturile în care sindicatele în mod tradițional au oferit resurse umane angajatorilor. Sindicatele au permanent un număr de candidați potențiali ce pot fi oferiți angajatorilor la cerere. Alte surse de recrutare sunt asociațiile profesionale și comerciale, publicațiile comerciale și concurența. Multe asociații profesionale au publicații în care se anunță locurile vacante și se dau informații în sprijinul candidaților potențiali.

– **Serviciile computerizate** sunt oferite de sistemele dezvoltate prin internet. Cele mai recente servicii de acest fel sunt interviuarea prin satelit și recrutarea prin rețele de televiziune prin cablu sau internet. Internetul a revoluționat dramatic aceste servicii, în prezent fiind aproape imposibil, în anumite țări, să te angajezi fără să faci apel la rețeaua de internet.

– **Evenimente** speciale în cadrul cărora se prezintă potențiali candidați sau se atrag candidați ce altfel nu ar participa la procesul de recrutare. Un exemplu de astfel de eveniment este „ziua porților deschise” în care candidații pot să viziteze organizația și să cunoască mai în amănunt mediul în care se găsesc posturile ce sunt scoase la concurs.

3.5. Evaluarea surselor și efortului de recrutare.

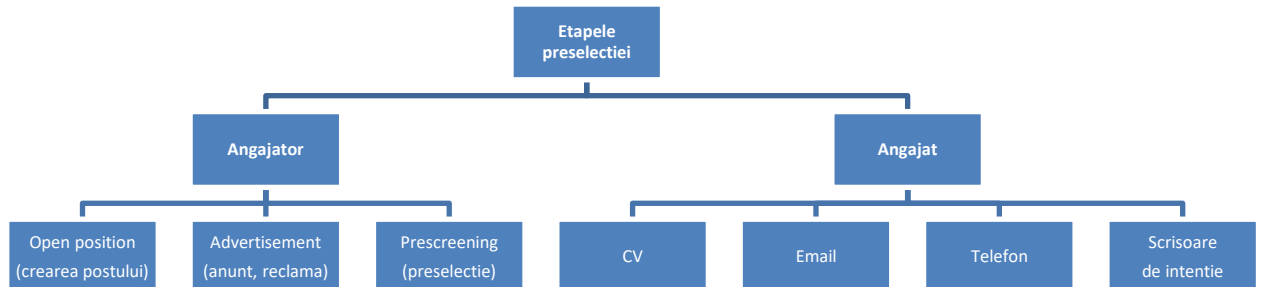
Indicatorii cei mai importanți folosiți pentru evaluarea efortului de recrutare sunt:

1. **Numărul aplicanților.** Deoarece obiectivul procesului de recrutare este să se genereze un grup cât mai mare de candidați potențiali din care să se poată alege persoana cea mai potrivită postului, indicatorul de natură cantitativă – număr – joacă un rol important.
2. **Calitatea aplicanților.** Alături de cantitate, calitatea ne dă o imagine despre calificarea aplicanților și astfel se poate evalua dacă există un număr relativ mare de candidați cu calificare ridicată dintre care se poate selecta cel mai bun.
3. **Costul pe aplicant.** Costul variază în funcție de poziția scoasă la concurs. Componenta cea mai mare de cost este cea reprezentată de cheltuielile cu echipa ce desfășoară procesul de recrutare. De asemenea trebuie calculat raportul cost/beneficiu pentru fiecare sursă de recrutare. În acest caz, costurile pot include atât costurile directe (publicitatea, salariu celui care recrutează, comisionul agenției, etc.) și costurile indirecte (implicarea managerilor, relațiile publice). Beneficiile includ: durata procesului, numărul de aplicanți, numărul de acceptați, procent de aplicanți calificați din total.

STUDIU DE CAZ : Procesul de recrutare la o firmă de comunicații

Se va prezenta în continuare modelul conceput pentru recrutarea resursei umane, pentru postul de șef compartiment publicitate.

Pornind de la modul în care se face selecția pentru un anumit post, se prezintă responsabilitățile subiecților – angajator și angajat - și etapele procesului.

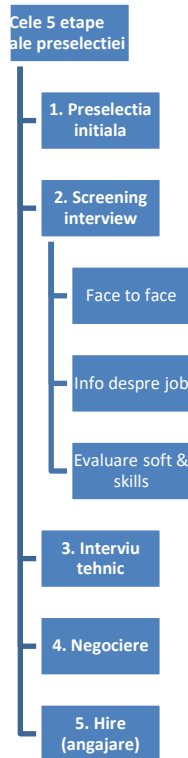


Angajatorul are ca responsabilitate

- ▶ crearea postului (open position),
- ▶ anunțul sau crearea postului (advertisement),
- ▶ preselecția (prescreening).

Angajatul trebuie să trimită CV-ul și scrisoarea de intenție putând folosi tehnologia actuală (emailul), iar în anumite cazuri să poată lua legătura direct prin telefon.

După ce s-au realizat primele două îndatoriri ale angajatorului (adică crearea postului și anunțul acestuia) urmează cele cinci etape ale preselecției, astfel:



- ▶ etapa I: *preselecția inițială*
- ▶ etapa II: *screening interviu*
- ▶ etapa III: *interviul tehnic*
- ▶ etapa IV: *negocierea*
- ▶ etapa V: *angajare*

În cadrul **primei etape** sunt selectate CV-urile, scrisorile de intenție și emailurile care îndeplinesc în totalitate cerințele impuse și prezintă cel mai înalt interes din partea angajatorului.

Cea **de-a doua etapă** presupune trei pași, astfel:

- pasul 1-interviul **FACE-TO- FACE**(unde se ia pentru prima oară contact direct cu intervievații)

- pasul 2-interviul **INFO DESPRE JOB** (are drept obiectiv prezentarea informațiilor în detaliu despre postul respectiv)

- pasul 3- interviul **SOFT & SKILLS** (unde candidații se confruntă direct cu anumite probleme pe care trebuie să le rezolve și sunt testate cunoștințele legate de operarea pe calculator și limbile străine).

Etapă următoare (interviul tehnic) presupune confruntarea cu anumite probleme bine stabilite (ex: îndemânarea, anumite abilități, puterea de a negocia și experiența pentru realizarea anumitor sarcini).

În cadrul **etapei a IV a**, cea de negociere se prezintă anumite aspecte ale salariului și a condițiilor de angajare.

Ultima etapă (cea de angajare se realizează ultimele detalii legate de angajarea directă a interviuului).

În continuare va voi prezenta modelul selecției resursei umane pentru postul de șef subcompartiment Publicitate. Menționez faptul că, este un interviu de reevaluare deoarece toți candidații lucrează deja în subcompartimentul de Publicitate însă pe alte posturi.

Primul interviu (cel **FACE-TO- FACE**) are 25 de întrebări și este structurat având în vedere cele 10 criterii de evaluare: I. Calitatea muncii , II. Productivitate, III. Cunoștințe profesionale, IV. Încredere în activitatea depusă , V. Disciplina muncii , VI. Autonomie în muncă , VII. Creativitate , VIII. Inițiativa , IX. Loialitate , X. Relații interumane. Pentru fiecare întrebare se oferă un anumit punctaj în funcție de valoarea răspunsului (exemplu: pentru întrebarea numărul 19 care aparține criteriului de evaluare Calitatea muncii , primul candidat a obținut 10 puncte, fiind echivalent cu calificativul „foarte bine” (F.B.). Acest mod de evaluare a fiecărui răspuns se realizează pentru primele 10 criterii de evaluare.

Se remarca un departament distinct (XI- comunicarea extraverbală) în cadrul căreia se urmăresc și se depuncea reacțiile negative ale interviuatului care se manifesta prin limbajul corpului. Pentru fiecare greșală se scade câte un punct, iar suma negativă a acestora se adună cu punctajul obținut în primele 10 criterii de evaluare.

În urma punctajului total se aleg candidații care merg în etapa următoare reprezentată printr-un alt interviu (Info despre job). Se pune un accent deosebit pe comunicarea extra verbală deoarece limbajul corpului este cel care ne trădează de cele mai multe ori, iar pentru un specialist în resurse umane pe baza acestei diagrame poate realiza caracterizarea negativă a candidaților. În cele ce urmează este prezentat modul în care sunt evaluați primii 3 candidați, astfel în primul tabel sunt reprezentate punctajele în urma interviurilor, iar următoarele trei tabele reprezintă punctajul negativ (legat de comunicarea extraverbală a candidaților).

	Nr întrebar e	FB			B			M			S		
		10			8-9			7-8			6-7		
I. Calitatea muncii	19	●				◇	□						
	23					◇	□	●					
II.	2				●	◇				□			

Productivitate	3		◇					●		□			
	5				●				◇	□			
III. Cunostinte profesionale	1	●								□		◇	
	7								◇	□	●		
	8				●				◇				□
	11				●	◇							□
	14	●	◇							□			
	17		◇					●		□			
IV. Incredere in activitatea depusa	9				●	◇	□						
	10					◇		●		□			
	12		◇					●		□			
V. Disciplina muncii	15				●	◇	□						
VI. Autonomie in munca	4				●				◇				□
	20	●				◇							□
	21		◇		●					□			
VII. Creativitate	6				●					□		◇	
VIII. Initiativa	16		◇				□	●					
IX. Loialitate	25		◇		●					□			
X. Relatii interumane	13	●	◇							□			
	18	●				◇				□			
	22					◇		●		□			
	24				●	◇				□			
PUNCTAJ PARȚIAL													
CANDIDAT I	10x6+8x11+7x7+6x1=203												
CANDIDAT II	10x8+8x11+7x4+6x2=208												
CANDIDAT III	10x0+8x5+7x16+6x4=172												
XI. Comunicare extraverbală	PUNCTAJ	CANDIDAT I		-7		punctaj total		203-7=196					
		CANDIDAT II						208-8=200					
		CANDIDAT III						172-10=162					
CANDIDATUL SELECTAT ESTE AL II-LEA													

Zone	Greseli				Pct.
I.FAȚA	<i>Sprâncene</i>	ridicarea sprâncenei stângi (neîncredere, sceptic)	ridicarea sprâncenei drepte (sentiment critic)		1
	<i>Ochii</i>	privire fixa	privire laterala de sus	privire nedirecționată	
	<i>Nasul</i>	a strâmbă din nas	umflarea exagerata a narilor		
	<i>Gura</i>	închisa cu buzele strânse	deschisa		
	<i>Buze</i>	cu colturi lăsate	frământarea tensionata a lor		
	<i>Zâmbet</i>	Zâmbet "pe sub mustață"	Zâmbet depreciativ	Zâmbet strâmb	1
	<i>Rasul</i>	prostesc	nervos		
		Trași in sus	împinși înainte	un umăr se ridica,iar celalalt coboară	1
II. UMERII					
III. TRUNCHIUL CORPULUI		foarte încordat	incurbat		1
IV. BRATELE SI MAINILE		atingerea gurii	atingerea nasului	atingerea urechii	1
V. DEGETELE		trosnitul degetelor	frământarea degetelor		
VI. PICIOARELE		tic nervos la nivelul picioarelor	încordarea picioarelor, a tălpii și a degetelor	schimbarea nervoasa a poziției picioarelor	1
VII.STATUL PE SCAUN		cu picioarele încrucișate	cu picioarele îndepărtate		
VII.CAPUL		plecat	legănatul capului	înclinarea laterala a capului	1
PUNCTAJ TOTAL					7

Zone	Greseli				Pct.
I FAȚA	<i>Sprancene</i>	ridicarea sprancenei stangi- (neancredere, sceptic)	ridicarea sprancenei drepte- (sentiment critic)		1
	<i>Ochii</i>	privire fixa	privire laterala de sus	privire nedirectionata	1
	<i>Nasul</i>	a stramba din nas	umflarea exagerata a narilor		1
	<i>Gura</i>	inchisa cu buzele stranse	deschisa		
	<i>Buze</i>	cu colturi lasate	framantarea tensionata a lor		
	<i>Zambet</i>	Zambet "pe sub mustata"	Zambet depreciativ	Zambet stramb	1
	<i>Rasul</i>	prostesc	nervos		
II. UMERII		Trasi in sus	impinsi inainte	un umar se ridica,iar celalalt coboara	
III. TRUNCHIUL CORPULUI		foarte incordat	incurbat		1
IV. BRATELE SI MAINILE		atingerea gurii	atingerea nasului	atingerea urechii	1
V. DEGETELE		trosnitul degetelor	framantarea degetelor		
VI. PICIOARELE		tic nervos la nivelul picioarelor	incordarea picioarelor, a talpii si a degetelor	schimbarea nervoasa a pozitiei picioarelor	1
VII.STATUL PE SCAUN		cu picioarele incrucisate	cu picioarele indepartate		
VII.CAPUL		plecat	leganatul capului	inclinarea laterala a capului	1

PUNCTAJ TOTAL	8
------------------	---

Zone	Greseli				Pct.
I FAȚA	<i>Sprancene</i>	ridicarea sprancenei stangi- (neancredere, sceptic)	ridicarea sprancenei drepte- (sentiment critic)		1
	<i>Ochii</i>	privire fixa	privire laterala de sus	privire nedirectionata	1
	<i>Nasul</i>	a stramba din nas	umflarea exagerata a narilor		1
	<i>Gura</i>	inchisa cu buzele stranse	deschisa		
	<i>Buze</i>	cu colturi lasate	framantarea tensionata a lor		1
	<i>Zambet</i>	Zambet "pe sub mustata"	Zambet depreciativ	Zambet stramb	1
	<i>Rasul</i>	prostesc	nervos		
II. UMERII		Trasi in sus	impinsi inainte	un umar se ridica,iar celalalt coboara	
III. TRUNCHIUL CORPULUI		foarte incordat	incurbat		1
IV. BRATELE SI MAINILE		atingerea gurii	atingerea nasului	atingerea urechii	1
V. DEGETELE		trosnitul degetelor	framantarea degetelor		1
VI. PICIOARELE		tic nervos la nivelul picioarelor	incordarea picioarelor, a talpii si a degetelor	schimbarea nervoasa a pozitiei picioarelor	1
VII.STATUL PE SCAUN		cu picioarele incrucisate	cu picioarele indepartate		
VII.CAPUL		plecat	leganatul capului	inclinarea laterala a capului	1
				PUNCTAJ TOTAL	10

Întrebările și structura interviului, strâns legate de fișa și specificația postului, sunt prezentate în ceea ce urmează :

FISA POSTULUI

DENUMIRE POST : Sef subcompartiment Publicitate

DEPARTAMENTUL :COMERCIAL

DENUMIREA SUPERIORULUI DIRECT :Sef compartiment Marketing

OBIECTIVELE; SARCINILE SI RESPONSABILITATILE AFERENTE POSTULUI ;

Obiective : realizarea campaniilor publicitare

Sarcini:

- ▶ cunoasterea cerintelor pietei
- ▶ cunoasterea legislatiei referitoare la comert
- ▶ alegerea personalului
- ▶ realizarea campaniilor publicitare
- ▶ alegerea colaboratorilor pentru promovarea campaniilor publicitare (posturile de radio si televiziune, a negociatorilor)
- ▶ construirea strategiilor aplicate pe diferite categorii de piata si paturi sociale
- ▶ sa semnaleze sefului compartiment Marketing eventualele neconcordanțe cu privire la strategia firmei

Responsabilitati:

- ▶ interpretarea documentatiei primite de la compartimentul de Marketing
- ▶ cunoasterea si utilizarealegaturii ierarhice pe orizontala si verticala structurii organizatorice
- ▶ cunoasterea legislatiei in vigoare si a tuturor notitelor publicate in domeniu
- ▶ asumarea responsabilitatii personale si in caz de insucces
- ▶ antrenarea resurselor umane din subordine in studiul cerintelor pietei privind aspecte noi ale publicitatii
- ▶ conducerea si avizarea proiectarii elementelor de publicitate specifice, etc.

SPECIFICAȚIA POSTULUI

Studii :

- ▶ Academia de Studii Economice si Facultatea de Comunicare;

Experienta :

- ▶ vechime 5 ani;

Profil :

- ▶ adaptarea la conditiile specifice de lucru;
- ▶ promptitudine si rapiditate in rezolvarea campaniilor publicitare;

Concurentul ales este al II-lea deoarece in urma interviului a obtinut cel mai bun punctaj final, adica 200 de puncte . Acesta , impreuna cu alti candidati alesi din alte grupe de cate trei participanti va merge in urmatorul interviu (interviul **INFO DESPRE JOB**). Modul de selectie este asemanator, adica se recurge la evaluarea candidatilor pe baza unei grile asemanatoare.

Spre deosebire de primul interviu, acum se pune accentul pe prezentarea informatiilor in detaliu despre postul respectiv. Intrebarile si evaluarea raspunsurilor sunt altfel structurate, deoarece acum se doreste o colaborare mai apropiata cu interviuati. In cadrul acestei etape se pun intrebari din partea ambelor parti (din partea interviuatorilor si interviuatiilor) deoarece se pune foarte mult accentul pe modul in care se realizeaza relatia de comunicare si modul in care pot prelucra o anumita informatie. Pe baza rezultatului acestui interviu, cei selectati pot participa la urmatorul interviu. Al III-lea tip de interviu (**SOFT & SKILLS**) are drept obiectiv confruntarea directa cu anumite probleme pe care trebuie sa le rezolve si sunt testate cunostintele legate de operarea pe calculator si limbile straine).

Etapa urmatoare (INTERVIUL TEHNIC) presupune confruntarea cu anumite probleme bine stabilite (exemplu: indemanarea, anumite abilitati.)

Acum se realizeaza proba practica, iar ceea ce se puncteaza de aceasta data sunt :

- ▶ abilitatile (limbi straine, operare PC, puterea de a negocia si experienta pentru realizarea anumitor sarcini.)
- ▶ viteza de reactie,
- ▶ modul in care rezolva o anumita problema lucrand sub stres si
- ▶ timpul de lucru in care rezista sa lucreze eficient.

In cadrul **etapei a IV a, (NEGOCIEREA)** se prezinta anumite aspecte ale salariului si a conditiilor de angajare

Ultima etapa (cea de angajare se realizeaza ultimile detalii legate de angajarea directa a interviuatorului. obtinerea de prime

- ▶ concedii de maternitate
- ▶ concedii medicale
- ▶ anumite genuri de asigurari de sanatate
- ▶ facilitati pentru convorbiri telefonice in cadrul retelei etc.

Acest sistem de selectie este destul de dificil deoarece presupune o munca de echipa din partea interviewerilor si o pregatire foarte buna a acestora. In cadrul acestei echipe trebuie sa existe:

- ▶ un foarte bun cunoscator al cerintelor postului respectiv care sa stie ce trebuie sa ceara de la candidati, sa cunoasca si sa prezinte in cele mai mici detalii fisa postului
- ▶ un specialist in selectia de resursa umana care sa conceapa modul de prezentare a indrebarilor si evaluarea acestora
- ▶ un psiholog
- ▶ si un specialist in comunicare extraverbala.

Munca pentru evaluatori este dificilă deoarece in primul rand trebuie sa ajunga la acelasi concluzii si sa puna la punct baza de selectie.

Acest tip de selectie este laborios, se desfasoara intr-o perioada lunga de timp si foarte scump, dar este cel mai eficient deoarece da cele mai bune rezultate. Totusi se recomanda folosirea acestei tehnici pentru posturi importante din cadrul firmei.

Totul in jur e comunicare, iar modul in care se manifesta si reactioneaza un candidat, nu doar prin raspunsuri, ci si prin comportament este foarte important pentru firma XYZ.

Exemplu de interviu

Interviewator: "Buna ziua. Sunt Vidican Ana –Teodora, director de resurse umane al firmeXYZ."

Interviewat: "Buna ziua. Sunt Popescu Irina, asistent manager la departamentul de relatii cu publicul."

1. Interviewator: "Sunteti agajata in cadrul firmei noastre de doi ani pe acest post, iar acum candidati pentru cel de manager. Cum apreciati politica firmei noastre?"

Interviewat: "Având in vedere pozitia pe care o ocupa firma pe piata, personal sunt increzatoare intr-o evolutie ulterioara pozitiva."

2. Interviewator: "Care a fost participarea dumneavoastra la promovarea unor proiecte in cadrul firmei?"

Interviewat: "Am contruit o campanie publicitara in care firma s-a prezentat cu noi produse si servicii si cu o imagine noua care a avut priza mai buna la piata."

3. Interviewator: "Realizarea acestor proiecte a influentat in mod pozitiv evolutia firmei?"

Interviewat: "Da, desigur! Iar acest lucru s-a reflectat in analizele si prognozele specialistilor economisti colaboratori la revistele din acest domeniu."

4. Interviewator: "In perioada de colaborare cu firma noastra considerati ca ati acaparat experienta necesara promovarii intr-o pozitie de conducere?"

Interviewat: "Desigur de-a lungul acestor doi ani am urmarit cu atentie toate solutiile abordate de ceilalti factori de conducere si consider ca am acumulat un minim de experienta si astept o oportunitate pentru a putea aplica aceste cunostinte."

5. Interviewator: "Colaborarea cu celelalte departamente ale firmei a condus la obtinerea unor rezultate bune?"

Interviewat: "Consider ca toate colaborarile cu departamentele firmei s-au desfasurat cu succes."

6. Interviewator: "In e masura considerati ca activitatea din cadrul firmei noastre a corespuns asteptarilor dumneavoastra?"

Interviewat: "Am avut multiple colaborari, cu diverse departamente ale acestei firme si cu parteneri externi, care s-au incheiat incurajator, dar cred ca as fi putut solutiona cu succes si atributii mai dificile."

7. Interviewator: "In vederea sustinerii acestui interviu in ce mod v-ati pregatit?"

Interviewat: "Desi sunt o fire spontana, consider ca trebuie sa fiu documentata in orice activitate pe care o intreprind, astfel incat am consultat inainte de a sustine interviul materiale privind tehnica comunicarii."

8. Interviewator: "Ce cursuri de specialitate ati urmat dupa angajarea la firma noastra?"

Interviewat: "Dupa angajarea mea la firma dumneavoastra am urmat un Curs de Management General si apoi un alt Curs de Management Aplicat pe Implementarea de Retele Comunicationale."

9. Interviewator: "Cum vedeti evolutia dumneavoastra profesionala in urmatoorii 5 ani?"

Interviewat: "Intentionez sa ma pregatesc in scopul imbunatatirii potentialului profesional, in vederea unor posibile promovari. Particip deja la un curs de management aplicat pe implementarea de retele comunicationale, care sper sa imi aduca promovarea intr-o pozitie superioara in cadrul firmei."

10. Interviewator: "Daca nu veti obtine promovarea, veti continua sa activati pe postul actual?"

Interviewat: "Intotdeauna am fost constienta de propriile limite si consider ca daca exista o persoana mai bine pregatita pentru acest post decât mine, pierderea acestei oportunitati nu va genera o frustrare. In cele din urma succesul firmei este esential, iar aceasta situatie nu poate decât sa ma stimuleze in vederea perfectionarii mele profesionale."

11. Interviewator: "De ce va doriti acest post?"

Interviewat: "Pentru inceput, functia de asistent manager a fost o sansa unica de afirmare, de a intra in contact cu lumea publicitara, dar dupa o anumita perioada de adaptare si apoi de colaborare, am constientizat faptul ca aspiratiile mele se indreapta intotdeauna spre perfectionare."

12. Interviewator: "In momentul acceptarii postului ati luat in considerare o posibila promovare ulterioara?"

Interviewat: "Odata cu trecerea timpului am capatat incredere in forte proprii, fapt ce m-a indreptat sa iau in considerare si posibilitatea de promovare."

13. Interviewator: "Relatiile interpersonale stabilite cu colegii dumneavoastra va vor impiedica in viitor sa luati anumite decizii, daca veti fii promovat?"

Interviewat: "Profesionalismul si obiectivitatea ma vor ajuta sa iau cele mai bune decizii."

14. Interviewator: "Exista anumite aspecte referitoare la munca de conducere care nu va sunt clare? Care ar fii acestea?"

Interviewat: "Nu as putea mentiona acum neclaritati, dar in cazul aparitiei unei asemenea situatii consider esentiala comunicarea atât cu colaboratorii de acelasi rang, cât si cu superiori."

15. Interviewator: "In situatia aparitiei unui conflict de munca intre angajati dispuneti de metode de mediere a conflictului astfel încât activitatea firmei sa nu fie afectata?"

Interviewat: "Intotdeauna mi-a placut sa negociez si de aceea pozitia de mediator mi se potriveste foarte bine fiind dispus sa gasesc o cale de a satisface cat mai bine partile, dar in aceeasi masura trebuie sa urmarim si interesele firmei."

16. Interviewator: "Care ar fi masura optima care ati lua-o daca ar trebui sa hotărâti într-o situatie limita?"

Interviewat: "Prima masura pe care as lua-o ar fi sa limitez potentialele pierderi pe care le-ar putea avea firma."

17. Interviewator: "In cazul in care veti fi ales pentru postul de conducere cum apreciati ca veti compensa lipsa de experienta necesara acestei pozitii?"

Interviewat: "Desi experienta mea este limitata la acest domeniu, consider ca cele câteva cursuri de management pe care le-am urmat, ca de altfel si faptul ca sunt o persoana receptiva reprezinta avantaje in vederea adaptarii rapide la cerintele postului."

18. Interviewator: "Daca ar trebui sa alegeti, pentru ce ati opta, pozitie sociala sau satisfactie materiala?"

Interviewat: "Consider ca pozitia sociala este esentiala, dar nu consider neglijabil nici aspectul material."

19. Interviewator: "Care a fost cea mai mare graseala a dumneavoastră?"

Interviewat: "Nu consider ca as fi avut vreo gresala capitala. Singurul lucru pe care il regret este faptul ca nu am avut o experienta anterioara in postul de asistent manager, pe durata studiilor universitare."

20. Interviewator: "Va place sa solutionati singur problemele, sau va bucurati cand responsabilitatea acestora revine colaboratorilor?"

Interviewat: "Imi place intotdeauna sa imi asum raspunderea deoarece aceasta ocazie imi ofera posibilitatea sa-mi folosesc potentialul intr-un mod cât mai avantajos."

21. Interviewator: "Considerati ca seful trebuie sa aiba intotdeauna dreptate?"

Interviewat: "Sunt constient de faptul ca deciziile apartin intotdeauna superiorului, dar cred ca intr-un cloectiv trebuie tinut cont si de sugestiile constructive ale subordonatilor."

22. Interviewator: "In cazul in care veti fi promovat intr-o functie superioara, doriti sa aveti in subordine un angajat cu aceleasi calitati si defecte ca si dumneavoastră?"

Interviewat: "Daca intradevar ar exista un asemenea angajat consider ca aceasta similitudine ar prezenta in primul rand avantajul unei comunicari mai productive, iar firma ar avea numai de castigat."

23. Interviewator: "Considerati ca puteti lucra in conditii sporite de stress?"

Interviewat: "Stress-ul nu a constituit niciodata un pericol pentru mine, lucrul contra cronometru si sub presiune este o provocare, ma incita si imi ofera posibilitatea sa-mi dovedesc mie si apoi celor din jur adevaratul meu potential. Colaboratorii mei pot afirma ca stress-ul reprezinta un catalizator pentru mine si nu un factor negativ."

24. Interviewator: "În ce măsură promovarea într-o funcție de conducere v-ar afecta viața personală?"

Interviewat: "Consider că în urma activității în cadrul acestei firme și a capacității personale de organizare îmi pot structura activitățile de așa natură încât să nu-mi influențeze viața de familie."

25. Interviewator: "Dacă vi s-ar propune un post asemănător, dar în alta companie, având aceeași funcție, responsabilități și salariul asemănător, ați accepta?"

Interviewat: "Consider că pentru cariera mea și perspectivele mele, continuitatea în cadrul aceleiași firme este benefică, având în vedere modul în care m-am adaptat, am progresat și cunosc această firmă. Atunci când te dedici meseriei tale începi să te îndrăgostesti iminent și de firmă la care lucrezi"

Interviewator: "Vă mulțumesc pentru timpul acordat și vă vom contacta în câteva zile în vederea comunicării rezultatului acestui interviu. La revedere!"

Interviewat: "La revedere!"

CAPITOLUL 4- SELECTIA RESURSELOR UMANE

4.1. Definire și caracteristici

Procesul de selecție al candidaților la recrutare trebuie privit ca o activitate de identificare a nivelului în care, cerințele unui post vor fi satisfăcute de capacitățile fizice și psiho – intelectuale ale candidatului selecționat. Angajații incapabili de a realiza sarcinile postului, cantitativ și calitativ, pot costa organizația mulți bani, timp și imagine. Armonizarea între cerințele postului și capacitatea angajatului este importantă și pentru persoana care dorește ocuparea postului, plasarea pe un post nepotrivit conducând la eforturi și timp suplimentar pentru aceasta. Cu alte cuvinte, selecția personalului este acea activitate a Managementului Resurselor Umane prin care se alege, potrivit anumitor criterii, cel mai competitiv sau potrivit candidat pentru ocuparea unui anumit post.

Procesul de selecție urmează logic după planificarea personalului, analiza posturilor și recrutarea personalului: După cum spuneam, procesul de recrutare trebuie să atragă un număr suficient de mare de candidați potențiali, dintre care, vor fi aleși cei mai capabili sau cei mai competitivi pentru ocuparea posturilor vacante.

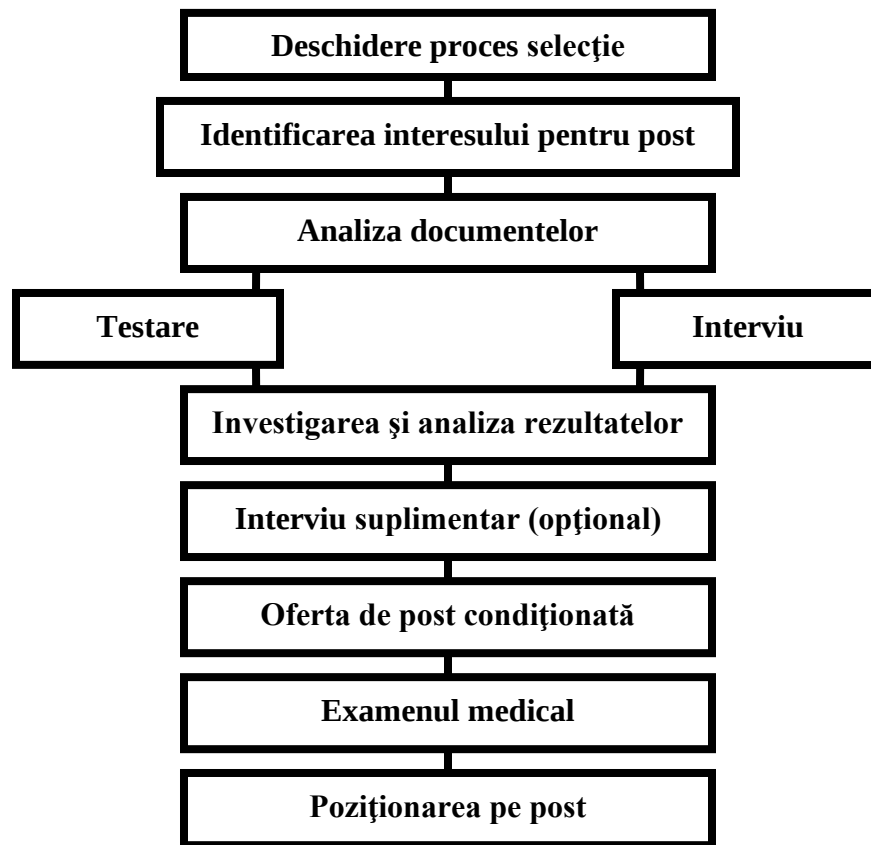
Selecția profesională nu înseamnă alegerea unor supra valori, ci examinarea psihologică, atentă în baza căreia, se poate efectua o repartitie științifică a personalului pe diverse locuri de muncă, în conformitate cu aptitudinile și pregătirea fiecărui individ. Scopul principal al selecției este de a obține acei angajați care se află cel mai aproape de standardele de performanțele dorite și au cele mai bune șanse de a realiza obiectivele individuale și organizaționale.

Prin selecție se pun în evidență calitățile sau prezența/absența unor contradicții profesionale față de un anumit post, și pe baza rezultatelor obținute, se face orientarea persoanei spre postul pe care se preconizează că va da un randament maxim și va fi pe deplin mulțumit de ceea ce face.

Uneori, specialiștii selectează candidați pentru ocuparea unor posturi vacante, care, după o perioadă, nu dau satisfacție fiind declarați ca incompatibili cu postul pe care îl ocupă. Acesta este efectul concepției potrivit căreia, o persoană dacă a fost selecționată va fi în mod implicit și eficientă pe post. De fapt, procesul de selecție profesională este considerat doar o etapă sau subprogram al acțiunii complexe de integrare, încadrare în muncă

4.2. Pașii procesul de selecție

Procesul de selecție presupune parcurgerea unor pași și efectuarea unor activități specifice. În figura sunt prezentați pașii procesului.



Pașii procesului de selecție

Procesul de selecție cuprinde trei grupuri de activități: Ierarhizarea inițială a candidaților, testarea și interviuarea candidaților. Ierarhizarea inițială a candidaților presupune activitățile: revederea cerințelor postului, analiza scrisorilor de intenție, analiza Cv-urilor și verificarea referințelor și recomandărilor.

4.2.1. Ierarhizarea inițială a candidaților.

Acest pas se realizează pe baza unui interviu foarte scurt numit și interviu preliminar și completarea unui formular de înscriere tip și prin analiza documentului Curriculum Vitae și a Scrisorii de Intenției (motivare) . Interviul preliminar are rolul de a afla dacă există vreo preferință a candidatului pentru un anumit post, dacă sunt mai multe vacante. În cadrul acestui interviu preliminar, se poate identifica dacă persoana interesată are pregătirea și abilitățile generale cerute de post. Întrebările tipice pentru acest interviu sunt legate de interesul pentru post, dorința pentru o anumită locație geografică, așteptările legate de remunerație și disponibilitatea pentru program flexibil și muncă.

Pe baza răspunsurilor primite, solicitanții sunt evaluați pentru a determina dacă sunt acceptabili pentru a participa în continuare la procesul de selecție. Astfel spus, încă din această fază, unii candidați pot fi eliminați.

Completarea formularului tip se face înaintea interviului preliminar. Formularele tip bine concepute, sunt des folosite pentru selecție pentru că:

- reprezintă un document scris ce exprimă dorința candidatului să obțină postul;
- oferă informații despre profilul candidatului ce se pot folosi la interviu;
- reprezintă documentul de bază pentru angajare în cazul selecționării candidatului;
- poate fi folosit în procesul de cercetare a eficacității procesului de selecție.

O cale prin care angajatorul poate să coreleze mai strâns formularul tip cu cerințele postului este proiectarea unui formular de înscriere ponderat. Pe baza analizei postului s-au determinat cunoștințele, abilitățile și deprinderile profesionale cerute candidatului. Acestea sunt listate în formular împreună cu ponderi procentuale sau numerice (note), candidatul alegând cifra pe care o consideră corespunzătoare pentru el. La final, angajatorul adună notele (procentele) și pe baza totalului poate să-și facă o primă impresie despre candidat.

Scrisoarea de intenție

Este indicat ca un C.V. să fie însoțit de o scrisoare de intenție, care nu repetă informațiile conținute de acesta. Scrisoarea trebuie să fie scurtă, concisă, și să aibă un stil direct. În structura sa, sunt incluse: scopul, obiectivele, punctele forte și slabe ale candidatului. Mai pot fi menționate aspecte cum ar fi salariul actual, motivația pentru noul post, etc.

Această scrisoare trebuie adresată întotdeauna unei anumite persoane de aceea este bine să aflăm cui trebuie să adresăm aceasta scrisoare. Când nu avem această informație scrisoarea trebuie adresată șefului compartimentului de personal sau directorului general.

Scrisoarea trebuie să stimuleze interesul cititorului. Stilul exprimă personalitatea candidatului fiind necesar să exprime încrederea în sine. Trebuie să facă dovada interesului față de firmă, organizație, arătând că deține informații despre organizație. Cu cât se va cunoaște mai mult despre organizație, cu atât este mai ușor să se dovedească modul în care abilitățile candidatului pot fi valoroase pentru organizație.

Curriculum Vitae este unul dintre cele mai folosite documente pentru a oferi informații cu privire la pregătirea lor profesională. Acest document diferă ca stil și lungime. Teoretic, Curriculum Vitae trebuie privit de angajator ca pe un formular de înscriere. De multe ori, angajatorul solicită și completarea unui formular tip pentru a identifica informații pe care candidatul nu le trece în CV.

Recomandări și Referințele.

Recomandările și referințele sunt folosite de obicei pentru a înregistra și analiza candidații ce vin din afara organizației. Aceste documente oferă patru categorii de informații, și anume: educația și istoria angajărilor, caracterul și competențele interpersonale, abilitatea de a lucra pe post și dorința candidatului de a lucra o perioadă rezonabilă pe un post. Din experiența firmelor, ce iau în considerație aceste documente, reiese că, pentru ca acestea să aibă credibilitate și utilitate, trebuie să cuprindă următoarele informații:

- Gradul de familiaritate al referentului cu candidatul – de când îl cunoaște, cât timp pe săptămână, a avut posibilitatea să urmărească modul în care lucrează.

- Gradul de cunoaștere al postului pe care dorește candidatul să îl ocupe. Pentru aceasta candidatul trebuie să ofere referentului descrierea postului pentru care recomandă.
- Exemple specifice de performanță ale candidatului – obiective, sarcini dificile îndeplinite, mediul în care a lucrat, părerea altor lucrători cu care a lucrat.
- Persoane cu care se poate compara candidatul.

4.2.2. Testare și Intervievare.

Teste de selecție

Testele scrise reprezintă o altă procedură ce permite culegerea informațiilor despre candidați și astfel, selecția celui mai bun. Eficiența procesului de selecție apare numai dacă, testele folosite sunt corect alese și administrate. Cele mai obișnuite teste scrise măsoară abilitățile mentale, cognitive, fizice, ca și personalitatea și interesul pentru realizare profesională.

1. Teste de măsurare a abilităților cognitive.

În acest grup se includ testele generale ce măsoară: inteligența și abilitățile de analiză; și teste specifice ce măsoară: memoria și capacitatea de analiză inductivă.

- Testele de inteligență, cunoscute și sub denumirea de teste IQ, măsoară abilitățile intelectuale cum ar fi: memoria, vocabularul, fluența comunicării verbale sau scrise și abilitatea de a lucra cu cifre și simboluri.

- Testele pentru abilități specifice, spre deosebire de cele de inteligență, măsoară procese mentale specifice. Acestea se mai numesc și teste de aptitudini pentru că identifică aptitudinile candidaților pentru postul aflat în concurs. Testele de aptitudine măsoară capacitatea de analiză inductivă și deductivă, și abilitatea de a înțelege și lucra cu numere.

2. Teste pentru abilități fizice și motorii.

În acest grup se identifică testele pentru abilitățile motorii: coordonare și dexteritate (dexteritatea degetelor și manuală, viteza de mișcare a brațului și viteza de reacție); și testele pentru abilitățile fizice: forța și rezistența (forța musculară statică și dinamică, ridicarea greutăților, puterea de împingere, coordonarea mișcărilor trupului – săritura cu coarda și rezistența).

3. Măsurarea personalității și interesului.

Credibilitatea în legătură cu performanța ce va fi atinsă pe post, nu poate fi susținută numai de abilitățile mentale și fizice. Este necesar să fie luați în considerație și alți factori cum ar fi: motivația și abilitățile interpersonale. Personalitatea și inventarul intereselor pot constitui predictorii pentru nivelul de performanță.

Testele de personalitate pot măsura aspectele de bază ale unui candidat – din perspectiva personalității, legate de : introversie, stabilitate și motivare. Cu toate că, aceste teste sunt mai puțin predictive în legătură cu succesul pe post, evaluarea personalității reprezintă o completare la procesul de selecție pentru un post nou. Un astfel de test, des folosit, a fost dezvoltat de specialistul Edwin Ghiselli sub numele de „Inventarul autodescrierii”. Acesta include 64 de perechi de adjective, dintre care, candidatul este rugat să aleagă pe cele care se potrivesc cel mai mult și pe cele care se potrivesc cel mai puțin

unui obiect. Răspunsurile sunt prelucrate pe baza a 13 dimensiuni ale personalității, cum ar fi: abilități de supraveghere, tenacitate, spirit decisiv, dorința de realizări; legate de competențele manageriale. Proiectantul testului a demonstrat că managerii de succes se „autodescriu” foarte diferit comparativ cu cei care nu au succes.

Inventarul intereselor este necesar deoarece candidații pot să ocupe posturi diferite, în funcție de preferințele lor pentru anumite activități, sau medii de lucru. Inventarul este folositor pentru a poziționa lucrătorii pe posturi pe care se simt bine. În mod concret, inventarul interesului compară interesele unei persoane cu interesele persoanelor cu meserii diferite. Astfel, dacă un angajator poate selecta un candidat ale cărui interese sunt comparative cu cele ale celor care deja se află pe posturi similare, în organizație sau în afara ei, atunci există probabilitate mare de succes a candidatului pe noul post.

4. Teste de realizare a obiectivelor.

Aceste teste prevăd succesul individual pe baza cunoștințelor pe care le au candidații. Testele măsoară cunoștințele candidaților în domenii ca: economie, marketing, resurse umane, matematică, sistemul total al calității, etc. Uneori se măsoară și abilitățile de a folosi calculatorul personal - softuri specializate, sau echipamente de instruire, etc.

4.2.3 Intervievarea

Interviul de selecție este destinat identificării cunoștințelor, deprinderilor și abilităților impuse de un post și clarificării unor informații provenite din alte surse decât candidatul.

Scopul interviului este de a obține informații despre candidat. Aceste informații vor face posibilă prevederea performanțelor viitoare ale candidatului la locul de muncă, și compararea candidaților între ei. Cu ajutorul lui se procesează și evaluează informațiile obținute despre candidat, în legătură cu particularitățile postului.

C.V., formularul tip și scrisoarea de intenție nu sunt suficiente pentru a selecta cel mai potrivit candidat. Câteva reguli pentru desfășurarea interviului, sunt necesare.

Planificarea interviului trebuie să respecte următoarele aspecte:

- Candidatul trebuie anunțat unde și când are loc interviul și cu cine trebuie să ia legătura.
- Candidatul trebuie să aibă o cameră special amenajată, unde să aștepte.
- Intervievatorul trebuie să fie pus la curent cu programul de interviu, conceput astfel încât să fie suficient timp pentru fiecare candidat.
- Intervievatorul trebuie să vadă C.V.-ul, scrisoarea de intenție și formularul tip înaintea interviului, pentru a ști ce întrebări să pună. În situații deosebite acest proces se desfășoară cu câteva zile înainte de programarea interviului.
- Controlul interviului este foarte important și presupune cunoașterea informațiilor ce trebuie obținute, culegerea sistematică a acestora și oprirea când au fost obținute.
- Intervievatorul trebuie să știe să conducă interviul, să nu vorbească mai mult de 25% din timpul interviului de fond.
- Abordarea realistă a procesului presupune ca cel care conduce interviul să ofere informații corecte despre postul pentru care se desfășoară selecția și despre

organizație, pentru a permite candidatului să evalueze propriile așteptări față de postul dorit, reducându-se astfel, riscul insatisfacției angajatului.

- Candidatul trebuie informat la sfârșitul interviului care va fi pasul următor în procesul de selecție.

Tipuri de interviuri

Interviurile de profunzime – deosebite de cel preliminar, se clasifică atât din punct de vedere al structurii, cât și din punct de vedere al numărului de interviuatori. Din punct de vedere al numărului de interviuatori există trei variante:

- **Interviul individual** – cel mai folosit, obținându-se posibilitatea dezvoltării unei relații între interviuat și interviuator. Riscul, în acest caz este apariția lipsei de obiectivitate, datorată existenței unui singur interviuator greu de controlat.
- **Interviul colectiv** – elimină riscul celui anterior. Existența unui grup (panel) de interviuatori permite și identificarea mai profundă a abilităților candidatului. Din grup pot fi desemnați să facă parte, de exemplu, managerul de linie al postului vacant, un reprezentant oficial al departamentului de Resurse Umane precum și alte persoane ce au o implicație directă cu postul și care ar pune candidatului întrebări de specialitate în domeniu profesional.
- **Consiliul de interviuare** – este o subdiviziune a interviului colectiv. Acesta este constituit dintr-un număr mare de interviuatori, fiecare având dreptul să pună una maxim două întrebări. Pe baza răspunsurilor date de candidat, membrii consiliului de interviu își vor face o părere despre aptitudinile și calitățile acestuia, părere ce va conta la luarea deciziei finale privind selecția. Acest tip de interviu este eficient datorită numărului de interviuatori și calificărilor diferite ale acestora

Din punctul de vedere al tipului de întrebări și al structurii interviului se pot identifica: (1) interviuri structurate, (2) interviuri nondirective – restructurate și (3) interviuri stresante.

Interviul structurat folosește un set de întrebări standardizate, elaborate înaintea momentului de interviuare, care sunt puse tuturor candidaților pentru un anumit post. Avantajul acestui tip de interviu este că permite notarea obiectivă a candidaților, folosind aceeași măsură. Dezavantajul este că nu permite evaluarea întregului potențial al candidaților, întrebările fiind standardizate tocmai pentru ca evaluarea să se poată face cât mai obiectiv. O altă formă a interviului structurat este **chestionarul oral**, care oferă mai multă consistență și acuratețe în comparație cu alte tipuri de interviuri. Acest interviu este folosit pentru alegerea inițială (preselecție) a candidaților potențiali, atunci când numărul solicitanților este foarte mare. Chestionarul oral trebuie să fie logic, iar cel ce conduce interviul trebuie să facă precizări pentru a se evita eventualele neînțelegeri ce pot apărea.

Interviuri nondirective – restructurate în cadrul cărora se folosesc întrebări generale, pe baza cărora se dezvoltă altele. Acest tip de interviu se folosește în consultații psihologice dar și în procesul selecției de resurse umane. Interviuatorul pune întrebări generale pentru a stimula candidatul să discute, după care, se alege o idee din răspunsul candidatului și se formulează următoarea întrebare. Dificultatea aplicării acestui tip de

interviu privește înțelegerea relațiilor, funcțiilor și posibilitatea obținerii unor date comparabile pentru toți candidații. Aceste interviuri sunt semistructurate rezultând o combinație de întrebări generale și specifice, ce nu sunt puse într-o anumită ordine prestabilită

Interviul stresant este un tip special de interviu având drept scop producerea voită a stării de anxietate și presiune asupra candidatului pentru a observa reacțiile acestuia. Cu alte cuvinte, cel ce conduce interviul ia o atitudine ostilă, agresivă, chiar insultătoare față de candidat, pe parcursul interviului. Acest tip de interviu se folosește în cazul posturilor pe care viitorul angajat va întâlni situații cu un înalt grad de stres. Acest tip de interviu implică prezența unui grad mare de risc, prin posibilitatea de generare a unei imagini foarte nefavorabilă a intervievatorului, patronului, ceea ce poate conduce la apariția rezistenței candidatului în legătură cu postul oferit.

Tehnici de chestionare

Pentru a se asigura o culegere de informații clare și precise pe parcursul interviului, este necesară folosirea unei tehnici profesionale de chestionare. Răspunsurile în cadrul interviului depind de întrebările și modul în care se construiesc acestea, unele întrebări asigurând răspunsuri mai semnificative decât altele. De obicei, întrebările folosite trebuie să fie de tip deschis-închis la care nu se poate răspunde prin simplu „da” sau „nu”, cum ar fi: „Ce.....?, Cine.....?, De ce.....?, Unde.....? Întrebările pe care recomandăm să le evitați pot fi:

- Întrebările ce rar dau un răspuns adevărat: „ cum te-ai înțeles cu superiorii sau colegii?” răspunsul este aproape întotdeauna „ foarte bine”.
- Întrebări ce sugerează răspunsul: „....., nu-i așa ?”
- Întrebări ilegale ce implică rasa, credința, starea civilă, sexul, naționalitatea etc.
- Întrebări cu răspuns clar, acele întrebări pentru care intervievatorul are deja răspuns.
- Întrebări despre domenii ce nu au legătură cu postul: sport, politică, prețuri, etc.

În timpul interviului; intervievatorul **nu** trebuie să facă aprecieri, întreruperi, remarci, deoarece acestea pot provoca reacția (feed – back) negativă a candidatului, influențându-i astfel răspunsul, și conduc la apariția pistelor false de tipul:

- **judcățile pripite:** intervievatorul trebuie să emită judecăți după ce a acumulat totalitatea informațiilor despre candidat; dar adesea cel care interviează își formulează o primă impresie pe baza unor aspecte subiective (îmbrăcăminte, modalitate de comportament etc.);
- **accentele nefavorabile:** informațiile nefavorabile despre un solicitant au o pondere importantă în aprecierea și decizia asupra unui candidat. Se apreciază că o informație nefavorabilă are o „greutate” dublă față de una favorabilă;
- **efectul de Halo** care poate apare atunci când se acordă o importanță mai mare unei caracteristici a subiectului față de cum este ea în realitate și se lasă descoperite alte aspecte evidente
- **prejudecăți:** cel ce conduce interviul trebuie să-și recunoască eventualele prejudecăți, cum ar fi de exemplu, considerarea femeilor ca fiind inferioare ca personalitate bărbaților, și să renunțe la ele. De asemenea, există tendința

ca interviewerul să favorizeze pe cel care este perceput ca fiindu-i asemănător din punct de vedere al vârstei, rasei, sexului, experienței în muncă, etc. Acestea sunt pericole majore, în procesul de intervieware, și trebuie eliminate. Interviewerul trebuie să fie obiectiv și onest și să arate candidatului respins, motivele ce au făcut obiectul respingerii.

În procesul de intervieware, trebuie să fie evidențiată competența și perspectiva succesului pe post a candidatului. Din studiile de specialitate a reieșit că, pentru ca rezultatul la interviu să fie obiectiv și credibil, este nevoie să se aloce anumite ponderi de importanță factorilor ce se iau în considerație, ca de exemplu: răspuns corect(6,29%); entuziasm(6,27%); maturitate(6,19%); echilibru emoțional(6,08%); fluentă(5,82%); potențial(5,80%);etc. Inteligența și experiența în muncă ocupă locurile 7 și 8 pe o scară a ponderilor factorilor. De asemenea se iau în considerație și atractivitatea, ținuta și vârsta solicitantului.

Conducerea unui interviu (pașii)

- 1 Primirea candidatului într-un ambient adecvat, liniștit, agreabil.
- 2 Culegerea de informații, etapă în care trebuie să se obțină maximum de informație privind activitățile desfășurate anterior de către candidat, motivații, aspecte biografice, etc. se desfășoară după următorul flux:
 - Informații biografice:
 - pregătire școlară, diplome deținute
 - situație familială, trecut, prezent
 - situație economică, prezent
 - Informații despre activitatea profesională:
 - Experiență profesională
 - Posturile ocupate și intervalele de timp aferente
 - Funcțiile și responsabilitățile avute
 - Elemente psihologice privind atitudini și trăsături de caracter observate.
- 3 Completarea fișei de rezultate la interviu presupune ca interviewerul să completeze o fișă de evaluare în care se centralizează aprecierile cu privire la răspunsurile date în ordinea următoare: :
 - a. Statutul familial și pregătirea profesională a candidatului:
 - Observații:
Apreciere globală, favorabilă, nefavorabilă, incertă
 - b. Statutul economic:
 - Observații
Apreciere globală, favorabilă, nefavorabilă, incertă
 - c. Experiență profesională:
 - Observații
Apreciere globală, favorabilă, nefavorabilă, incertă
 - d. Atitudini și trăsături de caracter ce apar în timpul interviului:
 - Observații
Apreciere globală, favorabilă, nefavorabilă, incertă

- e. Rezultatul notațiilor: a, b, c, d.
Observații:

Candidatul poate fi: selectat sau respins

Caracteristicile intervievatorului / interviuatului

Persoana care interviează poate fi din cadrul organizației, manager, directorul departamentului Resurselor Umane, șeful ierarhic al celui ce urmează a fi interviuat, sau poate proveni din cadrul unei organizații specializată în selecția resurselor umane cadrelor. Intervievatorul trebuie să aibă experiență, complexitate cognitivă, abilitate în comunicare, adaptabilitate socială și detașare.

Interviatul trebuie să se pregătească pentru interviu și să respecte un număr de reguli:

- Să nu vină cu răspunsurile de acasă;
- Să fie pregătiți să răspundă la orice întrebare;
- Să nu ezite când răspund la întrebări;
- Răspunsurile să fie scurte și inteligibile;
- Să evite detaliile;
- Informația să fie exactă, deoarece se verifică;
- Să nu se subaprecieze, si supraaprecieze;
- Să manifeste interes real pentru postul vacant.

Evaluarea interviului

Succesul unui interviu se apreciază pe baza unui bilanț ce cuprinde elemente de natură calitativă și cantitativă (resurse). Această etapă este la fel de importantă ca și interviul în sine, oferind date pentru perfecționarea procesului de selecție în viitor.

Eficiența procesului se identifică pe baza indicatorilor: (1) Numărul candidaților care au răspuns anunțului raportat la numărul candidaților chemați pentru interviu, (2) Numărul candidaților supuși interviului raportat la numărul candidaților acceptați pentru a fi testați, (3) Numărul celor angajați raportat la numărul celor ce-și desfășoară cu succes activitatea, (4) Costul recrutării și selecției raportat la numărul de angajați.

CAPITOLUL 5- FORMAREA SI PERFECTIONAREA PERSONALULUI

În societatea contemporană, importanța capitală a activităților de formare și perfecționare a tuturor angajaților oricărei organizații este determinată de caracteristica dominantă a perioadei actuale – accelerarea schimbărilor, a inovațiilor în orice domeniu de activitate umană produse sub imperiul științei și tehnologiei, devenite forțe motrice primordiale ale dezvoltării societății.

Formarea profesională – este activitatea desfășurată în scopul însușirii de cunoștințe teoretice și deprinderi practice, de un anumit gen și nivel, în măsura să asigure îndeplinirea calificată de către lucrător ori a sarcinilor ce le revin în exercitarea unei profesii sau meserii.

Perfecționarea profesională – este activitatea cu caracter preponderent informativ desfășurată în instituții de învățământ sau în organizații, în vederea largirii și actualizării cunoștințelor, dezvoltării aptitudinilor și modelării atitudinilor necesare lucrătorilor în vederea creșterii nivelului calitativ al activității lor profesionale, potrivit cerințelor generate de progresul științific și tehnologic.

Formarea și perfecționarea se întrepătrund, uneori fiind dificil de apreciat dacă anumite activități sunt de formare sau de perfecționare.

Deosebiri între formarea și perfecționarea profesională

Formarea profesională

- calificarea inițială
- însușirea unei noi meserii

Perfecționarea profesională

- însușirea de către lucrători deja calificați într-un anumit domeniu a unor noi cunoștințe, priceperi și deprinderi de muncă, recunoscute ca fiind parte din conținutul meseriei
- policalificare
- recalificare

Etapele procesului de formare profesională

Pregătirea și desfășurarea proceselor de formare și perfecționare a personalului organizației cuprind mai multe **etape**, care se succed logic. Acestea sunt:

1. Stabilirea cerințelor imediate și de perspectivă de formare și perfecționare a personalului

2. Elaborarea planului si programelor de formare si perfectionare a personalului
3. Desfasurarea programelor
4. Controlul si evaluarea programelor
5. Evaluarea eficientei activitatii de formare si perfectionare a personalului

1) Stabilirea cerințelor imediate și de perspectiva de formare profesională

In acesta etapa se pornește de la nivelul existent de pregătire, evaluat prin testarea cunoștințelor la începerea programului de perfecționare.

Această etapă cuprinde:

- *determinarea cerințelor generale*, realizată pe baza:

- analizei situației actuale privind resursele umane din cadrul organizației (nivelul calitativ și cantitativ al acesteia, circulația, fluctuația etc.)
- analizei organizării și funcționării organizației
- evidențieri diferențelor dintre cerințele organizării și funcționării eficiente a organizației și potențialul profesional real al resurselor umane existente .

determinarea cerințelor individuale, realizate în funcție de:

- cerințele activității angajatului reieșite din fișa postului
- cerințele generale de pregătire și profesionale
- standardele de performanță pregătite pentru angajați
- performanțele realizate de aceștia; diferențele dintre cerințele de viitor și performanțele prezentate

Metode, tehnici și mijloace folosite in stabilirea cerințelor imediate și de perspectiva de formare profesională :

- analiza activității angajatului, a comportamentului său, a capacității sale de a rezolva diferite probleme complexe, a modului în care își organizează munca, a performanțelor sale comparativ cu standardele
- ancheta pentru consultarea unui grup de muncă
- lista de control ce cuprinde tematica detaliată a unor programe de formare profesională ce se intenționează a se organiza, angajații trebuind să indice temele care îi interesează
- folosirea consultantților exteriori, specializați în probleme de formare profesională
- fișele de apreciere anuale
- interviul

2) Elaborarea planului și programelor de formare profesională cuprinde 3 faze:

- I.** analiza cerințelor de pregătire și perfecționare
- II.** stabilirea obiectivelor programului
- III.** precizarea căilor de realizare a acestor obiective

Pentru atingerea obiectivelor scontate, realizatorii programelor de instruire își vor elabora o strategie adecvată fiecărei situații concrete, pornindu-se de la întrebarea: care este concepția mea în ceea ce privește pregătirea? Răspunsul îi va permite instructorul să știe ce face și de ce.

Cel care concepe un curs de pregătire profesională trebuie să aibă în vedere următoarele aspecte:

- elementele teoretice au valoare în măsura în care ele pot fi aplicate la locul de muncă al cursantului. Ele au rolul de a orienta, de a explica cauzele și de a promova realizări, performante;
- experiența este o componentă importantă a procesului de pregătire profesională, cel ce concepe programul va avea în vedere participarea activă a cursanților;
- comunicarea este o problemă dificilă a activităților practice. În proiectul planului de pregătire se va rezerva un număr adecvat de ore pentru această problemă;
- schimbările de atitudine care urmează schimbărilor de comportament.

La elaborarea proiectului programului de pregătire profesională:

- este necesar să participe diferite compartimente, în funcție de specificul activităților lor
- se vor stabili metode de învățare, mijloace de predare, conținutul, locul de predare și alte aspecte necesare
- dacă se asimilează cunoștințe noi, ritmul va fi mai lent la început și mai rapid după acumularea unui anumit nivel de cunoștințe
- se va ține seama de numărul orelor și de lungimea cursului, de nivelul de pornire și de sistemul de apreciere a rezultatelor

Cauze ale nereușitei unui program de pregătire profesională sunt:

- cursanții nu au nevoie de pregătirea respectivă;
- cursanții au nevoie de pregătire, însă nu știu acest lucru sau nu vor să-l admită;
- nu există condiții materiale și didactice pentru a realiza programe specifice de pregătire;
- instructorul nu are cunoștințele necesare sau nu poate să și le exprime;
- materialul predat este foarte general sau prea abstract pentru a putea fi aplicat la locul de muncă al cursantului;
- cursantul reântors la locul de muncă, nu este lăsat de superiori să aplice cunoștințele dobândite;
- cursanții au nevoie de pregătire, știu că au nevoie de ea, însă ei se opun din diferite alte motive.

3) Desfășurarea programelor

Programele de pregătire pot fi:

- de pregătire pentru postul ocupat
- de perfecționare pe postul ocupat
- de formare în vederea promovării într-un post superior

Desfasurarea programelor de perfectionare se realizeaza prin urmatoarele „acțiuni”:

- stabilirea obiectivelor programului, a tematicii acestuia și a metologiei de desfășurare;
- organizarea propriu-zisă, care constă în stabilirea modalităților de realizare, recrutare a participanților, asigurarea mijloacelor și materialelor didactice necesare;
- desfășurarea programului, care cuprinde coordonarea cursurilor, susținerea acestora, aplicarea diferitelor metode de instruire;
- finalizarea, respectiv aprecierea cursanților, evaluarea programului și identificarea direcțiilor de îmbunătățire.

4) Controlul și evaluarea programelor

Controlul se desfășoară continuu, în trei etape semnificative:

- pe parcursul desfășurării programului, când are caracter obiectiv
- la sfârșitul programului când are un caracter constatativ, obiectul său fiind nivelul cunoștințelor dobândite de participanți
- în perioada ulterioară încheierii programului, când are ca scop evaluarea schimbării la locul de muncă a nivelului de competență, a aptitudinilor și a atitudinilor participanților la program

5) Evaluarea eficienței activității de formare profesională

- este vitală pentru cunoașterea influențelor pozitive și negative pe care aceste programe le au asupra rezultatelor și asupra cursanților ce le frecventează

- acest proces nu trebuie să fie rezultatul final al unui curs, ci veriga ce asigură informațiile necesare pentru etapele următoare de perfecționare a angajaților

METODE DE PREGĂTIRE PROFESIONALĂ

Procesele de formare si perfectionare a personalului se realizeaza deci prin programe corespunzatoare care se desfasoara fie in cadrul organizatiei, fie in exteriorul acesteia, in institutii specializate. Aceste forme de instruire pot fi:

a) *In organizatie:*

- cursuri
- vizite de studiu
- stagii de specializare
- instruire la locul de munca

- participare in colective de munca
- rotirea pe posturi
- inlocuirea temporara a sefului direct

b) *Universitate:*

- -cursuri (zi, seara, i.d.)
- stagii de specializare
- doctorat

c) *In institutii specializate de training:*

- cursuri
- seminarii

d) *In organizatie prin institutiile specializate de training:*

- prelegeri
- consultatii
- dezbateri

e) *Studiu individual*

In desfasurarea programelor de formare si perfectionare, un rol determinant il au metodele si tehnicile de predare a cunostintelor. Folosirea metodelor active in procesele de formare si perfectionare asigura maximizarea eficacitatii acestora.

Functionarea continua si eficienta a unei intreprinderi mici sau mijlocii depinde intre alti factori si de urmatoarii: aptitudinile angajatilor, perfectionarea pregatirii profesionale a acestora si motivarea in munca.

Perfectionarea pregatirii profesionale trebuie sa vizeze atat angajatii mai recenti pentru a preveni anumite greseli in prestarea muncii lor, cat si angajatii cu vechime in intreprindere pentru a-i ajuta sa se adapteze cerintelor in schimbare ale muncii lor.

Perfectionarea pregatirii profesionale a angajatilor are efecte care se concretizeaza in:

- cresterea productivitatii muncii;
- reducerea fluctuatiei in munca;
- cresterea veniturilor angajatilor;
- reducerea costurilor privind functionarea utilajelor;
- economii de materii prime si materiale;
- cresterea calitatii produselor realizate.

Pregatirea profesionala a angajatilor cu functii non-manageriale se poate desfasura in intreprinderile mici si mijlocii pe urmatoarele cai:

a) Pregatirea la locul de munca care consta in realizarea sarcinilor de munca care revin unei persoane sub supravegherea unui muncitor calificat sau a unui manager. Astfel in timp ce persoana respectiva invata cum sa-si exercite atributiile care ii revin, actioneaza totodata ca un angajat obisnuit, adica contribuie la realizarea produselor sau prestarea serviciilor care constituie obiectul de activitate al intreprinderii.

Aceasta modalitate de pregatire a angajatilor presupune urmatoarele:

- informarea muncitorului privind modul cum trebuie sa actioneze;
- informarea muncitorului privind sarcinile de munca are;
- acordarea posibilitatii de a presta munca sub supravegherea celui care il pregateste;
- informarea privind ce a facut bine si ce a gresit, precum si modalitatea de a corecta greselile;
- repetarea executarii acelorasi sarcini pana cand muncitorul le insuseste corespunzator.

Avantajele acestei forme de pregatire sunt legate de faptul ca productia continua sa se desfasoare pe intreaga durata a pregatirii, iar cheltuielile generate de rebuturi si remanieri se diminueaza.

b) Pregatirea prin ucenicie care imbina teoria cu practica si se recomanda a se aplica in cazul muncitorilor calificati.

c) Pregatirea mixta care imbina instruirea in cadrul unei institutii de invatamant (liceal sau superior) cu pregatirea la locul de munca in cadrul unei intreprinderi mici sau mijlocii. Ea se aplica in special studentilor, prin aceasta oferindu-le sansa de a se convinge daca le-ar place sa lucreze in intreprinderea respectiva.

Pregatirea angajatilor care urmeaza a ocupa functii manageriale in cadrul unei intreprinderi mici sau mijlocii prezinta anumite aspecte particulare. Aceasta deoarece un angajat care are rezultate bune la nivel managerial nu este sigur ca va putea fi si un bun manager, cunostintele necesare la cele doua nivele de management diferind foarte mult.

In derularea procesului de pregatire a managerilor, in atentia managerului unei intreprinderi mici sau mijlocii trebuie sa se afle urmatoarele probleme:

- sa determine nevoia pentru pregatire, diferentiat pe persoane;
- sa stabileasca un plan al pregatirii care sa cuprinda: modalitatile concrete de pregatire (de exemplu: atribuirea unor sarcini suplimentare sau a unor sarcini temporare in alte domenii de activitate), orarul pregatirii (cand sa inceapa si cum sa se deruleze in timp);
- sa se consulte sistematic cu angajatii pentru a vedea in ce masura nevoile lor de pregatire sunt satisfacute.

CAPITOLUL 6- MOTIVAREA PERSONALULUI

Cuvântul **motivație** este cel mai adesea folosit pentru explicarea comportamentului oamenilor. Succesele unui sportiv se spune că sunt datorate motivării sale ridicate, în timp ce un student care evită, se spune că nu este motivat). Ca urmare, se înregistrează o mare varietate de abordări, nu rareori contradictorii.

Motivarea reprezintă o componentă majoră a managementului și, în sens larg, rezidă în ansamblul de decizii/acțiuni prin care se determină stakeholderii organizației să contribuie (în)direct la realizarea de funcționalități și performanțe superioare, pe baza corelării intereselor în abordarea și realizarea obiectivelor organizației/subsistemelor sale (Niculescu, O.).

În sens restrâns, motivarea constă în corelarea necesităților, aspirațiilor și intereselor personalului din cadrul organizației cu realizarea obiectivelor și exercitarea sarcinilor, competențelor și responsabilităților atribuite în cadrul organizației.

În contextul managementului resurselor umane, motivarea poate fi definită ca un proces intern, individual, introspectiv, care energizează, direcționează și susține un anumit comportament.

Rolurile motivării personalului

Indiferent de conținutul motivării, rolurile îndeplinite sunt multiple și intense:

- **Rolul managerial** este cel mai direct și constă, în esență, în determinarea de facto a conținutului și eficacității funcției de antrenare, care, la rândul ei, condiționează decisiv concretizarea celorlalte funcții manageriale - previziunea, organizarea, coordonarea și control-evaluarea.
- **Rolul organizațional** se referă la impactul major pe care motivarea îl are direct și prin intermediul celorlalte elemente manageriale asupra modului cum funcționează organizația și performanțele sale.
- **Rolul individual** vizează puternica dependență a (în)satisfacțiilor, evoluției fiecărui salariat de motivarea exercitată în organizație.
- **Rolul economic** se referă la condiționarea indirectă, dar substanțială a performanțelor economice ale fiecărei organizații de motivarea ce predomină cadrul său.
- **Rolul social** reprezintă în fapt efectul sinergetic al precedentelor roluri în planul elementelor psiho-sociologice.

6.1 Principalele teorii motivaționale

Multitudinea abordărilor motivaționale impune o sistematizare a acestora, în contextul completării și suprapunerii acestora, datorate complexității și diversității lor.

TIPOLOGIA LONGENECKER ȘI PRINGLE

Teoriile organizaționale sunt divizate în două categorii - **de conținut** (pun accentul pe factorii specifici ce motivează salariații ca indivizi) și **de proces** (se focalizează asupra dinamicii motivării, începând cu energizarea inițială a comportamentelor, continuând cu selecția alternativelor și ajungând la efortul actual).

ABORDAREA LUI DOUGLAS Mc.GREGOR (TEORIILE X ȘI Y)

La baza deciziilor și comportării managerilor în exercitarea funcțiilor există două abordări principale, formulate sub forma cunoscutelor teorii "X" și "Y". Postulatele pe care se bazează acestea sunt prezentate în tabelul următor.

	TEORIA "X"	TEORIA "Y"
1.	<i>În procesul muncii omul mediu (obișnuit) este predispus spre delăsare, muncind cât mai puțin posibil.</i>	<i>Pentru omul mediu efectuarea de eforturi fizice și intelectuale în procesul muncii este tot atât de normală ca și odihna sau distracția.</i>
2.	<i>Omul mediu nu are ambiție, dorește să evite asumarea de responsabilități, preferă să fie condus.</i>	<i>Controlul și amenințarea cu pedepse nu sunt singurele mijloace pentru a determina participarea omului mediu la realizarea obiectivelor firmei.</i>
3.	<i>Omul mediu este egoist, indiferent la necesitățile organizației din care face parte.</i>	<i>În condiții normale, omul mediu învață nu numai să accepte și să exercite sarcini și responsabilități, dar și le asumă din proprie inițiativă.</i>
4.	<i>Prin natura sa, omul mediu se opune schimbărilor în cadrul organizației în care este integrat.</i>	<i>Asumarea de sarcini și responsabilități depinde de motivațiile pozitive, de recompensele asociate lor.</i>
5.	<i>Omul mediu trebuie să fie forțat, amenințat cu pedepse, controlat permanent etc. pentru a fi determinat să depună eforturile necesare realizării obiectivelor organizației.</i>	<i>În condițiile firmelor moderne, potențialul intelectual al omului mediu este utilizat doar parțial.</i>

Teoria X este un concept cu privire la *motivația generală a lucrătorilor (oamenilor le displace munca și încearcă să o evite, context în care managerii trebuie să-i convingă, de regulă prin constrângere, să-i controleze și, frecvent, să-i amenințe, pentru a obține obiectivele organizației).*

Teoria Y este un concept cu privire la *motivarea generală a angajaților, consecvent cu ideea mecanismului relațiilor umane (angajații acceptă munca și responsabilitatea spre obținerea obiectivelor organizației, conștientizând că realizarea acestora conduce spre recompensare).*

TEORIA LUI ABRAHAM MASLOW

În esență, această teorie constă în stabilirea unei ierarhii a necesităților umane și în evidențierea unui dinamism al motivării generat de satisfacerea acestora. Aceste categorii de necesități sunt următoarele: *fiziologice elementare; securitate și siguranță; contacte umane și afiliere la grup; statut social și stimă și autorealizare.*

Maslow susține că satisfacerea necesităților menționate prezintă o apreciazabilă valoare motivațională numai până la un anumit nivel, corespunzător nevoilor, potențialului și aspirațiilor fiecăruia, după care un plus de motivare se obține numai prin satisfacerea necesității de grad superior. Singura categorie de necesități care practic nu se epuizează este ultima, dar pentru omul mediu satisfacerea acestei necesități are valoare motivațională numai după ce precedentele patru categorii de necesități au fost satisfăcute succesiv la un nivel corespunzător.

TEORIA LUI FREDERICK HERZBERG

S-a observat că satisfacțiile și insatisfacțiile coexistă și diferă prin intensitatea lor, fapt ce a condus la concluzia că fiecare persoană își are scala proprie, atât pentru satisfacții, cât și pentru insatisfacții, prima „gradată” de la minimum la maximum, de unde începe cea de-a doua „gradată” de la maximum la minimum.

Într-o viață de om, suma satisfacțiilor este egală cu suma insatisfacțiilor – *deducție rezultată dintr-o lege a echilibrului general* – dar diferă, probabil, doar intensitatea trăirii lor. Această idee, care susține că satisfacțiile și insatisfacțiile sunt dimensiuni distincte ale unor stări emoționale și conduc la creșterea, respectiv descreșterea motivației, reprezintă așa-numita „*Teorie a celor doi factori a lui Herzberg*”; factorii care favorizează motivația sunt „satisfiers” (*factori motivaționali*), iar cei care reduc motivația au fost numiți „hygiene factors” (*factori de igienă sau contextuali*).

ABORDAREA CONTINGENCY

Definitorie este abordarea corelativă a motivării managementului, organizației și mediul său exogen, teoriile contingency nefiind strict focalizate pe motivare. Specific abordării contingency este identificarea unuia sau mai multor seturi de variabile ce reflectă starea și evoluțiile firmei, mediului exterior și, uneori, ale sistemului managementului, relevând modul cum ele influențează motivarea personalului și feed-back-ul pe care, la rândul său, acesta îl are.

Concluzia principală a acestor abordări o constituie abordarea motivării (*particularizat la fiecare organizație și situație managerială implicată*), pe baza analizei aprofundate a variabilelor și a relațiilor dintre ele.

VIZIUNI CONTEMPORANE PRIVIND MOTIVAȚIA

În ultimi ani, managerii au început să exploreze trei alte metode care dinamizează viziunea asupra motivației: *teoria echității, teoria așteptării și teoria întăririi.*

– **TEORIA ECHITĂȚII** pornește de la premiza că oamenii sunt motivați, pentru început, să obțină și, apoi, să mențină un anumit sens al echității. Echitatea o putem defini ca totalitatea de distribuire a recompenselor direct proporțional cu contribuția fiecărui lucrător la rezultatele organizației (*„plată egală, la muncă egală”*). Nu este nevoie ca toată lumea să primească aceeași recompensă, dar aceasta trebuie să fie în concordanță cu contribuția individuală. Este o teorie comparativă și relevantă în cazul în care se apelează la bani pentru a recompensa realizarea unei persoane (*cum este cazul salariului orar, săptămânal sau lunar*).

– **TEORIA AȘTEPTĂRII (a lui Vroom)** se bazează pe principala forță motivațională (sursa de alimentare a eforturilor depuse în procesul de muncă) care se constituie pe așteptarea și realizările salariatului. Mai concret, teoria lui Vroom consideră că trei sunt elementele motivaționale de bază în orice proces de management:

- **V** - *valența motivațională*, indică intensitatea dorinței unui salariat de a realiza un anumit obiectiv în cadrul organizației (*când un obiectiv, o așteptare este preferată alteia*);
- **E** - *așteptarea salariatului*, reflectă convingerea sa referitoare la producerea unui anumit eveniment sau obținerea unei anumite performanțe în cadrul organizației (*în cazul manifestării de către el a unui comportament special*).
- **I** - *instrumentalitatea*, exprimă amploarea convingerii unei persoane că realizarea unui prim nivel de performanță va fi asociat cu obținerea în planul secundar a unor acțiuni motivaționale în favoarea sa.

Cele trei elemente servesc ca bază pentru a promova comportamente motivaționale, valorificând marele efect energizant pe care îl au dorințele și așteptările personalului.

– **TEORIA ÎNTĂRIIRII (ÎNCURAJĂRII)** se bazează pe premiza că un comportament care este răsplătit, este posibil să fie repetat, atât timp cât nu apare un comportament punitiv, pedepsibil. O „întărire”/„încurajare” este o acțiune care derivă direct dintr-un comportament particular și poate fi o creștere a salariului sau o mustrare. O „încurajare pozitivă” este una care dezvoltă dorința comportamentală de a obține o recompensă, în timp ce o „încurajare negativă” dezvoltă dorința comportamentală de a îndepărta o greutate, sau o situație neplăcută. Penalizarea este nedorită (*în mod normal, de nici una din părți*) fiind urmarea unui comportament indezirabil. Penalizarea provoacă, adesea, mai mult rău decât bine, deoarece tinde să creeze un mediu neplăcut și duce, de cele mai multe ori, la creșterea ostilităților și a resentimentelor. Eficacitatea utilizării „încurajărilor” depinde de **tipul** de „încurajare” folosit, **momentul** în care este folosit și **modul** de utilizare în timp. Fiecare formă de încurajare, pozitivă sau negativă, este indicată într-o anumită situație, însă, deseori reclamă folosirea de forme combinate.

6.2 Tipuri de motivare

Motivarea constă în corelarea necesităților, aspirațiilor și intereselor personalului din cadrul firmei cu realizarea obiectivelor și exercitarea sarcinilor, competențelor și responsabilităților atribuite.

Motivațiile sunt acele elemente – (in)formale, de natură economică sau moral-spirituală – pe care proprietarii și managerii le administrează salariaților firmei satisfăcându-le anumite necesități individuale și de grup, pentru a-i determina ca, prin atitudinile, eforturile, deciziile, acțiunile și comportamentele lor să contribuie la desfășurarea activităților și îndeplinirea obiectivelor firmei.

Tipul de motivare reprezintă ansamblul de motivații (delimitate în funcție de anumite criterii), folosite în mod repetat de manageri (într-o optică specifică, care se bazează, conștient sau inconștient pe anumite ipoteze privind condiționarea motivațională a performanțelor salariaților firmei).

Motivarea poate fi:

- **pozitivă** - mărimi de salariu, prime, cote părți din profit, mulțumiri, laude, ceremonii, acordarea de titluri, promovări;
- **negativă** - reduceri de salariu, amenzi, retrogradări, amenințări verbale, muștrări;
- **cognitivă** - are în vedere latura/dimensiunea intelectuală a salariatului, axându-se pe satisfacerea nevoilor individuale de a fi informat, a cunoaște, opera și “controla” mediul în care își desfășoară activitatea;
- **afectivă** - are în vedere ca salariatul să se simtă bine la locul de muncă și în cadrul firmei, să fie apreciat și simpatizat de colegi, șefi, subordonați, să se manifeste față de el simpatie și considerație;
- **intrinsecă** - determinarea salariatului să se implice, să depună efort și să obțină rezultate în cadrul firmei, întrucât din aceste procese el obține satisfacții ce țin de personalitatea lui;
- **extrinsecă** - determinarea salariatului să se implice, să depună efort și să obțină rezultate în firmă pentru că acestea vor genera din partea organizației anumite reacții formale și informale, economice și moral-spirituale care îi vor produce satisfacții;
- **economică** - salarii, prime, gratificații, penalizări la salarii, imputări financiare în caz de erori;
- **moral spirituală** - acordarea de către manageri a încrederii în salariați, exprimarea de mulțumiri și laude, lansarea de avertismente, muștrări și invective, acordarea de titluri onorifice.

Realizarea de către manageri a unei motivări eficace implică, așa cum demonstrează experiența și performanțele a numeroase organizații din țările dezvoltate, respectarea unui ansamblu de cerințe:

- Angajarea și utilizarea în cadrul organizației de persoane care apreciază rezultatele pe care aceasta le furnizează.
- Determinarea elementelor pe care oamenii le doresc (*așteaptă*) și oferirea lor ca recompense.
- Angajarea în permanență a salariaților cu sarcini interesante, ce le “sfidează” posibilitățile, incitând la autodepășire și creativitate, prin utilizarea unor metode ca: rotația pe posturi, lărgirea conținutului funcțiilor, îmbogățirea posturilor etc.
- Particularizarea motivațiilor ca fel, mărime și mod de acordare în funcție de caracteristicile salariaților, ajungând până la personalizarea lor.
- Acordarea motivațiilor treptat (*mai ales a celor economice*), pentru a economisi resursele și a asigura perspective motivaționale/profesionale salariaților pe termen lung, bazate pe așteptări rezonabile și accesibile.
- Comunicarea salariaților, foarte explicit, a sarcinilor, nivelului realizărilor și performanțelor.
- Încadrarea salariaților pe posturile care li se potrivesc, astfel ca acestora să le placă ceea ce fac (*se obține, astfel, autorecompensarea lor*).
- Acordarea/utilizarea combinată a recompenselor economice și moral-spirituale, pe măsura necesităților, la diferite perioade de timp și la finalizarea proceselor de muncă.
- Informarea salariaților cu privire la recompensele și sancțiunile prevăzute de rezultatele efectiv obținute.
- Minimizarea sancționării personalului.
- Oferirea salariaților în permanență a acelor recompense dorite și așteptate.
- Motivațiile acordate salariaților să fie percepute de aceștia ca fiind corespunzătoare.
 - Din examinarea cerințelor rezultă sfera lor cuprinzătoare, pornind de la însăși selecția personalului, precum și de la tratarea proceselor motivaționale în dinamica lor, sens în care se are în vedere preîntâmpinarea fenomenului de uzură morală a motivațiilor. De asemenea, se poate lesne observa că motivarea nu este abordată în sine, ci integrată în procesele și relațiile manageriale, îndeosebi cele de natură organizatorică.

6.3 Tehnici motivaționale

TEHNICA ASCULTĂ ȘI RĂSPUNDE

În esență, această tehnică implică, pe de o parte, o ascultare activă de către manager a mesajelor transmise de interlocutor, continuată de un feedback clar și precis, astfel încât să se producă o comunicare eficace, subordonată realizării sarcinilor stabilite și obiectivelor previzionate. Pe parcursul utilizării sale managerii trebuie să respecte mai multe reguli care să asigure o comunicare bună, să sporească încrederea și stima subordonaților și să faciliteze dezvoltarea unor relații interpersonale eficace.

TEHNICA FEEDBACKULUI MOTIVAȚIONAL VERBAL (A RECUNOAȘTERII “MERITELOR”).

Conținutul său principal constă în a reacționa de o manieră explicită, *prin aprecieri prompte, pozitive sau negative*, față de un subordonat, după ce acesta a realizat o sarcină, un obiectiv sau a încheiat o perioadă de activitate. Managerul poate manifesta două tipuri de **feedback**: **pozitiv** (*de gratulare, mulțumire, atunci când rezultatele sunt apreciate ca bune*) și **negativ** (*de critică, pedepsire, atunci când consideră ca necorespunzătoare munca, comportamentul și/sau rezultatele obținute*). Deși se bazează numai pe motivații spiritual-morale, folosită adecvat și cu frecvența impusă de derularea activităților, tehnica feedbackului motivațional verbal se dovedește deosebit de eficace.

EXTINDEREA SAU LĂRGIREA POSTULUI

Extinderea postului constă în creșterea varietății sarcinilor circumscrise unui post, prin combinarea de sarcini ce aparțin unor posturi care realizează procese de muncă înrudite și/sau complementare în cadrul aceluiași compartiment/domeniu de activitate. De reținut că, lărgirea posturilor se referă numai la posturile de execuție și are drept conținut numai sarcini cu o complexitate și dificultate apropiate. Cu alte cuvinte, lărgirea posturilor operează pe orizontala sistemului organizatoric, implicând posturi situate pe același nivel ierarhic.

ÎMBOGĂȚIREA POSTULUI

Îmbogățirea postului constă în încorporarea în conținutul unui post de executat a unei game mai variate și mai importante de sarcini, competențe și responsabilități de execuție și conducere, amplificând autonomia și rolul postului respectiv. Astfel, tehnica îmbogățirii postului are la bază redistribuirea de elemente organizatorice procesuale pe verticala sistemului managerial, antrenând schimbări apreciabile în cadrul organizării firmei. Spre deosebire de lărgirea postului, prezenta tehnică motivațională combină sarcini, competențe și responsabilități de natură managerială cu cele de execuție.

MODIFICAREA SĂPTĂMÂNII DE LUCRU

Comprimarea săptămânii de lucru, săptămâna de lucru flexibilă și loc de muncă parțial au fost descrise ca alternative la programul de lucru tradițional, tehnică utilizată pentru creșterea motivației angajaților. Dacă unui angajat i se permite să decidă când să lucreze, el își va dezvolta în timp un simț al autonomiei și profesionalismului, care contribuie la creșterea motivației (*cazul avocaților, al cadrelor didactice, etc.*).

MODIFICAREA COMPORTAMENTALĂ

Este o tehnică bazată pe teoria întăririi sau încurajării, folosită sub forma unui program sistematic de încurajare a comportamentului dorit de organizație (*stabilirea unor reguli*).

RECOMPENSAREA ANGAJAȚILOR

Un sistem de recompensare, pentru a fi eficient, trebuie să îndeplinească patru condiții:

- sistemul trebuie să dea posibilitatea oamenilor să-și satisfacă nevoile de bază;

- sistemul va oferi o recompensă comparabilă cu cele oferite de alte organizații. Conform teoriei echității, angajații compară raportul dintre *așteptări (realizări, sau împliniri efective)* și *intrări (ceea ce ei oferă pentru aceste așteptări)*. Micșorarea acestuia poate conduce la descreșterea efortului depus (*al intrărilor*) sau micșorarea randamentului.
- Recompensa trebuie distribuită corect și echitabil în interiorul organizației, oamenii fiind predispuși să se compare în cadrul propriei organizații;
- un sistem de recompensare eficient trebuie să recunoască faptul că oamenii au nevoi diferite și pot alege diferite căi de realizare acestor nevoi.

BANII CA ELEMENT MOTIVATOR

Fie lichizi, pachete de acțiuni/părți sociale, polițe de asigurare sau orice fel de alte bunuri, banii reprezintă unul dintre elementele motivatoare, fiind mai importanți pentru oamenii tineri, aflați în faza de a-și clădi o familie, decât pentru cei mai în vârstă. Pentru unii oameni, banii reprezintă un scop în sine, de maximă importanță, în timp ce pentru alții acest lucru nu se întâmplă. Pe de o parte, majoritatea afacerilor și activităților antreprenoriale folosesc banii doar ca un mijloc de păstrare în viață a unei organizații (*pentru a atrage/păstra oamenii salariile și recompensele financiare trebuie să fie competitive*), iar pe de altă parte banii sunt considerați un element motivator (*păstrarea în cadrul companiei salariile diferiților manageri la un nivel echitabil, iar recompensele trebuie să reflecte performanțele lor individuale*).

IMPLICAREA/PARTICIPAREA ANGAJAȚILOR LA LUAREA DECIZIILOR

Este citată ca o tehnică de motivare a acestora, sens în care angajații au un cuvânt în previzionarea ȋntelor organizației și personale, dezvoltând un anume sens al implicării lor (*inclusiv prin formarea de comisii cu destinații precise și prin participare decisă în acțiunile acestora*). Acest sentiment de participare și de o anume importanță a angajatului în organizație va conduce, cu siguranță la creșterea motivației acestuia.

CERCURILE CALITĂȚII

Cercurile calității sunt grupuri constituite din angajați pe bază de voluntariat, care se întâlnesc pentru a ajuta la soluționarea unei probleme legată de calitatea unui produs. Această formă de participare urmărește, de fapt două avantaje: *creșterea motivației angajaților și soluționarea unei probleme a organizației*.

CAPITOLUL 7- MANAGEMENTUL RECOMPENSELOR

7.1. Cadrul conceptual al managementului recompensării personalului

Prin **managementul recompenselor** se înțelege procesul de elaborare și implementare a strategiilor, politicilor și sistemelor de recompense care permite organizațiilor să-și îndeplinească obiectivele prin recrutarea și menținerea angajaților necesari, precum și prin motivarea corespunzătoare a acestora.

Managementul recompenselor constă, în primul rând, în proiectarea, implementarea și menținerea sistemelor de recompense ale angajaților care trebuie să fie adaptate performanțelor organizațiilor și supuse unor îmbunătățiri continue

Teoria și practica în domeniu demonstrează că în ceea ce privește recompensele angajaților, organizațiile folosesc o multitudine de termeni cum ar fi: recompense, compensații, retribuții, remunerație, salariu, leafă, plată, stimulente, facilități, avantaje etc.

În aceste condiții, numeroși specialiști în domeniu consideră că managementul recompenselor este o concepție mult mai largă privind recompensele angajaților pentru ceea ce aceștia au făcut sau pot face pentru organizație.

Cu alte cuvinte, recompensele personalului este un domeniu de activitate deosebit de important pentru organizație prin intermediul căruia se influențează atât comportamentul angajaților cât și eficiența organizației.

Potrivit literaturii de specialitate și practicii manageriale în domeniu, pentru ca recompensa să acționeze ca un motivator eficace trebuie îndeplinite următoarele condiții:

- persoana respectivă trebuie să-și dorească recompensa, altfel aceasta nu devine factor motivator;
- angajatului trebuie să-i fie clar că efortul său suplimentar va duce la îmbunătățirea performanței, fapt care nu trebuie să fie împiedicat de factori care nu-i poate controla;
- angajatul trebuie să fie convins că performanța sa îmbunătățită îi va aduce, ca rezultat, recompensa dorită;

Sistemul de recompense cuprinde nu numai recompensele financiare (salariul fix și cel variabil sau unele avantaje care împreună alcătuiesc remunerația totală). ci și recompensele non-financiare, cum ar fi: recunoașterea, responsabilitatea, realizarea, dezvoltarea etc.

Strategiile managementului recompenselor definesc intențiile organizațiilor în legătură cu politicile și sistemele de recompense ce urmează să fie elaborate pentru a se asigura și motiva personalul necesar în vederea îndeplinirii obiectivelor organizaționale.

Strategiile de recompense trebuie să îndeplinească o multitudine de cerințe deosebit de importante și anume:

- să derive din obiectivele și strategiile organizației;
- să sprijine valorile organizaționale;
- să fie legate de performanțele obținute;
- să determine și să sprijine comportamentul dorit la toate nivelele;
- să ofere o scală competitivă necesară pentru asigurarea cu personal de o calificare cât mai înaltă.

La nivel global, strategiile de recompensare depind de politica generală a guvernului în domeniul social și se referă, în special, la protecția socială. O problemă importantă al strategiilor de recompensare revine stabilirii unei echități a acesteia.

Echitatea recompenselor permite asigurarea unui echilibru între recompensele acordate în cadrul unei firme, pentru aceiași muncă executată în unități diferite, între angajații cu calități diferite, între recompensele diferitelor categorii de angajați. În acest context există mai multe categorii de echitate a recompenselor.

Echitatea internă constă în asigurarea unui echilibru între recompensele angajaților de pe posturi diferite din cadrul firmei.

Echitatea externă constă în asigurarea echilibrului între salariile angajaților care efectuează aceiași muncă în organizații diferite. Această echitate are un caracter relativ deoarece este influențată de puterea economico-financiară a organizației.

Echitatea individuală presupune diferențierea recompenselor între angajați pe baza performanței individuale.

Echitatea organizațională constă în asigurarea unei împărțiri echitabile a profitului în interiorul organizației. Pot apărea diferențieri de salarii între două organizații care alocă procente diferite din profit pentru investiții. Pot exista diferențieri ca urmare a politicilor de preț, diferite de la o firmă la alta.

Echitatea globală constă în repartizarea corectă a mijloacelor între diferite categorii de salariați. Se realizează prin fundamentarea sistemului de salarizare pe principiile economiei de piață.

În ceea ce privește politicile de recompense, acestea asigură cadrul necesar pentru ca o parte echitabilă din valoarea adăugată să revină angajaților, asigură concentrarea intereselor partenerilor sociali, exprimă o anumită filozofie colectivă, egalitară sau individuală, asigurând și alte aspecte cum ar fi: nivelele de recompense, recompensarea performanței, flexibilitatea sistemului de salarizare etc.

7. 2. Conținutul sistemului de recompensare a personalului

Sistemul de recompense a angajaților reprezintă totalitatea veniturilor materiale și bănești, a înlesnirilor și avantajelor prezente sau viitoare, determinate direct sau indirect de calitatea de angajat și de activitatea desfășurată de acesta.

În figura de mai jos este prezentat conținutul sistemului de recompense.

Elementele componente ale sistemului de recompense, mărimea și ponderea lor sunt determinate de rolul, utilitatea și necesitatea socială a activităților prestate sau a produselor obținute.

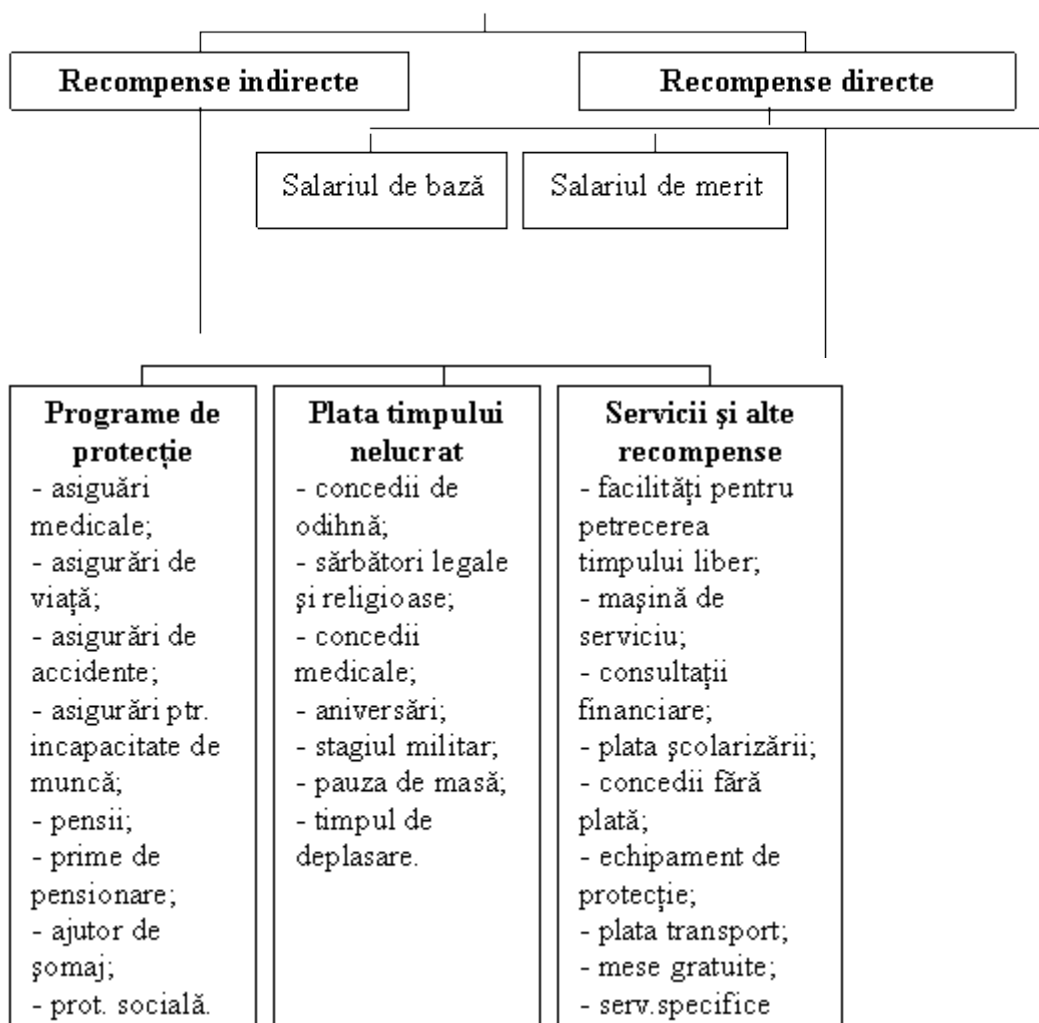
Privită prin prisma analizei valorii, recompensa are două dimensiuni:

- utilitatea, reprezentând recompensa intrinsecă, concretizată în sentimentul de realizare, de recunoaștere a meritelor, de satisfacție în muncă, de dezvoltare personală și poziție în societate;
- costul, reprezentând recompensa extrinsecă, concretizată în recunoașterea oficială, materială sau nematerială, a activității și calității angajatului.

Mărimea recompensei este determinată de mai mulți factori.

Performanța. Orice patron este impus să facă o corelație între nivelul salariului și nivelul de performanțe atins de angajat în timpul desfășurării activităților. Aprecierea corectă a performanței permite departajarea care execută același gen de activitate. Pentru a asigura o corelație între performanță și recompensă este necesar de respectat următoarele condiții :

- *Încrederea angajaților în manageri.* Managerul respectat de angajați poate judeca cât mai corect corelația dintre performanță și recompensă și poate decide diferențierea acesteia. Managerul contestat preferă să nu-și creeze greutăți uniformizând recompensele;
- *Libertatea performanței.* Angajatul trebuie să știe că dacă realizează o performanță superioară va fi răsplătit în mod corespunzător;
- *Existența unor manageri instruiți.* Managerul poate aprecia corect performanțele și asigură realizarea acestora de către angajați;
- *Posibilitatea reală de a plăti recompensa.* Lipsa resurselor financiare necesare recompensării poate duce la diminuarea performanțelor angajaților.
- *Evidențierea clară a performanței.* Fiecare angajat trebuie să știe ce înseamnă performanța la locul său de muncă pentru a putea acționa în sensul creșterii acesteia;
- *Cunoașterea de către angajați a structurii recompensei.* Cunoscând dimensiunea fiecărui element al recompensei, angajatul va fi direct interesat să modifice acea latură a activității sale care va determina atribuirea unei recompense mai mari;
- *Flexibilitatea sistemului de plăți.* Un sistem de plăți mai flexibil poate cuprinde mai multe aspecte ale activității, mai multe laturi ale performanței.



La rândul său, performanța în muncă poate fi influențată de satisfacția în muncă și de atitudinea generală a individului față de muncă. Principalele forme de manifestare a satisfacției în muncă sunt: atitudinea față de muncă; atitudinea față de firmă; atitudinea față de manageri; condițiile generale de muncă; starea de sănătate; statutul social etc.

Piața muncii. Pe piața muncii acționează legea cererii și a ofertei, astfel încât activitățile care nu sunt agreate de cei care ar trebui să le îndeplinească vor fi plătite mai bine pentru a putea fi executate. Stabilirea recompenselor în cadrul societăților transnaționale este mult mai dificilă și are un caracter mult mai complex. Aceasta se datorează, în primul rând, tradițiilor naționale statornicite pe parcursul dezvoltării societății și a particularităților specifice stabilite în aceste țări.

Caracterul capitalului organizației. Caracterul privat sau public al organizației influențează mărimea recompensei prin faptul că organizațiile cu capital public au anumite reglementări de care trebuie să țină seama, în timp ce unitățile particulare nu sunt obligate să le respecte.

Recompensele directe includ veniturile pe care angajații le primesc pentru activitatea depusă și rezultatele obținute, fiind concretizate în salarii de bază, sporuri și stimulente.

Salariul de bază reprezintă principala recompensă directă pentru salariați, exprimată în bani, pe care firma o plătește în schimbul muncii prestate. Salariul de bază tinde să reflecte însăși valoarea muncii și nu ține seama de contribuția individuală a fiecărui angajat. Mărimea salariului de bază se determină în funcție de următoarele variabile:

- puterea economico - financiară a firmei;
- restricțiile legislative;
- politica salarială a firmei;
- piața muncii etc.

La rândul său, salariul de bază este completat cu diferite *sporuri* acordate salariaților, fără a ține seama de rezultatele obținute și anume:

- spor pentru munca prestată în zile de odihnă și sărbătoare
- spor pentru vechime în muncă;
- spor pentru orele lucrate suplimentar peste programul normal de muncă
- spor pentru munca prestată în condiții nocive și periculoase etc..

Mai putem menționa, de asemenea, echipamentul de protecție și de lucru acordat gratuit salariaților din partea firmei.

Stimulentele reprezintă un adaos la salariul de bază și sunt atribuite angajaților în funcție de performanțele obținute. Preocuparea patronilor și a angajaților de a realiza o relație cât mai corectă între efortul depus și recompensă, de a diferenția prin salariu pe angajații cu performanțe înalte față de cei mai puțin performanți, pentru a determina o creștere a randamentului și a productivității este veche. Încă la începutul secolului XX Frederick Taylor a elaborat sistemul de plată diferențiată a muncitorilor în funcție de realizările individuale.

Un stimulent realizează legătura directă între recompensă și productivitate, având rolul de a impulsiona creșterea performanței. Însă, de fapt, nu pentru toți angajații sunt valabile aceleași modalități de stimulare a performanței. Spre exemplu, pentru unii angajați banii pot servi principalul factor motivator pentru realizarea unor performanțe deosebite, în timp ce, pentru alții mai important poate fi timpul liber compensator sau alte forme de recunoaștere a performanței.

Sistemul de stimulare a angajaților este considerat ca un al doilea sistem de recompensare directă după cel de salarizare, deoarece sumele de bani acordate angajaților pot fi comparabile cu salariile de bază. Spre exemplu, firma Lincoln Electric plătește premii de 97,6% din salariile nominale.

Stimulentele angajaților pot fi structurate pe trei niveluri: individuale; de grup și organizaționale.

Stimulentele individuale realizează legătura directă între performanțele fiecărui angajat și recompensa obținută. Pentru ca stimulentele individuale să-și atingă scopul sunt necesare condițiile:

- angajații să dorească să fie plătiți mai bine;
- efortul suplimentar să ducă la rezultate suplimentare;
- costurile să poată fi controlate de efortul depus, pentru a nu efectua supracheltuieli în cazul sporirii volumului de producție;
- standardele de calitate să poată fi măsurate și menținute;
- întârzierile și întreruperile în proces să poată fi controlate.

Formele principale de stimulare individuală sunt: salariul pe bucată (acordul direct); salariul unitar diferențiat (acordul progresiv); comisionul; premiul.

Salariul pe bucată este utilizat la acele locuri de muncă unde există o legătură directă între salariul executantului și cantitatea de produse realizate. Pentru ca această formă de stimulare să fie reușită este necesar să existe o dependență directă între efortul individual și numărul de produse realizate, precum și o normare corectă a muncii.

Salariul unitar diferențiat. Angajații stimulați în acord progresiv sunt plătiți în mod diferențiat, în raport cu cantitatea de produse realizate, salariile fiind în creștere, pe măsura sporirii productivității. Această modalitate de plată este justificată de faptul că prin creșterea cantității realizate scad cheltuielile indirecte, ceea ce permite sporirea cheltuielilor cu salariile directe.

Comisionul reprezintă stimulentele individuale, calculat ca procent din vânzări. În primă formă, comisionul direct reprezintă salariul angajatului care constituie un anumit procent din vânzări. O a doua formă este constituită din *salariu plus comision*. În acest caz, comisionul constituie un supliment la salariul de bază, care se atribuie pentru îndeplinirea unui anumit minim de realizări.

Premiul, ca stimulent individual, se acordă angajaților pentru activități și rezultate deosebite. De obicei, se premiază invențiile și realizările tehnice deosebite, rezultatele valoroase reflectate în profituri suplimentare sau în rezolvarea ingenioasă a unor probleme specifice comportamentului respectiv.

Stimulentele de grup. Având în vedere faptul că stimulentele individuale sunt cele mai utilizate forme de recompensare, deoarece stabilesc legătura directă între individ și firmă, nu întotdeauna individul își poate manifesta capacitatea pentru realizarea unei performanțe având nevoia unei cooperări.

Dacă stimularea individuală produce invidie, stimularea de grup promovează cooperarea și efortul comun pentru realizarea unor performanțe cât mai înalte. Pentru ca stimularea de grup să fie cât mai eficientă sunt necesare următoarele condiții:

- grupurile să nu fie prea mari, pentru ca individul să simtă ușor efectul pe care îl are munca lui asupra rezultatului grupului;

- să existe o reală interdependență între diviziile din grup, care

Stimulentele la nivelul organizației includ toți angajații, fiind acordate în funcție de rezultatele financiare obținute de organizație. Principalele modalități de recompensare a întregului personal sunt:

- *distribuirea veniturilor în timpul anului.* Cunoscând care sunt veniturile pe care firma trebuie să le realizeze într-o anumită perioadă de timp (lună, trimestru, semestru), în cazul în care se înregistrează depășiri deosebite ale acestora, salariații pot fi recompensați periodic sub formă de premii;

- *distribuirea unei părți din profit la sfârșitul anului.* Această formă de stimulare este cea mai cunoscută și mai așteptată de angajați, datorită mărimii apreciable a stimulentului și momentului plătirii acestuia (în preajma sărbătorilor de iarnă). O cotă parte din profitul firmei este destinată stimulării angajaților, sub formă de premii. Multe firme practică păstrarea acestor venituri în conturile personale ale angajaților pentru o anumită perioadă de timp, de obicei 3-5 ani.

- *posibilitatea angajaților de a cumpăra acțiunile firmei la prețuri avantajoase.* Această formă este avantajoasă pentru ambele părți: pe de o parte, firma își mărește capitalul, pe de altă parte, angajatul obține la sfârșitul anului dividende. În cazul unei firme performante prin realizarea acestor acțiuni angajatul poate câștiga.

Recompensele indirecte

Recompensele indirecte reprezintă facilitățile acordate personalului, atât pe perioada angajării cât și după aceea, datorită statutului de angajat.

În ultimii ani, în practica managerială, un rol tot mai important, în sistemele de stimulare și recompensare a personalului, este atribuit recompenselor indirecte. Diversitatea recompenselor indirecte depinde, în mare măsură, de politica promovată de firmă privind stimularea și recompensarea personalului.

Sistemele de recompensare indirectă sunt într-o mare dinamică, putând să apară noi forme odată cu emiterea unor acte normative în domeniul protecției sociale.

Formele de recompensare indirectă utilizate cel mai frecvent în practica managerială sunt prezentate în continuare.

Timpul liber. Angajații au nevoie de timp pentru refacerea capacității de muncă și pentru satisfacerea unor necesități spirituale, Timpul liber, la rândul său, poate fi prezentat sub următoarele forme:

Durata limitată de lucru. Pentru crearea unor condiții normale de muncă este utilizată durata de 8 ore/zi, 5 zile/săptămână, cu zile de odihnă la sfârșitul săptămânii, sâmbăta și duminica. În cazul în care procesul de producție este în flux continuu, zilele de odihnă pot fi acordate în timpul săptămânii, cu condiția că cel puțin o dată în lună să fie acordate la sfârșitul săptămânii;

Sărbătorile legale. În afara zilelor de odihnă de la sfârșitul săptămânii, în timpul anului există zile cu semnificație deosebită (Ziua națională, Anul Nou, Crăciunul etc) care nu se lucrează;

Zilele libere ocazionate de evenimente personale. Există cazuri când se recompensează cu zile libere plătite o serie de evenimente personale, cum ar fi: ziua de naștere; căsătoria angajatului sau a unei rude apropiate; nașterea sau înfierea unui copil; decesul unei rude apropiate etc;

Concediul de odihnă. În afară de zilele de odihnă de la sfârșitul săptămânii de muncă, angajații au dreptul la un concediu anual de odihnă plătit. În multe țări durata concediului se stabilește în funcție de vechimea în muncă și dificultatea muncii. În Republica Moldova concediul anual de odihnă se acordă salariaților pe o durată de cel puțin 24 zile lucrătoare. Concediul pentru primul an de muncă se acordă salariaților după expirarea a unsprezece luni de muncă neîntreruptă la întreprindere. Concediul de odihnă pentru anii următori poate fi acordat în orice timp al anului, în funcție de dorințele angajaților

Concediul fără plată. Este acordat angajaților pentru rezolvarea problemelor personale, fără pierderea dreptului de angajat. Concediul fără plată se acordă pentru evenimente de familie sau personale: îngrijirea sau însoțirea unei rude bolnave; îngrijirea unui copil; pregătirea examenelor și susținerea acestora etc.

Facilități pentru petrecerea timpului liber Pentru crearea unui climat social adecvat în cadrul grupului este necesar o viață socială activă și în timpul liber. În acest scop firma organizează: diferite călătorii și excursii, piknik-uri, frecventarea în grup a teatrului în zilele de sărbătoare, diferite serate. De asemenea, mai putem menționa interesele firmei pentru recompensarea cheltuielilor angajaților care practică diferite tipuri de sport și hobby-uri.

Facilități de ameliorare a condițiilor de trai. Firma este cointerесată pentru îmbunătățirea condițiilor de viață a angajaților săi. Pentru realizarea acestui obiectiv firma amenajează săli de odihnă pentru angajați, acordă spații locative angajaților etc. În multe cazuri firma este preocupată și de copiii angajaților prin: subvenționarea cheltuielilor pentru studii, acordarea de foi turistice copiilor în timpul vacanței sau chiar prin construirea de creșe și școli pentru copiii angajaților.

Subvenții pentru hrană. Unele firme dispun de cantine sau restaurante pentru deservirea angajaților ce sunt subvenționate parțial sau complet de către acestea.

Mărfuri cu preț redus. Multe firme practică acest mod de stimulare pentru oferirea angajaților a produselor și serviciilor firmei cu un rabat de 10% și mai mult în dependență de viabilitatea și specificul firmelor.

Automobilul firmei. Practicarea acestei forme de recompensare este utilizată în firmele mari prin oferirea angajaților, ce ocupă funcții de conducere, dreptul la folosirea automobilului firmei atât în zilele de lucru cât și în cele de odihnă.

Cheltuielile pentru transport. Multe firme subvenționează cheltuielile de transport ale muncitorilor funcționarilor și specialiștilor, integral sau parțial, în funcție de solvabilitatea acestora. În unele cazuri firmele pot finanța cheltuielile de transport ale angajaților care locuiesc la distanțe mari de firmă. De asemenea, firmele folosesc propriile mijloace de transport pentru a transporta angajații de la firmă spre domiciliu și invers.

Credite. Unele firme acordă angajaților credite fără sau cu dobânzi mici în comparație cu cele oferite de către instituțiile bancare în scopuri diferite. De fapt, aceste credite sunt acordate în scopuri bine determinate: cumpărarea spațiului locativ; cumpărarea materialelor de construcție etc.

Plăți pentru incapacitatea temporară de muncă. În urma pierderii temporare a capacității de muncă veniturile angajaților se diminuează vizibil în cazul în care aceștea beneficiază numai de indemnizația pentru incapacitate de muncă. Aceasta poate provoca doar nemulțumiri și indispoziții din partea angajaților. În asemenea cazuri, multe firme elaborează propriile sisteme de recompensare a incapacității temporare de muncă pentru a ameliora veniturile angajaților în această perioadă de timp. Spre exemplu, în cazul îmbolnăvirii angajatului după un an de muncă în firma respectivă, acesta va beneficia, în afară de indemnizația pentru incapacitate temporară de muncă, de salariul de bază integral pentru primele patru săptămâni și de 50% din salariul de bază pentru următoarele patru săptămâni de incapacitate de muncă. După opt săptămâni de incapacitate de muncă angajatul va beneficia numai de indemnizația pentru incapacitate temporară de muncă.

Asistența medicală gratuită. Această formă de recompensare conduce la implicarea firmelor în vederea refacerii sănătății personalului prin unitățile medicale specializate de care dispun. O mare parte din angajații firmelor se vor simți mult mai siguri, știind că în caz de îmbolnăvire ei vor putea fi tratați în unitățile medicale respective.

Asigurarea pentru accidente. Această formă de recompensare a personalului este utilizată de către patroni pentru susținerea financiară a angajaților în caz de accidentare. Instituțiile de asigurări, în cazul dat va recompensa/plăti angajatului salariul pe durata absenței acestuia de la locul de muncă pe motiv de incapacitate temporară de muncă.

Protecția salariilor împotriva reducerii veniturilor, a creșterii costului vieții, a bolilor sau accidentelor profesionale constă în compensarea unor situații care ar duce la diminuarea bruscă a veniturilor.

7.3 Elementele sistemului de salarizare

Elaborarea oricărui sistem de salarizare impune luarea în considerație a anumitor elemente ce stau la baza salarizării personalului. Orice sistem de salarizare se elaborează pe anumite principii care constituie primul element al sistemului de salarizare.

Salariul egal pentru muncă egală.

Salarizarea în funcție de cantitatea muncii.

Salarizarea în funcție de nivelul de calificare profesională.

Salarizarea în funcție de calitatea muncii.

Salarizarea în funcție de condițiile de muncă.

Caracterul confidențial al salariului.

Al doilea element al sistemului de salarizare îl reprezintă sistemul tarifar de salarizare.

Sistemul tarifar de salarizare reprezintă un ansamblu de normative cu ajutorul cărora se înfăptuiește diferențierea nivelului salariului pe diferite grupe și categorii de salariați în funcție de nivelul de calificare, condițiile de muncă, intensitatea și responsabilitatea lucrărilor executate.

Sistemul tarifar de salarizare cuprinde:

- a) sistemul tarifar de salarizare al muncitorilor;
- b) sistemul tarifar de salarizare al personalului de conducere, de execuție și de deservire generală.

Principalele componente ale sistemului tarifar de salarizare al muncitorilor sunt: indicatoarele tarifare de calificare; rețelele tarifare și salariile tarifare.

Indicatoarele tarifare de calificare reprezintă un element al sistemului tarifar de salarizare și cuprind descrieri și caracterizări ale lucrărilor efectuate de muncitorii din toate meseriile proprii diferitelor ramuri de producție. De asemenea, indicatoarele de calificare reprezintă instrumentul cu ajutorul căruia se stabilește nivelul de calificare al muncitorului pentru încadrarea într-o anumită categorie de salarizare sau pentru promovarea lui în categorii superioare de salarizare.

Rețelele tarifare reprezintă un alt element al sistemului tarifar format dintr-un ansamblu de categorii de calificare și coeficienți tarifari ce le corespund, cu ajutorul cărora se stabilește mărimea salariului tarifar în funcție de calificarea muncitorilor. În general categoriile de calificare caracterizează nivelul de calificare al muncitorilor care depinde atât de gradul de complexitate al lucrărilor efectuate, cât și de gradul lor de responsabilitate. În același timp, coeficienții tarifari indică de câte ori salariile tarifare pentru categoria a doua și cele următoare ale rețelei tarifare sunt mai mari decât salariul tarifar de prima categorie. Coeficientul tarifar al primei categorii de calificare este permanent egal cu unu.

Salariile tarifare reprezintă un alt element al sistemului tarifar de salarizare și constituie principala formă a stimulării și recompensării personalului. Salariile tarifare reprezintă mărimea absolută exprimată în bani ca rezultat al remunerării unor diverse grupe și categorii de muncitori într-o unitate de timp (oră, zi, lună) pentru munca prestată.

Salariile tarifare ale muncitorilor se stabilesc pe baza rețelei tarifare de salarizare. Mărimea salariului tarifar pentru prima categorie de calificare se determină prin negocieri colective între persoanele juridice sau fizice care angajează, pe de o parte și salariații sau reprezentanții acestora, pe de altă parte, în funcție de posibilitățile financiare ale agenților economici. Salariile tarifare pentru celelalte categorii de calificare rezultă din înmulțirea salariului tarifar al primei categorii cu coeficienții tarifari ai categoriilor respective.

$$St_n = St_1 * K_{tn}$$

în care:

St_n – salariul tarifar pentru categoria n de calificare;

St_1 - salariul tarifar pentru prima categorie de calificare;

K_{tn} - coeficientul tarifar pentru categoria n de calificare.

Sistemul tarifar de salarizare a personalului de conducere, de execuție și de deservire generală.

În aceste categorii de personal se cuprind profesii foarte diferite în ce privește specialitatea, nivelul de pregătire profesională, natura și complexitatea muncii prestate. Totalitatea funcțiilor de conducere, de execuție și de deservire generală dintr-o unitate economică, considerate în legătură cu nivelul studiilor necesare pentru îndeplinirea unei funcții, se cuprind în statul de funcțiuni și personal. Acesta se elaborează în concordanță cu structura organizatorică și de conducere adoptată de unitatea economică.

Salariile tarifare ale personalului de conducere, de execuție și de deservire generală se diferențiază în funcție de: complexitatea și responsabilitatea lucrărilor efectuate, nivelul de pregătire necesar pentru realizarea sarcinilor de muncă, calitatea muncii, măiestria profesională etc.

Pentru funcțiile de conducere, precum și pentru maiștri, la diferențierea salariilor se mai ține seama, atât de mărimea și complexitatea activității unității cât și de mărimea echipei care este condusă.

Sistemul de sporuri la salariu reprezintă următorul element al sistemului de salarizare.

În afară de salariul de bază, salariații beneficiază și de anumite sporuri la salariu care se stabilesc prin contractele colective de muncă.

Sporul de salariu reprezintă suma plătită salariatului pentru a-l atrage și menține la locul de muncă ce se desfășoară în condiții nedorite sau pentru prestarea muncii în situații speciale.

Spor pentru condițiile de muncă.

Spor pentru ore lucrate suplimentar peste programul normal de muncă.

Spor pentru munca prestată în timp de noapte.

Spor pentru munca prestată în zilele de odihnă.

Spor pentru munca prestată în zilele de sărbătoare.

Spor de vechime în muncă.

Sistemul de premii reprezintă următorul element al sistemului de salarizare.

Premiile reprezintă suplimente la salariu ce se acordă salariaților pentru realizarea unor performanțe deosebite. Premiarea angajaților se face în conformitate cu regulamentele aprobate de patronat de comun acord cu sindicatele.

Sursele din care se plătesc premiile pentru cointeresarea personalului sunt:

a) *fondul de premiere constituit, de obicei, în limita a 10% din fondul de salarii;*

b) *fondul de participare a angajaților la profitul net.* Mărimea acestui fond se stabilește de către consiliul de administrație și prevede performanțe individuale deosebite.

Problema creșterii rolului stimulator al premiilor trebuie rezolvată, în primul rând, prin folosirea unor indicatori a căror îndeplinire sau depășire ar asigura o îmbunătățire a rezultatelor finale a activității întreprinderii.

Mărimea premiilor muncitorilor se stabilește în mod diferențiat în funcție de importanța și complexitatea lucrărilor efectuate. Angajații secțiilor și sectoarelor de bază se premiază conform rezultatelor activității acestor subdiviziuni, indiferent de rezultatele activității întreprinderii în ansamblu.

Pentru ca premiul să fie cât mai eficace este necesar, în primul rând, să fie corect, adică să reflecte în mod obiectiv importanța contribuției deosebite adusă de către salariatul premiat. În al doilea rând, premiul trebuie să se acorde prompt, adică la cât mai scurt timp de la momentul realizării performanței. O premiere prea tardivă poate duce la slăbirea intereselor și preocupărilor pentru realizarea unor performanțe deosebite.

Formele de salarizare

Formele de salarizare constituie unul din cele mai importante elemente ale sistemului de salarizare necesar pentru calcularea mărimii salariilor.

În practica salarizării din întreprinderile industriale din diferite țări, managerii au imaginat și aplicat variate forme de salarizare. În continuare sunt prezentate sisteme de salarizare aplicate cel mai frecvent la calcularea salariilor.

Salarizarea după timpul lucrat (în regie)

Salarizarea după timpul lucrat este cea mai simplă și cea mai veche formă de salarizare. Salariul angajaților salarizați după timpul lucrat se calculează și se plătește în raport cu timpul efectiv în care s-a prestat munca. Salarizarea este strict proporțională cu timpul efectiv lucrat și nu este influențată de producția obținută. De obicei, salarizarea după timpul lucrat se aplică pentru remunerarea personalului de conducere, specialiștilor și funcționarilor care desfășoară activități administrative în întreprindere.

De asemenea, salarizarea în regie se aplică la locurile de muncă unde calitatea produselor prezintă mai mare importanță decât cantitatea lor. În asemenea cazuri salarizarea este mai ridicată, întrucât muncitorul lucrează atent la calitate nefiind presat de timp.

Salarizarea după timpul lucrat are atât avantaje cât și dezavantaje. Principalele avantaje ale salarizării după timpul lucrat sunt:

- salariul se calculează foarte simplu și este lesne de înțeles;
- salariații au mai multă siguranță în salariul pe care îl primesc, deoarece aceasta nu variază direct proporțional cu volumul de producție;
- se reduc cheltuielile administrative pentru calcul și contabilitatea salariilor.

Dezavantajele principale ale salarizării după timpul lucrat sunt:

- nu stimulează muncitorii pentru sporirea volumului de producție și a performanțelor în muncă,
- salariile sunt calculate uniform pe categorii de calificare fără a lua în considerație inițiativa și performanțele individuale.
- există tentația de încetinire a ritmului de muncă în condițiile unei supravegheri neeficiente;
- salariile angajaților salarizați după timpul lucrat sunt inferioare față de cele ale angajaților salarizați în acord etc.

Salarizarea în acord

Salarizarea în acord este rațional să fie folosită la acele sectoare de producție și tipuri de lucrări, unde este posibilă normarea muncii și măsurarea rezultatelor în muncă, individuale sau colective.

Aplicarea salarizării în acord necesită respectarea unor condiții generale a căror încălcare poate reduce simțitor eficiența formei date de salarizare și să cauzeze prejudicii producției:

- normarea științific fundamentată a muncii și stabilirea tarifelor pe categorii de lucrări în strictă conformitate cu cerințele indicatoarelor tarifare de calificare;
- organizarea corectă a evidenței rezultatelor cantitative ale muncii, care exclude diferite falsificări și majorarea artificială a volumului lucrărilor executate;
- efectuarea unui control riguros asupra calității lucrărilor efectuate;
- organizarea rațională a muncii, care exclude întreruperile în muncă, staționările, formularea tardivă a sarcinilor de producție, eliberarea materialelor, instrumentelor, etc.

În funcție de condițiile concrete de producție și de interesul pentru stimularea mai puternică a unor laturi cantitative sau calitative ale activității de producție, se pot aplica diferite variante de salarizare în acord.

Salarizarea în acord direct

Salarizarea în acord global

Salarizarea în acord indirect

Salarizarea în acord progresiv

Salarizarea în acord colectiv

CAPITOLUL 8- EVALUAREA RESURSELOR UMANE.

După ce un candidat a fost angajat și a lucrat o perioadă de timp, este necesară evaluarea nivelului de performanță pe care l-a atins acesta pe post. În cele ce urmează se va prezenta această activitate de evaluare, una dintre cele mai importante în managementul resurselor umane.

Performanța se referă la modul în care, din perspectivă cantitativă și calitativă, un lucrător și-a îndeplinit sarcinile încredințate prin fișa postului raportat la criteriile de performanță (standarde) prestabilite pentru post.

Evaluarea performanței (EP) reprezintă procesul prin care: se determină (măsoară) cât de bine își realizează lucrătorii atribuțiile lor pe posturi, comparativ cu un set de standarde prestabilite și comunicarea informațiilor identificate. Procesul cuprinde un ansamblu de proceduri și o “tehnologie” de aplicare a acestora, prin care se obțin informații fiabile privind nivelul performanțelor obișnuite obținute, în activitate, de fiecare salariat pe postul pe care îl ocupă și fluctuațiile sale comportamentale, într-un sistem ierarhic formalizat. Informațiile determinate prin proces servesc la fundamentarea politicilor de personal pe criterii raționale.

Sistemul de evaluare a performanțelor (SEP) reunește activitățile de evaluare a performanței și condițiile în care aceasta are loc.

Criteriul de performanță (standardul) reprezintă elemente de bază, ale unui post, cu ajutorul cărora se poate cuantifica contribuția angajatului la crearea valorii noi și permit cuantificarea acestei contribuții cu scopul asigurării unui grad înalt de obiectivism în procesul de evaluare. Procedurile de evaluare sunt strâns legate de viziunea managementului organizației privind concepția organizatorică, operațională, de orientare și coordonare a resurselor umane.

Procesul de evaluare a performanțelor.

Pentru a construi un sistem de evaluare a performanțelor, este necesar să se stabilească: ce anume se dorește să se măsoare – criteriile și standardele; programarea procesului și stabilirea evaluatorului.

Stabilirea criteriilor postului și standardelor de performanță.

Procesul de analiză a postului permite întocmirea „descrierii postului”, care cuprinde cele mai importante sarcini ce vor trebui îndeplinite de angajat. Criteriile postului sunt elemente ale postului ce vor trebui evaluate în timpul procesului de evaluare, și de aceea ele trebuie specificate. De exemplu, pentru postul de dactilograf standardul poate fi de 50 de cuvinte pe minut și nu mai mult de 2 erori. Numărul de criterii ce se pot stabili pentru un post depinde de complexitatea acestuia. Criterii stabilite pentru un post

trebuie să fie ponderate pentru a reflecta importanța relativă a fiecăruia și astfel a de ajuta procesul de evaluare a performanțelor. De exemplu pentru postul exemplificat anterior, viteza de „baterie” la tastatură poate „cântări” de două ori mai mult ca importanță, decât acuratețea, iar aceasta poate avea aceeași importanță cu respectarea programului zilnic de lucru.

Standardele de performanță trebuie să fie realiste, măsurabile și ușor de înțeles aceasta fiind un avantaj atât pentru organizație, cât și pentru angajați. Standardele trebuie stabilite înainte de îndeplinirea sarcinilor postului pentru a permite lucrătorilor să cunoască așteptările legate de nivelul rezultatelor. Standardele se stabilesc de obicei pentru: cantitate, calitate, termen final, eficiența folosirii resurselor, mijloacele folosite pentru performanță.

Criterii de evaluare a performanțelor vizează: rezultatele trecute obținute de fiecare individ (pentru posturile de execuție), rezultatele obținute sau de către organizație (pentru manageri);

potențialul de viitor. Criteriile de performanță trebuie să fie: precis formulate; în număr limitat; clar enunțate; măsurabile; aplicabile tuturor candidaților care dețin același post (sau comparabile)

Fluxul de stabilire a criteriilor de performanță este:



Pentru a efectua o evaluare corectă, criteriile de performanță trebuie:

- Să fie precis formulate;
- Numărul lor să fie relativ redus;
- Să fie clar enunțate;
- Să fie măsurabile;
- Să fie aplicabile tuturor subiecților care ocupă aceleași posturi în organizație și își desfășoară activitatea în condiții comparabile.

Alegerea criteriilor de performanță presupune identificarea prealabilă a celor mai importante caracteristici de personalitate, responsabilități și tipuri de activități specifice fiecărui post.

Exemple de criterii

- caracteristici personale (aptitudini, comportament, personalitate) – cel mai important
- competența pe post;
- orientare spre excelență;

- caracteristici profesionale (vigilență, disponibilitate, autocontrol);
- interes pentru resurse alocate postului;
- preocupare pentru interesul general al organizației;
- adaptabilitate la post;
- capacitate decizională;
- capacitate de inovare;
- spirit de echipă;
- delegare de responsabilitate;
- antrenarea personalului;
- comunicarea.

Programarea procesului și stabilirea evaluatorilor.

Programarea procesului este importantă pentru a se asigura o continuitate a efectelor sale. De obicei evaluarea se face sistematic o dată sau de două ori pe an, dar în cazul unor angajați noi, se poate face la 90 de zile după angajare, urmată de o evaluare la 7 luni și una anuală.

Evaluatorul poate fi o persoană din interiorul sau exteriorul organizației: specialiști în domeniu MRU, care au o atitudine “neutră” față de aceasta; șefii de colective, compartimente, departamente și top managerii organizației.

La nivelul organizației se pot utiliza următoarele modalități de evaluare a performanțelor profesionale în funcție de persoanele care o fac:

- **Evaluări efectuate de specialiști** în domeniu MRU - persoane din exteriorul organizației, care au o atitudine “neutră” față de aceasta.
- **Evaluări efectuate de șefii** de colective, compartimente, departamente și top managerii organizației.
- **Evaluare sistematică**, realizată de regulă anual (ex. înainte de încheierea contractului de muncă, etc.), are un caracter formal, presupune un contract oficial între evaluator și salariat, iar rezultatele evaluării și alte observații se consemnează în scris pe documente concepute și aprobate de conducerea organizației.
- **Evaluare informală** - se face ori de câte ori este necesar; se realizează prin conversație sau prin examinare, utilizându-se mai ales atunci când timpul disponibil este limitat și nu se poate accepta întreruperea activității ocupantului postului (persoana examinată).
- **Autoevaluarea** - fiecare ocupant al postului își evaluează performanțele profesionale pe baza unor proceduri aprobate de conducerea organizației și le compară cu standardele specifice postului respectiv (care sunt cunoscute și de regulă sunt atașate descrierii postului).

- **Evaluări în cadrul colectivului de muncă** - fiecare salariat evaluează performanțele profesionale ale colegilor din echipa din care face parte și a șefului de echipă, pe baza unor proceduri aprobate prin consens de întreaga echipă.

Rezultatele procesului de evaluare sunt discutate de evaluator și examinate într-o manieră care să nu afecteze personalitatea examinatului, pe această bază, identificându-se direcțiile “practice” de acțiune pentru creșterea performanțelor profesionale.

Tipuri de variabile folosite în procesul de evaluare.

a. Variabile individuale

- Aptitudini (calități psihice, fizice, de observare, gândire sistemică, logică etc.);
- Însușiri de personalitate (particularități temperamentale, capacitate de efort, disciplina muncii, etc.);
- Sisteme de valori (cariera dorită, sistemul de valori, etc.);
- Calități fizice;
- Interese și motivații (înnăscute, dobândite, nevoi fiziologice, idealuri, etc.);
- Vârsta și sexul;
- Școlarizarea, care implică și o perfecționare continuă în concordanță cu progresul social;
- Experiența în activitate;
- Orizontul cultural (implementarea creativității în activitate, etc.);
- Alte variabile personale specifice datorate în principal amprenteii genetice; fiecare individ având un genotip unic (posibilități combinatorii - $4^{100.000}$).

b. Variabile organizaționale și sociale

- Cultura, politica și strategia organizației (observații generale și pe domenii);
- Sistemul de instruire și control;
- Sistemul de salarizare și compensare;
- Mediul social al muncii.

c. Variabile de muncă

- Mediu fizic al muncii;
- Amenajarea locului (spațiului) de muncă;
- Spațiul ocupat de echipamentele din dotarea locului de muncă;
- Competitivitatea în proiectarea ergonomică a echipamentelor;
- Metode de muncă;
- Programarea, lansarea și conducerea operativă a activităților.

Rezultatele obișnuite la finalul unei evaluări, arată nivelul performanțelor profesionale ale examinatului în acel moment și în condițiile date existente. Performanța trebuie înțeleasă ca o mărime dinamică.

Fiind o mărime dinamică, performanța poate fi amplificată, prin:

- Îmbunătățirea “culturii” organizației;
- Calitatea managementului firmei și a comunicării;
- Comportament managerial la toate nivelurile structurii organizatorice;
- Perfecționarea relațiilor interpersonale și realizarea unui climat de muncă orientat spre dorința de atingere a performanței;
- Îmbunătățirea variabilelor organizaționale, sociale și de muncă coroborate cu perfecționarea profesională a angajaților în avans față de programele și tehnologiile ce urmează a fi implementate;
- Aplicarea unui sistem complex și variat de compensare în concordanță cu “amplitudinea” răspunsului (prin nivelul performanței) fiecărui angajat la diferitele forme de compensare - monetare și nemonetare);
- În relația manager - subordonat se va urmări cu prioritate dezvoltarea a ceea ce are mai valoros fiecare subordonat și se va urmări corectarea aspectelor negative fără să fie lezată personalitatea subordonatului (personalul reprezintă un “activ” al firmei care trebuie dezvoltat și nu o cheltuială ce trebuie redusă).
- Între factorii menționați mai sus, există o serie de interdependențe, interferențe și condiționări reciproce iar amplificarea efectului sinergic al acestora se realizează prin activitatea personalului de decizie și a echipei de evaluare.

6.2.4. Criterii raționale pentru încadrarea pe post

Alocarea rațională a posturilor salariaților firmei și/sau persoanelor recrutate din exterior, implică respectarea următoarelor criterii:

- Cunoașterea cu suficientă precizie (acceptabilă din punct de vedere al managerilor) a efectului sinergic al variabilelor menționate anterior;
- Proiectarea fiecărui post în concordanță cu activitățile și sarcinile ce revin fiecărei echipe pe baza obiectivelor strategice și tactice ale organizației, pe orizonturi de timp bine determinate;
- Pentru fiecare activitate și/sau sarcină alocată postului se identifică valorile maxime și minime ale criteriilor (standardelor) ce pot fi realizate și/sau acceptate în condițiile date la un moment dat, criterii pe baza cărora se va face evaluarea;
- Identificarea cerințelor pe baza cărora se apreciază “amplitudinea variațiilor comportamentale”, stabilirea metodelor și a tehnologiei utilizată pentru cuantificarea variațiilor comportamentale;
- Stabilirea tehnologiei procesului de evaluare (ordinea, succesiunea și interdependența – complementaritatea procedurilor);

- Stabilirea exigențelor conducerii organizației la alocarea fiecărui post;
- Stabilirea unei ierarhizări (clasament) a indivizilor examinați și identificarea persoanei căreia i se va alocă postul.

Conform particularităților prin care organizația “se individualizează” în mediu de operare, este necesar să se precizeze următoarele categorii de criterii (standarde):

- Standarde pentru cuantificarea fiecărei activități alocate postului ;
- Cerințe pentru cuantificarea variațiilor comportamentale care influențează direct nivelul “competenței efective pe post” a angajatului (“cât de util este acesta în realizarea obiectivelor grupului de muncă și a obiectivelor firmei):
 - Interesul sau dezinteresul pentru utilizarea cu eficiență dorită a resurselor alocate postului și compartimentului din care face parte postul respectiv;
 - Interesul manifestat în utilizarea completă a timpului de muncă;
 - Capabilitatea de a comunica și de a lucra în echipă (integrare în grupul de muncă);
 - Capabilitatea de a adopta decizii și asumarea riscului de a decide;
 - Capabilitatea de a-și asuma responsabilitățile ce revin postului fără a fi controlat de șeful său;
 - Gradul de adaptare la condiții noi și activități noi;
 - Spiritul critic și receptivitatea la criticile formulate de colegi și conducător;
 - Interesul manifestat în respectarea disciplinei muncii ;
 - Interesul manifestat în perfecționarea sa profesională;
 - Receptivitate față de normele etice adoptate de organizație, etc.

Evaluarea sistematică a performanțelor salariaților asigură:

- Cuantificarea nivelului de performanță profesională pentru toți angajații, la momentul efectuării evaluării, în condițiile date din organizație și pe această bază identificarea posibilităților de îmbunătățire a performanțelor;
- Corelarea armonioasă a diferitelor forme de compensare cu nivelul performanței profesionale;
- Corespunzător importanței fiecărui post și a nivelului în structura organizatorică la care se află, se poate stabili o departajare rațională între nivelurile de salarizare ale posturilor. De asemenea, studiind nivelurile de salarizare acordate de alte organizații din mediu, se pot stabili o serie de măsuri prin care să se estompeze și chiar să se elimine fluctuația;
- Fundamentarea rațională a nivelului fondului de salarizare pentru următoarea perioadă de gestiune;
- Fundamentarea politicii de personal pe criteriul rațional al competenței efective pe post;

- Asigurarea condițiilor necesare și suficiente pentru ca fiecare salariat să se poată realiza pe deplin în cariera profesională dorită, în cadrul organizației.

Odată stabilite criteriile de performanță, se fixează standardele de performanță care reprezintă nivelul dorit al performanțelor. Stabilesc ce trebuie să facă o persoană și cât de bine.

Indicatorii de referință generali pot fi: cantitate (cât de mult sau cât de multe); calitate (cât de bine sau cât de complet); cost (care va fi cheltuiala implicată); timp (termen de realizare obiectiv); utilizarea resurselor (echipamente/materiale, umane, financiare); mod de realizare.

Standardele sunt stabilite înainte de începerea activității.

Considerăm necesar să fie luate în considerație o serie de recomandări privind sistemul de evaluare a performanțelor: criteriile de evaluare se dezvoltă pe baza analizei posturilor; standardele de performanță se comunică în scris angajaților, înainte de începerea activităților; fiecare dimensiune a sarcinilor va fi evaluată separat, deoarece performanțele angajaților variază în raport cu dimensiunea sarcinilor, și apoi se face evaluarea globală; este necesar să existe un sistem de analiză a reacțiilor angajaților în urma procesului de evaluare; informațiile necesare elaborării deciziilor de personal ca efect al procesului de evaluare, vor fi transmise în scris.

STUDIU DE CAZ

FISA INDIVIDUALA DE EVALUARE PENTRU FUNCTII DE EXECUTIE

Nume..... Compartiment Funcția Data

Criterii de evaluare / abilități.

EVALUAREA Competenței profesionale:

Rezolvarea sarcinilor (1)

- 5 Rezolvă sarcinile de serviciu cu foarte multă competență, responsabilitate și inițiativă, mereu atent(ă) în remedierea eventualelor erori. Întotdeauna preocupat(ă) de realizarea în bune condiții a activităților pe care le desfășoară
- 4 Rezolvă sarcinile de serviciu cu competență, cu atenție și responsabilitate
- 3 În general rezolvă bine sarcinile de serviciu, fără însă o implicare deosebită
- 2 Nu prea ține seama de modul de realizare a sarcinilor de serviciu. Nu este suficient interesat(ă) de buna lor realizare
- 1 Realizează nerațional sarcinile de serviciu. Nu este interesat(ă) de realizarea în bune condiții a sarcinilor, remarcându-se frecvent prin incompetență

Încadrarea în graficul de lucru (1):

- 5 Se încadrează întotdeauna în timp. Niciodată nu a creat probleme
- 4 În general se încadrează în timp
- 3 Ponderea încadrărilor/neîncadrărilor în timp este relativ egală
- 2 Manifestă dese neîncadrări în timp
- 1 Niciodată nu se încadrează în timp

Respectarea disciplinei tehnologice și a normelor (1)

- 5 Are un comportament foarte corect, niciodată cu abateri
- 4 Foarte rar are abateri
- 3 Uneori are abateri
- 2 Destul de frecvent are abateri
- 1 Foarte des are abateri

Dorința de autoperfecționare (2)

- 5 Întotdeauna gata să se perfecționeze, caută permanent să participe la cursuri sau alte forme de pregătire
- 4 Deschis(ă) spre nou, la curent cu ultimele noutăți, participă la cursuri sau alte forme de pregătire selectivă

- 3 Fără dorință evidentă de perfecționare. Atunci când este solicitat se perfecționează atât cât îi este necesar în rezolvarea sarcinilor de serviciu
- 2 Evită perfecționarea. Caută să-și rezolve sarcinile prin competența profesională pe care o are deja
- 1 Refractor la nou, rigid, refuză perfecționarea, consideră suficientă competența pe care o are. Refuză participarea la cursuri sau instruiți.

Folosirea cunoștințelor noi – creativitate (2)

- 5 Folosește permanent noile cunoștințe acumulate; dorește să modifice creativ strategiile de rezolvare a sarcinilor, caută permanent să-și perfecționeze activitatea în raport de cerințele locului de muncă
- 4 Solicitat, apelează la noile cunoștințe dobândite, implementându-le corect la propria activitate
- 3 Folosește uneori noile acumulări de competență; în general preferă să nu-și modifice strategiile în rezolvarea sarcinilor
- 2 Nu este creativ; rutinat, puțin dispus să se perfecționeze; în situații deosebite apelează la colegi pentru a-și rezolva sarcinile
- 1 Refractor la nou; nu se poate adapta la competențe noi, pe care de cele mai multe ori nu le cunoaște

Dorința de a participa la rezolvarea problemelor dificile, de excepție (2)

- 5 Este întotdeauna preferat (ă) altor salariați
- 4 În general este preferat (ă)
- 3 Uneori este preferat (ă)
- 2 Este selecționat (ă) numai când nu există altă soluție
- 1 Nu i se pot încredința

EVALUAREA ANUALA pentru COMPETENȚA PROFESIONALĂ – punctaj.

Până la 8 puncte (inclusiv)	Foarte slabă
Între 9-14 puncte	Slabă
Între 15-21 puncte	Medie
Între 22-27 puncte	Bună
Peste 27 puncte	Foarte bună

28

EVALUAREA disciplinei în muncă

Comportamentul la locul de muncă (1)

- 5 Este foarte corect(ă). Disciplina de care dă dovadă poate servi ca model
- 4 În general este corect(ă), se ferește să comită erori sancționabile
- 3 Uneori comite abateri disciplinare, dar de mică gravitate
- 2 Dese abateri disciplinare
- 1 Foarte rar respectă instrucțiunile. Abateri disciplinare frecvente

Comportamentul în echipă (1)

- 5 Trezește stimă și simpatie, lucrează în deplină armonie cu ceilalți, fiind gata să-și sprijine colegii. Este un coleg căutat și apropiat

- 4 Se află în termeni buni cu colegii, se adaptează colectivului, dă dovadă de spirit de colaborare, este gata să cedeze argumentului convingător
- 3 Este nesociabil(ă), dar când este antrenat într-un colectiv se integrează treptat. Face uneori opoziție. Suportă mai greu critica.
- 2 Prezintă tendințe de opoziție. Face dificilă colaborare cu el(ea). Nu-și recunoaște greșelile
- 1 Întreține o atmosferă de bârfă și intrigă, este gata să formeze “grupulețe”, comportare dublă față de colegi.

Atitudinea față de decidenți (1)

- 5 Foarte politicos, respectuos, principial
- 4 În general este politicos. Nu ridică probleme deosebite
- 3 Uneori are o atitudine deplasată
- 2 Deseori impulsiv, lipsit de respect
- 1 Nerespectuos, reclamagiu, fals, revendicativ (fără motive)

Atitudinea față de sarcini (1)

- 5 Execută sarcinile de serviciu fără comentarii
- 4 Foarte rar comentează sarcinile de serviciu
- 3 În general acceptă fără comentarii sarcinile de serviciu
- 2 Comentează frecvent sarcinile de serviciu
- 1 Întotdeauna comentează, se plânge de greutăți nejustificate

EVALUAREA ANUALĂ pentru DISCIPLINA ÎN MUNCĂ - punctaj

Până la 5 puncte (inclusiv)		Foarte slabă
Între 7-9 puncte		Slabă
Între 10-14 puncte		Medie
Între 15-18 puncte		Bună
Peste 19 puncte (inclusiv)	20	Foarte bună

EVALUAREA competențelor complementare celor de bază (3)

5	4	3	2	1
----------	----------	----------	----------	----------

EVALUARE ANUALĂ FINALĂ

Până la 14 puncte (inclusiv)		Foarte slabă
Între 15-23 puncte		Slabă
Între 24-37 puncte		Medie
Între 37-45 puncte		Bună
Peste 47 puncte (inclusiv)	28	Foarte bună

Calificativ acordat pentru anul

NOTA

Se va marca cu “X” una din cele cinci căsuțe care corespunde cel mai bine competențelor pentru care se face aprecierea. Pentru subcapitolele “Nevoia de autoperfecționare” și “Folosirea de noi cunoștințe, spiritul de creativitate” din cadrul

capitolului "Competența profesională" se va marca căsuța nr.3 dacă salariatul desfășoară activități care prin natura lor nu presupun asemenea disponibilități. De asemenea, la subcapitolul "Opțiunea în rezolvarea unor sarcini de excepție, dificile care solicită condiții speciale de competență și încredere" se va completa căsuța nr.3 dacă anumite atribuții revin numai salariatului apreciat, neexistând posibilitatea comparării cu un altul. Se acordă punctaj numai dacă este cazul.

Model de fișă de evaluare a unui executant (extras)

Criterii de apreciere	Coeficient de importanță	Standarde de performanță			
		0-2 puncte	3-5 puncte	6-8 puncte	9-10 puncte
1. Calitatea muncii	0,4	Munca este rar satisfăcătoare	Produsul muncii conține defecte frecvente	Calitatea muncii este medie	De obicei, execută munca la nivel superior.
2. Pregătirea profesională	0,3	Cunoștințe insuficiente Dezinteres pentru completarea cunoștințelor	Nu întotdeauna are cunoștințe medii pentru toate operațiile cerute	Are cunoștințe peste medie. Aplică ceea ce știe	Are cunoștințe pentru toate activitățile cerute
3. Adaptare la lucruri noi	0,1	Lent în adaptarea la condiții noi. Necesită instructaje complete și amănunțite	Adaptare medie dar necesită o instruire mai îndelungată	Cu mici dificultăți se adaptează bine. Instructaj normal	Se adaptează ușor și repede la condițiile noi de muncă.
4. Disciplină	0,2	Indisciplinat, dezordonat.	Abateri frecvente de la disciplină	Disciplinat cu abateri foarte rare	Comportare exemplară

CAPITOLUL 9- MANAGEMENTUL CARIEREI

Deși în limbajul curent noțiunea de carieră este bine înțeleasă, nu dispunem de o definiție unanim acceptată. După unii autori, noțiunea de carieră este sinonimă celei de profesie sau ocupație; după alți autori, aceasta are și alte înțelesuri cum ar fi: timpul cât o anumită persoană își desfășoară activitatea într-un anumit domeniu; poziția în societate, dar mai ales etapă, treaptă în ierarhia socială sau profesională.

Cariera este deci cadrul dinamic în care o persoană își trăiește viața profesională, o mișcare de-a lungul unui drum în timp. Pentru că parcurgerea acestui drum necesită anumite cunoștințe și competențe, putem concluziona că prin carieră profesională se înțelege o succesiune evolutivă de activități profesionale și poziții ocupate într-o organizație, pe care le atinge o persoană, ca și aptitudinile, cunoștințele, abilitățile și competențele dezvoltate de-a lungul timpului.

Cariera mai poate **reprezenta succesiunea posturilor și funcțiilor de-a lungul activității profesionale prin care trece personalul unei întreprinderi potrivit actelor normative în vigoare, regulilor** stabilite prin Ghidul carierei personalului și opțiunilor individuale, în raport de cunoștințele, aptitudinile, abilitățile, experiența și motivațiile profesionale și personale

Cariera poate fi privită din două aspecte:

- **cariera obiectivă** - care are la bază dezvoltarea personalului și deci șansele de promovare ale acestuia
- **cariera subiectivă** - care are în vedere perceperea de sine și rolul muncii în viața proprie a fiecărui individ

În viziunea lui L.A. Klatt, R.G. Murdick, F.E. Schuster, managementul carierei reprezintă **procesul de proiectare și implementare a scopurilor, strategiilor și planurilor** care să permită organizației să-și satisfacă necesitățile de resurse umane, iar indivizilor să-și îndeplinească scopurile carierei lor

M. Armstrong consideră că managementul carierei **planifică și modelează progresul indivizilor** în cadrul unei organizații în concordanță cu evaluările nevoilor organizatorice, precum și cu performanțele, potențialul și preferințele individuale ale membrilor acesteia

Managementul carierei este un punct de interes atât al angajaților, cât și al angajatorilor care urmărește:

- „înarmarea” cu mijloacele și strategiile de a găsi locul de muncă cel mai potrivit
- **obținerea satisfacției profesionale**, dezvoltare continuă a carierei, de a satisface nevoile și aspirațiile personale și profesionale

- **de a depasi orice tip de obstacole și dificultăți** în atingerea scopurilor (obstacole ce țin fie de un context **situational**: social, economic, organizațional, fie de un context **intrapersonal**: aptitudini, valori, atitudini, tendințe patologizante) .

Din punct de vedere educațional managementul carierei presupune:

- **acumularea tuturor informațiilor** de care avem nevoie pentru a genera alternative vocaționale obiective și realiste în ceea ce privește cariera
- **luare a celei mai potrivite decizii**, ținând cont de motivația, aspirațiile, valorile și aptitudinile personale

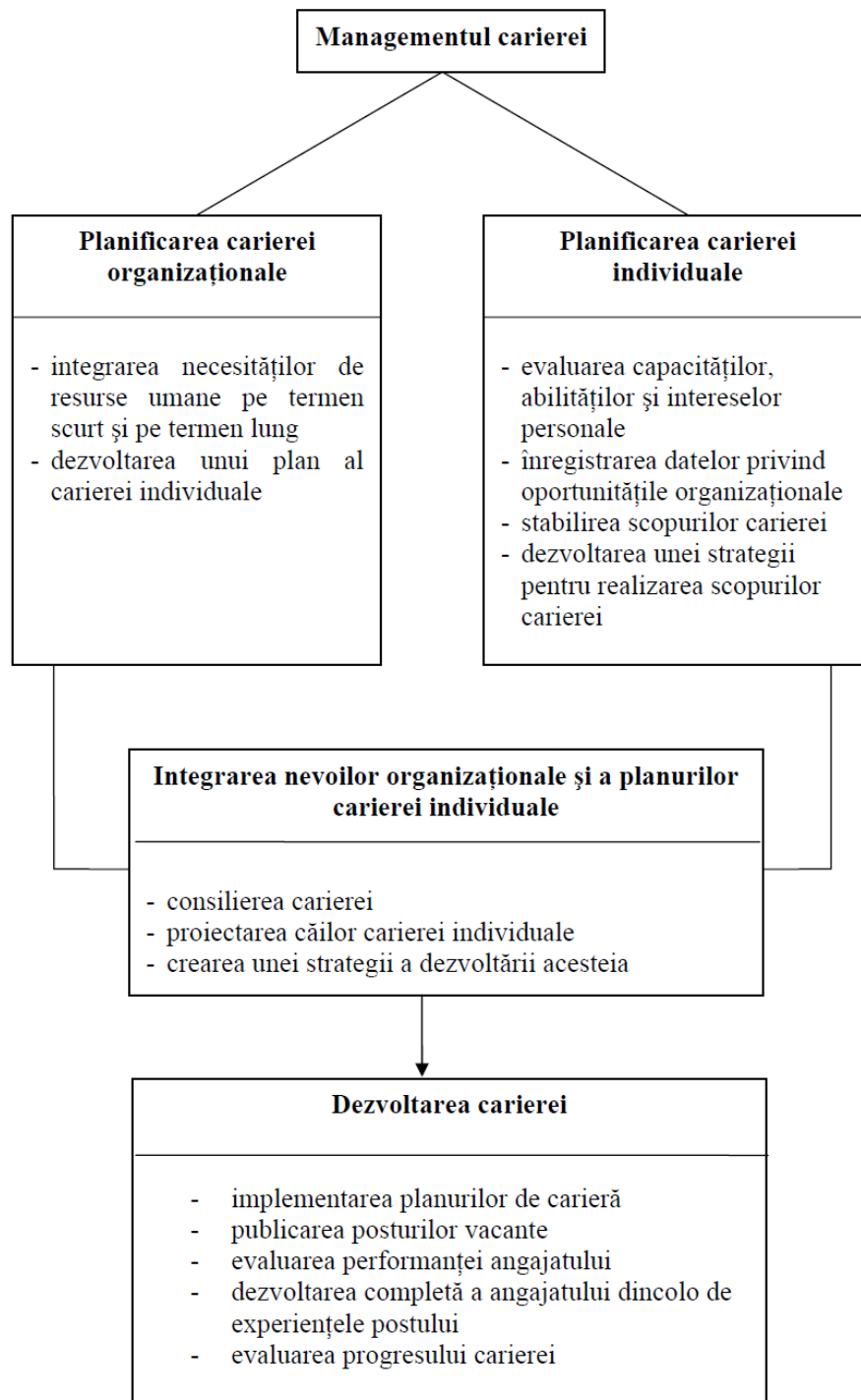
Din perspectivă psihoterapeutică managementul carierei:

- **vizează dezvoltarea sentimentului de control** asupra propriului destin profesional
- demersul terapeutic **se focalizează pe descoperirea resurselor, strategiilor și mijloacelor personale**, proprii de a gestiona situațiile și solicitările profesionale, precum și a stresului pe care acestea îl implică

PROBLEME POTENȚIALE în managementul carierei:

- dacă un angajat cu o pregătire corespunzătoare **este propus de mai multe ori pentru promovare, dar de fiecare dată este respins**, angajatul începe să creadă că a ajuns la un punct **final în cariera** sa ori că se află într-un moment al carierei în care posibilitățile de promovare sunt foarte reduse
- **promovarea unui angajat într-un post superior, care însă nu corespunde calificării sau experienței** sale poate avea efecte nedorite: angajații pot considera că nu este o logică în promovarea respectivă și că singura soluție este părăsirea organizației
- cu toate că **au șanse reale de promovare, unii angajați, plictisiți și frustrați, renunță** să încerce atingerea unor astfel de obiective sau să-și valorifice propriul potențial
- **feed-back necorespunzător** în legătură cu posibilitățile de dezvoltare a carierei
- **preocupare scăzută** privind promovarea personalului
- **menținerea prelungită pe posturile existente** a angajaților cu o bună calificare, fără a fi încurajată dezvoltarea acestora
- **lipsa unui sprijin** în cazul acelor angajați care nu sunt cunoscuți ca având un potențial necesar promovării
- **existența unor preocupări reduse** în legătura cu oportunitățile de dezvoltare a angajaților

- **marginalizarea sau chiar îndepărtarea** acelor angajați care nu se conformează modelelor de dezvoltare a carierei



Managementul carierei (modelul american)

PRINCIPALELE OBIECTIVE ALE MANAGEMENTULUI CARIEREI

- **promovarea unei politici de dezvoltare corespunzătoare a carierei**, în concordanță cu natura activității desfășurate, precum și cu nevoile și posibilitățile individuale și organizaționale
- **integrarea nevoilor și aspirațiilor individuale** în nevoile și obiectivele organizaționale
- **satisfacerea nevoilor organizaționale și amplificarea imaginii pozitive sau favorabile** a organizației, prin recunoașterea nevoilor de pregătire și dezvoltare a angajaților
- **identificarea și menținerea celor mai buni angajați** sau a celor cu perspective profesionale certe prin satisfacerea nevoilor lor profesionale și a aspirațiilor personale pe termen scurt și lung
- **elaborarea unor planuri de carieră sau introducerea unor scheme de promovare speciale pentru angajații competenți**, dar pentru care nu sunt disponibile posturi corespunzătoare
- **îndrumarea și susținerea angajaților competitivi** pentru atingerea obiectivelor personale în concordanță cu potențialul, nevoile și aspirațiile acestora, precum și cu contribuția lor în cadrul organizației
- **sprijinirea angajaților în identificarea calificărilor și calităților** necesare atât pentru posturile curente, cât și pentru cele viitoare
- **asigurarea pregătirii și dezvoltării necesare** angajaților pentru a le permite să facă față oricărui nivel de responsabilitate, cu condiția ca aceștia să aibă potențialul sau capacitatea să-l atingă
- **dezvoltarea unor căi ale carierei** pentru orientarea indivizilor în cât mai multe direcții
- **revitalizarea angajaților** care manifestă o anumită stagnare sau plafonare a carierei lor
- **obținerea** atât pentru organizație, cât și pentru angajații acesteia a **unor avantaje reciproce**

STADIILE CARIEREI

- A. Stadiul de explorare
- B. Stadiul de stabilire
- C. Mijlocul carierei
- D. Stadiul de eliberare

A. Stadiul de explorare

Această etapă începe de fapt din copilărie, de la acel „vreau să devin medic” sau „vreau să devin economist”, mai târziu, în adolescență opțiunile devenind mai realiste, fiind

marcate de întrebări de genul „Ce doresc eu cu adevărat de la viață?”, „Care este profesia ce mi se potrivește?”.

Această etapă poate fi caracterizată prin:

- individul explorează diverse alternative ocupaționale, o varietate largă de posturi sau activități, încearcă să le înțeleagă și să le compare cu propriile interese, aspirații preferințe, dorințe și posibilități, precum și cu propriul sistem de valori
- acest stadiu durează până în jurul vârstei de 25 ani, perioadă în care indivizii încearcă să se adapteze posturilor avute în vedere care pot fi acceptate sau respinse, se dobândesc noi cunoștințe și deprinderi
- în această perioadă individul își descoperă identitatea, își completează educația, își dezvoltă sistemul de valori și ia decizii educaționale bazate pe informații cât mai realiste privind alternativele ocupaționale
- problema cheie în acest stadiu o constituie concordanța între posibilitățile, slăbiciunile, valorile și stilul de viață și de muncă dorit de un individ și cerințele/avantajele unui nivel ocupațional sau ale unui post

B. Stadiul de stabilire

În această etapă individul se stabilizează pe o anumită ocupație și într-o anumită organizație, gândind pe termen mai lung viitorul său. Acesta vrea să aibă succes, își desemnează prioritățile, se focalizează pe activitățile esențiale pentru a-și îndeplini obiectivele, preocuparea principală devenind promovarea rapidă și sporirea statutului profesional. Reprezintă cea mai importantă perioadă a vieții active.

Această perioadă se caracterizează prin:

- are loc procesul acceptării unei anumite organizații, angajarea într-un anumit post și integrarea în organizația respectivă. Angajații dobândesc experiențe noi în muncă, iar celor cu un potențial corespunzător li se asigură oportunități de promovare
- angajatul trece de la relația de dependență caracteristică stadiului de exploatare la o activitate independentă, deoarece și-a demonstrat competența într-un anumit domeniu
- în măsura în care angajatul dezvoltă o strategie, un sentiment sau o convingere a succesului și insuccesului, feed-back-ul, stabilirea obiectivelor și sprijinul din partea șefului direct devin deosebit de importante. Se testează în continuare capacitățile și aptitudinile pentru a se constata în ce măsură acestea corespund alegerii ocupaționale inițiale sau necesită unele schimbări

C. Mijlocul carierei

În această etapă individul se concentrează pe atingerea urgentă a obiectivelor profesionale și pe menținerea progresului în organizație. De multe ori etapa de menținere coincide cu o așa numită „criză a mijlocului de carieră” (în jurul vârstei de 40 de

ani), amplificată și de evenimente cum ar fi o anumită securitate financiară (care poate determina decizii de renunțare la carieră), divorț, boală, întrebări despre sine și despre valori, etc. Unii indivizi decid în această etapă să se întoarcă în etapa exploratorie, căutând noi domenii în care să se afirme, începând de fapt o nouă carieră; alții își păstrează postul, dar entuziasmul lor este mai scăzut, performanța putându-se menține ridicată dar fără a înregistra foarte mari succese.

Această perioadă:

- poate cuprinde creșteri (dezvoltări) și avansări viitoare sau menținerea situației
- pentru acei angajați care continuă să avanseze, sprijinul organizațional rămâne important
- pentru angajații ai căror carieră se menține și care au, în multe situații, același sentiment de insucces este necesar un alt tip de sprijin (sprijinul organizațional trebuie să cuprindă folosirea căilor laterale ale carierei, lărgirea posturilor, dezvoltarea indivizilor respectivi ca mentori pentru alții, pregătirea continuă și folosirea unui sistem flexibil de recompense)
- este stadiul carierei în care se așteaptă să se treacă de la situația celui care învață la statutul omului de acțiune și perioada în care oamenii fac, adesea, o evaluare a succeselor sau realizărilor obținute
- este o perioadă când pentru mulți oameni se impune o reevaluare a succeselor sau realizărilor și o schimbare a obiectivelor sau chiar a stilului de viață și de muncă

D. Stadiul de eliberare

În această etapă, se desprind trei traiectorii distincte: creșterea, menținerea și declinul.

Pentru unii indivizi această etapă corespunde unei perioade de creșteri continue în statut și influență în cadrul organizației (creștere). Pentru alții este momentul în care au atins cel mai înalt nivel de responsabilitate și statut, de care sunt capabili sau pe care și-l doresc (menținere).

Pentru cei mai mulți însă, ultimii ani ai carierei pot fi caracterizați ca și ani de declin.

Semnele îmbătrânirii sunt evidente, unii se confruntă cu serioase probleme de sănătate, gândul la pensionare poate produce anxietate; adesea indivizii se întreabă despre semnificația vieții, au preocupări extraprofesionale, atenția lor fiind îndreptată spre familie și propria lor persoană.

Este evident că nu toți indivizii urmează același tipar al carierei; schimbarea domeniului profesional (la diferite vârste) impune reluarea ciclului prezentat anterior și deci, schimbarea succesiunii etapelor prezentate. Pe de altă parte, unii indivizi debutează cu foarte mare succes în viața profesională la vârste tinere, alții nu ating niciodată punctual de declin al carierei sau îl amână foarte mult (până după 65-70 ani).

Planificarea carierei profesionale

Planificarea carierei reprezintă procesul prin care angajații își evaluează punctele forte și punctele slabe, întrevăd oportunitățile de dezvoltare în cadrul organizației și își stabilesc obiectivele și planurile prin care să își orienteze propriile cariere în direcția dorită.

Deși angajații sunt cei care poartă principala responsabilitate a felului în care își conduc cariera proprie, organizației îi revine un rol esențial în acest sens și anume, acela de facilitator.

Responsabilitățile organizației în planificarea carierei profesionale

Conducerea organizației trebuie să decidă nivelul de implicare și rolul pe care să și-l asume în dezvoltarea carierei angajaților săi. Fiecare organizație are unele nevoi specifice privind dezvoltarea carierei. Aceste nevoi vor influența atât proiectarea cât și implementarea unui plan de dezvoltare a carierei la nivelul organizației.

Direcțiile principale prin care organizațiile pot să conducă și să dezvolte carierele angajaților astfel încât să contribuie la eficiența și eficacitatea organizațională sunt:

- Evaluarea periodică a performanțelor angajaților;
- Facilitarea calificării, lărgirii și îmbogățirii cunoștințelor angajaților (prin cursuri de instruire, rotație, lărgire și îmbogățirea posturilor);
- Identificarea nevoilor organizaționale viitoare de personal;
- Identificarea la fiecare angajat a cunoștințelor, abilităților și intereselor personale;
- Implementarea unor planuri de carieră; aceste planuri trebuie să integreze preferințele și punctele forte ale individului cu alternative viabile în carieră;
- Oferirea de informații legate de posturile libere ce apar în organizație și perspectivele de avansare;
- Crearea unui climat organizațional care să faciliteze comunicarea deschisă cu angajații.

Dacă programele de resurse umane se concentrează pe dezvoltarea capitalului uman pe termen lung, anticipând viitoarele tranzacții profesionale prin care va trece angajatul atunci aceste eforturi vor duce la succesul individual și organizațional deopotrivă.