



1 Introducere în managementul resurselor umane: tendințe și provocări

Obiectivele capitolului

- să explice conceptul de management al resurselor umane și evoluția procesului de gestionare a resurselor umane
- să prezinte principalele activități pe care trebuie să le desfășoare departamentul de resurse umane
- să identifice rolul strategic al funcțiunii de resurse umane și modul în care specialiștii în resurse umane contribuie la îndeplinirea obiectivelor organizaționale
- să descrie modul de organizare a activităților din domeniul resurselor umane
- să evidențieze rolurile și responsabilitățile specialiștilor în resurse umane

Scurt rezumat

Managementul resurselor umane include toate deciziile manageriale și toate practicile care influențează sau afectează în mod direct resursele umane care își desfășoară activitatea în cadrul unei organizații. Aplicarea cu succes a managementului resurselor umane presupune existența unui sistem de evaluare a performanțelor, a unui sistem de stimulare a motivației angajaților și de recompensare a rezultatelor care sunt în beneficiul organizației. Capitolul de față prezintă termenii introductivi necesari pentru înțelegerea managementului resurselor umane, și anume: competența profesională, resursa umană/personal și principalele activități și roluri ale specialiștilor în resurse umane.

1.1. Introducere

*Lucrurile nu sunt greu de făcut.
Greu este să te pui în starea de
a le face.*

Constantin Brâncuși

*Succesul companiei noastre
este rezultatul diversității
talentelor angajaților noștri.*

**Adela Jansen,
BRD Group Societe
Generale
(www.brd.ro)**

Managerii au apreciat întotdeauna contribuția specialiștilor în domeniul resurselor umane în cadrul organizațiilor, dar și rolul lor de liant al celorlalte funcțiuni. Actualmente însă, resursa umană deține un rol primordial în reușita unei organizații. Așadar, azi, când, mai mult decât oricând personalul unei organizații diferențiază companiile de succes, domeniul resurselor umane aduce contribuții din ce în ce mai surprinzătoare și mai evidente. În vorbirea curentă, auzim des faptul că oamenii fac diferența la toate nivelurile organizaționale, însă nu se știe dacă această afirmație este veridică, dar cert este că fără o resursă umană adecvată, o organizație nu poate funcționa la adevărata sa capacitate și nici nu poate obține performanță. Succesul, performanța și competitivitatea oricărei organizații depind în mare măsură de conținutul și calitatea managementului resurselor umane, prin care se atrag, se dezvoltă și se mențin cei mai potriviți angajați. Funcțiunea de resurse umane acționează în prezent ca o funcțiune de achiziție de talente pe care organizația trebuie să reușească să le păstreze folosind strategii, politici și programe adecvate de management. De aceea, indiferent de domeniu, profil, mărime, produse sau servicii, toate site-urile companiilor care își doresc o imagine pozitivă pe piață, au o secțiune dedicată actualilor și potențialilor angajați, secțiune în care este subliniat rolul esențial al resurselor umane în obținerea competitivității. În prezent, toate organizațiile desfășoară activități de management al resurselor umane, la nivel avansat sau la nivel de bază, administrativ. De altfel, domeniul managementului resurselor umane (MRU) s-a extins atât de mult în ultimii ani încât specialiștii afirmă că politicile de resurse umane ar trebui să fie un efort comun al specialiștilor în resurse umane și al managerilor de linie din organizații, iar implementarea lor să fie împărțită între funcțiunea de resurse umane și managementul de linie.¹

În felul acesta, orice persoană care ocupă o funcție managerială sau tinde către aceasta trebuie să înțeleagă mecanismele prin care resursa umană contribuie la îndeplinirea obiectivelor organizaționale și să cunoască mijloacele prin care oamenii pot fi motivați, implicați și dornici de performanță organizațională. Generațiile noi de angajați nu se mai mulțumesc cu un simplu loc de muncă; își doresc provocări, satisfacții profesionale, vor să fie apreciați și să obțină realizări prin intermediul muncii depuse, cu alte cuvinte să fie împliniți prin munca lor. De aceea, specialiștii în resurse umane trebuie să acționeze strategic, să coordoneze activitățile de resurse umane și să ofere consiliere tuturor celor implicați în managementul resurselor umane. Astfel, putem concluziona că orice persoană care ocupă o funcție managerială sau dorește să o obțină trebuie să înțeleagă mecanismele prin care resursa umană contribuie la îndeplinirea obiectivelor organizaționale și modalitățile prin care oamenii pot fi motivați să crească profitabilitatea organizațiilor. Specialiștii în resurse umane trebuie să acționeze strategic și să coordoneze toate activitățile care,

într-un fel sau altul, afectează personalul organizației.

1.2. Scurt istoric al managementului resurselor umane

Punctul de pornire al practicilor de personal se află, conform opiniei specialiștilor, în Anglia, în timpul Revoluției Industriale, declanșate la sfârșitul secolului al XVIII-lea și în primele decenii ale secolului XIX.² Dezvoltarea industriei a determinat creșterea numărului și a dimensiunii organizațiilor, fapt ce a generat necesitatea de a avea grijă de problemele curente ale angajaților. Cele 14 principii manageriale ale lui Henri Fayol (1916) pot fi considerate unele dintre primele idei comprehensive care au pus bazele teoriei manageriale și au condus la apariția unor practici coordonate de personal.

După cel de-al Doilea Război Mondial, cererea de forță de muncă a crescut semnificativ, au apărut departamente de personal care se ocupau cu activități pur administrative, tranzacționale, precum păstrarea evidenței salariaților, planificarea concediilor, plata salariilor. Pe parcursul evoluției societății, odată cu apariția legislației în domeniul muncii, a sindicatelor și a intensificării luptei pentru egalitatea de șanse, funcțiunea de resurse umane a devenit din ce în ce mai importantă, în prezent, activitățile de resurse umane având un caracter strategic. Competiția globală care există la ora actuală determină organizațiile să facă tot posibilul să dețină cea mai potrivită forță de muncă. Provocările cărora trebuie să le facă față organizațiile, se reflectă și în abilitățile și competențele oamenilor, motiv pentru care aceștia trec printr-un proces de învățare continuă, de tip long life learning. Lupta pentru talente se desfășoară acum la nivel internațional, angajații având așteptări din ce în ce mai mari de la angajatori, așteptări care parțial se datorează educației, dar și exigențelor tot mai ridicate privind calitatea vieții.

La nivel internațional, specialiștii în resurse umane au înființat **asociații profesionale**, care au ca scop promovarea și dezvoltarea managementului resurselor umane. Una dintre cele mai renumite la nivel internațional este **Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)**, www.cipd.co.uk. De asemenea, există comunități ale specialiștilor în resurse umane, cum ar fi: **CiteHR** (www.citehr.com), **Society for Human Resource Management** (www.shrm.org), **HRM Guide** (www.hrmguide.co.uk), **HRClub – Asociația profesioniștilor în resurse umane din România** (www.hr-club.ro), dar și reviste dedicate acestui domeniu, precum **Cariere. Jurnal de leadership** (www.cariereonline.ro) sau **HRManager** (www.hrmanageronline.ro). Aceste site-uri oferă informații și materiale relevante pentru orice persoană interesată de domeniul managementului resurselor umane. Managementul resurselor umane este un domeniu dinamic și surprinzător. De-a lungul timpului, funcțiunea de personal a cunoscut diferite stadii de dezvoltare,

Unii spun că este important să participi, dar noi, cei de la Henkel, concurăm doar pentru a câștiga. Acest plus de motivație, ambiție și pasiune îi leagă pe cei aproape 48 000 de angajați ai Henkel din întreaga lume. În toate diviziile, în toate activitățile, la toate nivelurile. Succesul companiei Henkel se bazează pe oameni care sunt deschiși către noi experiențe.

Henkel România
(www.henkel.ro)

Ursus Breweries înseamnă branduri puternice și o echipă de succes. Fiecare angajat este foarte important pentru noi și ne implicăm permanent în dezvoltarea sa profesională. În același timp ne dorim ca angajații nostri să aibă spirit întreprinzător și să lucreze cu pasiune și responsabilitate.

Ursus Breweries
(www.ursus-breweries.ro)

specialiștii în domeniul managementului resurselor umane vorbind despre existența mai multor etape, și anume: **etapa liberală, etapa psihosocială, etapa contractelor și etapa de integrare.**

Să reținem!

Etapa liberală corespunde sistemului lui Frederick Winslow Taylor (1856-1915) și se caracterizează printr-o abordare individualistă din punct de vedere economic, juridic și social.

Să reținem!

Etapa psihosocială a avut ca scop elaborarea unor politici de personal prin care să se umanizeze munca, acordându-se un interes deosebit caracteristicilor psihologice ale indivizilor.

Să reținem!

Trăsătura definitorie a **etapei contractelor** o reprezintă faptul că politica de personal nu poate fi elaborată în exclusivitate de către compartimentul de personal, ci este elaborată și de către conducerea organizației, în colaborare cu reprezentanții salariaților.

Etapa liberală corespunde sistemului lui Frederick Winslow Taylor (1856-1915) și se caracterizează printr-o abordare individualistă din punct de vedere economic, juridic și social. Sub aspect economic, se constată că mecanismele de piață erau suverane. Angajatul își vinde forța de muncă pe piața muncii ca pe o marfă. Salariul diferă în raport cu intensitatea cererii de muncă venită din partea organizațiilor și a ofertei de lucru manifestată de către salariați, ajungându-se, astfel, la un salariu de echilibru. Din punct de vedere juridic, se utilizează contractul de muncă individual negociat între organizație și salariat. Din punct de vedere social, salariații sunt considerați ca având în mod exclusiv caracteristici fiziologice, iar motivațiile acestora sunt percepute ca fiind exclusiv de natură materială. Datorită acestor caracteristici, principala trăsătură a etapei liberale o reprezintă determinarea modului de salarizare, astfel încât salariul să fie cât mai stimulat pentru angajați.

Etapa psihosocială a avut ca scop elaborarea unor politici de personal prin care să se umanizeze munca, acordându-se un interes deosebit caracteristicilor psihologice ale indivizilor. Din punct de vedere temporal, etapa psihosocială a debutat în perioada dintre cele două războaie mondiale, când, datorită consecințelor politicii practicate în etapa liberală, s-a impus dezvoltarea mișcărilor greviste, apatia sau ostilitatea salariaților. Principalele procedee utilizate în etapa psihosocială se referă la:

- constituirea grupurilor de lucru, astfel încât să existe o viață socială la nivelul organizației;
- studiul factorilor de ambianță, ca de exemplu: temperatura, umiditatea, iluminatul, zgomotul;
- determinarea ritmurilor de lucru și a regimului pauzelor;
- adoptarea unui stil de conducere participativ, caracterizat prin: consultarea salariaților, creșterea autonomiei grupurilor de lucru, aplicarea sistemului de sugestii (propunerile făcute de către salariați și reținute de conducerea organizației fiind recompensate prin acordarea de prime), evoluția rolului coordonatorului a cărui autoritate se baza preponderent pe antrenarea echipei, în locul acțiunilor de constrângere.

Etapa contractelor se deosebește de etapa liberalismului tradițional prin faptul că:

- acordurile încheiate la nivelul organizației au un caracter temporar, nu definitiv, consacrand un raport de forțe la un moment dat și favorizând instalarea unei pauze în cadrul mișcărilor sociale;
- acordul stabilește un raport între cel care angajează (sau organizația sa profesională) și sindicat (ca forță organizată a salariaților regrupați), nu un contract direct cu un salariat izolat.

Trăsătura definitorie a etapei contractelor o reprezintă faptul că politica de personal nu poate fi elaborată în exclusivitate de către compartimentul de personal, ci este elaborată și de către conducerea organizației, în colaborare cu reprezentanții salariaților. În prezent, etapa contractelor antrenează preocupările în domeniul resurselor umane în special pe trei niveluri:

- la nivel organizațional, prin semnarea convențiilor colective între conducerea organizației și sindicatul salariaților;
- la nivel de domeniu sau subdomeniu economic, prin semnarea unor convenții colective între organizațiile patronale și uniunile sindicale, privind ansamblul unităților economice respective;
- la nivel interprofesional, privind încheierea unor acorduri interprofesionale referitoare la probleme specifice, precum: regimul de pensii, sistemul de pregătire profesională, indemnizația de șomaj etc.



Etapa de integrare aduce în prim-plan eforturile făcute în scopul integrării strategiilor și politicilor de resurse umane în strategia generală a organizației. Scopul activităților de integrare este acela de orientare a eforturilor și competențelor angajaților în direcția realizării obiectivelor organizaționale. Organizațiile aleg să dezvolte programe integrate pentru resurse umane, care au ca principal obiectiv diminuarea surselor de tensiune și creșterea angajamentului și implicării salariaților. Principala consecință a implementării unei astfel de politici de integrare eficientă apare la nivelul salariaților, deoarece aceștia sunt de acord și acceptă obiectivele stabilite de comun acord și își folosesc cunoștințele, experiența și aptitudinile pentru beneficiile companiei. Ca metode, tehnici și procedee manageriale utilizate de companii în vederea integrării obiectivelor strategiei de resurse umane în strategia generală a organizației, pot fi menționate: managementul prin obiective, managementul participativ, programe de implicare, sisteme integrate de succesiune în carieră, formarea profesională continuă și programe de menținere a echilibrului dintre viața profesională și cea personală.

Putem observa faptul că, parcurgând aceste etape, funcțiunea de personal a evoluat enorm, și-a îmbogățit conținutul și este într-o continuă schimbare. În acest sens, identificăm următoarele activități:

- modificarea rolului acestei funcțiuni în structura organizațiilor, ea devenind astfel, o funcțiune strategică, strâns legată de obiectivele de business ale companiilor;
- apariția unor cerințe noi cu privire la specialiștii din domeniul resurselor umane: gândire strategică, pregătire specializată, cunoștințe în domeniul științelor sociale, capacitate de negociere, rapiditate decizională, cunoașterea business-ului;
- lărgirea sferei instrumentelor utilizate în domeniul resurselor umane (indicatori sociali, indicatori de fluctuație, bugete de resurse umane, indicatori cheie de performanță);

Să reținem!

Etapa de integrare aduce în prim-plan eforturile făcute în scopul integrării strategiilor și politicilor de resurse umane în strategia generală a organizației.

Să reținem!

Pe fondul unor asemenea evoluții, s-au înregistrat o serie de schimbări în ceea ce privește concepția tradițională cu privire la personal. Din sursă de costuri ce trebuie minimizată, personalul a devenit o resursă a cărei utilizare trebuie optimizată. Mai mult, în prezent, oamenii sunt considerați investiții la nivel organizațional, desfășurându-se un adevărat "război pentru talente" între companii.

În acest capitol, vom utiliza mai degrabă termenul de **„resursă umană”** decât pe cel de **„personal”**. Cele două expresii atestă o filosofie, o orientare diferită; dacă ne referim la **„personal”** considerăm angajații organizației noastre drept un factor finit: fiecare are locul și întrebuințarea sa și nu ne putem aștepta la mai mult. **„Resursa umană”** se referă la faptul că orice individ poate crește și se poate dezvolta, dacă îi sunt create condițiile necesare, punând accentul pe faptul că angajații nu sunt o investiție aidoma capitalului fix sau mobil, ci sunt o sursă de câștig pentru organizație, dacă le sunt oferite oportunitățile necesare. Esența managementului resurselor umane constă în faptul că managerii trebuie să învețe cum să creeze acele condiții care să permită angajaților să **„producă”** mai mult, să îndeplinească obiectivele companiei. Cu alte cuvinte, managementul resurselor umane încearcă să creeze spațiul organizațional în care să își poată atinge maximul de potențial.

Definirea managementului resurselor umane nu este un demers facil din cauza multitudinii de factori care influențează acest proces. Iată câteva dintre cele mai relevante definiții date de-a lungul timpului de către specialiști:

MRU – procesul de achiziție, training, evaluare și recompensare a angajaților, de consiliere în vederea menținerii unor relații de muncă echitabile și de prevenire a problemelor de sănătate și de securitate în muncă (Dessler, 2013)

- **MRU** – este procesul de achiziție, training, evaluare și recompensare a angajaților, de consiliere în vederea menținerii unor relații de muncă echitabile și de prevenire a problemelor de sănătate și de securitate în muncă;³
- MRU include toate activitățile asociate cu managementul relațiilor de angajare din cadrul firmei;⁴
- MRU - funcțiunea care permite organizațiilor să-și atingă obiectivele prin obținerea și menținerea unei forțe de muncă eficiente; abordarea strategică a asigurării, motivării, antrenării și dezvoltării resursei cheie a unei organizații.⁵



Analizând definițiile prezentate, se poate menționa că, în prezent, nu există un punct de vedere unanim acceptat cu privire la managementul resurselor umane, care să exprime consensul specialiștilor în domeniu. Observăm totuși că definițiile amintite nu conțin elemente contradictorii, ceea ce completează reciproc, fiecare contribuind la îmbogățirea conținutului managementului resurselor umane.

În ceea ce ne privește, considerăm că managementul resurselor umane cuprinde toate deciziile manageriale și practicile de personal care influențează sau afectează în mod direct resursele umane care își desfășoară activitatea în cadrul unei organizații.

1.3. Managementul personalului versus managementul resurselor umane

Ca orice activitate, managementul resurselor umane a suferit diverse modificări de-a lungul timpului. În limbajul specialiștilor din domeniul resurselor umane a apărut această diferențiere între conceptul de management al personalului sau relațiile industriale și noul concept de management al resurselor umane. Diferența dintre cele două paradigme reprezintă, în esență, o nouă abordare a practicilor de resurse umane. Managementul resurselor umane reprezintă o nouă modalitate modernă de a conduce oamenii, de a le acorda semnificația corespunzătoare.⁶



Cea mai utilă modalitate de a înțelege diferențele dintre cele două moduri de tratare a problemelor de personal – managementul personalului și managementul resurselor umane – este abordarea comparativă, așa cum rezultă din Tabelul 1.1.

Tabelul 1.1. Funcțiunea de personal versus funcțiunea de resurse umane

Elemente de referință	Funcțiunea de personal (tradițională)	Funcțiunea de resurse umane
1	2	3
Natura sarcinilor	- administrarea personalului (angajare, salarizare, realizarea dosarelor de personal); - aplicarea prevederilor dreptului muncii	- administrarea personalului; - activități tactice de resurse umane; - activități strategice de resurse umane; - definirea și aplicarea unei politici sociale; - politica relațiilor de muncă; - comunicare și negociere etc.
Cunoștințele necesare	juridice și administrative	- juridice și administrative; - economice, psihologice, psihosociologice etc.
Perspectiva privind problemele studiate	termen scurt	- termen scurt; - termen mediu: de exemplu, elaborarea unor planuri de pregătire profesională și a unor planuri de carieră; - termen lung: de exemplu, strategia necesarului de resurse umane, planuri de

		dezvoltare a carierei profesionale, planificarea succesiunii în carieră, strategii de retenție a personalului.
Pregătirea profesională a responsabilului de resurse umane	jurist	- absolvent de învățământ superior; - certificări naționale și internaționale; - afiliere la asociații profesionale de RU.
Priorități	- respectarea legislației; - calculul salariilor; - aplicarea metodelor și tehnicilor de organizare a muncii.	- integrarea strategiei de resurse umane în strategia generală a întreprinderii; - integrarea pe orizontală a politicilor de resurse umane; - creșterea angajamentului și a implicării resursei umane; - implicarea managementului de linie în activități de resurse umane; - implicarea personalului în realizarea unor proiecte organizaționale.
Titularul funcției de conducere	șef de personal	- manager/director resurse umane; - director al dezvoltării umane și sociale.

Să reținem!

Unul dintre cele mai cunoscute modele comparative între managementul personalului și managementul resurselor umane este modelul lui Storey (1992), care compară cele două concepte din perspectiva a patru elemente principale: atitudine și comportament, aspecte strategice, managementul de linie și pârghii utilizate.

Unul dintre cele mai cunoscute modele comparative între managementul personalului și managementul resurselor umane este modelul lui,⁷ care compară cele două concepte din perspectiva a patru elemente principale: atitudine și comportament, aspecte strategice, managementul de linie și pârghii utilizate (Tabelul 1.2.).

Tabelul 1.2. Diferențele dintre managementul personalului (MP) și managementul resurselor umane (MRU)

Dimensiunea	Managementul personalului (MP)	Managementul resurselor umane (MRU)
1. Atitudine și comportament		
Contracte	Respectare clară a contractelor	Dorința de a acționa „dincolo de contract”
Reguli	Importanță dată stabilirii regulilor clare/mutuale	Abordare “can-do” (pot să fac); neliniște în fața “regulilor”

Acțiunile manageriale sunt ghidate de...	Proceduri/controlul consistent	Nevoile business-ului/flexibilitate/angajament
Comportamentul	Norme/obiceiuri, cutume și practică	Valori/misiune
Sarcina managementului vizavi de muncă	Monitorizare	Încurajare/Susținere
Natura relațiilor	Pluralistă	Individualistă
Conflictul	Instituționalizat	Minimalizat, gestionat rapid și eficient
Standardizarea	Înaltă	Redusă
2. Aspecte strategice		
Relațiile cheie	Forță de muncă – management	Business – client
Relația dintre management și forța de muncă	RU – forță de muncă	RU – client
Inițiativele	Dispersate/separate	Integrate
Planificarea strategică	Marginală	Centrală
Luarea deciziei	Lentă	Rapidă
3. Managementul de linie		
Rolul managerilor	Tranzacțional	Leadership transformativ
Managerii cheie	Specialiștii în relațiile industriale	Managerii: general, de departament, de linie
Calitatea managerială apreciată	Negociere	Facilitarea
4. Pârghii utilizate		
Focalizarea atenției	Proceduri de personal	Strategii culturale, structurale și de resurse umane
Selecția	Sarcină separată, marginală	Sarcină cheie, integrată
Recompensa	Evaluarea postului; gradații fixe	Evaluarea performanței
Condițiile de muncă	Negociere separată	Armonizare
Managementul relațiilor de muncă	Contracte colective	Tendința de a merge pe contracte individualizate

Comunicarea	Indirectă	Directă
Categorii de posturi și gradații	Numeroase	Puține
Proiectarea posturilor	Diviziunea muncii	Munca în echipă, muncă pe proiecte
Gestionarea conflictelor	Trucuri temporare	Managementul culturii organizaționale și al climatului organizațional
Trainingul și dezvoltarea RU	Acces controlat la cursuri	Organizații care învață

Să reținem!

În România putem vorbi despre existența a trei tipuri de gestionare a resurselor umane în organizații: managementul personalului – în cadrul organizațiilor de dimensiuni mici și asociațiilor familiale, o combinație între managementul personalului și managementul resurselor umane – în organizații medii și mai ales în sistemul public și cu preponderență, management de resurse umane în companiile multinaționale și în unele companii românești foarte mari.

Sursa: Adaptare după Storey (1992)

În România putem vorbi despre existența a trei tipuri de gestionare a resurselor umane în organizații: managementul personalului – în cadrul organizațiilor de dimensiuni mici și asociațiilor familiale, o combinație între managementul personalului și managementul resurselor umane – în organizații medii și mai ales în sistemul public și cu preponderență, management de resurse umane în companiile multinaționale și în unele companii românești foarte mari.

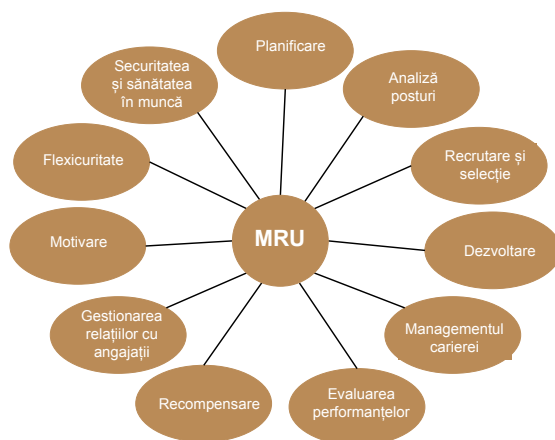
O altă abordare interesantă a diferitelor modalități de gestionare a forței de muncă a fost descrisă de către Fitz-Enz (1994). Acesta precizează că business-ul poate adopta una din cele trei abordări ale managementului resurselor umane, oferind practicienilor posibilitatea alegerii uneia din cele trei variante de carieră în resurse umane:

- **Zombii:** abordarea tradiționalistă a managementului personalului conform căreia angajații sunt priviți drept costuri în cadrul organizației. Aproximativ 30-50% dintre organizații adoptă această abordare, în special IMM-urile și întreprinderile familiale fără experiență în activitatea managerială.
- **Reactorii:** managerii de linie preiau responsabilitățile legate de resurse umane, neavând un departament de resurse umane profesionist. În acest model, managerii de linie nu doresc cu adevărat să fie responsabili de practicile de resurse umane, însă nu au o altă alternativă. Fitz-Enz precizează că 20-30% dintre organizații merg pe acest principiu.
- **Confidenții:** grupuri mici de specialiști de resurse umane care, în cadrul organizației, pot fi experți, consultanți sau brokeri de servicii externalizate. Această variantă este cea mai de dorit, doar 20-30% din organizații aflându-se în această situație.

1.4. Activități ale managementului resurselor umane

Dinamica organizațiilor și așteptările din ce în ce mai mari ale angajaților influențează domeniul managementului resurselor umane plasându-l într-un proces permanent de schimbare. Există însă un set de politici și practici de resurse umane clasice (Figura 1.1.), bine definite de către specialiști, completate în ultimii ani de politici inovatoare, îndreptate spre atragerea și menținerea talentelor.

Figura 1.1. Activități clasice în managementul resurselor umane



Să reținem!

Cei mai doriți angajatori în 2014

1. Oracle
2. Google
3. Microsoft
4. Continental
5. IBM
6. OMV Petrom
7. P&G
8. Coca-Cola
9. Vodafone
10. Orange

MRU web links (Ziarul Financiar)

(<http://www.zf.ro/zf-24/topul-celor-mai-doriti-angajatori-din-2014-12435223>)

Planificarea resurselor umane

Planificarea resurselor umane este o activitate coordonată de departamentul de resurse umane care oferă consultanță și sfătuiește managementul de linie cu privire la toate implicațiile determinate de dezvoltarea organizațională, de creșterea sau reducerea numărului angajaților la nivelul departamentelor. Planificarea eficientă a resurselor umane presupune o colaborare strânsă a specialiștilor în resurse umane cu toți managerii de linie din organizație. Producerea, livrarea la timp și la anumite standarde de calitate a produselor și serviciilor sunt determinate de existența unui număr echilibrat de angajați, reflectat în bugetul companiei și care asigură un raport cost-beneficiu corespunzător nivelului de performanță planificat.

Analiza și proiectarea posturilor

Fiecare post cuprinde mai multe sarcini de muncă ce se pot modifica în timp. Legislația în domeniul muncii din România stipulează necesitatea existenței unei fișe pentru fiecare post din organizație. De asemenea, reglementările în vigoare descriu toate ocupațiile existente în țara noastră, conform unui standard ocupațional. Organizațiile sunt diferite și, de multe ori, deși un post are aceeași denumire în mai multe organizații, și conținutul său poate fi diferit.

planificarea resurselor umane

– activitate coordonată de departamentul de resurse umane care oferă consultanță și sfătuiește managementul de linie cu privire la toate implicațiile determinate de dezvoltarea organizațională, de creșterea sau reducerea numărului angajaților la nivelul departamentelor

analiza postului – obținerea de informații relevante cu privire la un post

proiectarea postului – identificarea modului în care munca va fi realizată și a sarcinilor necesare pe un anumit post (Steen și colab., 2009)



recrutare – procesul prin care organizațiile caută aplicanți pentru posturile vacante

selecție – procesul prin care organizațiile caută aplicanți pentru posturile vacante



formare (training) – efortul planificat al organizațiilor de a îmbunătăți competențele profesionale ale angajaților sau de a-i ajuta să dobândească noi competențe

Analiza postului presupune obținerea de informații relevante cu privire la un post.

Proiectarea postului presupune identificarea modului în care munca va fi realizată și a sarcinilor necesare pe un anumit post.⁸ Specialiștii în resurse umane trebuie să dețină competențe în proiectarea posturilor și să cunoască metodele și tehnicile de analiză și de proiectare a posturilor. Managerii de linie și ocupanții efectivi ai posturilor dețin un rol esențial în obținerea succesului acestor activități de resurse umane.

Recrutarea și selecția resurselor umane

Fiecare organizație are nevoie de noi angajați, din diferite motive: se dezvoltă și numărul activităților crește, unii angajați sunt avansați și apar posturi vacante, alți angajați își dau demisia, sunt concediați, se pensionează sau intră în concedii prelungite etc. Indiferent de motivul pentru care organizația are nevoie de resursă umană nouă, aceasta trebuie mai întâi să declanșeze un proces de recrutare, apoi să realizeze selecția.

Recrutarea reprezintă procesul prin care organizațiile caută aplicanți pentru posturile vacante.

Selecția se referă la procesul prin care organizația alege cea mai potrivită persoană pentru postul disponibil. Prin intermediul metodelor de selecție utilizate, organizațiile încearcă să identifice abilitățile, competențele și cunoștințele persoanelor recrutate, astfel încât persoana selectată să corespundă ca profil profesional cerințelor postului vacantat. Recrutarea și selecția se pot face din interiorul organizației (situație în care vorbim despre un transfer), sau din exteriorul organizației.⁹

Dezvoltarea resurselor umane

Conceptul de organizație care învață nu mai reprezintă de mult timp o noutate în business. Organizațiile conștientizează faptul că, deși pot atrage angajați foarte bine pregătiți, trebuie să îi dezvolte în continuare pentru a-i putea menține în companie și pentru a-i ajuta să progreseze. **Formarea (trainingul)** reprezintă efortul planificat al organizațiilor de a îmbunătăți competențele profesionale ale angajaților sau de a-i ajuta să dobândească noi competențe.

Managementul carierei profesionale

În prezent, oamenii petrec jumătate sau uneori chiar mai mult din timpul lor la serviciu. Aspectele profesionale ale vieții unei persoane au căpătat din ce în ce mai multă semnificație din punct de vedere social, iar cariera profesională reprezintă un punct central al vieții

sociale a indivizilor. Conceptul de carieră nu mai este privit ca o simplă mișcare ascendentă sau avansare a unei persoane, ci a dobândit o accepție mult mai largă și o aplicabilitate globală.¹⁰ Organizațiile sunt responsabile să planifice carierele organizaționale ale salariaților lor și să îi ajute pe aceștia să-și dezvolte planuri individuale de carieră, în concordanță cu performanța îndeplinită. Nu în ultimul rând, organizațiile sunt responsabile de menținerea unui echilibru între viața profesională și viața personală a angajaților, echilibru ce are consecințe majore asupra sănătății fizice și mentale a salariaților.

Evaluarea performanțelor

Evaluarea performanțelor constituie o componentă de bază a managementului performanței. Printre obiectivele principale ale evaluării performanțelor profesionale menționăm: identificarea nivelului de performanță al unui salariat pe o perioadă de timp, îmbunătățirea comunicării dintre angajați și conducerea organizației, stabilirea unor metode/programe de training viitoare, identificarea unor noi modalități de recompensare și, foarte important, managementul carierei. Dintre toate activitățile cuprinse de managementul resurselor umane, evaluarea performanțelor este, cu siguranță, una dintre cele mai contestate și mai puțin populare, întrucât, ea se aplică tuturor angajaților și, desfășurată necorespunzător, ea poate genera o multitudine de conflicte organizaționale. Din acest motiv, sistemele de evaluare a angajaților trebuie să fie adaptate specificului activităților desfășurate, trebuie să aibă un grad cât mai mare de obiectivitate, fiind necesară realizarea unei aprecieri în raport cu cerințele și particularitățile locului de muncă, dar și evaluări diferențiate, în funcție de responsabilitățile atribuite fiecărui loc de muncă.

Managementul recompenselor

În practica managerială, **managementul recompenselor** poate fi considerat motorul activității salariaților unei organizații. În mod normal și logic, oamenii muncesc și pentru a obține recompense. Aceste recompense însă, trebuie să fie dimensionate în funcție de conținutul muncii, de responsabilitatea solicitată, de condițiile de muncă, de timpul alocat și nu în ultimul rând, de performanța obținută. Planificarea compensațiilor și beneficiilor acordate presupune luarea unor decizii complexe, în concordanță cu legislația în domeniul muncii. În prezent, există numeroase programe informatice care permit gestionarea rapidă și eficientă a sistemului de compensații și beneficii. Dacă partea financiară are importanța ei evidentă, uneori recompensele de natură moral-spirituală pot juca un rol extrem de important în motivarea angajaților la locul de muncă.

Să reținem!

Organizațiile sunt responsabile să planifice carierele organizaționale ale salariaților lor și să îi ajute pe aceștia să-și dezvolte planuri individuale de carieră, în concordanță cu performanța îndeplinită.

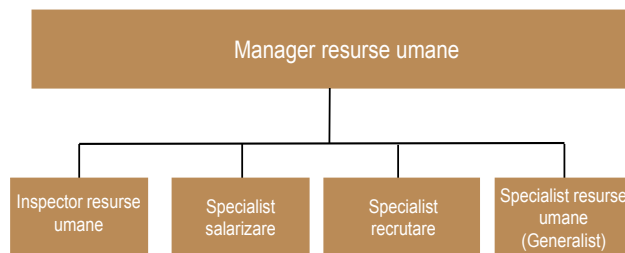
evaluarea performanțelor

– componentă de bază a managementului performanței



managementul recompenselor – motorul activității salariaților unei organizații

Figura 1.2. Organizarea compartimentului de resurse umane în întreprinderile mici și mijlocii



În cadrul organizațiilor mari există departamente de resurse umane complexe, a căror structură este prezentată schematic în Figura 1.3.

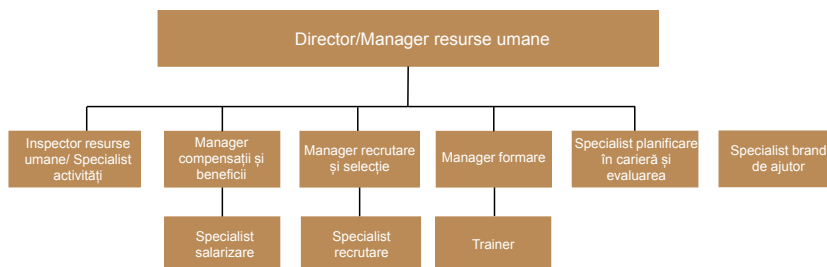
Indiferent de mărimea organizației, este necesară încadrarea în structura organizatorică a compartimentelor de resurse umane a unor posturi de bază, precum:

- director/manager resurse umane;
- responsabil cu administrarea resurselor umane (inspector resurse umane);
- responsabil cu formarea profesională;
- responsabil cu recrutarea și selecția personalului;
- responsabil compensații și beneficii.

Să reținem!

În companiile occidentale, funcția de manager resurse umane sau responsabil resurse umane este atribuită unui absolvent al unei forme de învățământ superior; uneori acesta poate fi chiar posesor al unei diplome (MBA).

Figura 1.3. Organizarea Direcției de Resurse Umane într-o întreprindere mare



În companiile occidentale, funcția de manager resurse umane sau responsabil resurse umane este atribuită unui absolvent al unei forme de învățământ superior; uneori acesta poate fi chiar posesor al unei diplome (MBA).

Principalele direcții de acțiune ale managerului de resurse umane sunt:

- consilierea celorlalți manageri în probleme de resurse umane;
- organizarea activităților de resurse umane;
- elaborarea politicilor și programelor de resurse umane;
- coordonarea personalului din cadrul departamentului de resurse umane (rol de manager de linie);



- elaborarea și implementarea strategiei de resurse umane;
- monitorizarea costurilor de personal;
- monitorizarea sistemului de relații de muncă din cadrul organizației;
- reprezentarea compartimentului de resurse umane;
- controlul și evaluarea activităților de resurse umane;
- implementarea sistemelor de atragere, dezvoltare și fidelizare a RU;
- stimularea performanței angajaților;
- proiectarea și monitorizarea sistemelor de satisfacție în muncă;

În funcție de natura activității, de mărimea organizației, de filosofia managerială existentă, managerul de resurse umane își asumă diverse roluri. (Tabelul 1.3.)

În Tabelul 1.3. este descris succint conținutul fiecăruia dintre aceste roluri ale managerului de resurse umane.

Tabelul 1.3. Rolul managerului de resurse umane

Nr. crt.	Rolul managerului de resurse umane	Conținutul rolului
1	Reprezentare	• reprezintă compania în relațiile cu furnizorii de servicii de resurse umane; • reprezintă interesele personalului în relația cu managementul organizației; • reprezintă interesele organizației în relațiile cu personalul angajat.
2	Lider	• stabilește rolurile personalului din compartimentul de resurse umane; • coordonează activitățile la nivelul compartimentului de resurse umane.
3	Monitorizare	• monitorizează activitatea personalului din compartimentul de resurse umane; • monitorizarea sistemului de relații de muncă.
4	Diseminare de informații	• oferă informații de specialitate tuturor celorlalți manageri ai companiei; • pregătește echipa managerială a companiei în probleme de resurse umane; • informează echipa managerială cu privire la stadiul de desfășurare a activităților de resurse umane.
5	Purtător de cuvânt/ Comunicator	• în relațiile cu managementul companiei formulează și exprimă opinii în numele tuturor angajaților compartimentului de resurse umane.

6	Întreprinzător	• stabilește obiectivele în domeniul resurselor umane; • stabilește modalitățile de atingere a obiectivelor; • elaborează planul strategic de dezvoltare a resurselor umane.
7	Identificare disfuncționalități	• identifică principalele disfuncționalități apărute în activitatea compartimentului de resurse umane și propune soluții în vederea remedierii acestora.
8	Alocare de resurse	• elaborează proiectul de buget de resurse umane; • analizează execuția bugetului de resurse umane.
9	Negociator	• negociază structura și conținutul drepturilor și obligațiilor angajaților și patronatului; • identifică și soluționează eventualele situații conflictuale.

Pentru a putea fi un bun manager de resurse umane, un individ trebuie să cumuleze următoarele calități și abilități:

- să aibă viziune economică;
- să fie un bun cunoscător al naturii umane;
- să aibă tact, diplomatie;
- să dispună de orientare strategică;
- să fie promotor al schimbării, pe baza cunoașterii nevoilor de dezvoltare organizațională
- să fie perseverent în realizarea acțiunilor sale;
- să fie răbdător și să asculte opiniile tuturor angajaților;
- să aibă spirit de echipă;
- să aibă charismă;
- să posede capacitate de inovare și creativitate;
- să dispună de abilități interpersonale;
- să manifeste corectitudine în relațiile cu toți angajații companiei al cărei salariat este;
- să cunoască foarte bine afacerea organizației;
- să dispună de abilități de organizare, coordonare, comunicare și antrenare;
- să dispună de capacitatea de sinteză și evaluare;
- să dispună de cunoștințe de legislație a muncii.

Managerul de resurse umane nu lucrează singur, ci coordonează un departament. În funcție de activitatea desfășurată, în practică, pot fi întâlnite următoarele categorii de specialiști de resurse umane:

- specialiști în planificarea resurselor umane;
- specialiști în recrutarea și selecția resurselor umane;
- specialiști în analiza, proiectarea și evaluarea posturilor;
- specialiști în evaluarea performanțelor;
- specialiști în soluționarea conflictelor de muncă;
- specialiști în salarizarea personalului;



- specialiști în protecția muncii;
- specialiști în dezvoltarea resurselor umane;
- specialiști în comunicarea cu angajații.
- specialiști în brandul de angajator;
- specialist în planificarea succesiunii în carieră;
- analist – resurse umane.

Tony Sadler a chestionat un eșantion reprezentativ de directori de resurse umane și a obținut răspunsuri interesante la întrebarea privind cea mai importantă caracteristică a managerilor domeniului respectiv:¹¹ 44% dintre ei au pus pe primul plan cunoștințele legate de domeniul de activitate al companiei, 20% au fost de părere că importante sunt cunoștințele profesionale și capacitatea de înțelegere a fenomenelor specifice, alți 20% au indicat gândirea strategică, iar diferența până la 100% i-a cuprins pe cei care au avut alte opțiuni. Există aspecte și practici lipsite de etică pe care managerul de resurse umane nu trebuie să le aplice:¹² angajări preferențiale, promovări, evaluări și sancționări discriminatorii, hărțuire sexuală și discriminare, absența confidențialității în ceea ce privește datele personale ale angajaților, evaluarea neprofesionistă a performanțelor profesionale.

Rezumatul capitolului

Funcția de resurse umane constă în achiziția de talente pe care organizația trebuie să le păstreze, folosind strategii, politici și programe adecvate de management. Dezvoltarea managementului resurselor umane a cunoscut patru etape: etapa liberală, care se caracteriza printr-o abordare individualistă din punct de vedere economic, juridic și social, angajatul vânzându-și forța de muncă pe piața muncii ca pe o marfă; etapa psiho-socială, urmărind umanizarea muncii, acordând un interes deosebit caracteristicilor psihologice ale indivizilor; etapa contractelor, reprezentată de faptul că politica de personal nu poate fi elaborată în exclusivitate de către compartimentul de personal, ci și de către conducerea organizațiilor, în colaborare cu reprezentanții salariaților și etapa de integrare, care aduce în prim-plan eforturile făcute în scopul integrării strategiilor și politicilor de resurse umane în strategia generală a organizației. Există diferențe semnificative între managementul personalului și managementul resurselor umane, diferențe care țin de natura sarcinilor, cunoștințele necesare, perspectiva privind problemele studiate, pregătirea profesională a managerului, prioritățile și titularul funcției de conducere. În România sunt identificate trei tipuri de gestionare a resurselor umane: managementul personalului (în organizații de dimensiuni mici), o combinație între managementul personalului și al resurselor umane (în organizații medii și în mediul public) și managementul resurselor umane (în companiile multinaționale și companiile autohtone foarte mari). Activitățile managementului resurselor umane sunt: planificarea, analiza și proiectarea posturilor, recrutarea și selecția resurselor umane, dezvoltarea resurselor umane, managementul

carierei profesionale, evaluarea performanțelor, managementul recompenselor, managementul relațiilor cu angajații, motivarea angajaților, securitatea și sănătatea în muncă. Rolul managerului de resurse umane este și el unul diversificat, și anume: de reprezentare, de lider, de monitorizare, de diseminare a informațiilor, de purtător de cuvânt, de întreprinzător, de identificare a disfuncționalității, de alocare a resurselor și de negociator.

Termeni-cheie

analiza postului	evaluarea performanțelor	formare (training)
managementul recompenselor	M.R.U.	planificarea resurselor umane
proiectarea postului	selecția	recrutarea

Aplicații

1. Investigați evoluțiile economice recente din România și argumentați, pe baza informațiilor culese, rolul jucat de resursele umane într-un anumit sector de activitate (sănătate, învățământ, telecomunicații, agricultură, turism etc.).
2. Efectuați un studiu într-o organizație și evidențiați activitățile de resurse umane existente. Analizați poziția departamentului de resurse umane în organigrama organizației.
3. Identificați, pe baza studiilor efectuate într-o organizație, contribuțiile semnificative ale unor factori de micro și de macromediu.
4. Identificați care sunt în prezent, în România, posibilitățile de formare și dezvoltare a competențelor necesare unui manager de resurse umane. Comentați situația existentă.
5. Efectuați un studiu al pieței internaționale și identificați ofertele universitare care permit dobândirea de competențe în domeniul resurselor umane. Efectuați un studiu comparativ al acestor oferte. Precizați în ce măsură aceste oferte vi se par atrăgătoare.
6. Schițați profilul profesional și comportamental al unui manager de resurse umane dintr-o organizație cunoscută.
7. Realizați un interviu cu un manager de resurse umane. Pregătiți forma înregistrată și scrisă a acestui interviu. Comentați răspunsurile primite.

Referințe bibliografice

¹ Porter, C., Bingham, C., & Simmonds, D. *Exploring human resource management*. London: McGraw-Hill Higher Education, 2008.

² Armstrong, M. *Managementul resurselor umane – Manual de practică*. București: Codecs, 2001; Bratton, J. & Gold, J. *Human resource management: theory and practice*. 3rd edition. Basingstoke: Palgrave, 2003; Price, A. *Human resource management in a business context*. 2nd edition. London: Thomson Learning, 2004; Beardwell, J. & Claydon, T. *Human resource management: a contemporary approach*. 5th edition. London: Prentice Hall, Pearson Education Limited, 2007.

³ Dessler, G. *Human Resource Management*, Pearson Education, 2013.

⁴ Boxall, P. & Purcell, J. *Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?* Vol.2, No.2., International Journal of Management Reviews, 2000, pp. 183–203.

⁵ Manolescu, A. *Managementul resurselor umane*. București: Editura R.A.I., 1998.

⁶ Bratton, J. & Gold, J. *Op. Cit.*⁷ Storey, J. *Developments in the management of human resources*. Oxford: Basil Blackwell, 1992.

⁸ Steen, S. et al. *Human resource management*. 2nd Canadian Edition. Canada: McGraw Hill Ryerson, 2009.

⁹ Lefter, V., Deaconu, A. *Managementul resurselor umane – Teorie și practică*. București: Editura Economică, 2008, pp. 22-25, 34-38.

¹⁰ Manolescu, A., Lefter, V., și Deaconu, A. *Managementul resurselor umane*. București: Editura Economică, 2007.

¹¹ Sadler, T. *Human resource management: developing a strategic approach*. London: Kogan Page, 1995.

¹² Schuler S. R. & Vandra, H. R. *Personnel and human resource management*. 5th edition. St. Paul, MN: West Publishing Company, 1993.

<http://www.brd.ro/recrutare/oamenii-facdiferenta/>, vizualizat la 10 februarie 2012.

<http://www.henkel.ro/cariere.htm> vizualizat la 10 februarie 2012.

<http://www.ursus-breweries.ro/oameni/> accesat la 10 februarie 2012.

<http://www.zf.ro/zf-24/topul-celor-mai-doriti-angajatori-din-2014-12435223>

2

Managementul strategic al necesarului de resurse umane

Obiectivele capitolului

- să sublinieze importanța previzionării necesarului de resurse umane într-o organizație
- să prezinte metodele de determinare a necesarului de resurse umane
- să evidențieze costurile dezechilibrelor de personal
- să expună diferite practici pentru asigurarea flexibilității forței de muncă
- să evalueze politicile de resurse umane ale unor organizații

Scurt rezumat

Managementul strategic al resurselor umane presupune analiza situației existente în domeniul resurselor umane la nivelul unei organizații. Această analiză vizează diferite aspecte: numărul și structura personalului (pe vârste, vechime, gen etc.), nivelul de competență profesională în raport cu anumite criterii stabilite pentru aprecierea salariaților, gradul de absenteism etc. Menținerea unui surplus (excedent) de forță de muncă reprezintă o sursă de costuri suplimentare datorită unor plăți salariale care nu au corespondent în munca prestată; insuficiența numărului de angajați conduce la un deficit de producție și implicit de profit, degradarea serviciilor și a calității produselor fabricate.

2.1. Conținutul managementului strategic al necesarului de resurse umane

*Studiază mai întâi știința și
continuă apoi cu practica
născută din această știință.*

Leonardo da Vinci

O componentă de bază a managementului resurselor umane o reprezintă previziunea nevoilor de resurse umane. Responsabilii de resurse umane trebuie să anticipeze cât mai bine posibil, care va fi gradul de ocupare a forței de muncă și să stabilească astfel necesarul de resurse umane pentru o perioadă de câțiva ani. Aceștia trebuie să fie capabili să asigure o utilizare eficientă a resurselor umane, adaptând necesarul de salariați la necesitățile impuse de evoluția activității organizației.

Necesitatea managementului previzional al resurselor umane este cu atât mai actuală, cu cât realitatea arată că la nivelul multor organizații, preocupările în acest sens sunt aproape inexistente (situațiile anterioare sunt menținute și pentru perioadele următoare), ceea ce duce la apariția unor neconcordanțe privind: existența unor supraefective de salariați; lipsa forței de muncă pentru anumite calificări; dezechilibre în ceea ce privește structura salariaților în funcție de vârstă etc. Consecințele imediate ale unor dezechilibre de resurse umane asupra activității organizației sunt dintre cele mai dure, concretizându-se în:

- creșterea costurilor de producție din cauza unor cheltuieli nejustificate cu salariile;
- imposibilitatea fabricării, din cauza lipsei de personal, a unor produse cerute pe piață;
- lipsa perspectivei de carieră pentru unele categorii de salariați etc.

Astfel de elemente constituie doar o parte din argumentele ce justifică interesul pentru previzionarea necesarului de resurse umane și includerea acestei activități în strategia generală a organizației. Managementul strategic al resurselor umane trebuie să-și fixeze o serie de obiective, cum ar fi:

- echilibrarea ofertei și a cererii de resurse umane pentru organizație;
- verificarea măsurii în care potențialul uman al unității poate să susțină realizarea obiectivelor strategice ale organizației;
- creșterea productivității muncii în organizații, cel puțin la nivelul altor unități concurente pe piață.



În procesul de previziune a necesarului de resurse umane trebuie luate în considerare o serie de elemente referitoare la evoluția mediului concurențial și a piețelor, la schimbările tehnologice intervenite în procesul de producție, la ciclicitatea activităților economice etc. Toate aceste restricții, mai mult sau mai puțin previzibile, constituie, în fond, particularități ale managementului strategic al resurselor umane care solicită luarea în considerare a unor elemente referitoare la:

- previziunea evoluției activității ramurilor și sectoarelor în care activează nu numai organizația, dar și clienții acesteia;

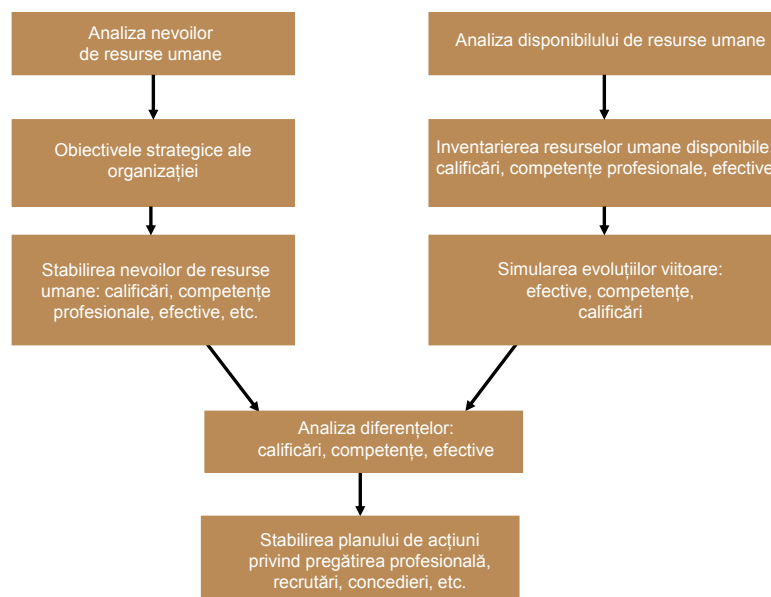
- situația organizațiilor concurente (producția realizată, tehnologiile utilizate, prețurile de vânzare etc.);
- strategia organizației și obiectivele sale generale;
- politicile comerciale, respectiv planificarea volumului vânzărilor companiei pe termen scurt, mediu și lung;
- gradul de incertitudine privind evoluția vânzărilor, precum și a mediului înconjurător;
- politicile de investiții și politica tehnologică pentru perioadele viitoare;
- politica de producție pe care compania o va adopta în perioada următoare;
- consecințele acțiunii factorilor care conduc la apariția unor noi calificări, schimbări în managementul organizației sau în organizarea muncii etc.

Strategia determinării necesarului de personal dintr-o organizație trebuie să cuprindă un amplu demers structurat pe două planuri distincte:

1. Analiza nevoilor viitoare ale organizației privind resursele umane;
2. Analiza disponibilului de resurse ale organizației în domeniul personalului.

În Figura 2.1. sunt sintetizate o serie de elemente pe care le necesită fundamentarea strategiei de resurse umane dintr-o organizație.

Figura 2.1. Conținutul managementului strategic al resurselor umane dintr-o organizație



Sursa: Adaptare după Benchemam și Galindo, 2010



Unul dintre factorii esențiali care trebuie luați în considerare în demersul strategic, privind necesarul de forță de muncă dintr-o organizație, îl reprezintă revoluția considerabilă a competențelor profesionale și implicit "îmbătrânirea", perimarea unor calificări, meserii etc. Noile tehnologii introduse în cadrul unor companii implică o analiză periodică a conținutului posturilor de muncă și implicit o redefinire a sarcinilor și competențelor solicitate la fiecare loc de muncă. În practică însă, dezvoltarea competențelor profesionale ale salariaților în raport cu exigențele evoluțiilor tehnologice ale sistemelor informatice, robotizării și automatizării proceselor tehnologice etc. solicită investiții susținute pentru pregătirea continuă a lucrătorilor. De asemenea, îmbogățirea conținutului posturilor existente poate fi însoțită de necesitatea înființării unor noi posturi adaptate exigențelor profesionale și manageriale sporite, ceea ce determină modificări în structura organizatorică a companiei.

Acestea sunt câteva dintre elementele care determină previziunile cu privire la evoluția activităților dintr-o organizație și, implicit, a necesarului de resurse umane, să fie dificile și cu grad mare de incertitudine. În plus, efectul modificării activității unei companii asupra ocupării resurselor umane nu este direct proporțional. De exemplu, previziunea scăderii vânzărilor cu 10% în perioada curentă, față de perioada anterioară, nu va conduce în mod automat la o reducere cu 10% a necesarului de resurse umane al respectivei organizații. De aceea, este necesar ca în procesul de previziune a nevoilor de resurse umane să se țină cont de evoluția probabilă a productivității muncii, de costurile mișcării interne și ale fluctuațiilor personalului etc.

În acest context, trebuie menționat faptul că în procesul de gestiune previzională a resurselor umane, planificarea efectivelor de salariați deține un rol scăzut, în comparație cu interesul manifestat în direcția:

- identificării problemelor înainte ca acestea să se manifeste sub forma crizelor pe termen scurt (referitor la resursele umane);
- identificării unor factori de risc și incertitudine, a căror acțiune are consecințe la nivelul resurselor umane;
- asigurării flexibilității resurselor umane cu scopul de a face față unor evenimente neprevăzute etc.

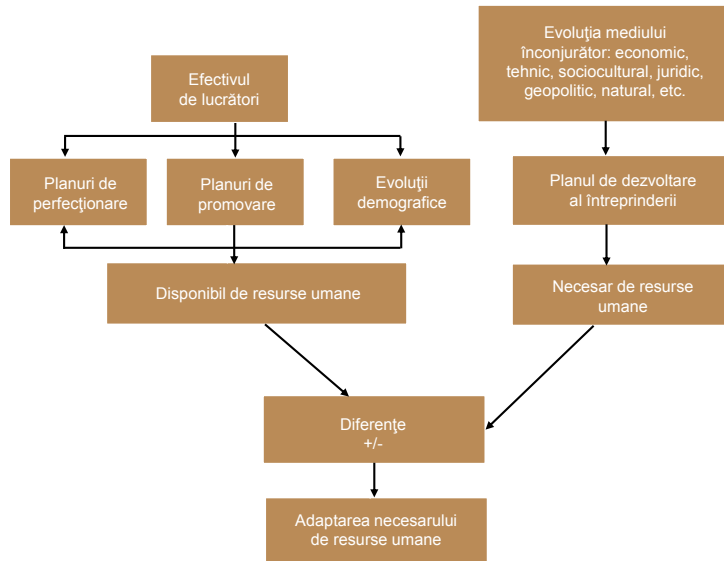


Prin conținutul său, managementul previzional al necesarului de resurse umane trebuie să abordeze următoarele aspecte:

1. Analiza posturilor și a efectivelor de salariați ai organizației;
2. Previziunea necesarului de resurse umane;
3. Adaptarea pe termen scurt, mediu și lung, a necesarului de resurse umane în raport cu efectivele existente și obiectivele strategice ale organizației.

Conținutul managementului previzional al necesarului de resurse umane poate fi reprezentat și analizat astfel (Figura 2.2.):

Figura 2.2. Conținutul managementului previzional al necesarului de resurse umane



2.2. Analiza efectivelor de resurse umane ale unei organizații

Managementul strategic al resurselor umane presupune analiza situației existente la nivelul unei organizații, în domeniul resurselor umane. Această analiză vizează diferite aspecte: numărul și structura personalului (pe vârste, vechime, gen etc.), nivelul de competență profesională în raport de criteriile stabilite pentru aprecierea salariaților, gradul de absenteism ș.a.m.d. Datele privind situația existentă în domeniul resurselor umane pot fi redată cu ajutorul unor tabele, organigrame, histograme etc.

managementul strategic al resurselor umane – analiza situației existente la nivelul unei organizații, în domeniul resurselor umane

Un indicator de bază al analizei îl reprezintă *rotația personalului*, calculat astfel:

$$R_p = \frac{N_p}{N_1} \times 100$$

unde:

R_p = rotația personalului, respectiv procentul salariaților plecați din organizație, într-o anumită perioadă;

N_p = numărul de salariați care au plecat din organizație în perioada respectivă;

N_1 = numărul mediu al salariaților în perioada respectivă.



rotația personalului – procentul de lucrători ce trebuie recrutați în perioada următoare, pentru a menține efectivul mediu de salariați al companiei

Indicatorul **Rotația personalului** reflectă astfel procentul de lucrători ce trebuie recrutați în perioada următoare, pentru a menține efectivul mediu de salariați al companiei. Pentru a fi util în luarea deciziilor de încadrare, acest indicator trebuie să se calculeze la niveluri diferite, cum ar fi: organizație, categorii de salariați (de exemplu: personal tehnic, administrativ, comercial etc.), specializări (de exemplu: tehnicieni de întreținere, electricieni), niveluri de calificare ș. a. m. d.

Pentru a analiza situația existentă în domeniul resurselor umane în funcție de criteriul competențelor profesionale ale salariaților, se întocmește la nivelul fiecărui compartiment (serviciu, birou) sau verigă de producție (secție, atelier) o „fișă a competențelor salariaților”, conform modelului prezentat în Tabelul 2.1.

Tabelul 2.1. Fișă privind competențele salariaților pentru diferite lucrări, la un compartiment de muncă

Numele salariaților	Lucrarea nr.				
	L1	L2	L3	L4	
Gherman I.	4	2	3	3	
Ionescu P.	0	4	0	3	
Georgescu V.	0	2	4	0	
Popa I.	0	0	0	2	



În cadrul acestui tabel, notațiile folosite au următoarele semnificații:

- 0 – salariatul nu deține nivelul profesional pentru efectuarea lucrării respective;
- 1 – salariatul nu cunoaște lucrarea, dar are un nivel profesional suficient pentru a fi pregătit în vederea executării lucrării;
- 2 – salariatul cunoaște bine lucrarea;
- 3 – salariatul cunoaște foarte bine lucrarea;
- 4 – salariatul are un nivel profesional superior cerințelor lucrării.

Analizând modelul de fișă privind competențele salariaților prezentat în tabelul 2.1., rezultă că pentru anumite lucrări (de exemplu, L1), organizația dispune doar de o singură persoană capabilă să efectueze activitățile necesare (în cazul în care persoana părăsește organizația, apare imposibilitatea efectuării respectivei lucrări). De asemenea, anumiți salariați au competența de a efectua o singură lucrare (de exemplu, în cazul salariatului Vasile I.) sau pot efectua mai multe lucrări fără a înregistra însă performanța dorită (Georgescu V.).

Drept urmare, o analiză calitativă a competențelor salariaților pentru diferite lucrări va permite luarea unor măsuri, în vederea îmbunătățirii nivelului de pregătire profesională a unor salariați (asigurarea unei polivalențe selective), astfel încât să se asigure un grad ridicat de flexibilitate în folosirea forței de muncă. Se impune astfel, ca fiecare șef

ierarhic (la nivel de echipă, atelier, secție, serviciu, birou etc.) să efectueze o analiză a disponibilului de resurse umane aflate în subordinea sa, iar la nivel de organizație, compartimentul resurse umane are principala responsabilitate în acest sens.

Totodată, se pot stabili cu această ocazie și o serie de alte elemente care trebuie luate în considerare, ca de exemplu:

- dezechilibrele existente în cadrul piramidei vârstelor salariaților din unele compartimente;
- existența unor situații de „blocaj” al carierei pentru tineri;
- înregistrarea unui nivel ridicat al absenteismului și al rotației personalului etc.

Pornind de la constatarea unor astfel de situații, trebuie identificate și analizate cauzele care au condus la apariția acestora și adoptate unele măsuri specifice managementului previzional al resurselor umane, privind:

- numărul și ritmul angajărilor în cazul anumitor posturi;
- nevoile viitoare de formare profesională a unor salariați;
- perspectiva efectuării unor schimbări în procesul de utilizare a forței de muncă etc.

2.3. Procesul planificării strategice a necesarului de resurse umane

Normarea muncii – cerință de bază pentru determinarea necesarului de lucrători

Conform prevederilor legale în vigoare (Codul Muncii, art. 126) „**norma de muncă** exprimă cantitatea de muncă necesară pentru efectuarea operațiunilor sau lucrărilor de către o persoană cu calificarea corespunzătoare, care lucrează cu intensitate normală, în condițiile unor procese tehnologice și de muncă determinate”. Normele de muncă sunt specifice fiecărui angajator; la elaborarea lor trebuie să se țină cont de normativele în vigoare și să fie consultate sindicatele sau reprezentanții salariaților.

norma de muncă – cantitatea de muncă necesară pentru efectuarea operațiunilor sau lucrărilor de către o persoană cu calificarea corespunzătoare, care lucrează cu intensitate normală, în condițiile unor procese tehnologice și de muncă determinate

Orice normă de muncă trebuie să respecte o serie de cerințe manageriale, astfel:

- să fie accesibilă, respectiv să aibă o astfel de mărime încât să permită îndeplinirea sa de către orice lucrător care are calificarea corespunzătoare și respectă condițiile tehnico-organizatorice date;
- să fie progresivă, astfel încât să crească față de realizările anterioare, dar să corespundă ca mărime cu nivelul realizat de majoritatea lucrătorilor;
- să țină cont de exigențele unei organizări raționale a producției și a muncii, dar și de măsurile aplicate privind introducerea progresului tehnic în cadrul unității;

- să aibă un nivel astfel stabilit, încât să permită îndeplinirea ei la nivelul proiectat. Gradul de realizare al unei norme de muncă se calculează prin indicii de îndeplinire al normelor de muncă (I_n), astfel:

$$I_n = \frac{t_n}{t_{ef}} \times 100$$

unde:

t_n = timpul normat pentru un produs, lucrare, serviciu etc.;

t_{ef} = timpul efectiv trecut pentru realizarea aceluși produs.



Indicele de îndeplinire a normelor de muncă trebuie calculat atât la nivelul fiecărui lucrător, cât și în medie, la nivel de echipă, atelier, secție, organizație; în practică, se consideră că o depășire repetată cu mai mult de 5% a indicelui mediu de îndeplinire a normelor de muncă reflectă faptul că nivelul respectivelor norme este nerealist și în consecință se impune revizuirea mărimii respectivelor norme de muncă. Pentru a controla calitatea normelor de muncă, sub aspectul nivelului de fundamentare al acestora, se urmărește corelația dintre indicele mediu de îndeplinire al normelor de muncă (I_n) și cel al productivității muncii (I_w); o activitate eficientă, prin prisma managementului resurselor umane necesită următoarea corelație:

$$I_w \geq \bar{I}_n$$

Normele de muncă se pot exprima subdiferite forme, astfel:

- norme de timp;
- norme de producție;
- norme de personal;
- sfera de atribuții;
- norme de servire.

normă de timp (N_t) – se exprimă în unități de timp, de regulă om-ore, pe unitate de produs, lucrare, activitate etc.

Norma de timp (N_t) se exprimă în unități de timp, de regulă om-ore, pe unitate de produs, lucrare, activitate etc. În structura duratei totale a unei norme de timp se cuprind o serie de elemente, grupate pe două componente:

- timpul de muncă productiv;
- timpul de întreruperi reglementate (pentru odihnă și necesități firești, pentru anumite situații obiective, datorate organizării producției și a muncii, specificului tehnologiei etc.).

normă de producție (N_p) – se exprimă în unități de timp, de regulă om-ore, pe unitate de produs, lucrare, activitate etc.

Norma de producție (N_p) reprezintă numărul de produse, de lucrări, sarcini ș. a. m. d., pe o anumită perioadă de timp. Între norma de producție și norma de timp există următoarele relații:

$$N_p = \frac{1}{N_t} \quad \text{și} \quad N_t = \frac{1}{N_p}$$

Norma de personal folosită mai ales pentru exprimarea normelor de muncă la personalul tehnic, economic, de altă specialitate și administrativ (TESA) reprezintă numărul de lucrători care trebuie să participe la realizarea unor activități, sarcini de serviciu etc. În practică, această normă poate include lucrători cu pregătire diferită, atât sub aspectul nivelului acestora (elementar, mediu, superior), cât și al domeniului (tehnic, economic, de altă specialitate).

Sfera de atribuții se utilizează în special pentru personalul TESA, atunci când activitățile executate sunt variate, au un grad redus de repetabilitate etc. Această normă de muncă reprezintă în realitate o listă cu toate sarcinile, atribuțiile și responsabilitățile care se repartizează unei persoane, pentru o anumită perioadă de timp.

Norma de servire reprezintă totalitatea sarcinilor, atribuțiilor și responsabilităților ce revin unei persoane, într-o anumită zonă de lucru sau pentru un număr determinat de locuri de muncă, mașini, utilaje, instalații etc.

Metode pentru determinarea necesarului de lucrători

La nivelul unei organizații, nevoile de resurse umane pentru perioadele viitoare depind, în primul rând, de volumul și structura activității care urmează a fi desfășurate. Totodată, strategia referitoare la estimarea necesarului de resurse umane trebuie corelată cu schimbările intervenite la nivelul pieței, economiei, concurenței sau finanțelor.

În practica unor companii sunt utilizate diferite metode pentru determinarea necesarului de resurse umane, astfel:

1. **Metode de regresie** care stabilesc anumite relații între efectivele de salariați (sub aspect calitativ și cantitativ) și unii indicatori ai activității organizației (volumul vânzărilor, volumul producției, valoarea adăugată etc.). Pe baza acestor relații se estimează necesarul de resurse umane pentru perioadele viitoare, ținând cont de indicatorii planificați de organizație. Rezultă astfel un necesar probabil de resurse umane, dar care nu poate să țină seama de unele evoluții viitoare: concurență, schimbări de tehnologii, schimbări ale cererii clienților etc.
2. **Analiza tendințelor** presupune estimarea nevoilor previzibile de resurse umane, ținând cont de evoluțiile și schimbările înregistrate în organizație, privind efectivele de salariați, structura personalului etc. Se obțin, astfel, unele estimări globale în ceea ce privește necesarul probabil de salariați, în funcție de evoluțiile înregistrate în perioadele trecute.
3. **Estimarea necesarului de salariați de către fiecare șef ierarhic** presupune ca la nivelul fiecărui compartiment de muncă, verigă de producție și concepție, șefii ierarhici respectivi să evalueze nevoile de salariați pentru perioadele viitoare, ținând cont de

normă de personal (N_p) – numărul de lucrători care trebuie să participe la realizarea unor activități, sarcini de serviciu etc.

sfera de atribuții – o listă cu toate sarcinile, atribuțiile și responsabilitățile care se repartizează unei persoane, pentru o anumită perioadă de timp

normă de servire – totalitatea sarcinilor, atribuțiilor și responsabilităților ce revin unei persoane, într-o anumită zonă de lucru sau pentru un număr determinat de locuri de muncă, mașini, utilaje, instalații etc.



specificul activităților desfășurate. Aceste estimări ale nevoilor probabile de salariați trebuie însă corelate și integrate în strategia generală a organizației.

- 4. Metoda Delphi** este utilizată în special la nivelul organizațiilor în care, din cauza specificului activității, este dificilă cuantificarea unor estimări privind volumul activităților viitoare. În acest scop, se constituie un grup de 10-20 specialiști experți care cunosc foarte bine activitățile desfășurate. Experții comunică opiniile lor cu privire la dezvoltarea în viitor a organizației, completând anumite chestionare pe parcursul mai multor sesiuni interactive, sub coordonarea unui expert-specialist în domeniul previziunii. Coordonatorul este singurul care știe cine participă la grupul respectiv, iar experții chestionați nu se întâlnesc între ei în timpul procesului de investigare. Scopul urmărit este acela de a se ajunge la un consens al grupului de experți, în legătură cu estimările viitoare în ceea ce privește activitățile ce se vor desfășura și necesarul previzional de resurse umane. În fiecare etapă a chestionării, experților li se cere să furnizeze opinii despre problema investigată. Coordonatorul sintetizează estimările experților și apoi le comunică rezultatele, cerându-le să furnizeze explicații pentru fiecare din răspunsurile care se abat de la media calculată (această medie fiind calculată de către coordonator).

Înainte de a începe o nouă etapă a chestionarului, coordonatorul informează individual experții despre nivelurile de previziune pe baza ultimelor estimări. În general, după trei-cinci chestionări se ajunge la o stabilizare a estimărilor experților, iar în acest moment, procesul de previzionare a activităților și a necesarului de resurse umane se poate finaliza printr-o discuție între experții participanți.

2.3.3. Determinarea necesarului de lucrători ce desfășoară activități pe bază de norme de timp



În cadrul unor organizații, în special cele producătoare de diferite bunuri sau lucrări/servicii pentru anumite categorii de lucrători, cazul muncitorilor direct productivi, se pot elabora norme de timp care să reflecte consumul de manoperă pe activitate, produs, lucrare etc. În astfel de cazuri, se poate determina necesarul de lucrători pe diferite specializări, meserii, categorii de calificare etc., utilizând următoarea relație de calcul:

$$NI_j = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i \times n_{ti}}{T_{pl} \times K_n}$$

unde:

NI_j = necesarul anual de lucrători din specializarea, categoria, meseria etc., „j”;

Q_i = volumul de produse, lucrări, servicii etc. din categoria „i”, care necesită lucrători din specializarea „j”;

n_{ti} = norma de timp, în ore/om pe unitate de produs, lucrare, serviciu

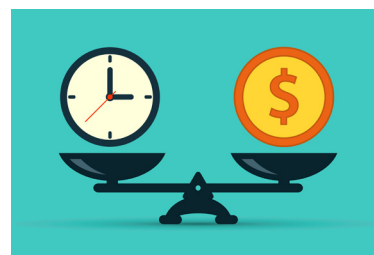
de tip „i”; $i=1 \dots n$, tipuri de produse, lucrări, servicii diferite ce solicită lucrători din specializarea „j”;

Tpl = timpul planificat de lucru anual al unui lucrător, în ore/om;

Kn = coeficientul planificat de îndeplinire a normelor de timp de muncă de către categoria respectivă de lucrători.

Pentru a determina timpul planificat de lucru anual al unui salariat se utilizează **balanța anuală a timpului de lucru**¹ cu următoarea structură:

- timpul calendaristic anual (T_c) = 365 zile
- duminici + sărbători legale + săptămâna redusă de lucru = 113 zile (52+9+52)
- timpul nominal anual de lucru (T_n) = 252 zile
- concedii de odihnă (C_o) = 20 zile
- timpul maxim disponibil anual (T_d) = 232 zile
- alte întreruperi planificate (de ex.) = 7 zile
- concedii de maternitate
- concedii de boală
- concedii pentru formare profesională
- timpul planificat anual de lucru (Tpl) = 225 zile
- timpul planificat anual de lucru, în ore/om,



Indiferent de numărul de schimburi în care lucrează unitatea:

$$T_{pl_{ore}} = T_{pl_{zile}} \times 8 \text{ ore/zi}$$

Numărul de sărbători legale dintr-un an se stabilește ținând cont de prevederile Codului Muncii; în situația în care unele sărbători legale se suprapun cu duminicile – cel puțin prima zi de Paști, respectiv prima zi de Rusalii, se vor scădea din numărul total al zilelor de sărbători legale luat în calcul (în prezent, conform Codului Muncii sunt prevăzute 13 zile de sărbători legale).

Coeficientul planificat de îndeplinire a normelor de timp (Kn) se determină după următoarea relație:

$$K_n = \frac{n_t}{t_{ef}}$$

unde:

n_t – norma de timp, în ore/om pe produs, lucrare, serviciu etc.;

t_{ef} – timpul efectiv ce se estimează să fie prestat de către un lucrător pentru a obține un produs, a efectua o lucrare, a presta un serviciu.

Să reținem!

Conform Codului Muncii, în prezent sunt 11 sărbători legale, din care cel puțin 2 se suprapun cu duminicile.

Necesitatea luării în considerare a coeficientului planificat de îndeplinire a normelor de timp de către lucrători, rezultă din faptul că fiecare salariat este motivat să îndeplinească și să depășească normele de muncă și astfel are posibilitatea să câștige suplimentar. Depășirea normelor de muncă presupune ca lucrătorii să realizeze timpi efectivi

de lucru mai mici decât cei normați și, astfel, în același interval de timp – schimb, săptămână, lună etc., să obțină mai multe produse și să câștige suplimentar. Dacă nu se ia în considerare acest coeficient, rezultă că lucrătorii realizează normele de timp în proporție de 100%; în situația în care lucrătorii depășesc totuși normele de muncă și nu există comenzi suplimentare, apare șomajul tehnic.

Determinarea necesarului de resurse umane pe baza productivității muncii

Indicatorul **productivitatea muncii** este fundamental pentru previzionarea necesarului de resurse umane.



Să reținem!

Indicatorul **productivitatea muncii** este fundamental pentru previzionarea necesarului de resurse umane.

$$W_m = \Delta P / \Delta L$$

În același timp, trebuie menționat următorul aspect: cererea de muncă nu depinde doar de productivitatea marginală și de cererea de produse; sporul de producție (ΔP) trebuie să se vândă cu un anumit profit (ΔV), astfel încât venitul marginal (V_m) să justifice sporul de muncă solicitat. În general, venitul marginal reflectă sporul de venit obținut ca urmare a creșterii cu o unitate a producției:

$$V_m = \Delta V / \Delta P$$

În consecință, cererea de muncă este condiționată și de venitul realizat, fiind deci o problemă de cost și beneficiu. De asemenea, cererea de muncă (M) depinde atât de productivitatea marginală (W_m), cât și de venitul marginal (V_m), astfel:

$$M = f(W_m, V_m) = f(\Delta P / \Delta L, \Delta V / \Delta P)$$

În unele companii, pentru a măsura productivitatea muncii, sunt utilizate anumite **norme**, și anume: norme de nivel, norme de creștere pentru productivitate etc.

normă de nivel – mărimea productivității pe care și-a propus-o o companie și, deci, implicit, eficiența activității acesteia

Norma de nivel reflectă mărimea productivității pe care și-a propus-o o companie și, deci, implicit, eficiența activității acesteia. Stabilirea acestor norme trebuie să se facă pe baza unor comparații la nivel de ramură profesională, interramuri, național sau internațional, în

legătură cu nivelul realizat al productivității muncii. Se poate stabili astfel poziția companiei în diferite ierarhii, în funcție de nivelul productivității muncii; dacă normele mondiale de productivitate nu sunt luate în considerare în vederea respectării lor, locurile de muncă pot dispărea într-un viitor apropiat sau mai îndepărtat (concurența este globalizată).

Normele de creștere a productivității reflectă sporurile estimate în direcția creșterii acesteia, creștere care nu trebuie însă să fie inferioară față de cea a concurenților naționali și mai ales internaționali.

În concluzie, normele privind productivitatea muncii trebuie fixate prioritar în funcție de criterii externe (progresele probabile ale concurenților), și nu de criterii interne (care să țină cont de efectivele existente de lucrători), deoarece o companie nu poate să suporte mult timp cheltuieli de muncă mai mari decât concurenții.

În cazul unor activități repetitive se poate norma timpul de muncă, la nivelul posturilor stabilindu-se timpi standard pe unitatea de produs, lucrare, serviciu etc. Compararea timpului actual de producție cu timpul standard, permite evaluarea eficienței muncii, în condițiile respectivei organizații.

În cadrul companiilor cu profil productiv, indicatorul **valoarea adăugată** (stabilit ca diferență între prețul de vânzare al produselor și cheltuielile materiale solicitate pentru a fabrica produsele) constituie un element de bază pentru calculul productivității muncii, dar și pentru a previziona astfel necesarul de resurse umane.

În acest scop, se analizează într-o primă etapă realizările organizației în perioadele anterioare (în general pe ultimii cinci ani), pentru a evidenția tendințele înregistrate privind productivitatea muncii (determinată în funcție de valoarea adăugată), ponderea valorii adăugate în cadrul valorii producției, efectivele de salariați, structura personalului etc.

În etapa următoare, se previzionează necesarul de resurse umane, ținând cont de realizările din anii anteriori, precum și de strategia pentru viitor a organizației.

Pentru a exemplifica, considerăm că organizația „X” are următoarele realizări în perioadele anterioare (Tabelul 2.2.). Analizând datele din acest tabel, se constată că pe respectiva perioadă, valoarea adăugată a deținut, în medie, o pondere de 61,74% în cadrul valorii producției companiei.

norme de creștere a productivității

– sporurile estimate în direcția creșterii acesteia, creștere care nu trebuie însă să fie inferioară față de cea a concurenților naționali și mai ales internaționali



Să reținem!

În cadrul companiilor cu profil productiv, indicatorul **valoarea adăugată** (stabilit ca diferență între prețul de vânzare al produselor și cheltuielile materiale solicitate pentru a fabrica produsele) constituie un element de bază pentru calculul productivității muncii, dar și pentru a previziona astfel necesarul de resurse umane.

Tabelul 2.2. Situația efectivă a unor indicatori specifici activității desfășurate la nivelul unei companii „X”

Nr. crt.	Anii Indicatori	N-4	N-3	N-2	N-1	N	TOTAL	
							Absolut	%
1	Valoarea producției (mii u.v.)	320.500	341.000	358.000	390.000	450.000	1.859.500	100,00
2	Costuri materiale (mii u.v.)	121.790	134.695	135.324	148.200	171.450	711.459	38,26
3	Valoarea adăugată (u.v.)	198.710	206.305	222.676	241.800	278.550	1.148.041	61,74
4	Total lucrători, din care:	208	214	221	235	252		
	- Muncitori	162	168	174	185	201		
	- Personal tehnic	22	22	23	25	26		
	- Funcționari	24	24	24	25	25		
5	Productivitatea muncii pe un muncitor (mii u.v.)	1.227	1.228	1.280	1.307	1.386		

Pe baza datelor din Tabelul 2.2. se pot calcula indicii de creștere ai valorii producției, respectiv ai productivității muncii, de la un an la altul (Tabelul 2.3.).

Tabelul 2.3. Dinamica producției și a productivității muncii, în organizația „X”

Anii	Indicatori	Valoarea producției (%)	Productivitatea muncii (%)
N-4		100	100
N-3		106,5	100,08
N-2		104,9	104,23
N-1		108,9	102,10
N		115,4	106,04



Pornind de la rezultatele obținute în perioada ultimilor cinci ani, conducerea companiei a analizat capacitățile comerciale și tehnice ale organizației, posibilitățile pieței și a estimat pentru următorii trei ani o creștere a producției, de la un an la altul, cu 17%, iar pentru productivitatea medie a muncii pe un muncitor, o creștere de 8%. Totodată, s-a estimat că valoarea adăugată va deține o pondere de aproximativ 62%.

Pe baza acestor obiective strategice, se poate estima necesarul de resurse umane al întreprinderii pentru perioada următorilor trei ani (Tabelul 2.4.).

Tabelul 2.4. Necesarul previzionat de resurse umane la nivelul organizației „X”

Nr. crt.	Indicatorii	Anii	N+1	N+2	N+3
1	Valoarea producției (mii u.v.)		526.000	616.005	720.726
2	Valoarea adăugată (mii u.v.)		326.120	381.923	446.850
3	Productivitatea muncii pe un muncitor(mii u.v.)		1.497	1.617	1.746
4	Necesar de muncitori		218	236	256
5	Necesar personal tehnic		27	28	30
6	Necesar funcționari		28	28	32
7	Necesar total salariați		273	292	318

Pentru estimarea necesarului de personal tehnic și funcțional, trebuie ținut cont de situația existentă (în condițiile justificării necesității posturilor respective, pe baza analizei lor și a prevederilor din fișa postului), precum și de alte elemente ce reflectă orientarea de perspectivă a conducerii companiei, respectiv dezvoltarea compartimentelor de marketing, cercetare-dezvoltare, resurse umane etc. Subliniem faptul că estimarea necesarului de resurse umane pe baza productivității muncii ridică problema alegerii indicatorului economic în funcție de care să se calculeze nevoile de resurse umane. Foarte adesea, previziunile de resurse umane eșuează din cauza omiterii efectelor noilor tehnologii asupra proceselor de fabricație, și de aceea este necesar ca planificatorii pentru resurse umane să-și desfășoare activitatea în strânsă corelație cu estimările specialiștilor care concep strategia de afaceri a unei companii și care decid în legătură cu soluțiile tehnice adoptate.



Planificarea creșterii productivității muncii

Un obiectiv prioritar al managementului unei organizații îl constituie creșterea productivității muncii salariaților. Creșterea productivității muncii înseamnă obținerea cu același volum de muncă a unei cantități mai mari de produse, lucrări, servicii etc. sau invers, aceleași cantități de produse sunt obținute cu un volum mai mic de muncă.

Productivitatea muncii crește prin:

- introducerea progresului tehnic: introducerea de noi utilaje, mașini, instalații cu randamente superioare; modernizarea mijloacelor fixe existente; introducerea de noi tehnologii care să solicite un consum de muncă mai redus; introducerea de dispozitive speciale pe mașinile existente etc.;
- perfecționarea organizării producției și a muncii prin: optimizarea fluxurilor de fabricație, organizarea ergonomică a muncii; organizarea producției în flux, poliservirea utilajelor etc.;
- ridicarea calificării, perfecționarea pregătirii profesionale și creșterea motivării lucrătorilor etc.



Pentru calculul nivelului productivității muncii, în practică, se folosește cel mai frecvent metoda valorică, conform următoarei relații:

$$W = \frac{V_a}{N_l}$$

unde:

W – mărimea productivității muncii în unități monetare, pe un lucrător;

V_a – valoarea adăugată;

N_l – numărul de lucrători.



Planificarea creșterii productivității muncii are un caracter specific, deoarece va trebui să se calculeze mai întâi **economia relativă de personal** ca urmare a luării diferitelor măsuri care au ca efect reducerea consumului de muncă pe operație, lucrare, produs etc. și, deci, implicit, creșterea productivității muncii. Economia relativă de personal reprezintă diferența dintre numărul necesar de lucrători pentru realizarea unui anumit volum de producție sau a unei valori adăugate, în condițiile productivității muncii, înainte de aplicarea anumitor măsuri care economisesc consumul de manoperă și numărul necesar de lucrători pentru realizarea aceluiași volum de producție sau valoare adăugată, în condițiile creșterii productivității muncii (ca urmare a aplicării diferitelor măsuri). Relația de calcul pentru economia relativă de personal este:

$$E_{ri} = \frac{V_{a1}}{W_1} - \frac{V_{a1}}{W_0}$$

unde:

E_{ri} – economia relativă de personal ca urmare a aplicării măsurii „i” de creștere a productivității muncii;

V_{a1} – valoarea adăugată după aplicarea măsurii „i”;

W_0 – productivitatea muncii pe un lucrător, înainte de aplicarea măsurii „i”;

W_1 – productivitatea muncii pe un lucrător, după aplicarea măsurii „i”.
(este evident : $W_1 > W_0$).

Pentru fiecare măsură de creștere a productivității muncii se calculează economia relativă de personal, iar apoi se determină **economia relativă totală de lucrători**, la nivel de organizație, datorită aplicării de „n” măsuri $\sum_{i=1}^n E_{ri}$.

Determinarea creșterii procentuale a productivității muncii la nivel de organizație în anul de plan (când se aplică cele „n” măsuri de creștere a productivității muncii), față de anul de bază, se realizează prin parcurgerea următoarelor etape:

1. Se calculează indicatorul **valoarea adăugată**, la nivel de organizație în anul de plan (V_{a1});
2. Se determină **productivitatea muncii pe un lucrător în anul de bază**, la nivel de întreprindere (W_0);

3. Se calculează **necesarul de lucrători din anul de plan**, în condițiile productivității din anul de bază, astfel:

$$N_{l1}^* = \frac{V_{a1}}{W_0}$$

4. Se determină **economia relativă totală de lucrători** din anul de plan datorită aplicării celor „n” măsuri de creștere a productivității muncii ($\sum_{i=1}^n E_{ri}$).
5. Se calculează **necesarul de lucrători din anul de plan** (N_{l1}), astfel:

$$N_{l1} = N_{l1}^* - \left| \sum_{i=1}^n E_{ri} \right|$$

6. Se calculează **productivitatea muncii în anul de plan**, la nivel de organizație:

$$W_1 = \frac{V_{a1}}{N_{l1}}$$

7. Se calculează **creșterea procentuală a productivității muncii**, la nivel de organizație, în anul de plan, față de anul de bază (ΔI_w).

$$\Delta I_w = \frac{W_1}{W_0} \times 100 - 100$$

Creșterea procentuală a productivității muncii (ΔI_w) se compară cu obiectivul strategic pe care și l-a fixat managementul organizației privind sporirea acestui indicator de eficiență; dacă (ΔI_w), calculat în urma aplicării respectivelor măsuri nu corespunde obiectivului fixat, vor trebui propuse și alte măsuri, astfel încât să se asigure premisele realizării sporului procentual de productivitate a muncii.

2.4. Adaptarea necesarului de resurse umane în raport cu efectivele existente

Managementul previzional al necesarului de resurse umane deține un rol important în asigurarea unei corelații corespunzătoare între necesarul de salariați stabilit la nivelul organizației pentru o anumită perioadă și efectivele de resurse umane existente. Menținerea unui excedent de lucrători reprezintă o sursă de costuri suplimentare datorită unor plăți salariale care nu-și au o corespondență în munca prestată. În schimb, penuria de salariați conduce la pierderi de producție și, implicit, la pierderi de profit, degradarea serviciilor și a calității produselor fabricate etc. În consecință, pentru a se evita excedentele de forță de muncă, respectiv apariția unui deficit de salariați, politica de ocupare a resurselor umane trebuie să se caracterizeze prin suplețe și elasticitate, care să permită organizației asigurarea unor marje de siguranță.

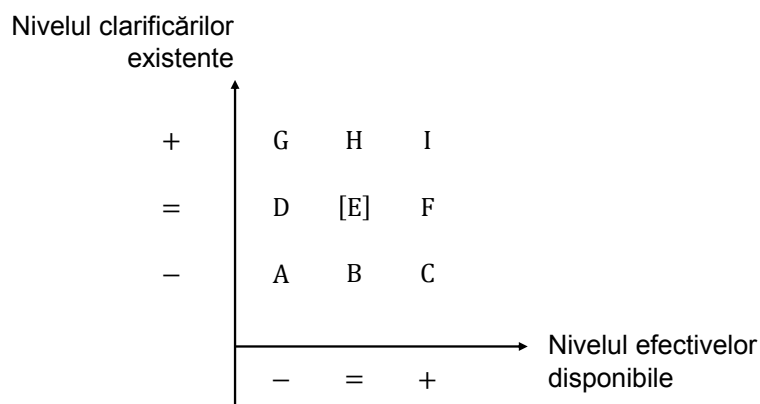


Comparând, la nivelul unei organizații, disponibilul de resurse umane (sub aspect cantitativ și calitativ, respectiv din punctul de vedere al efectivelor, dar și al nivelului de calificare) cu necesarul de salariați pentru o anumită perioadă, pot fi identificate următoarele situații:

- din punctul de vedere al efectivelor de salariați, în raport cu necesarul stabilit, pot apărea excedente (+), situații de echilibru (=) sau deficite (-) de angajați;
- sub aspectul calificărilor, situațiile ce se pot întâlni pot fi următoarele: excedent al calificărilor lucrărilor (+), stare de echilibru (=) sau deficit al calificării (-).

Combinarea diferitelor situații rezultate în urma comparațiilor cantitative și calitative privind resursele umane conduce la posibilitatea înregistrării a nouă situații particulare, redată în Figura 2.3.

Figura 2.3. Compararea necesarului de resurse umane cu efectivele disponibile



Sursa: Adaptare după Jean-Marie Peretti, 2006.

Analizând situațiile prezentate în Figura 2.3., putem constata că, în cazul „E” organizația realizează un echilibru, calitativ și cantitativ, între necesarul de resurse umane și efectivele disponibile pentru o anumită perioadă. În cazurile C, F, I, organizația înregistrează excedente de salariați, iar în situațiile A, D, G sunt semnalate deficite de angajați.

În situațiile A, B, C, au loc o serie de dezechilibre din punctul de vedere al calificării, deoarece nivelul existent este inferior față de cerințele activității unității (situație ce se poate datora fie unor evoluții rapide pe plan tehnologic, fie unor deficiențe proprii privind sistemul de formare profesională a lucrătorilor). De asemenea, dezechilibre din punctul de vedere al calificării salariaților (în acest caz, în sensul unui excedent) sunt înregistrate și în cazuri G, H, I. Drept urmare, este esențial ca fiecare organizație să-și stabilească exact poziția în care se află: existența unor dezechilibre cantitative (A, C, D, F, G, I) sau/și a unor dezechilibre calitative (A, B, C, G, H, I) sau cazul ideal, reflectat în situația de optim (E).

În funcție de situațiile pe care le întâmpină, managementul organizației va trebui să acționeze în mod diferit pentru adaptarea necesarului de resurse umane în raport de efectivele existente. O sinteză a diferitelor măsuri ce se pot întreprinde în acest sens, este prezentată în Tabelul 2.5. Precizăm că efectele unor astfel de măsuri pot să apară pe termene diferite, de la câteva luni, până la ani calendaristici.

Tabelul 2.5. Măsuri pentru adaptarea necesarului de resurse umane în raport cu efectivele existente

Nr. crt.	Situația înregistrată	Măsuri ce se pot aplica
1	A	Formare profesională, încadrări.
2	B	Formare profesională, încadrări în locul salarii- ților care pleacă.
3	C	Formarea profesională; stoparea încadrărilor, eventual disponibilizarea.
4	D	Încadrări; formare profesională doar pentru noi meserii, calificări.
5	F	Stoparea încadrărilor și eventual reducerea efectivelor.
6	G	Încadrări în unele specializări și reducerea efectivelor la alte calificări.
7	H	Reducerea efectivelor pentru anumite califi- cări, în condițiile menținerii disponibilului nu- meric (redistribuirea unor lucrători polivalenți).
8	I	Reducerea efectivelor, în special la calificările excedentare.

Pentru a-și completa analiza cantitativă, managerii de resurse umane inițiază studii privind excedentul sau deficitul de resurse umane, sau corespondența dintre competență și potențial. Folosesc în acest scop matrici bidimensionale care favorizează formularea rapidă a unor concluzii și recomandări. Deoarece deciziile de resurse umane dintr-o organizație vizează orizonturi mari de timp, o analiză bidimensională potențial-performanță poate fi extrem de utilă prin informațiile pe care le oferă. Iată câteva dintre direcțiile de acțiune sugerate de această metodă:

- în cazul în care un salariat nu este performant, organizația este influențată în mod negativ și intervenția managerială trebuie să fie urgentă;
- în cazul în care este evidențiat un deficit de potențial, orice decizie de formare a resurselor umane este greșită;
- în cazul în care un salariat dispune de un potențial ridicat și obține o foarte bună performanță, se pune problema unei promovări;
- în cazul în care salariatul nu obține performanțe, deși are un potențial foarte înalt, se impune investigarea cauzelor și acțiunea imediată în raport cu concluziile obținute.

2.5. Flexicuritatea forței de muncă

Să reținem!

Flexicuritatea forței de muncă se referă atât la libertatea diferitelor organizații de a recruta, angaja, concedia lucrători, respectiv de a utiliza forme flexibile de muncă – program cu timp parțial de lucru, contracte pe durată determinată, munca la distanță etc., cât și la posibilitățile lucrătorilor de a realiza tranziții profesionale de succes pe durata vieții, căutarea unui loc de muncă, trecerea din perioada de șomaj la obținerea unui loc de muncă etc.

În condițiile unui mediu înconjurător tot mai dinamic și competitiv, în care își desfășoară activitatea o organizație, apare în mod obiectiv necesitatea promovării unor forme de muncă flexibile, în corelație cu asigurarea unui cadru legislativ adecvat care să favorizeze securitatea pe piața muncii. În acest sens, la nivelul Uniunii Europene au fost stabilite o serie de preocupări comune ale flexicurității, concepute ca o abordare politică integrată, strategică, în vederea consolidării în paralel atât a flexibilității, cât și a securității pe piața muncii. Flexicuritatea forței de muncă se referă atât la libertatea diferitelor organizații de a recruta, angaja, concedia lucrători, respectiv de a utiliza forme flexibile de muncă – program cu timp parțial de lucru, contracte pe durată determinată, munca la distanță etc., cât și la posibilitățile lucrătorilor de a realiza tranziții profesionale de succes pe durata vieții, căutarea unui loc de muncă, trecerea din perioada de șomaj la obținerea unui loc de muncă etc. Securitatea muncii are în vedere asigurarea și dezvoltarea unor competențe profesionale, care să permită salariaților să realizeze tranziții profesionale de succes în viața activă, fără perioade de inactivitate.

În consecință, flexicuritatea presupune realizarea unui echilibru între angajarea cu forme de muncă flexibile, precum și organizarea internă a muncii în corelație cu îmbunătățirea competențelor salariaților.

Flexibilitatea forței de muncă se poate asigura sub diferite forme, cum ar fi:

- **flexibilitate numerică** care presupune ajustarea efectivelor de salariați în raport cu variațiile ciclice ale cererii; în acest sens, se practică o serie de angajamente limitate, sub diferite forme: contract individual de muncă pe durată determinată, contract de muncă temporară, munca la domiciliu, subcontractări etc.;
- **flexibilitatea timpului de muncă** ce permite adaptarea timpului necesar îndeplinirii sarcinilor de muncă, în raport cu nevoile producției, respectiv timpul parțial de muncă în cadrul unei zile sau săptămâni de lucru, ore suplimentare, munca în weekend etc. La baza acestei practici manageriale se află contractul individual de muncă cu timp parțial;
- **flexibilitatea funcțională** are în vedere formarea profesională a lucrătorilor, în vederea realizării anumitor activități și sarcini diferite, în raport cu necesitățile organizației;
- **flexibilitatea salariilor** se referă la acordarea recompenselor bănești și a altor beneficii, ținând cont de realizările companiei, în special referitor la productivitatea muncii, adaptabilitatea la cererea pieței etc. Prin această practică managerială se urmărește reducerea efectelor unor practici care nu motivează salariații ce au în vedere indexarea automată a salariilor sau stabilirea unui salariu minim indiferent de realizările întreprinderii;



La **nivelul lucrătorilor, flexibilitatea forței de muncă** are în vedere atât strategiile utilizate de managementul organizațiilor pentru a ajusta volumul forței de muncă, utilizată pentru satisfacerea cerințelor producției, cât și o serie de aspecte care să le permită salariaților să-și ajusteze responsabilitățile vieții profesionale și personale; drept urmare, flexibilitatea contribuie la echilibrarea balanței dintre viața profesională și cea personală, permițând regândirea evoluției profesionale, asigurarea procesului de învățare continuă etc.

2.6. Rolul politicilor în domeniul resurselor umane

Toate preocupările legate de anticiparea evoluțiilor resurselor umane sunt completate, de multe ori, de activități de elaborare și punere în aplicare a unor politici adecvate. Întrebați despre existența politicilor în domeniul managementului resurselor umane, cei mai mulți manageri vor fi înclinați să răspundă afirmativ. Ei vor avea însă dificultăți atunci când vor încerca să descrie natura și conținutul acestora. În general, aceste politici se presupun a fi cunoscute de către cei care își asumă responsabilități manageriale, chiar dacă ele nu sunt întotdeauna scrise



În organizațiile în care există sindicat, politicile de personal sunt întotdeauna incluse în diverse clauze ale convenției colective de muncă, clauze care acoperă aspectele importante ale managementului resurselor umane: angajarea, formarea, promovarea, tratarea justă și echitabilă a forței de muncă, pornind de la o bază individuală și colectivă etc. Prezentarea unor astfel de politici nescrise și asociate unor reglementări existente nu este suficientă pentru a asigura uniformitatea criteriilor care servesc la luarea deciziei în domeniul utilizării eficiente și valorizante a resurselor umane. De aceea, fără a aluneca într-o formalizare excesivă și fără a încuraja birocrăția, se recomandă elaborarea în scris și difuzarea politicii de management a resurselor umane.

Politica de management a resurselor umane reflectă intențiile, aptitudinile și obiectivele managementului de vârf în domeniul procurării, dezvoltării și păstrării resurselor umane. Aceasta fiind expresia obiectivelor urmărite, a mijloacelor folosite și, totodată, un ghid de orientare și acțiune pentru cei care își asumă responsabilități manageriale. Cu scopul de a clarifica noțiunea de politică managerială în domeniul resurselor umane, pot fi reținute următoarele exemple:

1. În domeniul selecției personalului: refuzul angajării candidaților care au o legătură de rudenie cu lucrătorii existenți în organizație.
 - Motivele adoptării unei astfel de politici pot fi următoarele:
 - grija de a evita influența pe care o poate exercita o legătură de rudenie asupra deciziei de angajare și promovare;
 - păstrarea obiectivității și a spiritului de echitate;

- selectarea unui candidat pentru un post trebuie să răspundă, atât cât este posibil, unor criterii obiective și trebuie efectuată în mod profesionist.
- 2. În domeniul promovării pot fi adoptate politici în care:
 - meritul personal constituie criteriul de bază pentru a promova un angajat. În condiții de echitate, preferința se poate îndrepta către lucrătorul cu cea mai mare vechime;
 - se va urmări în primul rând, atât cât este posibil, să se promoveze lucrătorii din interiorul întreprinderii, înainte de a se recurge la candidații din exterior.
- 3. În domeniul formării, obiectivul principal poate fi acela de a asigura fiecărui salariat posibilitatea ca, de cinci/șase ori în viața sa profesională, să beneficieze de un sprijin de formare orientat în raport cu obiectivele întreprinderii și competențele, respectiv, dorințele individului.

În elaborarea sau reformularea politicilor din domeniul resurselor umane, inițiativa revine managerului acestui domeniu, dar aprobarea finală este dată de echipa managerială a companiei. În vederea elaborării politicilor în domeniul resurselor umane, trebuie să se culeagă și să se prelucreze următoarele informații:

- natura problemelor cu care se confruntă responsabilii ierarhici în cazul în care ei decid în domeniul angajării, alocării efectivelor, formării, promovării, precum și a problemelor care apar în respectarea convenției colective și în aplicarea reglementărilor interne;
- natura plângerilor formulate de lucrători și funcționari cu privire la tratarea echitabilă și justă a indivizilor;
- rezultatele anchetelor psihosociologice care evidențiază satisfacția sau insatisfacția, în raport cu ansamblul condițiilor de muncă predominante în organizație;
- evantaiul cererilor sau revendicărilor sindicale, delimitând pe cele care pot face obiectul politicilor de cele care vor fi discutate la masa negocierilor;
- natura plângerilor (nemulțumirilor) care au parcurs deja diferite etape ale procedurii de recurs și care fac obiectul unei audieri în fața unui consiliu de arbitraj sau a unui arbitru, dacă organizația este sindicalizată.



Disponând de aceste informații, directorul de resurse umane poate pregăti o primă redactare a politicilor, având grijă să precizeze pentru fiecare:

- obiectivul vizat;
- secvența de activități care trebuie efectuate pentru punerea în aplicare a politicii;
- procedurile și reglementările asociate aplicării politicii;
- categoria de personal vizată de această politică;
- condiții generale de aplicare (costuri implicate, momentul intrării în vigoare, durata etc.).

Aprobarea politicilor de către echipa managerială nu este întâmplătoare. În acest fel, managementul organizației se angajează și sprijină politica din domeniul resurselor umane care, în aceste condiții, capătă o greutate mai mare.

2.7. Aplicarea politicilor de resurse umane

Aplicarea unei politici de resurse umane presupune comunicarea în scris a acesteia. Această modalitate permite o mai mare uniformitate în planul interpretării conținutului și oferă posibilitatea de a se recurge la textul scris în momentul în care anumite elemente se pierd din memorie. Pentru organizațiile de mari dimensiuni, unde există o mai mare mobilitate la nivelul pozițiilor manageriale, această precauție este chiar necesară. De asemenea, politica trebuie să fie difuzată și explicată tuturor celor implicați în punerea sa în aplicare, fapt ce impune organizarea unor sesiuni de informare.

Aplicarea unei politici implică, în egală măsură, un aspect de „control”, o supraveghere exercitată de directorii de resurse umane și de colaboratorii acestora. Aceștia vor verifica realismul și eficacitatea politicii și, în acest sens, vor răspunde la următoarele întrebări:

- În ce măsură politica facilitează sau nu atingerea obiectivului vizat?
- Prin aplicarea sa, politica se înscrie în prevederile (dispozițiile) legislative privind nediscriminarea, angajarea, formarea, orarul de muncă, igiena și securitatea personalului?
- În ce măsură politica, atât sub raportul conținutului său, cât și sub raportul aplicării sale, este compatibilă cu filosofia de management din organizație și cu însușirile acesteia.



Pentru a-l ajuta pe directorul de resurse umane să dea un răspuns la această ultimă întrebare, se pot utiliza două grile de observare (Tabelul 2.6. și Tabelul 2.7.) foarte simple, care pun în relație caracteristicile unei organizații și conținutul politicilor în domeniul managementului resurselor umane. Acest instrument se bazează pe ipoteza că, unui tip de organizație îi corespund anumite politici de management ale resurselor umane.

Raționamentul pornește de la luarea în considerare a două tipuri de organizații: tipul conservator și tipul inovator.

Tabelul 2.6. Grilă de observare a politicilor de management al resurselor umane într-o organizație de tip conservator

Indicatori de conservatorism organizațional	Aspecte ale managementului resurselor umane	Conținutul politicilor de resurse umane
- Conducătorii sunt adepții teoriei X (McGregor); - Luarea deciziei este centralizată și nu se bazează pe participarea celor interesați; - Comunicarea se face în sens unic, de la vârf către bază.	PROCURAREA RESURSELOR UMANE	Selecția indivizilor are drept criteriu de bază calificarea de ordin tehnic și se efectuează cu ajutorul unor teste psihometrice sau al unor probe practice adecvate.
- Autoritatea se circumscrie pe aria postului; - O diviziune accentuată a muncii și o descriere detaliată a sarcinilor; - Formalism în raporturile sociale; - Multiplicarea regulilor și procedurilor; - Rezolvarea conflictelor se face prin arbitraj; - Obiectivele sunt determinate unilateral; - O centralizare a controlului administrativ.	PĂSTRAREA RESURSELOR UMANE	Motivarea personalului se face doar prin instrumente de ordin financiar (salarii, remunerare după randament, Împărțirea profitului, avantaje sociale); Aplicarea strictă a reglementărilor privind întârzierile și absențele; Menținerea orarelor fixe de muncă; Promovarea în funcție de vechime; Asigurarea performanței la locul de muncă; Menținerea unui sistem convențional de apreciere a personalului.
Schimbările se produc în urma unor crize majore.	DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE	Formarea salariaților în vederea creșterii productivității muncii; Stabilirea de planuri de carieră fără consultarea celor interesați; Accentuarea dobândirii abilităților de ordin tehnic.

Tabelul 2.7. Grilă de observare a politicilor de management al resurselor umane într-o organizație de tip inovator

Indicatorii unei organizații de tip inovator	Aspecte ale managementului resurselor umane	Conținutul politicilor de resurse umane
• Managerii îmbrățișează teoria Y (McGregor); • Luarea deciziilor este difuzată în cadrul organizației; • Schimb de informație și comunicare în cele două sensuri.	PROCURAREA RESURSELOR UMANE	Atragerea unui personal cu nivel profesional ridicat, capabil totodată să asigure creșterea interacțiunii sociale; Selectarea unui personal capabil să pună în aplicare filosofia și practicile de management.
• Modul de conducere adaptat indivizilor și situațiilor concrete; • Flexibilitate în descrierea și execuția sarcinilor; • Deschidere și onestitate în raporturile interpersonale; • Rezolvarea conflictelor prin discuții și negociere.	PĂSTRAREA RESURSELOR UMANE	Motivarea personalului, punând accentul mai ales pe instrumentele de ordin psihologic și apoi pe cele monetare. Acest fapt conduce la asumarea de către salariați a unor responsabilități sporite și oferă posibilități mai mari de realizare în muncă; Structurarea sarcinilor, astfel încât să favorizeze autonomia indivizilor sau a grupurilor implicate în executarea lor; Implicarea indivizilor în evaluarea randamentului și a potențialului propriu.
• Consultarea și negocierea în determinarea obiectivelor; • Responsabilități de control partajate; • Schimbările anticipate fac obiectul unei consultări sau al unei „decizii colective”.	DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE	Se oferă indivizilor ocazia de a dobândi o anumită polivalență, dacă ei doresc acest lucru și dacă organizația o cere; Se permite indivizilor să formuleze propriul lor plan de dezvoltare; Se caută să se concilieze planurile de dezvoltare individuale cu exigențele organizației pe termen lung.

Rezumatul capitolului

Managementul strategic al resurselor umane reprezintă un proces esențial organizației, căutând să echilibreze oferta și cererea de resurse umane pentru organizație, să verifice măsura în care potențialul uman al unității poate să susțină realizarea obiectivelor strategice ale organizației și să crească productivitatea muncii în organizație. Strategia determinării necesarului de personal cuprinde două planuri: analiza nevoilor viitoare ale organizației, privind resursele umane și analiza disponibilului de resurse ale organizației în domeniul personalului. Managementul strategic al resurselor umane presupune analiza situației existente la nivelul unei organizații, în domeniul resurselor umane. Rotația personalului este un indicator menit să reflecte procentul de lucrători care trebuie recrutați în perioada următoare pentru a menține efectivul mediu de salariați al companiei. Normele de muncă sunt specifice fiecărui angajator și reprezintă cantitatea de muncă necesară pentru efectuarea sarcinilor de lucru de către o persoană, în condiții normale, având procese și tehnologii determinate. Normele de muncă se pot exprima sub diferite forme: norme de timp, norme de producție, norme de personal, sfera de atribuții și norme de servire. Determinarea necesarului de muncitori se poate efectua după următoarele metode: metode de regresie (stabilesc anumite relații între efectivele de salariați și unii indicatori ai activității organizației), analiza tendințelor (presupune estimarea nevoilor previzibile de resurse umane, ținând cont de evoluțiile și de schimbările înregistrate în organizație), estimarea necesarului de salariați de către fiecare șef ierarhic (șefii ierarhici respectivi trebuie să evalueze necesarul de salariați pentru perioadele viitoare, ținând cont de specificul activităților desfășurate) și metoda Delphi (este utilizată în special la nivelul organizațiilor, în care, din cauza specificului activității, este dificilă cuantificarea unor estimări privind volumul activităților viitoare). Productivitatea muncii în unele companii este dată de anumite norme, și anume: norma de nivel (reflectă mărimea productivității pe care și-a propus-o o companie) și norma de creștere a productivității (reflectă sporurile estimate în direcția creșterii acesteia, creștere care nu trebuie însă să fie inferioară față de cea a concurenților naționali, și mai ales internaționali). Flexicuritatea forței de muncă se referă la libertatea diferitelor organizații de a recruta, angaja, concedia lucrători, respectiv de a utiliza forme flexibile de muncă – program cu timp parțial de lucru, contracte pe durată determinată, munca la distanță etc., cât și la posibilitățile lucrătorilor de a realiza tranziții profesionale de succes pe durata vieții, căutarea unui loc de muncă, trecerea din perioada de șomaj la obținerea unui loc de muncă etc. Flexibilitatea forței de muncă se poate asigura sub următoarele forme: flexibilitate numerică, flexibilitatea timpului de muncă, flexibilitatea funcțională și flexibilitatea salariilor.



Termeni-cheie

managementul strategic al resurselor umane	norme de creștere a productivității	normă de muncă
normă de nivel	normă de producție	normă de personal
normă de timp	normă de servire	rotația personalului
sfera de atribuții		

Aplicații

1. Studiu de caz rezolvat: Determinarea necesarului de salariați în condiții de sezonalitate a vânzărilor la o societate comercială

În cadrul unui magazin comercial, managementul dorește să stabilească efectivele de salariați atât din categoria celor ce sunt încadrați pe bază de contract cu durată nedeterminată, cât și pentru cei pe bază de contract cu durată determinată. Existența personalului încadrat pe bază de contract cu durată determinată se justifică prin faptul că volumul vânzărilor diferă atât în cadrul unui an calendaristic, de la o lună la alta, cât și în cursul unei săptămâni, de la o zi la alta. Pentru anul următor, magazinul și-a stabilit următoarele obiective:

- volumul vânzărilor 6.500.000 unități monetare;
- rata de exploatare (rata rabatului comercial) 35%;
- coeficientul de vulnerabilitate 65%.

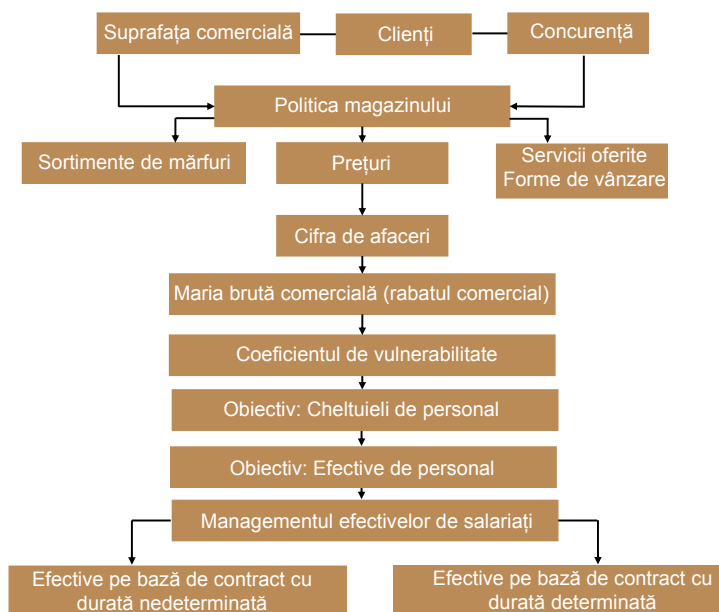
În anul de bază, magazinul a înregistrat un coeficient de vulnerabilitate de 73%, deși își propusese să realizeze 50%; cheltuielile cu personalul neimplicat în activitățile comerciale de bază au reprezentat 33% din totalul cheltuielilor cu personalul magazinului. Cheltuielile planificate medii orare cu personalul în activitățile comerciale sunt de 64 unități monetare. Vânzările magazinului au diferit în anul de bază, de la o lună la alta; de asemenea, vânzările medii zilnice au fost diferite în cadrul unei săptămâni, așa cum rezultă din tabelul de mai jos:

Tabelul 2.8. Structura volumului de vânzări în anul de bază

Lunile calendaristice	Ponderea lunară a vânzărilor (%)	Zilele pentru activitățile de vânzări	Ponderea medie zilnică a vânzărilor în cadrul săptămânii
Ianuarie	7,46		
Februarie	6,46	Luni	12,20
Martie	6,90		
Aprilie	6,80	Marți	14,60
Mai	7,50		
Iunie	7,07	Miercuri	14,60
Iulie	7,31		
August	5,32	Joi	13,80
Septembrie	7,76		
Octombrie	10,14	Vineri	20,20
Noiembrie	9,37		
Decembrie	17,91	Sâmbătă	24,60
Total anual	100,00	Total săptămânal	

Având în vedere specificul acestei unități comerciale, cu fluctuații normale ale volumului de vânzări, trebuie să se fundamenteze o politică a efectivelor de salariați care să asigure flexibilitatea necesară în raport de cerințele lunare și zilnice variabile. Totodată, trebuie să se asigure un efectiv de bază, care să corespundă activității minime dintr-o săptămână normală de lucru. În cazul fluctuațiilor privind volumul de vânzări se poate apela la soluția contractelor cu durată determinată sau cu timp parțial de lucru. Proporția ideală între timpul parțial și timpul complet de lucru în cursul unei săptămâni, sau a unei zile de lucru, este în general de 40% timp parțial și 60% timp complet. Pentru soluționarea studiului de caz trebuie să se țină cont de faptul că managementul necesarului de resurse umane face parte din ansamblul politicii unității economice, iar obiectivele „cheltuieli de personal” și „efectivele de salariați” trebuie să fie rezultatele obiectivelor comerciale, așa cum rezultă din Figura 2.4.

Figura 2.4. Strategia efectivelor de resurse umane la o unitate comercială



În rezolvarea studiului de caz se va avea în vedere conținutul diferiților **indicatori economici**, astfel:

- marja brută comercială (MBC) sau rabatul comercial reprezintă diferența dintre valoarea vânzărilor (cifra de afaceri) și valoarea mărfurilor cumpărate de unitatea respectivă (în scopul revânzării lor);
- cheltuielile de personal (CP) cuprind o serie de elemente aferente resurselor umane, cum ar fi: salarii, contribuții pentru asigurări sociale, ajutor de șomaj etc.;
- coeficientul de vulnerabilitate reprezintă proporția cheltuielilor de personal față de marja brută comercială; în condiții de eficiență economică, o companie trebuie să aibă un coeficient de vulnerabilitate

normal (în general se apreciază că unitatea nu poate să supraviețuiască dacă are, pe o perioadă lungă, un coeficient de vulnerabilitate mai mare de 0,5 sau 50%).

Având în vedere elementele prezentate anterior, previzionarea efectivelor de salariați va necesita următoarele calcule:

1. Cifra de afaceri previzionată:
 $C.A. = 6.500.000$ unități monetare Rata de exploatare (rata rabatului comercial) estimată:
 $R.E. = 35\%$
2. Marja brută comercială (Rabatul comercial):
 $MBC = 6.500.000 \times 35\% = 2.275.000$ unități monetare
3. Coeficientul de vulnerabilitate stabilit pentru anul următor:
 $c.v. = 65\%$
4. Ponderea cheltuielilor cu personalul cuprins în afara activităților comerciale directe, față de total cheltuieli cu personalul, 33%;
5. Coeficientul de vulnerabilitate al sectoarelor pentru activități comerciale directe (vânzări):
 $C.V.D. = (100\% - 33\%) \times 65\% = 43,55\%$
6. Cheltuieli cu personalul ocupat în activități comerciale directe:
 $C.P.D. = M.B.C. \times C.V.D. = 2.275.000 \times 43,55\% = 990.763$ u.m.
7. Cheltuieli medii orare (Ch) planificate pentru un salariat, 64 unități monetare (în activitățile comerciale directe);
8. Numărul de ore de lucru planificate pentru anul următor (Nhlan):
 $Nhlan = C.P.D./Ch = 990.763/64 = 15.481$ ore/an
10. Ponderea medie lunară a vânzărilor din anul de bază, pentru un interval de trei luni, cu cele mai mici realizări; din tabelul 2.8. se constată că perioada de trei luni cu cele mai mici realizări a fost februarie (6,46%), martie (6,9%) și aprilie (6,80%). Ponderea medie lunară a vânzărilor în acest interval a fost de 6,72%.
11. Numărul mediu de ore de lucru pe lună pentru salariații încadrați pe bază de contract cu durată nedeterminată (Nhln):
 $Nhln = 15.481 \times 6,72\% = 1040$ /lună.
12. Numărul mediu de săptămâni dintr-o lună calendaristică:
 52 săptămâni anual: 12 luni = $4,33$ săptămâni/lună.
13. Numărul mediu de ore de lucru, pe săptămână, pentru personalul permanent (încadrat pe bază de contract cu durată nedeterminată);
 $Nhls = 1040$ ore/ $4.33 = 240,18$ ore/săptămână.
14. Numărul mediu planificat de salariați permanenți pe săptămână, ținând cont de o durată planificată de lucru în medie 40 ore săptămânal/salariat:
 $Nplsp = 240,18$ ore/ 40 ore/salariat = 6 salariați
15. Numărul planificat de ore de lucru pe fiecare zi dintr-o săptămână, pentru personalul încadrat pe bază de contract cu durată nedeterminată (personalul permanent):
 - Luni: $240,18$ ore $\times 12,20\% = 29,30$
 - Marți: $240,18$ ore $\times 14,60\% = 35,06$
 - Miercuri: $240,18$ ore $\times 14,60\% = 35,06$
 - Joi: $240,18 \times 13,60\% = 33,14$ -

- Vineri: $240,18 \text{ ore} \times 20,20\% = 48,51$
- Sâmbătă: $240,18 \text{ ore} \times 24,60\% = 59,08$.

16. Repartizarea numărului de ore, în cadrul fiecărei zile de lucru, pentru personalul permanent se va face în raport de specificul fiecărui raion comercial, formele de vânzări practicate, orarul de lucru stabilit etc. În practică, unitatea comercială va asigura flexibilitatea folosirii timpului de lucru pentru personalul permanent, ținând cont de volumul de vânzări care diferă de la o zi la alta în cursul unei săptămâni.

17. Volumul de ore de lucru anual pentru personalul ce urmează a fi încadrat pe bază de contract cu durată determinată ($N_{hlan \text{ det}}$):

$$\begin{aligned} N_{hlan \text{ det}} &= N_{hlan} - (N_{hln} \times 12 \text{ luni/an}) = \\ &= 15.481 \text{ ore} - (1040 \times 12 \text{ luni}) = \\ &= 3.001 \text{ ore} \end{aligned}$$

Referințe bibliografice

¹ Codul Muncii, cu modificările aduse prin Legea nr. 40/2011, M. Of. nr. 255 din 31 martie 2011.

² Citeau, I. P. (1996). *Gestion des ressources humaines – principes généraux et cas pratiques*. Paris: Masson, p. 47.

³ Comisia Europeană. (2007). Comunicare a Comisiei către Parlamentul European, Consiliere, Comitetul Economic și Social European și Comitetul Regiunilor – Către principii comune ale flexisecurității; locuri de muncă mai multe și mai bune prin flexibilitate și securitate, COM/2007/0359.

⁴ Lefter, V. & Deaconu, A. (2008). *Managementul resurselor umane – Teorie și practică*. București: Editura Economică, p. 20-50.

⁵ Michie, I. & Sheehan-Quin, M. (2001). Labour market flexibility, human resource management and corporate performance. *British Journal of Management* (12) 4, p. 287-306.

⁶ Peretti, J.-M. (2009). *Ressources humaines et gestion du personnel*. Paris: Vuibert Gestion, p. 245.

⁷ Valverde, M., Tregoskis, O. & Brewster, C., (2000). Labor Flexibility and Firm Performance. *International Advances in Economic Research* (6) 4, p. 649-661.

3

Analiza, proiectarea și evaluarea posturilor

Obiectivele capitolului

- să definească posturile ca elemente structurale
- să prezinte principalele metode utilizate în analiza și evaluarea posturilor salariaților
- să analizeze complexitatea muncii salariaților dintr-o organizație
- să expună riscurile unor activități empirice de analiză și evaluare a posturilor salariaților

Scurt rezumat

Postul reprezintă ansamblul sarcinilor, activităților și responsabilităților care necesită un anumit grad de calificare universitară și profesională. Analiza postului presupune colectarea tuturor informațiilor cu privire la caracteristicile postului. Aceste informații se referă la activitățile desfășurate în cadrul postului, la cerințele, în materie de comportament, la condițiile de muncă, legăturile cu alte posturi, performanțele așteptate, mașinile și echipamentele folosite. Toate aceste informații contribuie la identificarea persoanei care ar putea să dețină postul respectiv.

3.1. Postul – componentă de bază a structurii organizatorice

Practica managerială în domeniul resurselor umane dovedește că posturile reprezintă frecvent un subiect de discuție: „Încerc să obțin un post”; „Am obținut un nou post”; „Mi-ar plăcea să am postul colegului meu” etc.



Pentru indivizi, posturile permit definirea statutului personal, a standardului de viață sau a experienței lor profesionale, aducând venituri sau chiar contribuind la satisfacerea unor nevoi, cum ar fi: realizarea de sine, respectul de sine, autoaprecierea, autoafirmarea, stima, nevoia de informare și comunicare, dorința de asociere, dorința de siguranță etc.

Posturile constituie elemente fundamentale pentru orice organizație, reprezentând principalele instrumente în repartizarea sarcinilor, obligațiilor și rolurilor care revin diverselor categorii de personal.

Fiind componente primare ale structurii organizatorice, atenția sporită care li se acordă, se explică prin multiplele implicații pe care acestea le au, în primul rând, asupra funcționalității și eficienței structurii organizatorice, precum și asupra realizării obiectivelor organizaționale. Din aceste motive, fiecare organizație trebuie să ofere angajaților săi posturi cât mai adecvate și să se asigure că posturile respective sunt astfel definite sau proiectate, încât permit îndeplinirea obiectivelor stabilite.

În ultimul timp, se constată o viziune mai dinamică și mai participativă în definirea sau proiectarea posturilor, elementul uman și factorul timp fiind luate în considerare într-o măsură mult mai mare. Se acționează, de fapt, pentru crearea de posturi care conțin sarcini cu o anumită diversitate, cu un caracter complementar sau convergent, de natură să favorizeze îndeplinirea la un nivel cât mai înalt a obiectivelor individuale și organizaționale.

Se impune definirea sau proiectarea posturilor în strânsă corelație cu trăsăturile sau particularitățile personalului folosit, urmărindu-se în permanență realizarea în condiții de eficacitate și eficiență sporită a obiectivelor avute în vedere. Aceasta, cu atât mai mult cu cât, în concepția modernă, postul este tratat nu numai ca o subdiviziune organizatorică, dar și ca o componentă a evoluției profesionale a fiecărui angajat sau a dezvoltării acestuia. În același timp, este avansată, tot mai mult, ideea conform căreia postul deținut se află în strânsă legătură cu rolul pe care ocupantul acestuia trebuie să-l exercite în cadrul postului respectiv.

Prin urmare, modul în care este definit postul are consecințe directe nu numai asupra nivelului realizării obiectivelor individuale și organizaționale, ci și asupra satisfacției individului și a calității vieții profesionale.

Postul reprezintă acea poziție care este deopotrivă geografică, ierarhică, funcțională și de un anumit nivel profesional, și se descrie în funcție de competență, pregătire și remunerare. În această concepție, **postul** poate fi definit ca un sistem de activități profesionale, care presupune două feluri de interacțiuni: cu echipamente, cu instrumente de muncă și procedee formale, dar și cu oameni (colegi, superiori, subordonați, parteneri etc.).

Totodată, postul poate fi analizat și ca o misiune sau sarcină pe care deținătorul acestuia trebuie să o îndeplinească în cadrul unei organizații.

post – poate fi definit ca un sistem de activități profesionale, care presupune două feluri de interacțiuni: cu echipamente, cu instrumente de muncă și procedee formale, dar și cu oameni (colegi, superiori, subordonați, parteneri etc.)

3.2. Analiza posturilor

Analiza și proiectarea sau reproiectarea posturilor reprezintă unele dintre cele mai importante și mai complexe activități ale managementului resurselor umane. Aplicarea principiului „omul potrivit la locul potrivit” presupune, în primul rând, cunoașterea cerințelor sau exigențelor fiecărui post, pentru ca acesta, la rândul său, să poată fi comparat cu posibilitățile, capacitățile sau trăsăturile multidimensionale ale omului.

Practica managerială în domeniul resurselor umane demonstrează că analizele posturilor, proiectarea sau reproiectarea acestora efectuate cu profesionalism, cât mai complet și mai complex, într-o viziune interdisciplinară, permit o înțelegere mai profundă a conținutului acestora, a cerințelor comportamentale asociate postului, creând, totodată, o bază cât mai reală pentru elaborarea deciziilor de personal, care, la rândul lor, operaționalizează strategiile și politicile din acest domeniu.

Analiza posturilor este una dintre cele mai importante activități ale managementului resurselor umane și se ocupă de conținutul și cerințele posturilor și nu de analiza persoanelor care ocupă aceste posturi.

Schimbările frecvente care se produc într-o organizație determină posturile existente, astfel încât acestea nu mai corespund realității. Pentru a le aduce în concordanță cu aceasta, ele trebuie supuse unei analize riguroase.

Să reținem!

Analiza postului este o investigație sistematică a sarcinilor, îndatoririlor, responsabilităților postului, precum și a abilităților necesare angajatului pentru a obține performanțe.

analiza posturilor – procedeul prin care se determină sarcinile, activitățile, competențele și responsabilitățile specifice unui post și tipul de persoane recomandate să îl ocupe

Să reținem!

Dacă nu există oportunități în muncă pentru satisfacerea nevoilor de nivel înalt (stimă, autorealizare etc.), oamenii vor fi nemulțumiți, iar această nemulțumire se va reflecta în comportamentul lor.



Să reținem!

În opinia unor specialiști în domeniul resurselor umane, analiza posturilor are următoarele obiective (Manolescu, 2004):

- simplificarea muncii (reproiectarea postului);
- stabilirea standardelor de muncă;
- susținerea altor activități de personal.

Analiza posturilor este procedeul prin care se determină sarcinile, activitățile, competențele și responsabilitățile specifice unui post și tipul de persoane recomandate să îl ocupe. Această analiză a posturilor se concretizează în:

- Descrierea de post – o listă de sarcini, activități, competențe, responsabilități, relații formale și condiții de muncă ale unui post.
- Specificația postului – o listă de cerințe profesionale și umane, necesare ocupării postului, adică abilități, cunoștințe, experiență, precum și atribute personale (aptitudini, caracteristici de personalitate, aspirații etc.).

În general, descrierea postului trebuie astfel elaborată, încât să acopere următoarele elemente ale postului:

- denumirea postului;
- obiectivele postului;
- nivelul ierarhic;
- superiorul direct;
- relațiile organizatorice ale postului;
- sarcinile-cheie;
- autoritatea acordată, marja de autonomie, limitele de competență;
- responsabilitățile asociate;
- condițiile de muncă.

O descriere a posturilor este sugerată și de alți autori, cum ar fi Gary Dessler (1991), care precizând faptul că nu există o formă standard, consideră că cele mai multe descrieri de posturi conțin cel puțin următoarele secțiuni.

- identificarea postului (denumire, cod, localizare, superiorul imediat etc.);
- conținutul postului (natura generală a postului, principalele funcții sau activități);
- sarcinile, responsabilitățile și relațiile sau legăturile postului;
- autoritatea și standardele postului;
- condițiile de muncă;
- specificațiile postului care necesită descrierea postului.

Obiectivele analizei posturilor

Obiectivele analizei posturilor au în vedere, în primul rând, studierea conținutului muncii, înțelegerea mecanismelor de motivare a angajaților, perfecționarea resurselor și metodelor de muncă, măsurarea muncii pentru determinarea standardelor de timp necesare, îmbunătățirea calității vieții profesionale în general și a condițiilor de muncă în special, iar în al doilea rând, furnizarea informațiilor necesare îmbunătățirii numeroaselor activități din domeniul resurselor umane, ca de exemplu: planificarea resurselor umane, recrutarea și selecția, pregătirea și dezvoltarea angajaților, evaluarea și recompensarea lor etc.

În opinia unor specialiști în domeniul resurselor umane, analiza posturilor are următoarele obiective:¹

- simplificarea muncii (reproiectarea postului);
- stabilirea standardelor de muncă;
- susținerea altor activități de personal.



Simplificarea muncii

Un prim obiectiv al analizei posturilor îl constituie simplificarea muncii realizate astfel încât acestea să devină mai eficiente. Asemenea preocupări nu sunt noi; ele au apărut încă din cele mai vechi timpuri și au cunoscut o permanentă evoluție, pe măsura modificărilor suferite de componentele și variabilele posturilor. **Simplificarea muncii** este un fenomen influențat de o multitudine de factori obiectivi și subiectivi; evoluția preocupărilor în acest domeniu a trecut prin mai multe etape relativ distincte, specificul acestora fiind determinat, în primul rând, de modul cum este considerat și studiat omul.

simplificarea muncii – un fenomen influențat de o multitudine de factori obiectivi și subiectivi

Stabilirea standardelor de muncă

Acest obiectiv al analizei posturilor se realizează prin studiul timpului de muncă, în vederea determinării duratei medii a timpului necesar pentru îndeplinirea unei sarcini. Cu toate că alegerea unei anumite metode de studiere și măsurare a timpului aferent elementelor unei sarcini se face în funcție de obiectivul urmărit, de gradul de precizie necesar și justificat, din punct de vedere economic, de natura și particularitățile diferitelor metode, stabilirea timpului de muncă standard pentru o anumită sarcină de muncă implică și parcurgerea următoarelor etape de bază:²

- defalcarea sarcinii de muncă în elementele sale componente, care trebuie să fie identificabile, omogene și măsurabile;
- determinarea acelor elemente de muncă care sunt esențiale pentru îndeplinirea sarcinii de muncă;
- determinarea unui timp de muncă pentru fiecare element de muncă, respectiv, calculul duratelor parțiale corespunzătoare fiecărui element de muncă;
- determinarea timpului total al sarcinii de muncă prin însumarea timpilor tuturor elementelor de muncă;
- determinarea timpilor suplimentari alocați sau de care trebuie să se țină seama;
- determinarea timpului standard pentru sarcina de muncă avută în vedere prin însumarea timpului total al sarcinii de muncă respective și a timpilor suplimentari alocați.

Studiul timpului de muncă se realizează cel mai frecvent cu ajutorul următoarelor metode: fotografierea timpului de muncă, observarea instantanee a timpului de muncă, cronometrarea timpului de muncă, fotocronometrarea timpului de muncă etc.

Să reținem!

Studiul timpului de muncă se realizează cel mai frecvent cu ajutorul următoarelor metode: fotografierea timpului de muncă, observarea instantanee a timpului de muncă, cronometrarea timpului de muncă, fotocronometrarea timpului de muncă etc.

Studiul timpului de muncă este similar cu studiul metodelor de muncă, exceptând faptul că primul adăuga dimensiunea timp. Așa se explică apariția termenilor de „studiul timpilor și metodelor de muncă” sau „studiul timpilor și mișcărilor”.

Susținerea altor activități de personal

După cum s-a menționat, cel de-al treilea obiectiv al analizei posturilor îl constituie susținerea altor activități de personal, deoarece analiza posturilor furnizează o serie de elemente de bază sau date și informații utile pentru cele mai multe activități sau practici din domeniul managementului resurselor umane³, ca de exemplu:

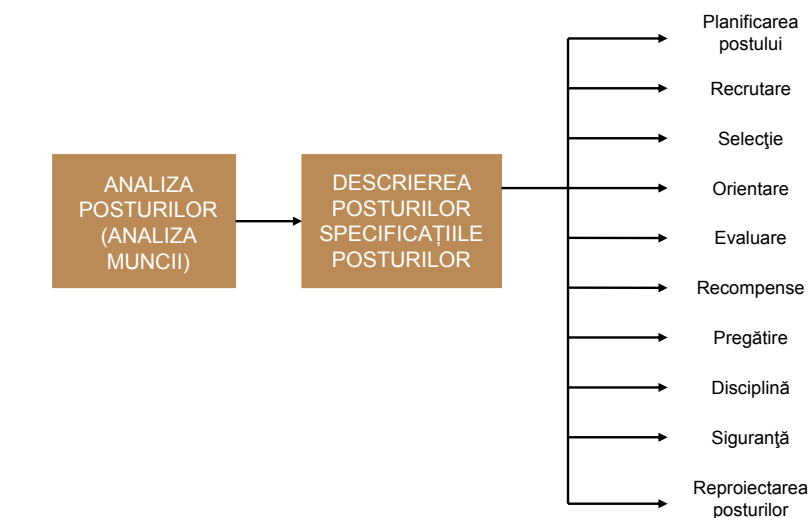
- permite actualizarea descrierii posturilor și a specificației acestora; în felul acesta analiza posturilor are un impact deosebit asupra celorlalte activități din domeniul resurselor umane (Figura 3.1.);

Figura 3.1. Impactul analizei posturilor asupra activităților de resurse umane

Să reținem!

Pentru ca analiza posturilor să aibă succes, este necesar:

- să se încadreze într-o politică coerentă de resurse umane;
- să fie realizată de personal competent;
- să existe obiective clare care să fie comunicate cu onestitate salariaților și care să fie atent urmărite;
- să existe o bună colaborare a personalului; este necesar ca acesta să participe la proiectarea sistemului și la punerea lui în aplicare.



- permite adoptarea deciziilor privind planificarea resurselor umane sau stabilirea nevoilor de personal; pentru aceasta, descrierile posturilor trebuie să fie cât mai exacte;
- permite ca recrutarea personalului să fie cât mai eficace, deoarece calitatea acestuia trebuie să aibă ca rezultat concordanța între caracteristicile sau calitățile persoanei recrutate și cerințele postului. Aceasta înseamnă că descrierile sau cerințele postului trebuie să fie definite cât mai precis, cât mai realist. Succesul sau eșecul unei recrutări depinde de calitatea descrierii postului, rezultată în urma analizei acestuia. Descrierea postului trebuie să ofere candidaților informații clare și concise, complete și obiective cu privire la posturile libere (vacante) și la cerințele acestora;
- asigură succesul deplin al proceselor de selecție și orientare efectivă a angajaților datorită concordanței dintre exigențele postului și cerințele care trebuie îndeplinite de persoana care

urmează să-l ocupe. În acest proces de realizare a concordanței post-angajat, pot să apară decizii de selecție a candidaților cu urmări nefavorabile. De exemplu, dacă specificațiile postului, care derivă din analiza postului, sunt inexacte sau omit elemente importante, poate fi aleasă o persoană nepotrivită, în timp ce persoana corespunzătoare poate fi respinsă. De asemenea, există și situații în care deciziile de angajare sunt luate fără referire la post, ceea ce înseamnă altceva decât postul și cerințele sale, neglijându-se astfel prevederile legale privind oportunitățile egale de angajare. Pentru a înlătura sau pentru a preveni asemenea situații este necesar să se demonstreze că există o legătură strânsă între cerințele postului și criteriile de angajare. Analiza posturilor este un prim pas necesar în direcția realizării acestui deziderat;

- permite o evaluare corectă a performanțelor individuale; o condiție esențială a realizării cu succes a acesteia o constituie înțelegerea corectă și completă a cerințelor postului, a nivelului acceptabil al realizărilor, respectiv, a ceea ce urmează să efectueze angajatul.
- permite stabilirea obiectivelor în legătură cu dezvoltarea resurselor umane, deoarece aceasta este dependentă de cerințele posturilor reflectate în descrierile și specificațiile acestora. În ce măsură deținătorul postului sau potențialul candidat pentru postul avut în vedere are sau nu nevoie de o pregătire suplimentară, se poate aprecia numai după ce cerințele specifice ale postului au fost determinate printr-o analiză adecvată a acestuia. Pentru ca o instruire sau perfecționare să aibă aplicabilitate, cerințele postului, rezultate din analiza acestuia, trebuie să fie permanent analizate și descrise cât mai exact. În unele situații este necesar ca analiza posturilor să fie efectuată de instructorul care realizează pregătirea angajaților;
- permite aprecierea mai bună a opțiunilor angajaților cu privire la cariera lor profesională; ei înțeleg exact cerințele posturilor care îi interesează, cerințe reflectate în descrierile și specificațiile posturilor, iar managerii și ceilalți specialiști în domeniul resurselor umane au posibilități certe de a îndruma angajații astfel încât evoluțiile în carieră să corespundă cât mai bine intereselor lor, dar și intereselor organizației.
- permite îmbunătățirea relațiilor cu sindicatele prin renunțarea la reducerea unor posturi și la repartizarea angajaților pe posturile disponibile, aspecte care, din punct de vedere istoric, au constituit cauza a numeroase conflicte. Aceasta înseamnă că, în unele situații, analiza posturilor ne poate indica sursa care generează o anumită problemă sau o stare de conflict;
- descoperă adesea, prin analiza completă, complexă și interdisciplinară a postului, acțiunile și condițiile nesigure ale postului, practicile periculoase sau metodele de muncă neergonomice și condițiile de mediu necorespunzătoare, ceea ce impune măsuri ferme de îmbunătățire a protecției muncii și a condițiilor de muncă.



Pe lângă faptul că furnizează numeroase date și informații pentru multe alte activități din domeniul managementului resurselor umane, analiza posturilor are și o serie de avantaje și pentru angajați:

- deținătorul postului obține o imagine mult mai clară asupra principalelor sale responsabilități;
- angajatul are o bază de date pentru a susține necesitatea unor schimbări sau îmbunătățiri în cadrul postului său;
- angajatul are informațiile relevante în ceea ce privește evaluarea propriilor performanțe sau alte evaluări pe care acesta dorește să le cunoască;
- angajatul poate participa la stabilirea propriilor obiective pe termen scurt și mediu.

Etapele analizei posturilor

Etapele analizei și proiectării posturilor sunt prezentate în Figura 3.2. După o primă etapă importantă, care oferă o privire de ansamblu asupra organizării structurale, urmează a doua etapă, în cadrul căreia se încearcă stimularea celor implicați în determinarea modului de folosire a informațiilor analizei și proiectării posturilor.



Deoarece analiza fiecărui post este costisitoare și consumă mult timp, este necesar să se selecteze un eșantion reprezentativ de posturi, fapt evidențiat în cea de-a treia etapă.

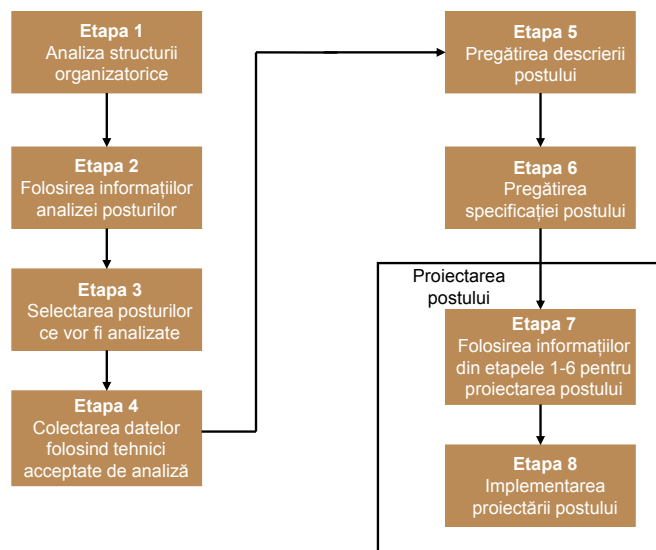
Tehnicile cele mai adecvate de analiză a posturilor (etapa a patra) sunt folosite pentru colectarea datelor privind natura sau caracteristicile postului, comportamentele solicitate, precum și trăsăturile sau calitățile necesare angajaților. Datele și informațiile colectate în etapa a patra sunt folosite în etapele următoare pentru elaborarea descrierii postului (etapa a cincea) și pregătirii specificației acestuia (etapa a șasea).

După cum se poate constata, datele și informațiile colectate în etapele 1-6 (Figura 3.4.) sunt folosite în continuare pentru proiectarea postului, etapă considerată un produs al procesului de analiză a postului. În concepția autorilor menționați, proiectarea postului reprezintă modul de structurare și de îmbinare a elementelor, a îndatoririlor și sarcinilor acestuia într-o manieră care să permită obținerea performanței și satisfacției ocupantului postului.

Să reținem!

În concepția autorilor menționați, proiectarea postului reprezintă modul de structurare și de îmbinare a elementelor, a îndatoririlor și sarcinilor acestuia într-o manieră care să permită obținerea performanței și satisfacției ocupantului postului.

Figura 3.2. Etapele procesului analizei și proiectării postului



Sursa: Manolescu, A. Lefter, V. Deaconu, A. Managementul resurselor umane. București: Editura Economică, 2007.

Subliniind faptul că analiza posturilor este procesul prin care se constată conținutul unui anumit post și ce fel de persoană trebuie angajată pe postul respectiv, putem afirma că pentru realizarea unei analize complete, trebuie parcurse următoarele etape:⁴

- stabilirea obiectivelor analizei posturilor, precum și a elementelor de bază sau a informațiilor utile pe care le furnizează analiza respectivă;
- identificarea posturilor care urmează a fi analizate, avându-se în vedere, îndeosebi, următoarele situații: posturile critice sau cu rol esențial pentru succesul organizației; posturile dificile din punctul de vedere al îndeplinirii sarcinilor; posturile pe care se efectuează permanent noi angajări; posturile ocupate de minorități sau de femei pentru a se asigura respectarea prevederilor legale referitoare la oportunitățile egale de angajare; posturile cărora li se repartizează noi sarcini de muncă, ca urmare a desființării altor posturi etc.;
- stabilirea tipurilor de date necesare, ca de exemplu: capacități sau abilități, aptitudini și atitudini, comportamente, caracteristici ale postului, inclusiv programul de lucru sau condițiile de muncă, echipamentul tehnologic folosit, îndeosebi când acesta condiționează în mare măsură performanța etc.;
- identificarea surselor de date și informații necesare analizei posturilor, având în vedere următoarele recomandări: folosirea surselor mai recente; folosirea, ori de câte ori este posibil, a mai multor surse de informații; folosirea informațiilor provenite de la angajați cu niveluri variate de experiență;
- selectarea procedeeleor specifice folosite în analiza posturilor;



Să reținem!

În desfășurarea analizei posturilor sunt implicați:

- Ocupantul postului – reprezintă principala sursă de informații;
- Analistul – are capacitatea de a interpreta și sintetiza informațiile;
- Superiorul ierarhic al ocupantului postului – validează informațiile oferite de ocupantul postului.

**Să reținem!**

Studiul activităților presupune să se determine:

- misiunea sau finalitatea postului;
- input-ul brut (informație, material), încredințat ocupantului postului;
- procesul prin care se transformă input-ul;
- nivelul normat de randament;
- durata fiecărei activități.

- colectarea datelor și informațiilor privind postul;
- analiza datelor și informațiilor înregistrate cu ajutorul unor metode și tehnici adecvate;
- prezentarea datelor și informațiilor analizei într-o formă cât mai clară și utilă;
- verificarea periodică a datelor analizei posturilor;
- evaluarea rezultatelor analizei posturilor, având în vedere diferite criterii: avantajele obținute, costurile, respectarea legislației etc.

În desfășurarea analizei posturilor sunt implicați:

- Ocupantul postului – reprezintă principala sursă de informații;
- Analistul – are capacitatea de a interpreta și sintetiza informațiile;
- Superiorul ierarhic al ocupantului postului – validează informațiile oferite de ocupantul postului.

La nivelul organizațiilor, în activitatea practică, analiza posturilor presupune parcurgerea următorilor pași:

PASUL 1: Precizează utilizarea care se va da informației, tipul de date care trebuie obținute și tehnicile care vor fi folosite în acest scop.

PASUL 2: Asigură culegerea informațiilor necesare. Pentru aceasta se folosesc:

- organigramele;
- diagramele de proces;
- descrierea postului (dacă există, ea poate fi un bun punct de plecare pentru pregătirea unei descrieri actualizate a postului).

PASUL 3: Selecționează poziții reprezentative pentru a le analiza. Acest lucru este necesar atunci când există mai multe posturi similare.

PASUL 4: Constă în analiza propriu-zisă a postului, ceea ce conduce la obținerea de informații privind:

1. Activitățile cuprinse în post. Studiul activităților presupune să se determine:
 - misiunea sau finalitatea postului;
 - input-ul brut (informație, material), încredințat ocupantului postului;
 - procesul prin care se transformă input-ul;
 - nivelul normat de randament;
 - durata fiecărei activități.
2. Comportamentul solicitat ocupantului postului. Fiecare tip de activitate cere comportamente specifice:
 - inițiativă;
 - capacitate de negociere;
 - rapiditate de decizie;
 - atenție.

3. Condițiile de muncă. Studiul acestor condiții permite să se cunoască:
 - efortul fizic și intelectual necesar;
 - riscul asumat.
4. Cerințele umane necesare desfășurării activităților. Studiul acestor cerințe permite conturarea profilului postului. Cerințele pot fi intelectuale sau fizice.
 - cerințe intelectuale: studii generale, studii de specialitate, experiență, alte cerințe speciale;
 - cerințe fizice: forță, rezistență, dexteritate.
5. Responsabilitățile asumate. Acest studiu evidențiază:
 - mijloacele materiale care se mănuiesc;
 - impactul erorilor comise de ocupantul postului asupra organizației;
 - produse sau obiective ale organizației care sunt influențate de post.

În funcție de finalitatea analizei, aceste studii sunt, mai mult sau mai puțin, profunde. Studiile incluse în cadrul acestui pas presupun folosirea uneia sau mai multor tehnici de analiză a posturilor.

PASUL 5: Verificarea informației obținute prin discuții directe cu angajatul care ocupă postul sau cu șeful său ierarhic. Cu această ocazie, se obține acceptul din partea ocupantului postului sau se realizează modificări ale descrierii activităților realizate de acesta.

PASUL 6: Elaborarea descrierii și specificației de post, ca rezultat al analizei postului.

În analiza posturilor se pot utiliza diverse metode. Alegerea metodelor de analiză a posturilor depinde de răspunsurile la întrebări ca:

- Ce facem cu rezultatele analizei?
- Cine poate culege informația?
- Când sunt necesare concluziile analizei?
- Ce metodă va fi mai bine primită de salariați?
- Câți bani avem?

Metode de analiză a posturilor

Analiza posturilor se poate realiza folosind un număr relativ mare sau o gamă variată de metode și tehnici specifice acestui domeniu de activitate. Alegerea uneia sau mai multor metode de analiză a posturilor constituie una dintre cele mai importante decizii din domeniul managementului resurselor umane, deoarece analiza sistematică și aprofundată a posturilor poate antrena importante resurse financiare, umane și materiale. De aceea, în luarea unor asemenea decizii, respectiv, în alegerea uneia sau mai multor metode de analiză a posturilor, trebuie avute în vedere aspecte deosebit de importante, precum:

- scopul analizei (scopul pentru care sunt folosite datele și informațiile obținute);

Să reținem!

Alegerea metodelor de analiză a posturilor depinde de răspunsurile la întrebări ca:

- Ce facem cu rezultatele analizei?
- Cine poate culege informația?
- Când sunt necesare concluziile analizei?
- Ce metodă va fi mai bine primită de salariați?
- Câți bani avem?



Să reținem!

Potrivit literaturii de specialitate și a practicii manageriale în domeniu, metodele și tehnicile de analiză a posturilor cele mai frecvent folosite sunt:

- analiza documentelor existente;
- observarea;
- interviul;
- chestionarul pentru analiza postului;
- chestionarul pentru analiza postului - PAQ;
- tehnica incidentelor critice;
- procedeele grafice de analiză a posturilor;
- metoda analizei posturilor a Departamentului Muncii din Statele Unite;
- analiza funcțională a posturilor.

studiul sau consultarea

documentelor existente – o parte a programelor de analiză a posturilor, precum și o bogată sursă de date, și informații utile pentru această activitate



- tipurile de date și informații necesare;
- gradul de detaliere și de precizie cerut;
- consumul de timp necesar pentru efectuarea analizelor;
- informațiile disponibile în mod curent, deoarece, dacă acestea nu există, timpul și costurile pentru crearea lor sunt relativ mari;
- eficacitatea metodelor în obținerea, prelucrarea și analiza datelor și informațiilor necesare.

De asemenea, folosirea diferitelor metode și tehnici de analiză a posturilor depinde de avantajele și dezavantajele fiecărei metode, precum și de posibilitățile de utilizare combinată sau convergentă a mai multor metode și tehnici. Aceasta cu atât mai mult cu cât niciuna din metodele și tehnicile specifice acestui domeniu de activitate nu poate furniza singură toate datele și informațiile necesare analizei posturilor.

Potrivit literaturii de specialitate și a practicii manageriale în domeniu, metodele și tehnicile de analiză a posturilor cele mai frecvent folosite sunt:

- analiza documentelor existente;
- observarea;
- interviul;
- chestionarul pentru analiza postului;
- chestionarul pentru analiza postului - PAQ;
- tehnica incidentelor critice;
- procedeele grafice de analiză a posturilor;
- metoda analizei posturilor a Departamentului Muncii din Statele Unite;
- analiza funcțională a posturilor.

În continuare, vom descrie câteva dintre cele mai utilizate metode de analiză a posturilor folosite în activitatea practică.

Analiza documentelor existente

Studiul sau consultarea documentelor existente constituie pentru multe organizații o parte a programelor lor de analiză a posturilor, precum și o bogată sursă de date, și informații utile pentru această activitate.

Precedată sau însoțită de vizite în cadrul organizației, ori la posturile care urmează a fi analizate, această metodă, alături de celelalte, permite conturarea unei "imagini formale" oficiale privind cadrul organizatoric de desfășurare a activității. De asemenea, permite analistului cunoașterea și înțelegerea naturii postului sau a specificului sarcinilor de muncă. În folosirea acestei metode, pregătirea și experiența celor care culeg, prelucrează, analizează și interpretează anumite date și informații sunt deosebit de importante, deoarece analiștii respectivi trebuie să sesizeze și să rețină din numeroasele informații ce se găsesc

în diferite documente pe acelea care au importanță pentru analiza posturilor. Metoda este cu atât mai importantă cu cât sunt numeroase situații în care documentele existente nu conțin cele mai importante date și informații privind posturile, ori acestea nu sunt exacte, ci sunt incomplete sau depășite.

De asemenea, se poate constata lipsa sau excesul de date și informații în diverse documente, dar, mai ales, lipsa unor evidențe sistematice privind problemele de personal, deoarece există tendința de a consemna, îndeosebi, aspectele economico-financiare, pierzându-se din vedere aspectele social-umane.

Cu toate că studiul documentelor existente este preferat în multe situații, iar datele și informațiile obținute sunt necesare, dând o notă de obiectivitate, acest mod particular de analiză a posturilor nu este suficient, ci trebuie folosit împreună cu alte metode și tehnici de analiză a posturilor.

Observarea

Observarea este o metodă de analiză a posturilor relativ simplă și totodată una dintre cele mai precise, îndeosebi, în situațiile în care un număr relativ mic de posturi-cheie trebuie să fie analizate în profunzime.

Această metodă este derivată din tehnicile studiului muncii, fiind utilizată, în special, în organizarea științifică a muncii pentru analiza posturilor manuale cu sarcini repetitive.

Ca metodă de analiză a posturilor, observarea presupune ca unul sau mai mulți experți în domeniu (analisti) să observe pur și simplu un executant individual sau colectiv și să înregistreze, fără a interveni, ce, de ce, când, unde și cum se efectuează activitatea.

Prin urmare, observarea permite urmărirea desfășurării activității la postul analizat și obținerea datelor și informațiilor cu privire la sarcinile care revin postului respectiv.

Datele și informațiile obținute sunt înregistrate, de obicei, într-un formular standard care permite ca unele informații-cheie să nu fie omise.

Observarea este directă, imediată, premeditată și dirijată, precum și suficient de îndelungată pentru a permite înregistrarea tuturor elementelor sau aspectelor avute în vedere.

Observarea poate fi continuă, când analistul observă și înregistrează tot ceea ce se face în cadrul postului, normalizată sau practică, atunci când, în funcție de scopul urmărit, analistul observă și înregistrează

observarea – metodă de analiză a posturilor relativ simplă și, totodată, una dintre cele mai precise, îndeosebi, în situațiile în care un număr relativ mic de posturi-cheie trebuie să fie analizate în profunzime



numai anumite categorii de fapte determinate în prealabil, și discontinuă, când analistul surprinde în special structura activității și nu procesualitatea acesteia, fiind o metodă de sondaj statistic.



Metoda consumă mult timp și este dificil de realizat în cazul posturilor cu activități mentale neobservabile sau de înaltă îndemânare manuală, în care acțiunile sunt prea rapide pentru a le observa în detaliu.

Observarea poate fi folosită independent sau împreună cu alte metode de analiză a posturilor sau poate fi completată cu analiza datelor și informațiilor de care dispune deținătorul postului (instrucțiuni, manual de procedee, note de serviciu etc.). Toate acestea, și datorită faptului că observarea este mai mult o metodă de culegere de informații decât o metodă de analiză a posturilor sau a informațiilor obținute, analiza constituind o etapă ulterioară. De asemenea, observarea poate fi înlocuită prin folosirea mijloacelor tehnice moderne de înregistrare a datelor și informațiilor necesare. Calitatea observării depinde în general de pregătirea și experiența analistului, precum și de documentarea prealabilă asupra postului care trebuie analizat.

Deoarece observarea este directă, metoda permite înțelegerea profundă a cerințelor posturilor, asigurând, totodată, criterii omogene de analiză a acestora. Totuși, observarea, ca metodă de analiză a posturilor, are o serie de inconveniente, ca de exemplu:

- consumă mult timp, iar uneori timpul alocat se poate dovedi insuficient;
- este limitată la analiza posturilor care conțin cicluri de muncă scurte și repetitive;
- generează comportamente ezitante ale persoanei observate sau rezistența acesteia din cauza temerii că observarea ar putea să-i pericliteze postul;
- dacă activitatea este preponderent mentală, observarea poate dezvălui puține informații relevante;
- cerințele critice ale postului sau evenimentele mai rare nu pot fi, întotdeauna, observate;
- absența acelor elemente sau variabile pe care numai deținătorul postului le poate evidenția;
- tentația analistului de a folosi în observările curente elemente extrase din observările anterioare.

Interviul



În situațiile în care nu este posibil ca analistul să observe, în mod real, un anumit post, de exemplu, postul de aviator, ori atunci când observarea, ca metodă de analiză a posturilor, este inaplicabilă sau dificil de realizat, de exemplu, în cazul postului de arhitect, pentru culegerea sau obținerea informațiilor privind posturile respective este necesară interviuarea deținătorilor acestora.

Interviul, ca metodă de analiză a posturilor, constă într-o discuție liberă și pertinentă, de unde și denumirea de metoda discuțiilor – interviu, sub forma unor întrebări-răspunsuri între analistul postului și deținătorul acestuia, având drept obiective culegerea datelor, constatarea reală a faptelor, obținerea unor opinii și chiar a unor soluții în problemele analizate. Prin urmare, ca și observarea, interviul este mai mult o metodă sau un mijloc de culegere de informații, opinii sau soluții, decât o metodă de analiză a postului sau a informațiilor obținute, deoarece analiza constituie o etapă ulterioară. Constituind un caz particular de comunicare, interviul reprezintă una din metodele de bază ale analizei posturilor și, ca atare, este larg folosită. Chiar dacă, de multe ori, introduce unele erori și distorsiuni în informațiile culese, corelat cu alte metode și tehnici, interviul constituie un instrument util de analiză a posturilor. De asemenea, interviul, ca metodă de analiză a posturilor, poate fi formal, atunci când se desfășoară după o anumită ordine dinainte stabilită, și informal, când analistul postului are libertatea de a schimba ordinea întrebărilor, de a le explica sensul, de a pune unele întrebări suplimentare sau chiar de a le schimba formularea.

Pentru a atinge obiectivele menționate, dar și pentru a obține informații complete, relevante și imparțiale, în cadrul interviului, ca metodă de analiză a posturilor, este necesar să fie îndeplinite următoarele cerințe:

- formularea unui număr rațional de întrebări (maximum 20) scurte și clare, care să ajute deținătorul postului să-și exprime gândurile sau opiniile despre post; unii specialiști în domeniu susțin chiar necesitatea introducerii unor anecdote, scurte povestiri ale unor fapte curioase, hazlii, de natură să ilustreze detalii ce se pot constitui ca surse de informații, ca fapte sau realități despre postul analizat, cu ajutorul cărora analistul să încerce să afle cum este perceput postul de către deținătorul acestuia;
- reținerea faptelor și nu a impresiilor, opiniilor sau părerilor insuficient fundamentate; concentrarea pe ceea ce există sau se execută în fapt, în momentul interviului și nu pe ceea ce ar trebui să existe;
- evitarea întrebărilor care, în mod evident, duc la răspunsul așteptat sau evitarea pretinderii unor răspunsuri dorite;
- asigurarea sau garantarea faptului că deținătorul postului nu are posibilitatea unor descrieri vagi sau exagerate. De exemplu, dacă interviul are în vedere evaluarea posturilor, există tendința (omenească) ca postul deținut să fie prezentat în cea mai favorabilă lumină. Dacă se constată că deținătorul postului furnizează prea multe informații care sunt suficient de relevante, analistul trebuie să fie pregătit să-l întrerupă imediat cu un comentariu adecvat (da, este bine sau mergem mai departe);
- evitarea, pe cât posibil, a înregistrării răspunsurilor pentru a favoriza comunicarea fără rețineri din partea deținătorului postului. Cu toate acestea, unii analiști preferă să informeze că interviul va fi consemnat și, în consecință, iau notițe sau înregistrează interviul

interviu – discuție liberă și pertinentă, de unde și denumirea de metoda discuțiilor – interviu, sub forma unor întrebări-răspunsuri între analistul postului și deținătorul acestuia, având drept obiective culegerea datelor, constatarea reală a faptelor, obținerea unor opinii și chiar a unor soluții în problemele analizate

pe bandă. De asemenea, angajatul trebuie asigurat că urmează să fie analizate postul și performanțele sale, iar postul său nu va fi periclitat;

- abținerea de a face aprecieri de orice natură; în cazurile în care unele întrebări sau anumite aspecte prezintă un interes deosebit, acestea urmează să fie discutate;
- când răspunsurile persoanei intervievate sunt mai ample, cu divagații, este necesar ca intervievatorul să le sintetizeze și să întrebe dacă au fost înțelese corect;
- crearea unei atmosfere de încredere care să permită exprimarea opiniilor; eficiența interviului se amplifică odată cu creșterea gradului de înțelegere și încredere între analist și deținătorul postului. Primul trebuie să asigure o comunicare deschisă, fără reticențe, făcând abstracție de funcție, să manifeste răbdare și să găsească mijloacele și posibilitățile de a obține maximum de informații de la deținătorul postului. Acesta din urmă trebuie să participe activ și să nu ignore, ceea ce se spune;
- deși unii specialiști în domeniu recomandă ca interviul să se desfășoare într-un loc retras, liniștit, fără factori de distragere, este de preferat ca interviul să se desfășoare la locul de muncă studiat. În acest sens, avantajul intimității sau singurătății într-un loc retras, sau într-un birou este depășit de cunoașterea, ori înțelegerea situației existente a postului analizat;
- înainte ca interviul să se încheie, este necesar să i se ofere persoanei intervievate posibilitatea să adauge orice consideră că a omis în timpul interviului;

Să reținem!

Reușita unui interviu, ca metodă de analiză a posturilor, depinde nu numai de îndeplinirea cerințelor prezentate, ci și de metodologia folosită în realizarea interviului respectiv.



Reușita unui interviu, ca metodă de analiză a posturilor, depinde nu numai de îndeplinirea cerințelor prezentate, ci și de metodologia folosită în realizarea interviului respectiv. Astfel, unii specialiști în domeniu, menționează următoarele tipuri de interviuri:

- interviul inițial, care asigură cea mai mare parte a datelor, faptelor sau informațiilor referitoare la post;
- interviul de verificare, realizat după ce rezultatele primului interviu au fost comparate cu alte surse de date;
- interviul cu un grup de specialiști care au competența și experiența necesară, dar și datoria sau obligația de a realiza forma finală a interviului.

De asemenea, interviurile pot fi structurate sau nestructurate. Interviurile structurate au liste de întrebări sau de control prestabilite, folosesc formulare standard și au avantajul că întrebările și răspunsurile pot fi limitate la problemele legate de post, fără a fi rigide sau fără a elimina, pe deplin, întrebările suplimentare, necesare obținerii informațiilor dorite. Totodată, interviurile structurate au avantajul de a asigura acoperirea tuturor aspectelor relevante ale postului. În felul acesta, analistul are posibilitatea să adopte o metodologie unitară și să compare datele și informațiile obținute de la diferiți angajați care dețin aceleași posturi.

Ca metodă de analiză a posturilor, interviul oferă avantajul de a permite obținerea acelor date și informații care, de obicei, nu pot fi obținute din alte surse.

Cu toate acestea, metoda interviului consumă mult timp, este relativ costisitoare, iar rezultatele obținute nu sunt întotdeauna simplu de analizat, îndeosebi când sunt intervievate mai multe persoane pentru același post.

Totodată, există anumiți factori (suspiciunea angajatului interviuat, ambiguitatea unor întrebări, anumite neînțelegeri etc.) care pot duce la distorsionarea informațiilor obținute, ceea ce face ca interviul să nu fie folosit în toate situațiile ca unică metodă de analiză.

Chestionarul pentru analiza postului

Deoarece se consideră că timpul consumat și cheltuielile efectuate cu analiza posturilor sunt relativ ridicate, multe organizații au în vedere chestionarele ca una din principalele metode rapide și eficiente de a obține date și informații relevante despre un număr mare de posturi.

Prin urmare, **chestionarul pentru analiza postului**, ca anchetă scrisă, este un suport informațional utilizat în procesul de culegere sau obținere a datelor și informațiilor referitoare la un anumit post sau la un număr mare de posturi.

Cu toate imperfecțiunile și riscurile pe care le comportă, cu toate că poate introduce chiar unele erori și distorsiuni, această metodă de analiză a posturilor a cunoscut și cunoaște încă o largă utilizare, în special datorită faptului că permite culegerea sau obținerea de informații despre post, care sunt mai puțin accesibile observației directe.

Chestionarul pentru analiza postului (Figura 3.3.) conține un ansamblu de întrebări adresate deținătorului postului, dispuse într-o succesiune logică și corespunzătoare scopului pentru care este necesară analiza. De exemplu, dacă analiza trebuie să furnizeze informații necesare evaluării postului, atunci informațiile respective trebuie să corespundă factorilor care constituie baza sistemului folosit pentru evaluarea posturilor. De asemenea, dacă nivelul de calificare, efortul și condițiile de muncă reprezintă factorii-cheie, atunci chestionarul pentru analiza postului trebuie să fie proiectat astfel încât să poată culege sau să se poată obține informațiile necesare pentru factorii respectivi.

Fără a ne propune prezentarea pe larg a problemelor privind elaborarea, aplicarea și interpretarea chestionarelor pentru analiza posturilor, subliniem faptul că proiectarea acestora este o activitate deosebit de importantă, deoarece calitatea și cantitatea informațiilor, precum și posibilitatea utilizării acestora în activitatea de analiză a



chestionarul pentru analiza postului – un suport informațional utilizat în procesul de culegere sau obținere a datelor și informațiilor referitoare la un anumit post sau la un număr mare de posturi

Să reținem!

Chestionarul pentru analiza postului conține un ansamblu de întrebări adresate deținătorului postului, dispuse într-o succesiune logică și corespunzătoare scopului pentru care este necesară analiza.

posturilor sunt condiționate direct de modul cum este conceput, structurat și evaluat chestionarul.

În acest sens, atât literatura de specialitate, cât și practica managerială în domeniul resurselor umane sugerează ca elaborarea chestionarului pentru analiza postului să se facă astfel încât acesta să cuprindă un număr minim de întrebări care să acopere cât mai multe aspecte ale postului; să fie prezentat într-o manieră care să trezească interesul celor chestionați; să nu orienteze răspunsurile spre dorințele celui care a elaborat chestionarul; să fie precis și înțeles cu ușurință, și să producă răspunsuri cât mai exacte.



Totodată, chestionarul pentru analiza postului trebuie astfel conceput și elaborat, încât să dea posibilitatea deținătorului postului analizat să-și exprime în întregime opiniile privind problematica abordată, iar răspunsurile la întrebări să fie măsurabile, prelucrabile și utilizabile.

Pentru prevenirea culegerii unor informații cu posibile erori sau distorsiuni generate de modul în care sunt formulate întrebările, chestionarul pentru analiza postului se testează prin intermediul unor investigații preliminare pentru a ne asigura că întrebările pot fi înțelese și pentru a verifica dacă se obțin răspunsurile necesare.

Metoda chestionarului pentru analiza postului are avantajul că permite obținerea de date și informații pentru un număr mare de posturi într-o perioadă relativ scurtă de timp. Cu toate acestea, datorită gradului de subiectivitate existent, datele și informațiile obținute trebuie interpretate cu multă grijă.

Figura 3.3. Model de chestionar pentru analiza posturilor

CHESTIONAR PENTRU ANALIZA POSTULUI

Răspunsurile dvs. la întrebările din acest chestionar vor fi utilizate pentru dezvoltarea unor tehnici moderne în domeniul managementului resurselor umane, în organizația dvs. Acest chestionar nu este folosit, în nici un fel, pentru evaluarea activității și performanțelor unor persoane.

0. POSTUL

- Titlul postului
- Departamentul
- Localitatea
- Titularul postului
- Postul este subordonat direct către:
- Funcția
- Persoana
- Fișa postului este elaborată? ☐ DA ☐ NU
- Data elaborării

1. SCOPUL POSTULUI

(Prezentați sintetic motivele principale pentru care a fost creat și există acest post)

2. DIMENSIUNILE POSTULUI

(Indicați sub formă **cantitativă**, datele caracteristice postului.)

- 2.1. Rezultatele așteptate (producție, vânzări, etc.)
- 2.2. Resurse disponibile
- 2.3. Personal în subordine
- 2.4. Buget alocat
- 2.5. Altele

3. RESPONSABILITĂȚILE POSTULUI

(Indicați principalele responsabilități ale postului, în legătură directă cu rezultatele finale așteptate de la acest post.)

Responsabilitatea	Rezultate așteptate
3.1.	
3.2.	

4. CONȚINUTUL POSTULUI

(Descrieți, pe scurt, sarcinile care revin postului pentru realizarea fiecăreia din responsabilitățile de mai sus, utilizând aceeași numerotare.)

Responsabilitatea	Rezultate așteptate
3.1.	
3.2.	

5. PUTEREA DE DECIZIE ȘI LIMITELE DE AUTORITATE

- 5.1. Care sunt responsabilitățile / sarcinile în cadrul cărora aveți libertate totală de decizie?
.....
- 5.2. Care sunt responsabilitățile / sarcinile în cadrul cărora, pentru a acționa, aveți nevoie de acordul șefilor?
.....
- 5.3. Care sunt responsabilitățile / sarcinile în cadrul cărora activitatea se desfășoară conform procedurilor prestabilite?
.....

9. INFLUENȚA POSTULUI ASUPRA ACTIVITĂȚII ORGANIZAȚIEI

9.1. Postul analizat influențează rezultatele unor posturi din alte departamente?

☐ DA ☐ NU

9.2.1. Care sunt principalele trei departamente influențate:

9.2.2. Influența exercitată poate avea un efect major asupra rezultatelor acestor departamente?

☐ DA ☐ NU

9.3. Postul analizat influențează **direct** rezultatele financiare ale organizației?

☐ DA ☐ NU

10. PROBLEME SPECIALE

10.1. Indicați elementele cele mai **complexe și dificile** ale activității postului.

10.2. Indicați elementele **critice** ale postului (vă rugăm explicați)

10.3. Indicați elementele postului cele mai **expuse riscului de a suferi modificări** în viitorul apropiat (1-2 ani).

10.4. Ce elemente considerați că **nu ar trebui să aparțină** postului (*din cele existente în prezent*)?

10.5. Ce elemente **noi** ar trebui adăugate postului pentru a-i îmbunătăți efectele asupra organizației?

11. ALTE INFORMAȚII

Vă rugăm să furnizați orice alte informații, neincluse în răspunsurile anterioare, pe care le considerați relevante și utile pentru înțelegerea mai bună a postului.

Data

Completat de
(numele și prenumele)

Vă mulțumim pentru cooperare!

Tehnica incidentelor critice

Tehnica incidentelor critice este o metodă care permite obținerea informațiilor despre un anumit post în termeni comportamentali. Aceasta înseamnă că tehnica incidentelor critice urmărește identificarea principalelor tipuri de comportamente critice, speciale, neobișnuite, eficiente sau ineficiente, a tuturor anomaliilor, erorilor și insuficiențelor efectiv observate în realizarea sarcinilor, precum și influența pe care acestea o exercită asupra rezultatelor obținute. În accepțiunea metodei, incidentul critic nu are semnificația de conflict, ci este un aspect particular, neobișnuit, pozitiv sau negativ al comportamentului deținătorului postului sau al performanțelor acestuia.

tehnica incidentelor critice – metodă care permite obținerea informațiilor despre un anumit post în termeni comportamentali

Pentru a fi descrise, incidentele critice trebuie să corespundă următoarelor criterii:

- sunt aspecte observabile și măsurabile ale comportamentului efectiv;
- sunt cazuri extreme de comportament, speciale, eficiente sau ineficiente, ce au consecințe vizibile;
- exprimă scopuri sau intenții clare;
- li se pot studia cauzele sau circumstanțele care le-au determinat, precum și efectele sau consecințele pozitive sau negative.

Prin urmare, **tehnica incidentelor critice** nu permite identificarea comportamentelor obișnuite, comune, de rutină și nu poate oferi o imagine globală asupra comportamentului deținătorului postului.

De asemenea, deoarece prin definiție incidentele critice descriu comportamente neobișnuite, este destul de dificil să se creeze un profil al comportamentului obișnuit într-un anumit post, aspect ce constituie, de fapt, unul din principalele obiective ale analizei posturilor.

Deoarece comportamentele critice sunt observabile și măsurabile, informațiile obținute prin tehnica incidentelor critice pot fi folosite pentru multe aspecte ale analizei posturilor; deseori, ea este potrivită pentru dezvoltarea sistemelor de evaluare a performanțelor sau pentru determinarea necesităților de pregătire a angajaților.

Așadar, cu toate că tehnica incidentelor critice necesită un timp considerabil pentru observarea, alegerea și gruparea incidentelor critice după natura comportamentelor similare pe care acestea le descriu, rezultatele finale conturează o imagine destul de clară asupra cerințelor efective ale postului și ajută la caracterizarea acestuia sub raportul eficienței.

3.3. Fișa postului



Pentru ca analiza posturilor să aibă succes, este necesar:

- să se încadreze într-o politică coerentă de resurse umane;
- să fie realizată de un personal competent;
- să existe obiective clare care să fie comunicate cu onestitate salariaților și care să fie atent urmărite;
- să existe o bună colaborare a personalului; este necesar ca acesta să participe la proiectarea sistemului și la punerea lui în aplicare.

Toate informațiile colectate pe parcursul analizei vor putea fi utilizate pentru întocmirea fișelor de post. În exemplul din Figura 3.4., vedem conținutul unui astfel de document:

Figura 3.4. Fișă de post pentru Șef compartimente bugete

FIȘA POSTULUI

I. Descrierea postului

1. Postul: ȘEF COMPARTIMENT

2. Compartiment: BUGETE

3. Nivel ierarhic: 5

4. Pondere ierarhică: 5

5. Relații organizatorice:

5.1. de autoritate

- **ierarhice** - este subordonat directorului financiar;
- are în subordine personalul compartimentului;
- **funcționale** - transmite indicații metodologice cu privire la execuția și urmărirea bugetelor și întocmirea tabloului de bord al managementului;

• **de stat-major**

5.2. de cooperare - cu șefi de compartimente

5.3. de control

5.4. de reprezentare

6. Obiectivele individuale

- elaborarea, până la data de a bugetului general al întreprinderii;
- elaborarea, până la data de a bugetelor centrelor de gestiune;
- completarea situației informaționale..... până la data de.....și transmiterea sa managementului de nivel superior până la data de.....

7. Sarcini – competențe – responsabilități

Nr. crt.	Sarcini	Competențe	Responsabilități
1.	Organizează și coordonează acțiunea de fundamentare și elaborare a bugetului general al organizației și a bugetelor centrelor de gestiune.	la măsuri pentru elaborarea în termen a bugetelor (înainte de începerea perioadei la care se referă), într-o pronunțată dimensiune participativă.	Răspunde de conținutul bugetelor, modul de fundamentare și elaborare, termenele de realizare.
2.	Asigură, împreună cu șeful compartimentului STRATEGII-MANAGEMENT, promovarea și utilizarea metodologică adecvată a managementului prin obiective (MO) și prin bugete (MB).	Face propuneri de delimitare a centrelor de gestiune, de conținut al bugetelor, de sistem de obiective și alte componente MO și MB.	Poartă răspunderea delimitării și dimensionării centrelor de gestiune, a conținutului și a modului de fundamentare a componentelor MO și MB.
3.	Coordonează elaborarea programelor de acțiuni și a calendarelor de termene – ca suport al îndeplinirii obiectivelor și a realizării bugetelor.	la măsuri pentru operaționalizarea și realizarea bugetelor prin precizarea deciziilor și a acțiunilor solicitate de acestea la nivel de organizație și, parțial, centru de gestiune.	Răspunde de conținutul, oportunitatea și necesitatea acestor componente ale managementului prin obiective și ale managementului prin bugete.
4.	Asigură, prin personalul de specialitate al compartimentului, culegerea, înregistrarea și transmiterea abaterilor de la costurile normale.	Decide în legătură cu limitele de toleranță și cuantumul abaterilor de la costurile normale; face propuneri de sistem informațional în acest domeniu.	Răspunde de punerea la dispoziția centrelor de gestiune a elementelor metodologice de tratare a informațiilor referitoare la abateri.
5.	Asigură elaborarea unor situații informaționale specifice, integrate în tabloul de bord al managementului.	Nominalizează persoanele ce vor întocmi astfel de situații. la măsuri pentru respectarea termenelor de elaborare și transmitere.	Răspunde de conținutul acestor situații informaționale.

Să reținem!

Pentru ca analiza posturilor să aibă succes, este necesar:

- să se încadreze într-o politică coerentă de resurse umane;
- să fie realizată de un personal competent;
- să existe obiective clare care să fie comunicate cu onestitate salariaților și care să fie atent urmărite;
- să existe o bună colaborare a personalului; este necesar ca acesta să participe la proiectarea sistemului și la punerea lui în aplicare.

6.	Participă la elaborarea strategiei și politicii financiare a organizației.	Face propuneri privind nivelul unor componente strategice (obiective, resurse etc.).	Răspunde de calitatea informațiilor puse la dispoziție pentru elaborarea strategiei și politicii financiare.
7.	Asigură corecția și actualizarea bugetelor în funcție de volumul și structura abaterilor sau de modificările programului de producție.	la măsuri pentru elaborarea unor bugete de corecție la nivel de organizație și centru de gestiune.	Răspunde de oportunitatea și necesitatea unor astfel de modificări.
8.	Organizează efectuarea de analize periodice ale execuției bugetare la nivel de organizație și centru de gestiune, activități ori produse.	la măsuri pentru asigurarea fondului informațional necesar analizei; face propuneri de îmbunătățire a condițiilor de îndeplinire a prevederilor bugetare.	Răspunde de efectuarea periodică a unor astfel de analize și de realismul propunerilor avansate conducerii organizației.
9.	Acordă asistență economică de specialitate compartimentelor funcționale și operaționale în legătură cu elaborarea, actualizarea, execuția și urmărirea bugetelor.	Face propuneri de natură metodologică privind funcționarea managementului prin obiective și a managementului prin bugete.	Răspunde de acuratețea informațiilor metodologice transmise și de oportunitatea lor.
10.	Participă la stabilirea modalităților de cointereseare materială a managerilor și executanților, în funcție de gradul de realizare a obiectivelor individuale, ale centrului de gestiune și ale organizației.	Propune variante (criterii) de motivare materială a personalului de conducere și execuție. la măsuri pentru operaționalizarea acestora în politica salarială a întreprinderii.	Răspunde de gradul de implicare în definitivarea acestor propuneri și de oportunitatea lor.
11.	Participă la efectuarea de analize economice generale și pe domenii, inițiate de managementul de nivel superior.	Face propuneri de îmbunătățire a activităților centrelor de gestiune și ale organizației, în general.	Are obligația de a se implica în astfel de analize. Răspunde de realismul informațiilor transmise directorului financiar.
12.	Participă la determinarea costurilor de producție efective.	Face propuneri de metodologii de calculație a costurilor, care să atenueze improvizațiile.	Răspunde de calitatea conlucrării cu departamentul Contabilitate.

II. Cerințele postului

1. Competența profesională

1.1. **Pregătire:** studii superioare economice

1.2. **Experiență:** minimum trei ani în profesie

1.3. **Cunoștințe profesionale:**

- cunoștințe economice referitoare la mecanismele de funcționare a organizației în economia de piață;
- cunoașterea particularităților utilizării unor pârghii economice;
- cunoașterea conținutului economic al bugetelor și a rolului acestora în management.

1.4. **Calități și aptitudini profesionale**

- capacitate în utilizarea instrumentarului economic;
- disponibilitate pentru interpretări economice ale unor fenomene și procese;
- capacitate de analiză și sinteză.

2. Competența managerială

2.1. **Cunoștințe de management**

- cunoașterea particularităților exercitării proceselor de management;
- cunoașterea caracteristicilor constructive și funcționale ale sistemului de management și subsistemelor sale;
- cunoașterea în detaliu a managementului prin obiective și a managementului prin bugete.

2.2. **Calități și aptitudini manageriale**

- sănătate, vigoare, caracter, fermitate, onestitate, capacitate de conducere, dorința de a conduce, abilitate în a lucra cu oamenii, inteligență, capacitate în a sesiza, accepta și aplica NOUL, talent, fler, intuiție.

2.3. **Cerințe specifice**

- absolvirea, recentă, a unui curs de perfecționare managerială;
- absolvirea, recentă, a unui curs postuniversitar în domeniul economico-financiar.

III. Mijloace de care dispune postul:

- materiale: mobilier și echipament informatic;
- umane: salariații din compartimentul „bugete”;
- financiare.

IV. Limite de competență

- are competență deplină pentru elaborarea și operaționalizarea bugetelor la nivelul organizației și al centrelor de gestiune;
- acționează în limita mandatului primit, în activități care asigură îmbunătățirea activității centrelor de gestiune.

3.4. Proiectarea posturilor

Organizațiile care demarează o activitate sau cele care se extind proiectează posturi în vederea desfășurării corespunzătoare a activităților. **Proiectarea postului** reprezintă ansamblul de activități prin care se precizează conținutul fiecărui post și se determină modul de distribuție a muncii în cadrul organizației. Proiectarea postului are două dimensiuni:

- **Dimensiunea inginerescă, tradițională.** Aceasta se bazează în principal pe specializarea muncii. Activitățile sunt defalcate și atribuite lucrătorilor, în funcție de calificarea, talentul, uneltele de care dispun, singurul criteriu avut în vedere fiind cel economic.
- **Dimensiunea comportamentală.** Aceasta presupune faptul că posturile sunt ocupate de persoane și, drept urmare, atunci când le proiectăm, trebuie să ținem seama de studiile de psihologie socială și de ergonomie, astfel încât să obținem maximum de productivitate, fără a influența negativ starea de sănătate fizică sau intelectuală a salariaților.

În această optică, proiectarea postului are rolul:

- de a asigura identificarea obiectivelor individului cu cele ale postului;
- de a asigura o prestare mai comodă a activității;
- de a asigura dezvoltarea, autorealizarea lucrătorului.

Realizarea acestor roluri presupune adoptarea unor măsuri privind:

- **Timpul de lucru.** Se poate acorda salariatului libertatea de a-și alege orarul: program redus, program decalat, program ocazional, reducerea temporară a duratei zilei de muncă;
- **Locul de muncă.** De exemplu, se poate acorda salariatului posibilitatea de a lucra la domiciliu. În acest caz, se impune o condiție: să existe în fiecare săptămână, un timp minim de prezență fizică în organizație, pentru a nu se pierde cultura comună și pentru a se facilita comunicarea interpersonală;
- **Constituirea de grupuri de lucru autonome** în vederea atingerii anumitor obiective conduce adesea, în organizațiile moderne, la rezultate spectaculoase.
- **Antrenarea salariaților** în procesul de adoptare a deciziilor, ceea ce conduce la îmbunătățirea climatului de muncă și a productivității.



proiectarea postului – ansamblul de activități prin care se precizează conținutul fiecărui post și se determină modul de distribuție a muncii în cadrul organizației

modelul caracteristicilor postului

– o abordare comportamentală a proiectării posturilor

**Modelul caracteristicilor postului**

Modelul caracteristicilor postului, întâlnit destul de frecvent și prezentat pe larg în literatura de specialitate,⁵ reprezintă, în opinia multor specialiști în domeniu, o abordare comportamentală a proiectării posturilor, deoarece, în ultimul timp, tot mai multe studii sau cercetări au fost orientate spre schimbarea conținutului muncii în general și a posturilor în special, astfel încât deținătorii acestora să-și poată valorifica potențialul motivațional sau să-și satisfacă cât mai deplin nevoile individuale de dezvoltare și recunoaștere. Modelul caracteristicilor postului își propune să demonstreze, în ce mod potențialul motivațional al angajaților poate fi transformat în rezultatele dorite. Dezvoltat după numeroase cercetări de către J.R. Hackman și R.G. Oldham (2007) modelul caracteristicilor postului evidențiază patru grupe de variabile (Figura 3.5.), și anume:

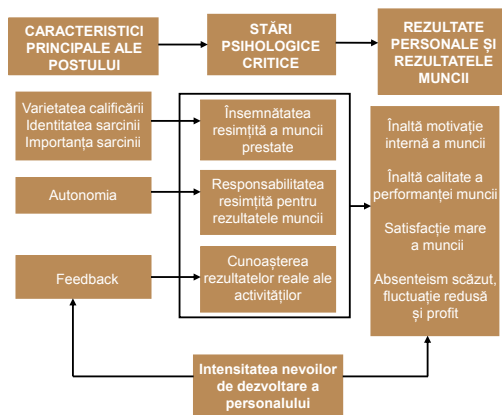
- caracteristicile principale ale postului sau dimensiunile esențiale ale acestuia;
- ca intrări;
- rezultatele personale și rezultatele muncii, ca ieșiri;
- stările psihologice critice provocate de modul de combinare a caracteristicilor postului;
- intensitatea nevoilor de dezvoltare sau de consolidare a acestora.

Prin urmare, din conținutul modelului caracteristicilor postului (Figura 3.5.) se poate constata, în primul rând, faptul că înțelegerea deplină a muncii sau modul în care este perceput conținutul postului se bazează pe cinci caracteristici principale sau dimensiuni esențiale ale postului care constituie, de fapt, trăsăturile determinante ale definirii sau proiectării cât mai corecte a posturilor, și anume:

- varietatea calificării sau diversitatea aptitudinilor;
- identitatea sarcinii;
- importanța sau semnificația sarcinii;
- autonomia;
- feedback-ul.



Figura 3.5. Modelul caracteristicilor postului



Sursa: Hackman J.R., Oldham G.R. *Work Design*, Addison-Wesley Publishing Co, 2005, pp. 78-80

Varietatea calificării sau diversitatea aptitudinilor

Această caracteristică esențială a postului definește gradul în care un post solicită efectuarea unei diversități de activități care implică folosirea și dezvoltarea unui număr mai mare sau mai mic de calități, de aptitudini și abilități din partea deținătorului postului. Astfel, este posibil ca deținătorul postului să resimtă un sentiment de realizare numai în situația în care acesta percepe faptul că aptitudinile, calificările și abilitățile sale sunt necesare și sunt utilizate cât mai complet. Oamenii diferă în ceea ce privește necesitățile lor de varietate sau diversitate, în această situație există un nivel optim pentru fiecare angajat.

Gradul de varietate sub nivelul optim poate duce la proiectarea unor posturi cu activități monotone, în timp ce prea multă varietate sau diversitate poate duce la definirea unor activități prea fragmentate.

O premisă obligatorie o constituie, evident, existența unui minim de calificare sau a unui număr minim de aptitudini și abilități la nivelul fiecărui post.

Identitatea sarcinii

Această dimensiune esențială a postului reprezintă gradul în care un post presupune realizarea de unități de muncă complete, activități sau sarcini de muncă identificabile și de sine-stătătoare, respectiv realizarea integrală sau parțială a unor acțiuni sau sarcini de muncă, de la început până la sfârșit, cu rezultate vizibile, care pot fi delimitate. De aceea, ori de câte ori o activitate sau o sarcină de muncă trebuie împărțită la mai multe persoane, este necesar să se analizeze în ce măsură acest lucru este justificat. De asemenea, este necesară proiectarea, pe cât posibil, a unor posturi cu activități complete și mult mai substanțiale, datorită duratei mai mari de realizare a activităților, comparativ cu duratele unor cicluri foarte mici, dar care pot fi percepute ca un lanț neîntrerupt de acțiuni de rutină (liniile de asamblare) care pot începe și se pot termina odată cu schimbul de muncă. Mărirea gradului de identitate a unor sarcini se poate realiza în general prin adăugarea unor sarcini de muncă, aflate în corelație cu cele existente. Activitățile suplimentare sau adiționale pot fi activități de pregătire sau auxiliare, efectuate, de obicei, de alte persoane, însă pot avea un nivel de responsabilitate mai redus. Dacă aceste activități de nivel mai scăzut sunt adăugate sarcinilor existente, fără a transforma activitatea într-o unitate de muncă mai completă sau de sine-stătătoare, activitățile respective nu contribuie la creșterea motivației sau la proiectarea unui post mai motivant, ci duc la insatisfacții și la nemulțumiri din partea titularului acestuia. Există și cazuri în care poate fi realizată o integrare completă a activității, însă, cel mai adesea, există posibilitatea combinării câtorva acțiuni consecutive într-un post de sine-stătător, care să asigure, dacă este posibil, o transformare vizibilă a produsului sau a serviciului.



Importanța sau semnificația sarcinii

Această caracteristică principală a postului definește măsura sau gradul în care o activitate, o sarcină de muncă sau un post influențează sau exercită un impact deosebit asupra vieții sau muncii altora, fie în cadrul organizației, fie în mediul exterior acesteia. Chiar dacă aptitudinile anumitor angajați implicați în realizarea unor activități sau sarcini de muncă diferite sunt similare, gradul în care este percepută importanța, semnificația sau însemnătatea muncii lor poate fi diferită.

Importanța sarcinii derivă și din măsura în care aceasta este percepută ca o muncă utilă, diferă în funcție de concepțiile indivizilor sau de propriul sistem de valori. De exemplu, indivizii, în general, și angajații, în special, pot admite că o anumită activitate este importantă, însă aceștia nu consideră întotdeauna că scopurile spre care este direcționată activitatea respectivă merită efortul. De aceea, mulți specialiști în domeniu consideră că este deosebit de important să se studieze modalitățile prin care angajații unei organizații pot deveni mai conștienți de modul în care munca lor se încadrează în procesul productiv global sau în activitatea generală a organizației.

Dacă se are în vedere modelul caracteristicilor postului (Figura 3.5.), se poate constata că autorii acestuia încearcă să sugereze faptul că îmbinarea primelor trei caracteristici ale postului (varietatea calificării sau diversitatea aptitudinilor, identificarea sarcinii și importanța sarcinii) poate contribui la evaluarea gradului în care o anumită activitate sau un anumit post sunt percepute ca având un sens, o valoare și o utilitate.



Autonomia

Este acea caracteristică esențială a postului care definește măsura sau gradul în care un post asigură sau oferă o anumită libertate, independență și autoritate de decizie pentru ca deținătorul acestuia să-și poată stabili propriile sale obiective, să-și poată programa propria sa activitate și să-și determine duratele, ritmurile de muncă și procedeele necesare îndeplinirii sarcinilor. Prin urmare, autonomia reflectă gradul până la care deținătorii posturilor își pot planifica, organiza și controla activitatea și regimul de muncă și odihnă, ceea ce duce la creșterea atașamentului față de organizație, în general, și față de activitatea desfășurată, în special.

Ca și în cazul altor caracteristici principale ale postului, există un nivel optim de autonomie ce se poate acorda deținătorului unui post, care duce în cele din urmă la apariția unui sentiment de responsabilitate resimțită pentru rezultatele muncii (Figura 3.5.). Dacă o activitate nu reprezintă o unitate de muncă completă și de sine stătătoare sau un întreg unitar identificabil, ci numai o mică parte dintr-un întreg, atunci prea multă autonomie, la nivelul deținătorului postului, poate

conduce la ineficiență, prin dispariția coordonării necesare. Există însă și situații în care, dacă deținătorului postului i se acordă prea multă autonomie, aceasta poate duce la un anumit stres.

Feedback-ul

Această dimensiune deosebit de importantă a postului evidențiază nivelul la care postul oferă deținătorului acestuia, în mod direct, clar și la timp, informațiile asupra propriilor performanțe, asupra eficacității muncii sale, asupra nivelului și calității rezultatelor reale ale activităților desfășurate. Așadar, după cum sugerează J.R. Hackman și R.G. Oldham, feedback-ul este cea caracteristică principală a postului legată, în primul rând, de cunoașterea rezultatelor reale ale activităților desfășurate (Figura 3.5.). Ca și în cazul altor caracteristici principale ale postului, feedback-ul depinde, în mare măsură, de gradul în care o activitate sau o anumită sarcină de muncă reprezintă o unitate de muncă completă, de sine-stătătoare sau un întreg unitar identificabil, deoarece, în acest caz, feedback-ul este mai evident și mai direct.

De asemenea, ca și rezultatele activității desfășurate, feedback-ul poate fi intrinsec, atunci când provine din interiorul activității (produse fabricate, defecte constatate, termene respectate etc.) și extrinsec, atunci când este asigurat din exterior (respingerea unor produse de către controlul de calitate, aprecierile în scris ale unor clienți cu privire la calitatea produselor sau serviciilor oferite, evaluarea performanțelor unor angajați de către managerii direcți sau superiorii acestora etc.).

Potrivit literaturii de specialitate și practicii manageriale în domeniu, feedback-ul intrinsec are calitatea de a fi mai personal. De exemplu, dacă o persoană își detectează o greșeală, acest lucru i se va părea mai puțin amenințător și mai ușor de asumat decât dacă îi este indicată de către o altă persoană.

Feedback-ul intrinsec tinde să fie, de regulă, mai puternic și, desigur, mai direct decât feedback-ul extrinsec, deoarece permite deținătorului postului să-și corecteze, să-și adapteze sau să-și îmbunătățească permanent activitățile desfășurate. Astfel, luarea în considerare și analiza atentă a caracteristicilor principale ale posturilor permite o înțelegere mai clară a contribuției acestora la apariția „stărilor psihologice critice” care, la rândul lor, determină sentimentele oamenilor față de activitățile desfășurate și față de rezultatele obținute.

Așadar, modul de combinare a caracteristicilor principale ale posturilor, precum și motivația intrinsecă sau satisfacția ocupanților acestora pot provoca apariția sau manifestarea unor stări psihologice legate de (Figura 3.5.):

- însemnătatea resimțită a muncii prestate sau înțelegerea deplină a muncii, respectiv măsura în care deținătorul postului consideră munca importantă, de valoare sau că merită să fie făcută;



Să reținem!

Modul de combinare a caracteristicilor principale ale posturilor, precum și motivația intrinsecă sau satisfacția ocupanților acestora pot provoca apariția sau manifestarea unor stări psihologice legate de (Figura 3.5.):

- însemnătatea resimțită a muncii prestate sau înțelegerea deplină a muncii, respectiv măsura în care deținătorul postului consideră munca importantă, de valoare sau că merită să fie făcută;
- responsabilitatea resimțită pentru rezultatele muncii;
- cunoașterea rezultatelor reale ale activității.

- responsabilitatea resimțită pentru rezultatele muncii;
- cunoașterea rezultatelor reale ale activității.



Cu cât aceste stări psihologice principale sunt mai cunoscute, cu atât este mai mult percepută motivația internă a muncii. De asemenea, comportamentul în muncă sau stările psihologice critice ale deținătorului postului par a fi mult mai pozitive în acele situații în care există o concordanță cât mai deplină între cerințele postului și calitățile deținătorului acestuia. Aceasta cu atât mai mult cu cât, după cum s-a mai menționat, autorii modelului caracteristicilor postului încearcă să sugereze și să descrie modul în care pot fi combinate diferitele caracteristici ale postului pentru a provoca apariția unor stări psihologice importante, care, la rândul lor, influențează sentimentele oamenilor pentru activitățile desfășurate sau pentru rezultatele personale și organizaționale. Astfel, primele trei caracteristici ale postului (varietatea calificării, identitatea sarcinii și semnificația sau importanța postului) contribuie la dezvoltarea unui sentiment de înțelegere mai exactă și mai deplină a muncii prestate sau a postului. Gradul în care o activitate este mai mult sau mai puțin înțeleasă diferă însă de propriul sistem de valori al fiecărui angajat. De exemplu, unii angajați consideră că posturile lor sunt mai puțin înțelese, cu toate că acestea au cele trei caracteristici menționate (varietate, identitate și importanță). De asemenea, după cum rezultă din modelul caracteristicilor postului (Figura 3.5.), autonomia este legată direct de responsabilitatea resimțită pentru rezultatele muncii, ceea ce permite dezvoltarea unui simț mai profund al responsabilității, iar feedback-ul este acea caracteristică a postului strâns legată de rezultatele reale ale activității. În același timp, însă, datorită faptului că oameni diferiți au capacități sau posibilități și nevoi diferite, trebuie avut în vedere sau conștientizat faptul că diferențele individuale pot duce la reacții individuale diferite și pot modera legăturile existente între variabilele modelului. Dacă o persoană nu manifestă o anumită nevoie de dezvoltare, îmbogățirea postului poate avea un anumit impact asupra uneia sau alteia din dimensiunile principale ale postului. De aceea, comportamentul în muncă și stările psihologice critice par să fie pozitive, în situațiile în care există o concordanță cât mai deplină între caracteristicile postului și trăsăturile deținătorului acestuia.

Modelul caracteristicilor postului sugerează, astfel, faptul că rezultatele personale și organizaționale apar numai în cazul persoanelor care au capacitățile sau disponibilitățile necesare pentru realizarea îmbogățirii posturilor, care simt nevoia puternică de schimbare și realizare în muncă sau manifestă un grad rezonabil de satisfacție, referitor la contextul posturilor (gradul de siguranță, salariul, relațiile de muncă etc.).⁶ În consecință, preocupările sau eforturile permanente de a realiza o mai completă și mai complexă înțelegere a condițiilor în care posturile pot fi mai interesante, mai atractive și mai motivante intrinsec sunt pe deplin justificate. În concordanță cu teoria așteptărilor a lui V. Vroom (1964), care reprezintă un punct

de vedere mai complex, privind mecanismul motivării, prin faptul că acordă importanța cuvenită nevoilor și motivărilor individuale, autorii modelului caracteristicilor postului încearcă, prin urmare, să stabilească unele legături între caracteristicile principale ale postului, satisfacția intrinsecă a deținătorului postului și nevoile individuale de dezvoltare ale acestuia. Aceasta înseamnă că dimensiunile potențiale ale postului determină trei stări psihologice critice care, la rândul lor, pot influența o serie de avantaje personale sau rezultate organizaționale. În același timp, intensitatea legăturilor dintre principalele variabile ale modelului caracteristicilor postului este influențată în mare măsură de diferențele individuale ale oamenilor (nivelul educațional, sexul, vârsta, valorile economice și sociale etc.).⁷ Din punct de vedere managerial, unii specialiști consideră că nu toate posturile trebuie definite sau proiectate la cel mai înalt nivel, în ceea ce privește fiecare caracteristică a acestora, deoarece, în cele din urmă, ceea ce trebuie realizat este concordanța între dimensiunile esențiale ale posturilor și trăsăturile deținătorilor acestora.

În concluzie, definirea sau proiectarea posturilor trebuie să satisfacă mai multe cerințe. În mod ideal, un post bine definit trebuie:

- să constituie un întreg, adică să cuprindă o sarcină identificabilă;
- să aibă o însemnătate pentru deținătorul postului și să presupună o activitate care să merite a fi îndeplinită;
- să acorde deținătorului postului libertatea de a lua orice decizie considerată necesară în îndeplinirea activității, în limitele constrângerilor impuse de organizație;
- să ofere recompensele considerate corespunzătoare efortului depus;
- să furnizeze deținătorului postului un feedback direct, necesar evaluării propriei sale eficiențe;
- să utilizeze aptitudinile și abilitățile individului;
- să ofere oportunități de învățare și dezvoltare;
- să cuprindă un domeniu clar definit și responsabilități derivate, precum și posibilitatea exercitării autorității și adoptării deciziilor;
- să ofere posibilitatea dezvoltării de relații sociale între colegi;
- să implice o contribuție identificabilă în produsul final sau în serviciul realizat de organizație;
- să reprezinte o activitate suficient de solicitantă și incitantă;
- să ofere variație în gama sarcinilor îndeplinite.

3.5. Evaluarea posturilor

Evaluarea posturilor reprezintă un proces sistematic de apreciere a valorii relative a posturilor dintr-o organizație. Ea poate fi considerată:

- un proces comparativ, deoarece implică relații, nu valori absolute;
- un proces de judecată, pentru că se bazează pe interpretarea informațiilor despre posturi (informații procurate cu ajutorul chestionarelor de analiza postului), pe comparația posturilor, pe dezvoltarea unei structuri de ierarhizare;

Să reținem!

Din punct de vedere managerial, unii specialiști consideră că nu toate posturile trebuie definite sau proiectate la cel mai înalt nivel, în ceea ce privește fiecare caracteristică a acestora, deoarece, în cele din urmă, ceea ce trebuie realizat este concordanța între dimensiunile esențiale ale posturilor și trăsăturile deținătorilor acestora.

evaluarea posturilor – proces sistematic de apreciere a valorii relative a posturilor dintr-o organizație

- un proces analitic, pentru că aprecierile care se fac sunt documentate, întemeiate pe colectarea datelor despre posturi, clasificarea lor pe categorii și reasamblarea lor în formatul standard necesar;
- un proces structurat, pentru că se bazează pe un model care permite evaluatorilor să judece rațional și consecvent. Acest model cuprinde terminologie și criterii comune, folosite de toți evaluatorii. Totuși, pentru că aceste criterii sunt interpretabile, nu există o garanție privind consecvența sau caracterul rațional al judecăților făcute.

Procesul de evaluare presupune parcurgerea succesivă a următoarelor etape:

- stabilirea posturilor care trebuie evaluate și a numărului acestora;
- alegerea uneia dintre metodele de evaluare;
- alegerea posturilor reprezentative care să fie considerate etalon și care să fie utilizate ca bază de comparație;
- stabilirea factorilor care să fie folosiți în evaluarea posturilor;
- analiza posturilor și a rolurilor;
- stabilirea valorii relative a posturilor prin aplicarea unui proces de evaluare.



Succesul rezultatului obținut în urma unui proces de evaluare a posturilor depinde, adesea, de metodele de evaluare folosite.

Metodele de evaluare a posturilor pot fi:

1. Non-analitice;
2. Analitice;
3. Bazate pe aptitudini sau competențe;
4. Bazate pe stabilirea prețului de piață;
5. Metode speciale, elaborate de diferite firme de consultanță în management.

1. Metodele non-analitice compară între ele posturile ca atare, fără a cerceta factorii care le diferențiază unele de altele. Cele mai răspândite scheme non-analitice sunt:

Ierarhizarea posturilor

ierarhizarea posturilor – cea mai simplă și cea mai rapidă metodă de evaluare a posturilor

Ierarhizarea posturilor: este cea mai simplă și cea mai rapidă metodă de evaluare a posturilor. Aceasta determină poziția posturilor în cadrul unei familii de posturi, pornind de la descrierea lor și având în vedere un singur criteriu de apreciere globală, respectiv complexitatea acestora. Metoda prezintă trei variante:

- ierarhizarea simplă a posturilor. Esența acestei metode constă în acordarea pentru fiecare post supus evaluării de către evaluator, individual, și apoi la nivelul întregii comisii, a unui anumit rang, în funcție de care se stabilește ierarhia finală a posturilor. Metoda poate fi aplicată cu succes pentru un număr mai mic de 15 posturi;
- ierarhizarea alternativă a posturilor. În acest caz, pentru

simplificare, evaluarea posturilor se desfășoară la nivelul unei comisii de evaluare. Membrii comisiei de evaluare desemnează, de comun acord, postul cel mai important și postul cel mai puțin important. Apoi, exclud aceste posturi și reiau procedura de comparare cu posturile rămase, până în momentul epuizării lor. Metoda poate fi aplicată cu succes pentru un număr mai mic de 15 posturi;

- compararea pe perechi a posturilor. Această metodă presupune compararea fiecărui post cu toate celelalte posturi supuse evaluării. Posturile supuse evaluării sunt trecute într-un tabel cu dublă intrare, fiecare evaluator comparând posturile între ele și acordând un calificativ, astfel:
- dacă postul comparat este mai puțin important decât postul cu care se compară;
- dacă postul comparat este la fel de important ca postul cu care se compară,
- dacă postul comparat este mai important decât postul cu care se compară.

Punctajul total al fiecărui post supus evaluării se determină prin însumarea punctajelor obținute în urma evaluării de către fiecare membru al comisiei de evaluare. Pe baza acestor punctaje totale, se determină ierarhia finală a posturilor. Metoda comparării pe perechi permite obținerea unor rezultate stabile și acceptate de comun acord de către toți membrii comisiei de evaluare. Principalul său avantaj constă în simplitate și caracter participativ.

Clasificarea posturilor

Clasificarea posturilor: este o metodă non-analitică și constă în compararea globală a fiecărui post cu o scară (de exemplu, o scară pe care sunt definite un număr de clase). Metoda se bazează pe stabilirea inițială a numărului și caracteristicilor claselor în care să fie plasate posturile. Definirea claselor ia în considerare diferențele care se observă în domeniul aptitudinilor, competențelor sau responsabilităților, și se poate referi la criterii specifice, cum ar fi nivelul de decizie, cunoștințele și echipamentele utilizate, ori educația și instruirea, necesare pentru ocuparea postului respectiv. Fiecare post este plasat într-o clasă sau alta prin compararea fișei postului cu definiția clasei. Clasificarea este o metodă simplă, rapidă și ușor de aplicat atunci când trebuie repartizate posturile în cadrul unei structuri stabile. În plus, această metodă oferă anumite standarde sub forma definirii claselor. Faptul că nu este complicată și că este ușor de deprins și de aplicat o face potrivită pentru organizațiile în care există un număr mare de posturi, iar evaluarea acestora este descentralizată. În astfel de situații, o metodă mai complexă ar fi dificil de utilizat într-un mod consecvent și consistent. Totuși, metoda aceasta nu este potrivită pentru cazurile în care posturile sunt complexe și au attribute care nu se încadrează în mod clar într-o clasă sau alta. Uneori, există riscul ca descrierile claselor să devină atât de generalizate, încât să nu mai folosească



clasificarea posturilor – metodă non-analitică și constă în compararea globală a fiecărui post cu o scară (de exemplu, o scară pe care sunt definite un număr de clase)



la evaluarea cazurilor de frontieră, mai ales de la nivelurile înalte. Clasificarea posturilor mai are și tendința de a fi inflexibilă, în sensul că nu este sensibilă la schimbările apărute în natura sau conținutul posturilor.

Benchmarking-ul intern

Deși nu este cunoscută ca o formă veritabilă de evaluare a posturilor, sunt multe organizații care recurg la benchmarkingul intern, chiar dacă nu îl numesc astfel. Benchmarking-ul intern este ceea ce fac adesea oamenii în mod intuitiv, atunci când decid valoarea unui post. Evaluarea prin benchmarking intern presupune compararea postului cu un post ales ca etalon intern (post considerat corect evaluat și corect plătit) și plasarea postului evaluat în clasa etalonului. Compararea se face de obicei global, fără a se analiza în detaliu caracteristicile postului. Metoda ar fi însă mult mai corectă și mai acceptabilă, dacă s-ar compara definițiile rolurilor, indicând domeniile principale de rezultat și nivelurile de cunoștințe, aptitudini și competență necesare pentru obținerea rezultatelor. Benchmarkingul intern este o metodă rapidă, simplă și firească, pentru faptul că presupune compararea unui post cu altul, ceea ce este însăși esența evaluării posturilor. Poate oferi însă rezultate acceptabile numai dacă în comparații se folosesc descrieri precise și corecte ale rolurilor și posturilor. De asemenea, depinde de identificarea unor etaloane adecvate, care să fie corespunzător gradate și plătite, iar comparațiile riscă uneori să perpetueze inechitățile existente.

Să reținem!

Metoda factorială pe bază de punctaj se bazează pe un plan factorial care constă în:

- alegerea factorilor care să fie utilizați în cadrul schemei;
- descompunerea factorilor pe subfactori și nivele/grade de complexitate;
- stabilirea ponderii factorilor.

2. Metodele analitice de evaluare a posturilor, cunoscute sub denumirea de metode cantitative de evaluare a posturilor, presupun descompunerea și evaluarea posturilor pe elemente componente: factori, subfactori și grade. Dintre aceste metode reținem:

- evaluarea factorială pe bază de punctaj;
- comparația factorială (folosită rareori în forma ei tradițională, din cauza complexității și a deficiențelor pe care le prezintă).

Metoda evaluării factoriale pe bază de punctaj se bazează pe descompunerea posturilor în factori sau elemente-cheie. Se consideră că fiecare factor contribuie la dimensiunea postului și este prezent la toate posturile care trebuie evaluate, dar în proporții diferite. Utilizând niște scări numerice, postului i se alocă un număr de puncte pentru fiecare factor, în funcție de nivelul acestuia și de ponderea (adică importanța) pe care el o are în postul respectiv. Se cumulează apoi scorurile acordate pe fiecare factor și se obține astfel un scor total, care reprezintă dimensiunea postului. Metoda factorială pe bază de punctaj se bazează pe un plan factorial care constă în:

- alegerea factorilor care să fie utilizați în cadrul schemei;
- descompunerea factorilor pe subfactori și nivele/grade de complexitate;
- stabilirea ponderii factorilor.

Pentru exemplificare, prezentăm, în Figura 3.6. modul în care se definește un factor și nivelurile acestuia.

Figura 3.6. Definirea unui factor și a nivelurilor sale

Complexitatea	
Definirea factorului: Varietatea și diversitatea sarcinilor efectuate de ocupantul postului și gama de aptitudini utilizate.	
Definirea nivelurilor:	
Nivelul 1.	Muncă foarte repetitivă, în care se execută aceeași sarcină sau același grup de sarcini, fără o variație semnificativă.
Nivelul 2.	O gamă restrânsă de sarcini, strâns legate între ele și implicând utilizarea unei plaje limitate de aptitudini.
Nivelul 3.	Există o oarecare diversitate a sarcinilor îndeplinite, deși în mare, acestea sunt înrudite; e necesară o gamă relativ largă de aptitudini.
Nivelul 4.	O gamă largă de sarcini îndeplinite, oarecum înrudite între ele; e necesară o plajă vastă de aptitudini administrative, tehnice sau de control.
Nivelul 5.	O gamă foarte diversificată de sarcini, multe nefiind înrudite între ele; e utilizată o gamă largă de aptitudini profesionale și/sau manageriale.
Nivelul 6.	Munca este multidisciplinară și implică o gamă largă de responsabilități

3. Metode bazate pe prețul pieței. Ele sunt utilizate împreună cu alte scheme de uz intern în evaluarea posturilor, în raport cu nivelurile de piață ale salariilor. Metoda determinării prețului pieței este cea mai simplă dintre toate metodele de evaluare a posturilor, respectând în totalitate principiul echității externe și neglijând principiul echității interne. Organizațiile care practică o astfel de evaluare a posturilor folosesc o ierarhizare a posturilor, rezultată în urma anchetelor salariale desfășurate pe piața muncii.

Avantajele aplicării unei astfel de metode de evaluare a posturilor sunt: ușurința în utilizare și intervalul de timp redus necesar implementării.

Dezavantajele metodei:

- nu ține seama de echitatea internă;
- deseori anchetele salariale pot conține erori sau sunt incomplete;
- există frecvent situații în care posturile cu aceeași denumire diferă din punctul de vedere al conținutului;
- pot exista diferențe între practicile de pe piața muncii și specificul și particularitățile organizației.

4. Metodele bazate pe aptitudini sau pe competențe evaluează mai degrabă oamenii decât posturile, stabilind care sunt nivelurile lor de competență și de aptitudini.

Metoda de evaluare bazată pe aptitudini pornește de la ideea că cerințele pe care le are un post de la ocupantul său, în privința rezultatelor (outputurilor), pot fi măsurate pe baza inputurilor necesare. Prin urmare, este o metodă orientată spre individ, nu spre post. Evaluarea pe baza aptitudinilor este flexibilă și răspunde

Să reținem!

Avantajele aplicării unei astfel de metode de evaluare a posturilor sunt: ușurința în utilizare și intervalul de timp redus necesar implementării.

Să reținem!

Evaluarea posturilor pe baza competenței măsoară dimensiunea posturilor în comparație cu nivelul de competență cerut pentru obținerea unor performanțe satisfăcătoare.



mai rapid la cerințele de dezvoltare de noi aptitudini, care trebuie încurajate și recompensate. Metoda este utilizată de cele mai multe ori pentru posturile din domeniul productiv, tehnic și operațional și în industriile de proces.

Există însă și o problemă: accentul pus pe inputuri creează impresia că se recompensează aptitudinile, chiar dacă acestea nu asigură rezultatele așteptate. Or, acest lucru n-ar avea sens: aptitudinile trebuie luate în calcul numai dacă sunt utilizate în mod productiv, iar analiza și procesul de evaluare trebuie să țină seama de acest aspect. Evaluarea posturilor pe baza competenței măsoară dimensiunea posturilor în comparație cu nivelul de competență cerut pentru obținerea unor performanțe satisfăcătoare. Baza conceptuală a acestui tip de evaluare este faptul că nivelul de competență cerut pentru obținerea unor performanțe acceptabile în diverse posturi constituie o măsură a valorii relative a acestor posturi.

Ca și evaluarea pe baza aptitudinilor, această metodă se concentrează asupra oamenilor. Accentul este pus pe inputuri și pe procese, astfel încât se afirmă că nu se evaluează de fapt contribuția adusă de deținătorul postului. Acest dezavantaj poate fi contracarat prin incorporarea, în definirea nivelurilor de competență, a unor cerințe de performanță, ținând seama de faptul că, în esență, competența înseamnă capacitatea de a obține efectele dorite din aplicarea cunoștințelor și aptitudinilor, nu de a le aplica pur și simplu.

Să reținem!

Alternativa la schemele „pe comandă” este cea a pachetelor de evaluare a posturilor cumpărate de la organizațiile de consultanță. Acestea au avantajul de a fi fost deja elaborate atent și testate de-a lungul timpului, putând fi instalate imediat – pentru un anumit preț, firește, plătit organizației de consultanță.

5. Metode propuse de organizațiile de consultanță în management (exemplu: HayGroup), care dețin sisteme proprii de evaluare.

Alternativa la schemele „pe comandă” este cea a pachetelor de evaluare a posturilor cumpărate de la organizațiile de consultanță. Acestea au avantajul de a fi fost deja elaborate atent și testate de-a lungul timpului, putând fi instalate imediat – pentru un anumit preț, firește, plătit organizației de consultanță. Unele scheme sunt utilizate ca bază pentru compararea tarifelor de piață, oferind astfel o valoroasă sursă suplimentară de informații. O schemă gata constituită este mai ușor de instalat, dar e posibil să nu corespundă cerințelor organizației la fel de bine ca una creată în mod special.

Deși laborios, procesul de evaluare a posturilor este extrem de necesar. Printre argumentele în favoarea evaluării formale a posturilor reținem:

- Este nevoie de o bază rațională pentru a putea lua decizii justificate cu privire la clasele și nivelurile de salarizare; aceste decizii sunt acceptate cu mai multă ușurință, dacă logica pe care au fost fundamentate este clară;
- Este necesară o abordare consecventă în gestionarea relativităților;
- Nu se poate realiza o structură de salarizare echitabilă decât dacă există o metodă logică de măsurare a dimensiunilor relative ale posturilor;

- Problemele de remunerare egală pentru munca de valoare egală pot fi soluționate numai prin utilizarea unor metode formale și analitice de evaluare a posturilor;
- O abordare rezonabil de formalizată, utilizată în evaluarea posturilor oferă un cadru strategic pentru adoptarea unor decizii raționale, ca răspuns la schimbările în structurile și rolurile din organizație și ca reacție la presiunile exercitate de piață.
- O abordare logică și consecventă a măsurării dimensiunilor relative ale posturilor este posibilă dacă există deja în acest sens o metodă și un set de criterii acceptate, utilizate de toți evaluatorii și care reflectă valorile organizației în ansamblul ei.

Punerea în practică a evaluării posturilor presupune o direcționare a efortului pe mai multe planuri.

Ideal ar fi ca fiecare post să fie evaluat pentru a putea face comparații la nivel de ansamblu al organizației, sau cel puțin între angajații cu ocupații comparabile la diferite niveluri.

Unele organizații exclud de la evaluare directorii și managerii de la nivelurile ierarhice înalte, pe motiv că salariile acestora se determină în general pe bază individuală. Posturile de la nivelurile ierarhice înalte sunt adesea constituite pe baza aptitudinilor cuiva anume și se pot modifica, uneori radical, atunci când un manager părăsește organizația sau este promovat, locul său fiind luat de altul. În această situație, evaluarea postului se transformă în evaluarea persoanei.



Majoritatea organizațiilor care doresc să aplice o abordare formală în evaluarea posturilor aleg o schemă factorială pe bază de punctaj. În cele ce urmează vom descrie etapele care trebuie parcurse pentru punerea la punct și introducerea unei astfel de metode:

- Informarea angajaților și clarificarea implicării angajaților;
- Clarificarea atitudinii sindicatelor, acolo unde este cazul;
- Alegerea posturilor etalon;
- Planificarea programului de evaluare a posturilor.

Un alt moment semnificativ în procesul de evaluare a posturilor se referă la obligativitatea organizației de a informa și implica angajații. Este clar că angajații trebuie informați cu privire la procedura care va fi utilizată. Evaluarea posturilor îi afectează profund și, în plus, este nevoie de ajutorul lor. Trebuie discutate obiectivele și beneficiile potențiale, afirmând cât se poate de răspicat că posturile sunt cele care vor fi evaluate, nu performanțele angajaților. Modul în care urmează să fie consultați angajații depinde de uzanțele organizației.

Există multe argumente în favoarea implicării angajaților în programul de evaluare a posturilor. Oamenii pot contribui la alegerea, analizarea și evaluarea posturilor etalon (adică a posturilor care vor fi utilizate ca referințe). Din ce în ce mai frecvent se obișnuiește să se formeze

Să reținem!

Etapele care trebuie parcurse pentru punerea la punct și introducerea unei astfel de metode sunt următoarele:

- Informarea angajaților și clarificarea implicării angajaților;
- Clarificarea atitudinii sindicatelor, acolo unde este cazul;
- Alegerea posturilor etalon;
- Planificarea programului de evaluare a posturilor.

**Să reținem!**

Posturile etalon trebuie selectate astfel încât să se obțină câte un eșantion reprezentativ pentru toate nivelurile posturilor din cadrul tuturor ocupațiilor principale.

paneluri de evaluare care concep, pun în aplicare și întrețin metoda aleasă, și care soluționează problemele apărute. Această abordare este preferabilă și în situațiile în care se aplică o metodă bazată pe aptitudini sau pe competențe. Un aspect important pe parcursul desfășurării procesului de evaluare a postului este legat de cunoașterea atitudinii sindicatului. Dacă organizația este sindicalizată, forma consultărilor și implicarea angajaților sunt puternic influențate de atitudinea sindicatului. Sindicatul poate impune să fie implicat în programul de evaluare a posturilor, chiar dacă nu este dispus să accepte rezultatele acestuia.

Alegerea posturilor etalon

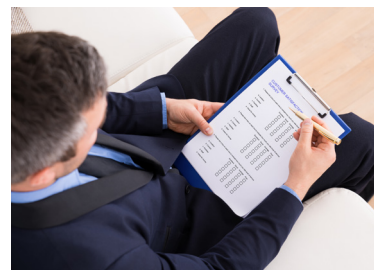
În cadrul oricărui program în care trebuie evaluate peste 30 sau 40 de posturi, se identifică și se alege un eșantion de posturi etalon, care pot fi utilizate pentru comparații în interiorul și în exteriorul organizației. Posturile etalon trebuie selectate astfel încât să se obțină câte un eșantion reprezentativ pentru toate nivelurile posturilor din cadrul tuturor ocupațiilor principale.

Mărimea eșantionului depinde de numărul de posturi diferite care trebuie evaluate. De obicei, un eșantion echilibrat se obține numai dacă se iau în calcul cel puțin 25% din numărul total al posturilor diferite de la fiecare nivel din organizație. Cu cât procentul este mai mare, cu atât acuratețea este mai bună, ținând seama și de timpul necesar pentru analizarea posturilor (adesea câte o zi întreagă pentru fiecare post).

Etapile care trebuie parcurse pentru elaborarea și implementarea unei metode de evaluare a posturilor sunt prezentate în cele ce urmează:

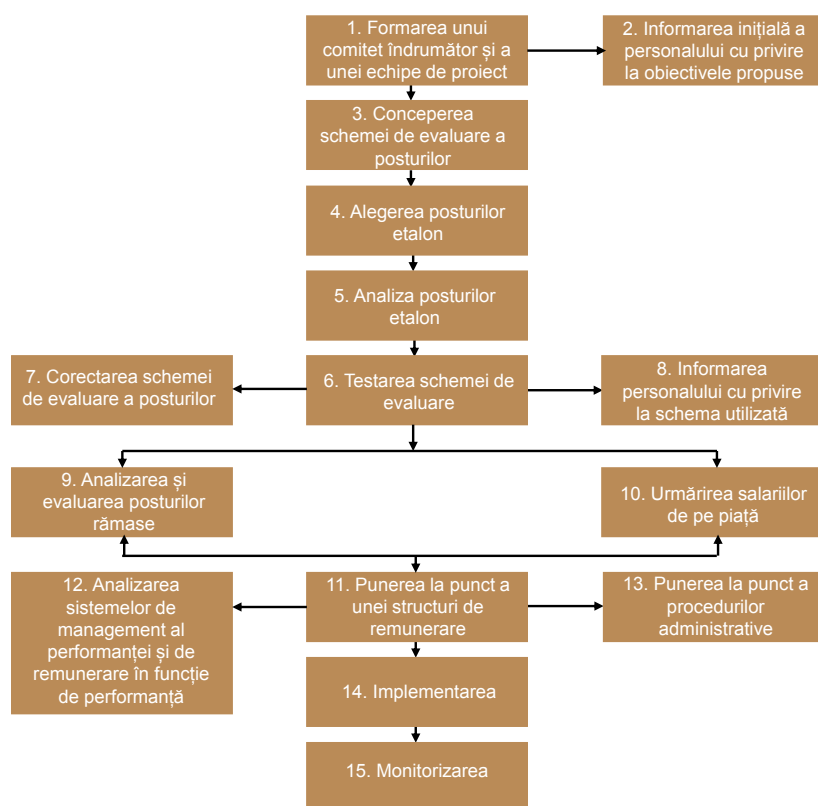
1. Stabilirea atribuțiilor: se precizează cine răspunde de analiză, de evaluare, de compararea salariilor și de proiectarea structurii salariale.
2. Informarea: se informează conducerea, angajații și sindicatul cu privire la obiectivele activității și la modalitatea în care urmează să fie atinse acestea.
3. Stabilirea procedurilor: se definesc termenii de referință, se numesc cei implicați și se specifică metodele de lucru ale fiecărui panel, echipă de proiect sau comitet de evaluare.
4. Instruirea: se instruiesc analiștii și evaluatorii – o parte esențială a programului. O acțiune de instruire completă, atent condusă, poate reduce la minimum multe dintre dezavantajele amintite anterior.
5. Comparațiile în privința salariilor: se stabilesc metodele de urmărire a nivelurilor tarifelor de pe piață și se programează activitatea respectivă.
6. Evaluarea posturilor: se precizează metodele și procedurile, inclusiv contestațiile și graficul de timp al programului.

7. Analiza posturilor: se stabilesc metodele de analiză a posturilor, posturile care vor fi acoperite și graficul de timp al programului.
8. Proiectarea structurilor de salarizare: se alege tipul de structură, metodele de proiectare și graficul de timp.
9. Comunicare și negociere: se aleg modalitățile de comunicare a rezultatelor către angajați și de negociere a structurii salariale cu sindicatele. Pentru a explica schema utilizată, este indicată crearea unei broșuri.
10. Implementarea: se definesc procedurile de aplicare în practică a schemei, inclusiv gradarea sau regradarea posturilor, modul de abordare a creșterilor salariale, informarea angajaților individuali, elaborarea procedurilor de menținere a schemei de evaluare sau reevaluare a posturilor și de instalare a unui sistem de primire și de soluționare a contestațiilor.



În Figura 3.7. sunt evidențiate diferitele etape ce se parcurg pentru evaluarea posturilor.

Figura 3.7. Programul evaluării posturilor



Sursa: Cole, G.A. *Managementul personalului*. București: Editura Codecs, 2000.

După alcătuirea programului, se trece la celelalte activități: analiza detaliată a posturilor, compararea în domeniul salarizării și conceperea structurii de remunerare.

Oricât de mult ar dori organizația să implementeze schema de evaluare, nu este indicat să grăbească acest proces. Chiar și cel mai activ panel de evaluare se poate ocupa doar de un număr mic de posturi într-o zi: opt reprezintă probabil media maximă realistă. Dincolo de această cifră, calitatea evaluării începe să scadă, astfel încât se va pierde timp în viitor pentru verificarea validității evaluării. Verificarea finală, în vederea eliminării posibilelor erori, trebuie făcută cu multă meticulozitate, alocând suficient timp pentru reevaluare, dacă este necesar. Timpul suplimentar rezervat acestui stadiu va contribui la reducerea numărului de contestații, rămânând doar câteva, care sunt inevitabile. De asemenea, atenția acordată comunicării rezultatelor și creării broșurilor în care se explică schema utilizată și modul ei de operare vor contribui la acceptarea sa de către angajați.

Să reținem!

Responsabilitatea pentru coordonarea acțiunii de evaluare a posturilor trebuie trasată unui manager din eșalonul superior, care să raporteze conducerii progresele înregistrate și să facă sugestii privind dezvoltarea politicii salariale.

Responsabilitatea pentru coordonarea acțiunii de evaluare a posturilor trebuie trasată unui manager din eșalonul superior, care să raporteze conducerii progresele înregistrate și să facă sugestii privind dezvoltarea politicii salariale. În organizațiile în care există un departament mare de resurse umane, acesta este cel care trebuie să-și asume responsabilitatea evaluării posturilor. În organizațiile și mai mari, care au un departament specializat numai în probleme salariale, șeful acestuia este cel care trebuie să preia controlul asupra activității de introducere și menținere a schemei de evaluare a posturilor. Analistii trebuie să deprindă aptitudinile esențiale de interviuare și elementele unui stil descriptiv concis, util la elaborarea fișelor de post. Dacă se apelează la analiști de specialitate pentru întocmirea fișelor de post sau pentru verificarea celor scrise de ocupanții posturilor și de managerii lor, se asigură o calitate mai bună a documentelor folosite în evaluare.

În cazul în care, organizația dorește să aplice o metodă proprie, „pe comandă”, este foarte bine să-și înființeze un panel de profesioniști care să se ocupe de conceperea ei. Un panel poate să analizeze și să evalueze posturile fie pe baza unei scheme proprii, fie folosind o schemă a unei organizații de consultanță. Panelul poate să se reunească apoi pentru preluarea contestațiilor și, după caz, pentru refacerea unor evaluări.

În momentul în care se decide componența panelului de evaluare, trebuie să se ia în considerare în ce măsură să fie incluși angajați de la diverse niveluri. Panelul trebuie să aibă maximum opt membri, care se cunosc bine între ei și care cunosc bine și posturile evaluate. Dacă trebuie implicate și sindicatele, panelul poate include un număr convenit de reprezentanți desemnați, de regulă egal cu al persoanelor nominalizate de echipa managerială, și apoi se stabilește de comun acord un președinte, preferabil șeful departamentului de resurse umane, care să acționeze ca moderator. În evaluarea posturilor este mai bine ca președintele să îndeplinească mai degrabă un rol de moderare decât de decizie. Se poate opta pentru consultanți

interni sau externi care pot opera ca moderatori. Membrii panelului trebuie să fie instruiți în domeniul tehnicilor de analiză și evaluare. Este esențial ca toți cei care vor fi afectați de evaluarea posturilor să fie informați. Aceasta se poate face în cadrul unei întâlniri sau al unei serii de întâlniri în care cel care răspunde de aplicarea schemei de evaluare să prezinte obiectivele și avantajele pe termen lung, adică realizarea unei structuri de salarizare care să fie corectă și echitabilă. Se poate întocmi o listă de întrebări și răspunsuri cu privire la punctele esențiale pentru angajați, care să fie înmănată tuturor participanților, eliminându-se astfel confuziile și neînțelegerile. Iată câteva dintre cele mai uzuale întrebări:

- Ce este evaluarea posturilor?
- De ce trebuie să facă organizația o evaluare a posturilor?
- Cum se va desfășura acțiunea?
- Se va ține seama de performanțele fiecăruia în cadrul postului?
- Cum va afecta evaluarea posturilor politica de promovări?
- Cum va fi actualizat sistemul?
- Evaluarea posturilor presupune, sau nu, ca toți angajații al căror post a fost gradat identic să primească același salariu?
- Cum este afectată confidențialitatea de publicare a claselor și a nivelurilor de salarizare?
- Cum vor fi făcute completările, actualizările la posturi?
- Ce impact va avea evaluarea asupra salarizării?
- Ce se întâmplă dacă un angajat nu este de acord cu gradarea postului său?
- Cât de rapid vor fi soluționate contestațiile referitoare la gradul acordat posturilor?
- Cum se va realiza gradarea noilor posturi, create ca rezultat al schimbărilor sau al extinderii?



Rezumatul capitolului

Posturile reprezintă elemente fundamentale ale organizației, dar și principalele instrumente în repartizarea sarcinilor, obligațiilor și rolurilor care revin diverselor categorii de personal. Analiza posturilor este procedeul prin care se determină sarcinile, activitățile, competențele și responsabilitățile specifice unui post și tipul de persoane recomandate să îl ocupe. Aceasta poate fi concretizată în descrierea de post și specificația postului. Simplificarea muncii, stabilirea standardelor de muncă și susținerea altor activități de personal constituie obiectivele principale ale analizei posturilor. Etapele procesului analizei și proiectării postului sunt următoarele: analiza structurii organizatorice, folosirea informațiilor analizei posturilor, selectarea posturilor ce vor fi analizate, colectarea datelor folosind tehnici acceptate de analiză, pregătirea descrierii postului, pregătirea specificației postului, folosirea informațiilor din primele etape pentru proiectarea postului și implementarea proiectării postului. Analiza documentelor existente, observarea, interviul, chestionarul pentru analiza postului și tehnica incidentelor critice

alcătuiesc metodele de analiză a posturilor. Dimensiunea inginerescă, tradițională a postului se bazează pe specializarea muncii, activitățile fiind defalcate și atribuite muncitorilor, în funcție de calificarea, talentul, uneltele de care dispun, având în vedere doar aspectul economic. Dimensiunea comportamentală a postului presupune că acestea sunt ocupate de persoane, astfel că trebuie ținut cont de studiile de psihologie socială și de ergonomie pentru a maximiza productivitatea. În procesul de analiză a postului sunt implicate următoarele persoane: ocupantul postului, analistul și superiorul ierarhic al ocupantului postului. Caracteristicile postului sunt redade de varietatea calificării sau de diversitatea aptitudinilor, identitatea sarcinii, importanța sau semnificația sarcinii, autonomia și feedback-ul. Evaluarea posturilor este un proces sistematic de apreciere a valorii relative a posturilor dintr-o organizație. Metodele de evaluare pot fi non-analitice, analitice, bazate pe aptitudini sau competențe bazate pe stabilirea prețului de piață sau metode speciale, elaborate de diferite firme de consultanță în management.

Termeni-cheie

analiza posturilor	clasificarea posturilor	chestionarul pentru analiza postului
evaluarea posturilor	identitatea sarcinii	ierarhizarea posturilor
interviu	proiectarea postului	post
observarea	simplificarea muncii	studiul sau consultarea documentelor existente

Aplicații

1. Prezentați o fișă de post și analizați, pe baza celor învățate, conținutul ei.
2. Dialogați cu ocupantul postului și evidențiați în ce măsură conținutul fișei de post reflectă realitatea.
3. Pe baza conținutului fișei de post, analizați concordanța dintre sarcini, competențe și responsabilități pe de o parte, și profilul candidatului, pe de altă parte.
4. Documentați-vă în legătură cu metoda de evaluare folosită în organizația în care ați efectuat studiul pentru evaluarea postului.

Studiu de caz: Efectele furtunii

În luna august a anului trecut, o furtună puternică s-a abătut asupra sudului României. Compania Firex SRL a avut de suferit pierderi majore în urma acestei furtuni, deoarece multe locuințe ale salariaților au fost grav afectate, lucru ce i-a obligat pe aceștia să renunțe la locurile de

muncă. În aceste condiții, compania a fost nevoită să angajeze personal. Efectele acestei decizii nu au întârziat însă să apară. Și asta pentru că vechii angajați își cunoșteau munca atât de bine, încât nimeni nu s-a gândit la necesitatea redactării unor descrieri de posturi. Când cei 30 de noi angajați s-au prezentat la locurile de muncă, a apărut o confuzie generală pentru că nu știau exact ce trebuie făcut și cum trebuie făcut. Foarte repede, au apărut și reclamații din partea clienților: ei nu aveau nevoie de justificări, de scuze, ci voiau filtre.

Pavel Manu, președintele companiei era foarte stresat din cauza acestui lucru. Cu aproximativ 30 de noi angajați, 10 angajați vechi și un supervisor, care nu renunțase la post, ce decizie trebuie să ia în această situație de criză?

În cele din urmă, a hotărât să apeleze la un consultant. Astfel, a luat legătura cu Laura Latu, consultant la Școala de Comerț a universității din localitate. Aceasta a solicitat imediat vechilor angajați să completeze un chestionar și să precizeze toate activitățile pe care le realizau.

Odată ce au fost obținute informațiile necesare, s-au declanșat controverse pentru că:

- Atât Pavel, președintele companiei, cât și Alice, supervisorul, considerau că vechii angajați exagerează cu activitățile pe care aceștia menționau că le realizau, în timp ce noii angajați insistau că lista reflectă corect activitățile efective.
- Totodată, clienții reclamaau filtrele de apă.

Întrebări:

1. Ar trebui Pavel și Laura să ignore protestele vechilor angajați și să redacteze descrierile de posturi, așa cum consideră ei? De ce da? De ce nu?
2. Cum ați rezolva dvs. diferențele de opinii?
3. Cum ați proceda dvs. pentru a duce la bun sfârșit o analiză de post?



Referințe bibliografice

¹ Manolescu A., Marinas C., Marin I., *Managementul resurselor umane. Aplicații*, București: Editura Economică ,2004

² Manolescu, A. Lefter, V. Deaconu, A. *Managementul resurselor umane*, București: Editura Economică, 2007.

³ Manolescu, A. Lefter, V. Deaconu, A. *Op. cit.*, 2007.

⁴ Manolescu, A. Lefter, V. Deaconu, A. *Op. cit.*, 2007.

⁵ Manolescu A., Marinas C., Marin I., *Op. cit.*, 2004; Manolescu, A. Lefter, V. Deaconu, A. *Op. cit.*, 2007.

⁶ Manolescu A., Marinas C., Marin I., *Op. cit.*, 2004;

⁷ Manolescu A., Marinas C., Marin I., *Op. cit.*, 2004;

4

Recrutarea și selecția resurselor umane

Obiectivele capitolului

- să elucideze pașii ce trebuie urmați în momentul aplicării pentru un post vacant, în cadrul unei organizații
- să prezinte rolul pe care îl deține fișa postului în procesul de recrutare și selecție
- să analizeze conținutul unui anunț de recrutare
- să realizeze analiza comparată a metodelor de recrutare
- să expună analiza conținutului documentelor necesare selecției (CV-ul, scrisoarea de intenție)
- să fundamenteze decizia de angajare și să descrie procesul de integrare a noului angaja

Scurt rezumat

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE este un proces ciclic care "începe" și "se sfârșește" pentru "a reîncepe" cu fiecare dintre componentele sale. "Începutul", în viziunea multor specialiști din zilele noastre, însumează activitățile de recrutare și selecție a resurselor umane, acestea fiind considerate drept una dintre cheile succesului organizațional.

4.1. Recrutarea resurselor umane

Cadrul conceptual privind recrutarea resurselor umane

recrutarea resurselor umane – reprezintă procesul de căutare, de localizare, de identificare și de atragere a potențialilor candidați

Să reținem!

Pentru exemplificare reținem câteva dintre opiniile exprimate în literatura de specialitate:

- **Recrutarea** constă în totalitatea practicilor folosite de către organizație în scopul identificării și atragerii de potențiali angajați
- **Recrutarea** este procesul de descoperire a potențialilor candidați pentru posturile vacante, actuale sau viitoare



Recrutarea resurselor umane reprezintă procesul de căutare, de localizare, de identificare și de atragere a potențialilor candidați. Apoi, urmează să fie aleși candidații care prezintă caracteristicile profesionale necesare sau care corespund cel mai bine posturilor vacante actuale și viitoare.¹ Altfel spus, recrutarea este momentul de întâlnire al intereselor unei organizații de a găsi un angajat potrivit pentru un post, cu interesele unei persoane de a găsi un post potrivit într-o organizație. Aceasta se încheie prin oferta de angajare, cu alte cuvinte, în momentul în care există o concordanță deplină între exigențele unui post și caracteristicile profesionale și personale ale unui candidat.²

Procesul de recrutare este un element cheie al managementului de resurse umane, întrucât constituie principala metodă de asigurare a forței de muncă, a unei organizații, atât sub raport cantitativ, cât și calitativ.³

Importanța subiectului explică multitudinea de definiții ale conceptului. Pentru exemplificare reținem câteva dintre opiniile exprimate în literatura de specialitate:

- **Recrutarea** constă în totalitatea practicilor folosite de către organizație în scopul identificării și atragerii de potențiali angajați;⁴
- **Recrutarea** este procesul de descoperire a potențialilor candidați pentru posturile vacante, actuale sau viitoare.⁵

Scopul activității de recrutare a resurselor umane îl reprezintă identificarea și dezvoltarea surselor de unde organizația poate atrage un număr cât mai mare de candidați, în vederea ocupării posturilor vacante de care aceasta dispune.

Importanța activității de recrutare a resurselor umane constă în faptul că ea reprezintă baza întregului proces de asigurare cu resurse umane, la nivelul unei companii, deoarece permite crearea unor baze de date cu potențiali candidați din rândul cărora vor fi selecționați cei care corespund cel mai bine cerințelor posturilor vacante.

Procesul de asigurare cu resurse umane are ca principale componente următoarele activități: planificarea resurselor umane, recrutarea și selecția, angajarea și integrarea noilor salariați la locul de muncă.

Particularitățile activității de recrutare a resurselor umane

După cum s-a menționat, recrutarea resurselor umane reprezintă baza întregului proces de asigurare cu resurse umane, fiind caracterizată de o serie de particularități, ca de exemplu:

- **Recrutarea resurselor umane are un caracter activ.** În general, pentru a dispune de candidați care corespund caracteristicilor posturilor vacante, organizațiile trebuie să manifeste în permanență preocuparea pentru identificarea, localizarea și atragerea de noi candidați. În acest sens, majoritatea companiilor își constituie baze de date cu potențiali candidați.
- **Recrutarea resurselor umane este un proces bilateral sau bidirecțional.** Pe de o parte, candidații trebuie să corespundă și să îndeplinească exigențele și cerințele impuse de companiile la care doresc să se angajeze, pentru a putea fi reținuți de către acestea, iar pe de altă parte, companiile trebuie să ofere potențialilor angajați condiții de muncă corespunzătoare, un nivel al remunerațiilor care să fie atractiv pentru candidați etc.
- **Recrutarea reprezintă un proces de comunicare între organizație și candidați.** Organizația transmite candidaților semnale privind reputația sau imaginea sa, condițiile de muncă, faptul că oferă premise pentru dezvoltarea profesională a candidaților în cadrul ei.
- **Recrutarea resurselor umane reprezintă un proces managerial complex.** Recrutarea resurselor umane are la bază rezultatele procesului de planificare a resurselor umane, implicând costuri și beneficii, dar și menținerea și dezvoltarea surselor de atragere a candidaților. Scopul final al acestei activități îl reprezintă atragerea și reținerea celor mai buni candidați de pe piața muncii, care să dispună de un potențial ridicat de a obține rezultatele dorite de organizație, în vederea creșterii eficienței economice a acesteia, astfel încât eforturile depuse de companie în procesul de recrutare să fie justificate prin prisma rezultatelor candidaților.
- **Recrutarea resurselor umane este, și trebuie să fie o activitate prioritară selecției și integrării noilor angajați la locul de muncă.** Eficiența și eficacitatea procesului de selecție sunt condiționate de capacitatea organizației de a identifica, localiza și atrage cât mai mulți candidați competitivi. Eforturile unei companii de a dezvolta procesul de selecție a resurselor umane pot fi nule sau pot să nu conducă la rezultatele dorite, dacă un număr mare de candidați competitivi nu au fost identificați, localizați și atrași prin procesul de recrutare.
- **Recrutarea resurselor umane este strâns legată de celelalte activități de management al resurselor umane.** Recrutarea resurselor umane este strâns legată de procesul de planificare. Cu ajutorul instrumentelor de planificare (planul de resurse umane și matricea de tranziții) organizația poate realiza o analiză completă a situației existente în domeniul resurselor umane la nivel intern,



astfel încât compania va cunoaște numărul și structura posturilor vacante, și mai ales necesarul de resurse umane care trebuie angajat. Analiza și proiectarea posturilor furnizează informații de maximă importanță în procesul de recrutare a resurselor umane, deoarece aspectele menționate în fișa postului, în capitolul „specificția postului”, devin criterii de recrutare și, ulterior, de selecție a candidaților pentru un anumit post. Orientarea spre rezultate sau performanță a fiecărei companii presupune sporirea exigențelor privind candidații, ceea ce implică eforturi suplimentare din partea organizației pentru identificarea și atragerea unor candidați competitivi. De asemenea, dacă la nivelul organizației au fost recrutați, și ulterior, selectați candidați cu un nivel ridicat de pregătire profesională, o astfel de situație atrage după sine acordarea unor recompense suplimentare respectivelor persoane. Eficiența procesului de recrutare este condiționată și de oportunitățile de carieră pe care le oferă o companie potențialilor săi candidați. Cu cât aceste oportunități sunt mai numeroase și mai frecvente, cu atât atractivitatea candidaților pentru respectiva companie este mai mare, și invers.

- **Recrutarea resurselor umane reprezintă o necesitate, și nu o opțiune pentru companii.** A devenit din ce în ce mai evident faptul că lipsa unor salariați competenți condiționează succesul oricărei companii pe piață, limitându-l. Caracterul activ al recrutării este impus tocmai de nevoia organizațiilor de a dispune de oameni competitivi.



Etapele recrutării resurselor umane

Recrutarea poate fi necesară în momentul în care apar posturi libere. Nu trebuie însă ignorat faptul că organizația poate avea și alte opțiuni pentru rezolvarea acestor situații, și anume:

- Reorganizarea activității;
- Recurgerea la ore suplimentare;
- Mecanizarea activității;
- Eșalonarea activității;
- Subcontractarea activității;
- Folosirea unei agenții.

Privită din acest unghi, recrutarea resurselor umane se referă la confirmarea necesității de a angaja personal, la unele schimbări, în situația angajării cu personal, precum și la acțiunile întreprinse pentru localizarea și identificarea solicitanților potențiali și pentru atragerea unor candidați competitivi, capabili să îndeplinească cât mai eficient cerințele posturilor.

Din acest punct de vedere, **nevoile de recrutare** pot:

- să fie strategice, deoarece răspund unor cerințe pe termen lung (crearea de posturi noi, restructurări, re tehnologizări etc.)
- să răspundă unor urgențe temporare sau unor cerințe

conjuncturale (părăsirea organizației din diferite motive, continuarea studiilor, satisfacerea serviciului militar, îmbolnăviri, transferuri, dezvoltări etc.).

- să fie legate de mișcările interne de personal.

Dacă decizia, în urma analizării aspectelor menționate, este de a recruta, atunci trebuie să se răspundă următoarelor întrebări:

- În ce constă activitatea din cadrul postului liber?
- În ce măsură este el diferit față de postul deținut de angajatul anterior?
- Care sunt aspectele postului care specifică tipul de candidat?
- Care sunt aspectele cheie ale postului pe care candidatul ideal ar dori să le cunoască înainte de a decide să vină la recrutare?

Răspunsul la aceste întrebări presupune parcurgerea unei etape esențiale a recrutării, și anume **definirea conținutului postului**, adică stabilirea obiectivelor, sarcinilor, responsabilităților, competențelor, dar și a specificației postului (profilul deținătorului postului), adică **fișa postului**.

Scopul **specificației postului**, sau al **profilului candidatului** este să formuleze explicit atributele pe care trebuie să le posede candidații la postul în cauză. Prin urmare, **specificația postului** este un rezumat al celor mai importante cunoștințe, aptitudini și calități personale de care trebuie să dispună un candidat pentru a putea efectua sarcinile specifice la un standard acceptabil de performanță. Relevanța unei specificații depinde de tipul și sfera de acoperire a postului. Desigur, tipul și nivelul cunoștințelor și al aptitudinilor necesare sunt determinate de natura postului în cauză, dar având în vedere că întreaga activitate urmează să se desfășoare într-un anumit context social, este importantă și opinia recrutorului cu privire la genul de calități sociale, care îi permit noului venit să se integreze în colectivul existent. Redactarea unei specificații corespunzătoare este o misiune destul de dificilă. Etapele recrutării pot fi accelerate în multe cazuri, deoarece posibilitățile oferite de noile tehnologii ale informației și comunicațiilor, permit să se scurteze intervalele de recrutare.⁶ Așadar, etapele recrutării sunt următoarele:

- **Etapă 1 – Stabilirea bugetului alocat activității de recrutare**

În cadrul bugetului sunt evidențiate toate categoriile de cheltuieli pe care le poate implica activitatea de recrutare: salariile sau onorariile plătite responsabililor cu recrutarea, costul materialelor consumabile utilizate, costul surselor de recrutare care reprezintă cheltuielile efectuate de o companie, cu atragerea candidaților pentru fiecare sursă, costul anunțurilor de angajare care urmează să fie date publicității.

- **Etapă 2 – Stabilirea responsabililor cu recrutarea resurselor umane**

În general, responsabilitatea derulării activității de recrutare revine analistului de resurse umane. În practica din domeniul



specificația postului – un rezumat al celor mai importante cunoștințe, aptitudini și calități personale de care trebuie să dispună un candidat pentru a putea efectua sarcinile specifice la un standard acceptabil de performanță

resurselor umane, pot fi întâlnite foarte multe situații în care responsabilitatea derulării activităților de recrutare și selecție a resurselor umane revine unor firme specializate (firme de recrutare sau de consultanță în domeniul resurselor umane).

- **Etapa 3 – Analiza planului de resurse umane al companiei**

Planul de resurse umane conține informații referitoare la situația resurselor umane de care dispune o companie din punct de vedere numeric și structural. De asemenea, un aspect esențial îl constituie planul de resurse umane care furnizează informații referitoare la necesarul de resurse umane, în special, cu privire la categoriile de salariați de care o companie are nevoie.

- **Etapa 4 – Identificarea posturilor vacante și analiza specificațiilor posturilor**

În cadrul acestei etape vor fi identificate posturile vacante și pe baza specificațiilor postului menționate în fișele de post vor fi analizate și definitivate condițiile pe care trebuie să le îndeplinească potențialii candidați pentru ocuparea respectivelor posturi. Practic, aspectele menționate în specificația postului devin criterii de recrutare a candidaților.

- **Etapa 5 – Analiza pieței muncii**

Este o etapă foarte importantă a procesului de recrutare a resurselor umane, deoarece pe baza analizei pieței muncii pot fi evidențiate o serie de informații referitoare la situația ofertei de forță de muncă. Astfel, pot fi obținute informații cu privire la disponibilitatea candidaților, la repartitia din punct de vedere geografic a acestora, la vârsta, nivelul de pregătire profesională și calificarea acestora. Analiza pieței muncii este realizată pe baza datelor și informațiilor furnizate de raportările statistice ale instituțiilor de specialitate, privind piața muncii.

- **Etapa 6 – Identificarea și alegerea surselor de recrutare**

Importanța sporită a acestei etape este conferită de faptul că alegerea uneia sau alteia dintre sursele de recrutare influențează simțitor nivelul costurilor, perioada de timp în care se derulează această activitate și, nu în ultimul rând, activitatea întregii firme, deoarece prelungirea perioadei de recrutare înseamnă lipsă de productivitate sau o productivitate scăzută la nivelul posturilor vacante, ceea ce înseamnă diminuarea eficienței activității companiei.

Principalele criterii în funcție de care pot fi identificate și selectate sursele de recrutare sunt:

- costurile;
- numărul de candidați care pot fi recrutați;
- intervalul de timp în care pot fi recrutați candidații;
- natura și complexitatea posturilor vacante;
- mărimea companiei solicitante sau beneficiare.

- **Etapa 7 – Stabilirea perioadei de recrutare**

Aceasta reprezintă etapa în cadrul căreia urmează să fie delimitat, din punct de vedere calendaristic, intervalul în care se va derula

Să reținem!

Principalele criterii în funcție de care pot fi identificate și selectate sursele de recrutare sunt:

- costurile;
- numărul de candidați care pot fi recrutați;
- intervalul de timp în care pot fi recrutați candidații;
- natura și complexitatea posturilor vacante;
- mărimea companiei solicitante sau beneficiare.

programul de recrutare a resurselor umane. Stabilirea perioadei de recrutare trebuie să țină cont de nevoile de resurse umane ale organizației, de sursele de recrutare pe care compania le poate utiliza, de disponibilitatea candidaților și mai ales de bugetul alocat acestei activități. În general, perioada de recrutare este stabilită în funcție de nevoile de resurse umane ale companiilor.

- **Etapa 8 – Redactarea și alegerea anunțului de angajare**
Reprezintă etapa în care sunt concepute anunțurile de angajare, din punctul de vedere al conținutului, formei și dimensiunilor.
- **Etapa 9 – Alegerea mijloacelor de transmitere sau comunicare a anunțului de angajare**
Această etapă este condiționată de natura și complexitatea postului pentru care se publică oferta de angajare, de conținutul anunțului de angajare și de costurile mijloacelor de transmitere.
- **Etapa 10 – Evaluarea impactului**
Indicatorul prin intermediul căruia se poate cuantifica impactul unui anunț de angajare la nivelul candidaților îl reprezintă rata de răspuns, definit ca fiind numărul de răspunsuri primite pentru un anunț de angajare publicat pe fiecare sursă de recrutare. Cu cât numărul celor care și-au depus candidatura în vederea angajării pe un anumit post și care corespund într-o măsură cât mai mare cerințelor postului vizat este mai mare, cu atât eficiența unui anunț de angajare este mai mare.
- **Etapa 11 – Evaluarea costurilor campaniei de recrutare**
Eficiența unei campanii de recrutare este pozitivă, dacă poate fi evaluată sub forma costurilor pe fiecare candidatură primită în urma publicării anunțului de angajare (calculat ca raport între volumul cheltuielilor efectuate și numărul de răspunsuri primite din partea candidaților pentru fiecare post).

O primă măsură care trebuie luată în etapa de planificare a recrutării forței de muncă pentru organizație este elaborarea și aplicarea unor politici și proceduri adecvate.

Politica de recrutare reprezintă codul de conduită al organizației în acest domeniu de activitate. Declarația de principiu a organizației, privind recrutarea forței de muncă necesare, trebuie să răspundă unui set de exigențe, cum ar fi:

- anunțarea tuturor posturilor libere;
- răspunsul, cu minimum de întârziere, la toate cererile de angajare;
- informarea transparentă, în toate împrejurările, a tuturor potențialilor angajați, cu privire la datele esențiale și condițiile de angajare asociate fiecărui post;
- prelucrarea cu eficiență și onestitate a tuturor cererilor de angajare primite;
- luarea în considerare a calificării candidaților pentru ocuparea postului liber;
- acordarea atenției cuvenite, în mod echitabil.



Să reținem!

Activitatea de recrutare trebuie să evite:

- discriminarea potențialilor candidați în funcție de gen, rasă, vârstă, orientare religioasă sau dizabilități;
- discriminarea candidaților care dețin cazier;
- formularea cu bună-știință a unor condiții false sau exagerate în cuprinsul materialelor de recrutare sau al anunțurilor de angajare.

Activitatea de recrutare trebuie să evite:

- discriminarea potențialilor candidați în funcție de gen, rasă, vârstă, orientare religioasă sau dizabilități;
- discriminarea candidaților care dețin cazier;
- formularea cu bună-știință a unor condiții false sau exagerate în cuprinsul materialelor de recrutare sau al anunțurilor de angajare.

Respectând aceste cerințe sau principii de politică, se concep și se pun în practică planurile detaliate și procedurile de recrutare. Este nevoie de aceste documente pentru a avea siguranța că practicile de recrutare sunt sistematice, consecvente și răspund necesităților interne. De obicei, planurile de recrutare conțin referiri la necesarul cantitativ, calitativ, de timp și de cost, precum și la persoanele responsabile pentru asigurarea rezultatelor dorite. Planificarea resurselor abordează o serie de probleme, soluții și măsuri care trebuie promovate.

Factorii recrutării resurselor umane

Factorii de recrutare depind de tipul de management, de obiectivele strategice, dar și de moment ale firmelor, de corectitudinea de pe piețele muncii, de starea economică a țării și a obiectivelor sale de viitor etc.

Am putea sistematiza acești factori astfel:

- **condițiile și schimbările manifestate pe piața forței de muncă**
Dacă pe piața muncii oferta de forță de muncă și rata șomajului se situează la un nivel ridicat, atunci procesul de recrutare este destul de simplu. În schimb, dacă oferta de forță de muncă este mică și dacă inclusiv rata șomajului este redusă, procesul de recrutare poate deveni destul de dificil;
- **legislația existentă în domeniul forței de muncă**
Aceasta are ca principal obiectiv eliminarea practicilor ilegale sau discriminatorii de angajare. În conformitate cu legislația în vigoare, este interzisă orice discriminare în procesul de angajare, în funcție de criteriul gen, vârstă, orientare sexuală, apartenență religioasă, rasă, naționalitate etc.
- **atractivitatea zonei sau a localității**
În funcție de existența mijloacelor de transport, de existența unor magazine, restaurante, locuință, nivelul de dezvoltare economică, amplasamentul geografic, o zonă poate fi mai atractivă decât alta;
- **sindicatelor**
Acestea au un rol foarte important, deoarece în conținutul contractelor colective de muncă, negociate între sindicate și conducerea unei organizații, pot fi stipulate anumite clauze care pot limita procesul de recrutare. O astfel de clauză poate viza promovarea unui anumit număr de salariați din interiorul companiei, în detrimentul recrutării din surse externe firmei;



- **imaginea organizației**

Cu cât o companie are o imagine mai bună, fiind o companie mare, cu o putere financiară ridicată, care oferă oportunități de carieră și facilități salariaților săi, cu atât atractivitatea ei pentru potențialii candidați este mai mare;

- **situația economico-financiară a organizației**

Aceasta poate afecta calitatea procesului de recrutare prin modul de alocare a resurselor financiare, umane și materiale, necesare pentru derularea acestui proces;

- **sistemul de valori al organizației**

O firmă care promovează valori precum respectul, echitatea, comunicarea onestă, tratamentul corect, munca în echipă, talentele individuale, poate fi mult mai atrăgătoare pentru candidați decât alta, ale cărei valori nu le cunoști sau nu le apreciezi;

- **personalitatea și interesele candidaților**

Acestea influențează decizia de alegere a unei companii, deoarece candidații sunt tentați să se orienteze către organizații care corespund personalității lor, dar și către cele care le satisfac cel mai bine interesele, dorințele și așteptările etc.

În general, factorii care influențează procesul de recrutare a resurselor umane pot fi clasificați în trei categorii: factori obiectivi (imaginea companiei, legislația în domeniul forței de muncă, sindicatele, atracția zonei etc.), factori subiectivi (interesele, personalitatea, nivelul de pregătire, dorințele candidaților) și factorii conjuncturali (situațiile în care candidații nu dispun de suficiente informații despre compania sau postul vizat etc.).

Sursele de recrutare ale resurselor umane

Identificarea și alegerea surselor de recrutare reprezintă una dintre cele mai importante etape ale procesului de recrutare a resurselor umane, condiționând eficiența acestei activități și calitatea personalului angajat.

Prin **surse de recrutare** se înțeleg anumite potențialități umane valorizate și valorificate sub aspectul capacității lor de a fi angajate și transformate în personal ocupat. **Resursele de recrutare** sunt acele surse accesibile unei țări și instituții. Indiferent de obiectul de activitate, de forma de proprietate sau dimensiuni, orice organizație poate apela la cel puțin una dintre cele două surse de recrutare a resurselor umane, respectiv **surse interne sau externe**, sau simultan.

1. Recrutarea din surse interne

Sursele interne sunt reprezentate de salariații organizației, regula generală fiind aceea ca, în momentul în care o companie face noi angajări, posturile vacante să fie oferite prioritar propriilor angajați, considerându-se că promovarea are un caracter stimulativ pentru



aceștia. În cazul companiilor care dețin mai multe filiale, angajații respectivelor filiale reprezintă tot o sursă internă de recrutare a resurselor umane.

Recrutarea internă oferă numeroase avantaje:

- compania are posibilitatea de a cunoaște mult mai bine punctele forte și punctele slabe ale propriilor angajați, în calitate de potențiali candidați pentru ocuparea unor anumite posturi vacante;
- timpul necesar integrării angajaților pe noile posturi este mult mai redus, deoarece aceștia sunt foarte buni cunoscători ai situației reale din firmă;
- atragerea candidaților pe posturile vacante este mult mai facilă decât în cazul recrutării din surse externe, deoarece acestora li se oferă posturi superioare celor deținute, în prezent, în interiorul organizației;
- motivarea angajaților crește, deoarece promovarea are un caracter stimulator pentru aceștia, fiind determinați să își îmbunătățească rezultatele în muncă;
- costurile de recrutare a candidaților sunt reduse, datorită faptului că se economisesc cheltuielile destinate recrutării din alte surse, și mai ales datorită faptului că procesul de selecție este mult simplificat;
- loialitatea și atașamentul angajaților față de companie sporesc;
- probabilitatea adoptării unor decizii de promovare sau transfer eronate este redusă, deoarece compania își cunoaște foarte bine proprii angajați etc.



Dezavantajele surselor interne de recrutare:

- în situația în care așteptările angajaților privind o eventuală promovare nu se concretizează, aceștia vor deveni nemulțumiți, constituind în permanență potențiale surse de conflict, fiindcă vor avea tendința de a-și manifesta nemulțumirea;
- probabilitatea ridicată de manifestare a favoritismului care poate genera apariția unor conflicte;
- este posibil ca unii șefi să promoveze unii angajați din cadrul departamentului pe care îl conduc doar din dorința de a pleca din departamentul lor, urmare a unor antipatii, care pot avea diverse cauze;
- este posibil ca unii angajați să nu facă față noului post pe care au fost promovați;
- promovarea generează apariția unui efect de undă, deoarece un post vacant care urmează a fi ocupat prin promovare determină apariția unui alt post vacant;
- nu permite angajarea de personal nou care să reprezinte acel suflu proaspăt de care orice organizație are nevoie etc.

2. Recrutarea din surse externe

În situațiile în care, din diverse motive (lipsa personalului calificat, număr redus de salariați, complexitate ridicată a posturilor vacante etc.), compania apreciază că nu își poate acoperi necesarul de resurse umane din surse interne, ea poate apela la sursele de recrutare externă.

Principalele surse de recrutare externă sunt:

- publicitatea;
- agențiile de recrutare a resurselor umane;
- oficiile de plasare a forței de muncă;
- Internetul;
- târgurile de joburi;
- referințele;
- lista foștilor angajați;
- instituțiile de învățământ etc.

Avantajele surselor externe de recrutare:

- permite identificarea, localizarea și atragerea unui număr foarte mare de candidați de pe piața forței de muncă;
- pătrunderea în organizație a acelui suflu proaspăt, reprezentat de noii angajați, care vin cu idei, cunoștințe și viziuni noi asupra anumitor activități sau procese;
- permite corectarea practicilor discriminatorii;
- permite satisfacerea nevoilor suplimentare de resurse umane ale organizației;
- permite îmbogățirea potențialului intern de dezvoltare a organizației și eliminarea caracterului rutinier al unor activități etc.

Dezavantajele surselor externe de recrutare:

- costurile ridicate pe care le presupune acest proces, determinate de identificarea și atragerea candidaților de pe piața muncii (aceasta este mai puțin cunoscută decât propria organizație);
- timpul îndelungat, necesar recrutării externe, datorită faptului că oferta de angajare se adresează unui număr foarte mare de candidați, iar identificarea și atragerea acestora este mult mai dificilă decât în cazul recrutării interne.
- manifestarea unor nemulțumiri din partea angajaților companiei, care se consideră nedreptățiți, în situația angajării de personal din surse externe organizației etc.

Metode de recrutare a resurselor umane

În practica managerială se întâlnesc mai multe metode ce pot fi utilizate în recrutarea potențialilor angajați, însă trebuie aleasă o metodă de recrutare potrivită și eficientă din perspectiva costurilor. Diversele metode de recrutare au, toate, avantaje și dezavantaje, iar alegerea unei metode sau a alteia trebuie făcută corelat cu postul liber în discuție și tipul de piață de forță de muncă în care se încadrează respectivul post.

În ansamblu, cele mai utilizate metode de recrutare a resurselor umane care pot fi întâlnite la nivelul unor organizații dintre cele mai diverse, sunt:

- anunțurile de angajare;
- contactele directe;
- colaborarea cu agențiile de recrutare a resurselor umane;
- promovarea;



www.bigstock.com · 155462351

- transferurile
- reangajările;
- recomandările;
- recrutarea online;
- participarea la târgurile de joburi;
- utilizarea propriei baze de date.

Pentru fiecare dintre noi, indiferent că ne aflăm în postura de candidat sau angajat, locul de muncă are mai multe semnificații:

- expresie a statutului social al individului, contribuind la satisfacerea nevoilor de recunoaștere a meritelor profesionale în cadrul grupului social din care face parte, în special, și în societate, în general;
- expresie a nevoilor de siguranță ale individului, respectiv contribuie la satisfacerea nevoilor de securitate (a locului de muncă);
- expresie a nevoilor de bază ale individului; prin intermediul recompenselor pe care angajatul le primește în schimbul serviciilor prestate, el este în măsură să își satisfacă nevoile fiziologice: hrană, îmbrăcăminte, locuință, transport.

Analizând semnificația locului de muncă, este foarte important ca individul să se angajeze pe acel post care îl reprezintă cel mai bine și care îi satisface la cel mai înalt nivel propriile nevoi. Pentru a-și atinge scopul, un anunț de angajare trebuie să asigure:

- prezentarea organizației și/sau obiectul ei de activitate cu ajutorul câtorva referiri concise;
- furnizarea unor detalii concise, dar suficiente despre caracteristicile principale ale postului;
- rezumarea atributelor personale esențiale pe care trebuie să le posedă deținătorul postului;
- enunțarea condițiilor principale de angajare și muncă, inclusiv a nivelului de salarizare pentru postul respectiv;
- precizarea modului și persoanelor la care trebuie trimise cererile de angajare;
- prezentarea tuturor acestor aspecte într-o formă concisă, dar interesantă și atrăgătoare;
- respectarea reglementărilor legale.

Candidatul trebuie să aibă viziune asupra propriilor competențe, aptitudini, caracteristici comportamentale. Comparativ cu exigențele postului pentru care candidează, el poate să realizeze o analiză SWOT (STRENGTHS – puncte forte, WEAKNESSES – puncte slabe, OPPORTUNITIES – oportunități, THREATS – amenințări) de tipul celei din tabelul următor:

Tabelul 4.1. Analiza SWOT

PUNCTE FORTE (STRENGTHS) • experiența profesională; • educația; • cunoștințele în domeniul respectiv; • așa-numitele abilități transferabile (capacitatea de comunicare, munca în echipă, relațiile cu oamenii); • calitățile personale (rezistență la stres, locul în condiții de presiune, optimism, energie, creativitate, inițiativă, disciplină); • contactele personale, rețeaua de cunoștințe; • apartenența la diferitele grupuri sociale sau asociații profesionale; • o cunoaștere cât mai bună a tendințelor de pe piața forței de muncă.	PUNCTE SLABE (WEAKNESSES) • lipsa experienței profesionale; • lipsa educației școlare sau specifice domeniului respectiv; • lipsa obiectivelor personale; • abilitățile personale reduse (lipsa capacității de comunicare, individualismul); • lipsa disciplinei; • timiditatea; • pesimismul; • emotivitatea; • o slabă cunoaștere a mediului profesional.
OPORTUNITĂȚI (OPPORTUNITIES) • tendințele pozitive de dezvoltare a domeniului respectiv, care vor duce la creșterea numărului locurilor de muncă; • oportunități ce pot fi create prin creșterea nivelului de pregătire profesională și de educație; • abilitățile și calitățile de care dispune un individ, pot fi utilizate în mai multe domenii auxiliare; • schimbările de natură politică, economică și socială; • dezvoltarea grupurilor sociale și a asociațiilor profesionale din cadrul cărora face parte individul; • cunoștințele și abilitățile pe care le posedă individul sunt din ce în ce mai solicitate pe piața forței de muncă; • tendințele de angajare de pe piața forței de muncă; • lucrul cu un mentor.	AMENINȚĂRI (THREATS) • tendințele negative care conduc la diminuarea numărului locurilor de muncă din domeniul respectiv; • politica guvernamentală de restructurare și privatizare a marilor unități economice; • concurenții cu abilități, experiență și cunoștințe superioare; • concurenții cu CV-uri mai bune; • posibilitățile reduse de avansare în domeniul respectiv; • dimensiunile reduse ale domeniului sau firmei; • atractivitate scăzută pentru domeniul respectiv; • cunoștințele și abilitățile pe care le posedă individul nu mai sunt cerute pe piața forței de muncă.

4.2. Selecția resurselor umane

Cadrul conceptual privind selecția resurselor umane

selecție – acea activitate a managementului resurselor umane care constă în alegerea, potrivit anumitor criterii, a celui mai competitiv sau mai potrivit candidat pentru ocuparea unui anumit post

Selecția resurselor umane este una dintre **activitățile de bază ale managementului resurselor umane** care este realizată de către specialiștii de resurse umane, în colaborare cu șefii ierarhici ai celorlalte departamente. **Selecția** este acea activitate a managementului resurselor umane care constă în alegerea, potrivit anumitor criterii, a celui mai competitiv sau mai potrivit candidat pentru ocuparea unui anumit post.⁷ **Scopul** activității de selecție a resurselor umane îl constituie alegerea și reținerea în cadrul organizației, în vederea angajării pe un anumit post, a candidatului potrivit, din numărul total al celor recrutați.

Importanța selecției resurselor umane constă în asigurarea organizației cu angajați profesioniști, care corespund cel mai bine criteriilor de exigență impuse de specificul activității pe post, și completate cu cele stabilite de organizație.

Etapele selecției resurselor umane

Ca orice activitate, selecția resurselor umane presupune respectarea următoarelor etape:

1. **Alegerea preliminară a solicitanților** – pe baza criteriilor din anunțul de angajare.
2. **Completarea formularului de cerere de angajare** – trimis prin internet de angajator, însoțit de CV-ul și scrisoarea de intenție a candidatului.
3. **Intervievarea pentru angajare** – cunoscută sub denumirea de interviu preliminar – ca formă de comunicare directă între candidat și angajator.
4. **Testarea pentru angajare;**



Principalele **tipuri de teste de selecție** sunt:

- **testele de inteligență** – evaluează aptitudinea unei persoane de a desfășura o gamă largă de activități, într-o diversitate de situații; sunt utilizate mai ales în cazul angajării persoanelor tinere;
- **testele de abilități specifice** – se utilizează pentru măsurarea altor aptitudini cum ar fi cele motrice, senzoriale, muzicale, necesare pentru desfășurarea activității;
- **testele de cunoștințe** – se utilizează atunci când este necesară o triere masivă a candidaților, iar informațiile cuprinse în CV nu sunt suficiente pentru departajare;
- **testele de personalitate** – stabilirea trăsăturilor care sunt direct legate de succesul într-o anumită activitate; ele includ întrebări deschise, dând posibilitatea angajatului să exprime o părere despre o anumită situație sau să explice cum ar reacționa în anumite situații;

- **testarea comportamentului de grup** – sunt utilizate pentru a evalua comportamentul candidatului în cadrul unor ședințe de grup, modul de comunicare și contribuția la generarea comportamentelor de grup.
- 5. **Verificarea referințelor** – sunt verificate o serie de informații referitoare la locurile de muncă anterioare ale candidatului, comportamentul la locul de muncă anterior, nivelul de pregătire profesională, rezultatele obținute la locul de muncă anterior, comportamentul social.
- 6. **Examenul medical** – scopul examenului medical este acela de a afla starea de sănătate a candidaților, pentru a stabili dacă aceștia sunt apti să desfășoare activitatea la nivelul postului pe care vor fi angajați.
- 7. **Interviul final** – are rolul de a clarifica o serie de aspecte legate de modul de desfășurare a activității la noul loc de muncă și de a obține o serie de clarificări suplimentare cu privire la comportamentul angajatului la noul loc de muncă.
- 8. **Decizia de angajare** – se realizează în funcție de numărul posturilor vacante și se întocmește oferta de angajare, care le va fi adusă la cunoștință candidaților respectivi.
- 9. **Instalarea pe post** – are loc semnarea contractului individual de muncă între noul angajat și compania la care acesta va lucra.
- 10. **Redactarea și transmiterea scrisorilor de respingere** – candidații care nu au parcurs cu succes fiecare etapă a procesului de selecție sunt declarați, în general, candidați respinși și, de cele mai multe ori, angajatorii îi includ în propria bază de date, urmând pe viitor să îi aibă în vedere, în scopul angajării pe posturi corespunzătoare nivelului de calificare, experiență sau pregătire profesională a respectivilor candidați.



4.2.3. Cererile de angajare, CV-ul, scrisoarea de intenție și interviul – elemente cheie în procesul de selecție a resurselor umane

1. **Cererile de angajare** se pot primi în patru feluri, astfel:
 - prezentarea personală a solicitanților;
 - depunerea, la organizație, a unui formular de cerere completat;
 - trimiterea unei scrisori de solicitare;
 - depunerea unui curriculum vitae (CV).

Formularul de cerere constituie sursa cea mai potrivită de informații în legătură cu solicitantul, deși în contextul economic actual, CV-urile sunt forma cea mai răspândită. În fapt, CV-ul este tot un formular de cerere conceput de candidat. Cererile sunt împărțite în trei categorii:

- corespunzătoare în mod clar;
- posibil corespunzătoare;
- necorespunzătoare.

Candidații corespunzători sunt convocați pentru interviu; posibili concurenți sunt ținuți temporar în rezervă, iar candidații

formularul de cerere – sursa cea mai potrivită de informații în legătură cu solicitantul, deși în contextul economic actual, CV-urile sunt forma cea mai răspândită

necorespunzători sunt respinși. Dacă numărul celor care acceptă invitația la interviu este prea mic, atunci pot fi convocați câțiva dintre concurenții-rezervă. În condițiile economice actuale este mai mult decât probabil ca departamentele de resurse umane să fie suprasolicitate de mulțimea cererilor primite. În această situație, împărțirea se face, evident, doar pe două categorii: corespunzători și necorespunzători.



Formularele de cerere oferă marele avantaj că informațiile despre candidați vin într-un format standard. Fiecare candidat este obligat, mai mult sau mai puțin, să completeze toate secțiunile formularului, deci eventualele omisiuni ies imediat în evidență. Un formular de cerere bine conceput, permite solicitanților să se prezinte complet și corect, având posibilitatea să demonstreze astfel, că dețin calitățile necesare pentru ocuparea postului respectiv. Formularul de cerere poate fi utilizat ca bază de discuție pentru interviu, pentru că reprezintă cea mai completă colecție de date cu privire la candidat, disponibilă înainte de interviu.

Majoritatea organizațiilor constată că au nevoie de mai multe tipuri diferite de formulare, pentru a acoperi cerințele specifice principalelor grupuri de posturi: manageri, funcționari, muncitori etc.

Pentru diferențierea formularelor de angajare se recurge la utilizarea formularelor închise, prin care se cer numai informații de rutină, pentru posturile manuale care nu necesită calificare și pentru posturile funcționărești, și a formularelor deschise, care cer candidaților să exprime opinii și judecăți și să furnizeze unele date de rutină, pentru posturile manageriale, de decizie și de specialitate profesională.

Formularul închis solicită informații privind numele și prenumele, adresa și numărul de telefon, data și locul nașterii, starea civilă și copiii, studiile (școală, liceu, cursuri de pregătire profesională), experiența profesională, locul de muncă actual sau ultimul loc de muncă (firma, salariul, primele), locurile de muncă anterioare, preavizul necesar la locul de muncă actual (dacă este cazul), persoana de contact pentru referințe.

Prin urmare, acest tip de formular cere doar un minimum de date concrete elementare. Candidatul nu este întrebat despre motivele schimbării locurilor de muncă, despre rolurile de muncă pe care le preferă, ce anume îl atrage la postul pe care îl solicită sau alte întrebări mai complexe. Formularul are avantajul că este ușor de completat, iar datele care rezultă au un format standard, indiferent de candidat.

Formularul deschis solicită, ca și precedentul, în primul rând, date care permit identificarea persoanei. Celelalte secțiuni sunt însă mai complexe. Informațiile solicitate se referă la: studiile generale și de specialitate (liceu, colegii, facultate, altele), cariera profesională, poziția

curentă și salariul, conținutul și natura posturilor anterioare (începând cu cel mai recent), domeniile principale de interes și pasiunile personale, elementele de atracție la postul solicitat, contribuția pe care consideră că o poate aduce, elementele care au oferit cele mai mari satisfacții în activitatea profesională de până acum, opinia despre evoluția carierei profesionale în anii următori, preavizul necesar la locul de muncă actual (dacă este cazul), persoanele de contact pentru recomandări.

2. Curriculum vitae (CV)

Prezentarea tip **curriculum vitae (CV)** este documentul prin care candidatul își prezintă propria biografie, prin prisma detaliilor necesare pentru a primi postul dorit. Majoritatea CV-urilor reprezintă, de fapt, o combinație între două elemente: informații standard/de rutină cu privire la candidat și informații personalizate (specifice persoanei în cauză).

Prima categorie conține date elementare, referitoare la: nume și prenume, adresă și număr de telefon, vârsta, starea civilă, studiile (gimnaziale/de liceu sau colegiu/universitare etc.), certificări – certificat sau diplomă de absolvire în învățământul secundar, diplomă de bacalaureat, diplomă universitară și post-universitară, alte certificate de absolvire, diplome și titluri, calitatea de membru al unei asociații profesionale.

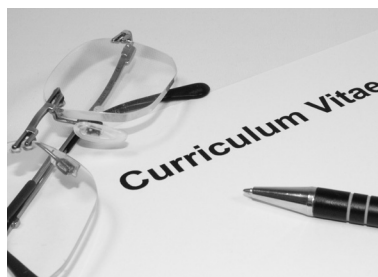
Al doilea set de informații privesc chestiuni precum biografia profesională, domeniile de interes și factorii de motivație, așa cum le percepe candidatul în cauză. Astfel, candidatul poate hotărî singur ordinea în care să-și prezinte experiența de muncă anterioară, având latitudinea să opteze și cât de mult, sau de puțin, dorește să spună despre timpul petrecut pe anumite posturi sau despre anumite domenii de interes. Candidatul are mai multă libertate (față de formularul numit deschis) de a dezvolta pe tema experienței profesionale.

CV-urile, spre deosebire de formularele de cerere nu se redactează prin completarea unui document gata tipărit, motiv pentru care este foarte important ca solicitanții să realizeze că trebuie să-și prezinte în mod pertinent informațiile. De fapt, organizațiile angajatoare cer de obicei candidaților să-și trimită CV-urile redactate și tehnoredactate, într-o formă cât mai clară și îngrijită. Formularele de cerere și CV-urile se află în centrul procesului de selecție. Fără ele se poate spune că acest proces este aproape imposibil.

Cu ajutorul lor, candidații pot fi triați pentru lista finală, intervievați și evaluați. Pentru multe posturi, selecția se face, în principal, pe baza cererii de angajare. Acest fenomen este denumit selecție prin eliminare, denumire preferată celei de preselecție.⁸ Se precizează însă că, în condițiile economice actuale tot mai mulți oameni își dispută mai

curriculum vitae (CV) – documentul prin care candidatul își prezintă propria biografie, prin prisma detaliilor necesare pentru a primi postul dorit





puține locuri de muncă; existența unei mulțimi de candidați imposibil de organizat devine un lucru cât se poate de obișnuit. Organizațiile pot reacționa la această situație, prin instituirea preselecției ca procedură sistematică.

Drept urmare, datele din formularul de cerere devin informații esențiale pe baza cărora se ia decizia de preselecție. A fost avansată și ideea că o procedură de preselecție, concepută atent, poate fi extrem de sigură din punctul de vedere al rezultatelor, chiar dacă se exprimă și unele dubii față de valabilitatea procedurii în sine.⁹

După întocmirea listei finale a candidaților triați și lansarea invitațiilor la interviu, rolul formularelor și CV-urilor se modifică sensibil, devenind un element ajutător pentru intervievator, care trebuie să se servească de ele în etapa următoare, etapă mult mai interactivă a procesului de selecție, și anume interviul.

Să reținem!

Cele mai utilizate tipuri de CV-uri în activitatea practică din domeniul resurselor umane sunt:

- **cronologic** – este organizat pe etape, în ordinea cronologică descrescătoare a activităților desfășurate anterior de candidat, începând cu activitățile cele mai recente și finalizând CV-ul cu cele mai îndepărtate.
- **funcțional** - accentuează realizările sau activitățile anterioare ale candidatului. Este recomandabil a fi utilizat de către persoanele sau candidații care au o activitate profesională anterioară foarte bogată și chiar pe diverse posturi și domenii de activitate.

Cele mai utilizate tipuri de CV-uri în activitatea practică din domeniul resurselor umane sunt:

- **cronologic** – este organizat pe etape, în ordinea cronologică descrescătoare a activităților desfășurate anterior de candidat, începând cu activitățile cele mai recente și finalizând CV-ul cu cele mai îndepărtate.
- **funcțional** – accentuează realizările sau activitățile anterioare ale candidatului. Este recomandabil a fi utilizat de către persoanele sau candidații care au o activitate profesională anterioară foarte bogată și chiar pe diverse posturi și domenii de activitate.

Prezentăm mai jos structura modelului de CV european (în limba engleză).

Figura 4.1. Modelul comun european de curriculum vitae

European curriculum vitae format

Personal information

Name		[Surname, other name(s)]
Address		[House number, street name, postcode, city, country]
Telephone		
Fax		
E-mail		
Nationality		
Date of birth		[Day, month, year]

Work experience

Dates (from - to)		[Add separate entries for each relevant post occupied, starting with the most recent]
Name and adress of employer		
Type of business or sector		
Occupation or position held		
Main activities and responsibilities		

Education and training

Dates (from - to)		[Add separate entries for each relevant course you have completed, starting with the most recent.]
Name and type of organisation providing education and training		
Principal subjects/occupational skills covered		
Title of qualification awarded		
Level in national classification (if appropriate)		
Personal skills and competences acquired in the course of life and career but not necessarily covered by formal certificates and diplomas		

Mother tongue		[Specify mother tongue]
---------------	--	-------------------------

Other languages

		[Specify language]
• Reading skills		
• Writing skills		
• Verbal skills		

Social skills and competences		[Describe these competences and indicate where they were acquired]
-------------------------------	--	--

Living and working with other people, in multicultural environments, in positions where communication is important and situations where teamwork is essential (for example culture and sports) etc.		
---	--	--



Organisational skills and competences coordination and administration of people, projects and budgets; at work, in voluntary work (for example culture and sports) and at home etc.	[Describe these competences and indicate where they were acquired.]
Technical skills and competences with computers, specific kinds of equipment, machinery etc.	[Describe these competences and indicate where they were acquired.]
Artistic skills and competences: music, writing, design etc.	[Describe these competences and indicate where they were acquired.]
Other skills and competences not mentioned above.	[Describe these competences and indicate where they were acquired.]
Driving licence(s)	
Additional information	[Include here any other information that may be relevant, for example contact persons, references etc.]
Anexes	[List any attached annexes]

scrisoarea de intenție – însoțește CV-ul trimis unui potențial angajator și exprimă motivele pentru care un candidat intenționează să se angajeze pe postul pentru care a fost publicată oferta de angajare

3. Scrisoarea de intenție

Scrisoarea de intenție însoțește CV-ul trimis unui potențial angajator și exprimă motivele pentru care un candidat intenționează să se angajeze pe postul pentru care a fost publicată oferta de angajare.

Scrisoarea de intenție trebuie structurată pe trei paragrafe:

- În **primul paragraf** trebuie să se menționeze postul vizat (titlatura exactă a acestuia, conform anunțului de angajare), domeniul de activitate vizat și sursa de obținere a informațiilor cu privire la oferta de angajare (presă, radio, prieteni, cunoștințe etc.).
- **Al doilea paragraf** vizează intersectarea aspirațiilor și calităților candidatului cu necesitățile firmei, candidatul trebuind să evidențieze subliniat interesul său (motivele pentru care dorește postul) pentru postul respectiv și să prezinte argumente care să reliefeze experiența acestuia în domeniul de activitate, respectiv, sau pe posturi similare. Trebuie să facă dovada faptului că dispune de suficiente informații despre compania respectivă, să evidențieze potențialele beneficii pe care le-ar aduce în cadrul companiei, prin angajarea sa pe postul vacant.
- **Al treilea paragraf:** candidatul trebuie să își exprime clar dorința de a candida pe postul vacant, subliniind disponibilitatea de a participa la un interviu cu responsabilul de resurse umane al companiei sau o persoană desemnată de acesta.

Scrisoarea de intenție debutează cu o formă de salut, precizându-se numele și funcția persoanei de contact sau căreia îi este adresată și

se încheie cu o formulă de respect și trebuie să conțină semnătura candidatului. Nu trebuie să depășească o pagină, nu trebuie să conțină greșeli gramaticale, de exprimare, de ortografie etc., iar hârtia pe care este redactată trebuie să fie albă, de o calitate foarte bună și să nu fie zgâriată, ruptă sau pătată. În general, scrisoarea de intenție poate fi tehnoredactată computerizat sau, uneori, dacă organizația o solicită, redactată de mână, folosind un stilou sau un pix cu cerneală neagră sau albastră.

Figura 4.2. Model de scrisoare de intenție

Model de scrisoare de intenție

Numele și adresa companiei

.....
.....

Numele și adresa candidatului

.....
.....

Data

În atenția domnului,
Manager de resurse umane,

Stimate domnule

Vă adresez această scrisoare ca răspuns la anunțul dumneavoastră de angajare publicat în cotidianul.....la data, cu privire la ocuparea postului de manager al departamentului de marketing și asistent manager marketing.

Nivelul cunoștințelor acumulate pe parcursul celor patru ani de studii mă îndreptătesc să îmi depun candidatura în vederea angajării pe postul de asistent manager marketing, considerând că pot face față cerințelor și exigențelor solicitate în cadrul companiei dumneavoastră.

Nivelul de pregătire profesională de care dispun în acest domeniu este ridicat, fiind dobândit pe parcursul anilor de studii, în timpul cărora am urmat o serie de cursuri precum: bazele marketing-ului, cercetări de marketing, tehnici promoționale, marketing internațional, marketing-ul serviciilor și strategii și tehnici de vânzare. Am ales compania dumneavoastră datorită faptului că este unul dintre cei mai importanți actori de pe piața produselor de construcții, deținând o cotă de piață de 25%. Valorile promovate în cadrul companiei dumneavoastră și oportunitățile de dezvoltare profesională și personală în cadrul unei companii multinaționale, au fost de asemenea motive care au stat la baza alegerii făcute. De asemenea, compania dumneavoastră îmi oferă șansa și posibilitatea de a lucra într-un mediu dinamic și competitiv, în care se pune accent deosebit pe munca în echipă, pe spiritul inovator, inițiativă și creativitate, valori care vă asigură succesul și prestigiul pe care l-ați dobândit.

CV – ul atașat la această scrisoare oferă informații referitoare la realizările și experiența mea profesională, dar așa fi încântat să vi le pot prezenta în detaliu, în cadrul unui interviu, pentru a vă convinge că pot satisface condițiile impuse de dumneavoastră.

Cu deosebită considerație,
.....(semnătura)

4. **Interviul** reprezintă un dialog între un candidat și responsabilul cu derularea activității de selecție (sau chiar o comisie de interviu) al unei companii, derulat în scopul identificării informațiilor prezentate în CV și scrisoarea de intenție, și obținerii unor informații suplimentare, cu privire la fiecare candidat, comparării candidaților, clarificării unor incoerențe și alegerii celui mai bun candidat.



interviul – un dialog între un candidat și responsabilul cu derularea activității de selecție (sau chiar o comisie de interviu) al unei companii, derulat în scopul identificării informațiilor prezentate în CV și scrisoarea de intenție, și obținerii unor informații suplimentare, cu privire la fiecare candidat, comparării candidaților, clarificării unor incoerențe și alegerii celui mai bun candidat

Principalele etape ale derulării unui interviu sunt:

- Pregătirea interviului;
- Stabilirea echipei de interviuatori;
- Alegerea locului de desfășurare a interviului;
- Aranjarea încăperii;
- Condiții optime de desfășurare;
- Stabilirea strategiei de interviuare;
- Derularea interviului;
- Evaluarea candidatului.

Principalele tipuri de întrebări care pot fi utilizate în cadrul unui interviu sunt:

- întrebări închise;
- întrebări deschise;
- întrebări de verificare;
- întrebări cu răspuns implicit.



Tabelul 4.2. Recomandare pentru structura unui interviu

Faza	Obiective	Activități
Deschiderea	Pentru a-l face pe candidat să se simtă relaxat și pentru a fixa cadrul	• Salutarea candidatului prin folosirea numelui lui • Prezentarea celui care ia interviul • Explicarea scopului interviului • Prezentarea modului de atingere a scopului • Obținerea acceptului candidatului pentru cadru
Cuprins	Pentru a strânge și furniza informații	• Punerea de întrebări în cadrul unei structuri care are sens pentru candidat, cum ar fi biografia, domeniile din formularul de cerere sau competențele identificate pentru postul în discuție. • Ascultarea • Răspunsul la întrebări
Încheierea	Pentru terminarea interviului și confirmarea acțiunilor ce urmează a fi întreprinse	• Rezumatul interviului • Verificarea faptului că respectivul candidat nu mai are întrebări de pus • Să se indice ceea ce urmează să se întâmple și când

Sursa: Torrington, D. Hall, L. Taylor, S. *Human Resource Management. 6th edition.* Anglia: Prentice Hall, 2005.

Pentru candidații care abordează un proces de recrutare și selecție ar putea fi utile următoarele sfaturi:

1. Sfaturi privind CV-ul

- Folosiți un font ușor de citit;
- Ideal ar fi ca CV-ul să fie tehnoredactat în Microsoft Word, folosind fonturi comune (Times New Roman sau Arial), mărimea

caracterelor să fie între 11 și 12;

- CV-ul trebuie să conțină un limbaj simplu și o structură clară;
- Introduceți cât mai multe din calitățile pe care le dețineți. Angajatorii adesea urmăresc lucruri de detaliu care vă pot părea neimportante;
- Fiți sinceri în CV și nu adăugați calități pe care nu le aveți. Angajatorii de cele mai multe ori verifică veridicitatea informațiilor;
- În limita formatului de CV ales, puteți introduce și o fotografie.

2. Sfaturi privind scrisoarea de intenție

- Indicați de ce considerați că sunteți potrivit/ă pentru acest loc de muncă;
- Încercați pe cât posibil să vă construiți conținutul în jurul motivației dumneavoastră pentru obținerea postului respectiv;
- Încercați să legați motivația dumneavoastră pentru obținerea postului, cu valoarea adăugată pe care o aduceți companiei;
- Lungimea conținutului trebuie să se bazeze pe experiența reală pe care o dețineți în domeniul în care doriți să obțineți postul;
- Verificați cu atenție textul și acuratețea lui din punct de vedere gramatical. Scrisoarea funcționează ca o primă impresie asupra modului dumneavoastră de exprimare;
- Încheiați scrisoarea de intenție într-un ton pozitiv.

3. Sfaturi pentru interviu

- Să veniți pregătiți. Un candidat bine pregătit lasă impresia unei persoane de încredere, competentă și sigură pe sine;
- Citiți informații despre companie. Interviewatorul vă poate pune întrebări despre companie și veți face o impresie foarte bună, dacă arătați că sunteți bine informați și interesați de companie;
- Fiți pregătiți să oferiți motive pentru care vă considerați a fi un candidat ideal pentru respectiva poziție. Ce anume vă deosebește pe dumneavoastră de ceilalți candidați?
- Înainte de interviu, e bine să vă definiți propriile voastre obiective. Interviewatorul vă poate pune întrebări privind obiectivele dumneavoastră profesionale pe termen scurt, dar și lung;
- Să vă cunoașteți punctele forte, precum și punctele slabe. Prezentați-vă punctele slabe ca fiind calități pe care le veți îmbunătăți. Curajul de a vă recunoaște punctele slabe, va fi apreciat;
- Pregătiți din timp întrebări pe care ați dori să le puneți angajatorului. Nu uitați, adresând întrebări angajatorului veți face o impresie ca fiind o persoană activă, sociabilă și interesată de postul dorit.

4. Aspecte generale

- Comportați-vă politicos, fiți calmi și încrezători;
- Alegeți vestimentația potrivită pentru întâlnire și fiți punctuali;
- Răspundeți onest și direct. Dacă o întrebare nu este clară, puteți cere să fie repetată;



- Verificați și reverificați-vă documentele oficiale care ajung la angajator: CV-ul și scrisoarea de intenție;
- Asigurați-vă că datele dumneavoastră de contact sunt scrise corect și inteligibil. În cazul în care veți fi ales pentru post ar fi regretabil să nu mai puteți fi contactat;
- Afișați o atitudine pozitivă și plecați de la premisa că sunteți cea mai potrivită persoană pentru funcția respectivă.

4.3. Încadrarea și integrarea noilor angajați

Decizia finală de angajare este în general luată de responsabilul ierarhic, pe baza ansamblului de date culese. Semnarea unui contract marchează acordul celor două părți. Odată luată decizia de selecție a candidatului, trebuie ca la data convenită, să fie primit noul colaborator și să se asigure cele mai bune condiții pentru primirea și integrarea sa. Aceasta implică respectarea demersurilor legale, regulamentare și convenționale.

Reușita integrării noului angajat constă în calitatea procedurilor de primire ale organizației și urmării adaptării la condițiile organizaționale ale acestuia. Acest element este cu atât mai important, cu cât adaptarea reprezintă adesea un cost ridicat, care se adaugă celui de recrutare, organizațiile punând în aplicare proceduri care ușurează integrarea noilor angajați. De reușita acestor acțiuni va depinde eficiența ulterioară a angajatului și implicit eficiența organizațională. Unele organizații aleg tutoriatul, tutorele fiind însărcinat să vegheze și să consilieze pe fiecare nou-venit în organizație pe durata perioadei sale de adaptare. Rolul tutorelui în procesul de integrare a persoanei nou angajate se referă la:

- verificarea în ceea ce privește deținerea de informații practice, care să-i permită să se familiarizeze cât mai rapid cu mediul său de lucru;
- ajutorul acordat fiecărui angajat în rezolvarea diferitelor probleme practice pe care acesta le întâmpină;
- furnizarea documentației necesare activității de producție și vieții sociale pe care noul angajat o desfășoară în companie;
- facilitarea contactului cu diferite persoane sau compartimente din companie, precum și, după caz, cu organizații sau instituții din afara acesteia, astfel încât să ușureze integrarea noului angajat în activitatea unității.



Perioada de integrare are în vedere primirea noului angajat la nivel de companie și la nivel de compartiment de muncă (sau atelier).

Primirea la nivel de companie presupune:

- cunoașterea organizației prin efectuarea unei vizite propriu-zise, prezentarea sălii de expoziție, a locului pe care-l ocupă unitatea în cadrul ramurii sau subramurii respective;
- informații privind diferitele servicii și facilități asigurate de companie: servicii sociale, vânzări de produse de către personalul

- unității, permanența la cabinetul medical etc.;
- înmânarea unui dosar care să conțină: regulamentul intern al companiei, organigrama generală a societății, o fișă cu sfaturi practice, un exemplar din ziarul companiei etc.

Primirea la nivel de atelier de producție (sau compartiment funcțional, după caz) trebuie să se facă de către șeful respectivei verigi structurale și să urmărească:

- vizitarea unor spații ce vor fi solicitate de salariat: birourile maiștrilor, sala de mese, vestiare, grupul social etc.;
- prezentarea postului și, în final, începerea lucrului de către noul angajat.

După efectuarea primirii la cele două nivele și începerea activității de către noul salariat, procesul de integrare a sa în viața economico-socială a companiei este condus de către tutore. În companiile cu fluctuații mari de personal, se constată că plecările noilor angajați, foarte numeroase în perioada de probă, se continuă pe parcursul a mai multe luni, uneori un an, ceea ce înseamnă că urmărirea integrării trebuie să se întindă pe o perioadă mare de timp, înainte ca noul salariat să intre în sistemul general de apreciere. Urmărirea este deosebit de importantă în perioada de probă, deoarece în acest interval de timp, deși relațiile dintre părți sunt guvernate de toate regulile dintre angajator și salariat, acestea pot reveni asupra deciziei lor. Diferența este între contractul cu perioadă de probă și contractul definitiv, și se referă la regimul de întrerupere aplicabil acestui tip de contract care poate fi anulat în orice moment fără obligația de a se respecta un anumit interval de preaviz, perioada și durata fiind stabilite în contract.

În perioada de integrare se organizează de către specialiștii compartimentului de resurse umane, întâlniri cu noul salariat, la intervale de trei luni, șase luni și după un an de la încadrare, având ca scop verificarea modului în care s-a integrat acesta în activitatea unității, în problematica locului de muncă, a companiei, în general.

Rezumatul capitolului

Recrutarea este una din activitățile principale ale departamentului de resurse umane. Recrutarea resurselor umane reprezintă procesul de căutare, de localizare, de identificare și de atragere a potențialilor candidați, din care urmează să fie aleși cei care prezintă caracteristicile profesionale necesare sau care corespund cel mai bine posturilor vacante actuale și viitoare. Recrutarea este una din componentele procesului de asigurare cu resurse umane, alături de planificarea resurselor umane, selecția, angajarea și integrarea noilor salariați la locul de muncă. Recrutarea are un caracter activ, fiind un proces bilateral, de comunicare, cu un grad de complexitate ridicat, strâns legat de celelalte activități ale departamentului de resurse umane.



Totodată, aceasta reprezintă o activitate prioritară selecției și integrării angajaților. Nevoile de recrutare pot fi strategice, răspunzând unor cerințe pe termen lung, dar și unor urgențe temporare sau cerințe conjuncturale sau pot fi legate de mișcările interne de personal. Etapele recrutării sunt următoarele: stabilirea bugetului alocat activităților de recrutare, stabilirea responsabilităților cu recrutarea resurselor umane, analiza planului de resurse umane al companiei, identificarea posturilor vacante și analiza specificațiilor posturilor, analiza pieței muncii, identificarea și alegerea surselor de recrutare, stabilirea perioadei de recrutare, redactarea și alegerea anunțului de angajare, alegerea mijloacelor de transmitere sau de comunicare a anunțului de angajare, evaluarea impactului și evaluarea costurilor campaniei de recrutare. Politica de recrutare reprezintă codul de conduită al organizației în acest domeniu de activitate. Sursele de recrutare pot fi interne sau externe. Selecția reprezintă acea activitate a managementului resurselor umane care constă în alegerea, potrivit anumitor criterii, a celui mai competitiv sau mai potrivit candidat pentru ocuparea unui anumit post. Procesul de selecție constă în alegerea preliminară a solicitanților, completarea formularului de cerere de angajare, interviuarea pentru angajare, testarea pentru angajare, verificarea referințelor, examenul medical, interviul final, decizia de angajare, instalarea pe post și redactarea și transmiterea scrisorilor de respingere, după caz. După luarea deciziei de angajare, persoana trebuie încadrată și integrată în cadrul organizației de către tutore, acesta asigurând documentația și informațiile necesare angajatului și facilitând contactul cu celelalte departamente.

Termeni-cheie

curriculum vitae (CV)	formularul de cerere	interviul
recrutarea resurselor umane	selecția	scrisoarea de intenție
specificația postului		

Aplicații:

1. Pe baza unuia dintre cele două anunțuri de recrutare, date ca exemplu în acest capitol, întocmiți câte o scrisoare de intenție pentru cele două posturi menționate.
2. Care sunt avantajele și dezavantajele târgurilor pentru recrutarea de absolvenți, din punctul de vedere al angajatorului?
3. Care sunt avantajele interviurilor telefonice? Pentru care tipuri de posturi ați folosi dvs. această modalitate de selecție?
4. Se poate spune că „procesul de selecție identifică acei candidați care sunt competenți în procedura de selecție, mai degrabă decât candidații care sunt cei mai competenți în a executa serviciul care se oferă”. Discutați acest lucru, corelat cu toate etapele de selecție.

Referințe bibliografice

¹ Manolescu, A. Lefter, V. Deaconu, A. *Managementul resurselor umane*. București: Editura Economică, 2007.

² Manole, C. *Managementul resurselor umane în administrația publică*. București: Editura ASE, 2006.

³ Citeau, J. P. Barel, Y. *Gestion des ressources humaines. Principes généraux et cas pratiques*. 5 edition. DALLOZ, 2008. p.95.

⁴ Noe, R. Hollenbeck, J. Gerhart, B. Wright, P. *Fundamentals of Human Resources Management*. McGraw-Hill/Irwin, 2004.

⁵ Decenzo, D. A. Robbins, S. *Human Resources Management*. 7th edition, John Wiley and Sons Inc., 2001.

⁶ Peretti, J. M. *Gestion des ressources humaines*. 13 Édition. Paris: Vuibert, 2006.

⁷ Lefter, V. Deaconu, A. coord. *Managementul resurselor umane. Teorie și practică*. Ediția a doua. București: Editura Economică, 2008. p.65

⁸ Lewis, C. *Employee Selection*. London: Hutchinson, 1985.

⁹ Lewis, C. Op. cit.



5 Motivarea și satisfacția în muncă a angajaților

Obiectivele capitolului

- să clarifice conceptele teoretice
- să identifice motivațiile personale pentru activitatea prezentă și viitoare a unui angajat
- să realizeze analiza relației dintre motivație, satisfacție și performanță
- să evidențieze influența motivării asupra performanței individuale și organizaționale
- să analizeze principalele caracteristici ale teoriilor motivaționale
- să prezinte principalele metode de măsurare a satisfacției în muncă

Scurt rezumat

Motivațiile sunt elementele formale sau informale, de natură economică sau moral-spirituală, pe care proprietarii și managerii le administrează salariaților. Spre deosebire de mijloacele materiale și financiare necesare activității productive, oamenii reprezintă mai mult decât o sursă de costuri sau de consum. Sistemul lor de nevoi, de valori, gradul de motivație și de satisfacție vor influența performanțele individuale și organizaționale. Acesta este motivul pentru care managerii trebuie să se asigure că își îndeplinesc misiunea în ceea ce privește armonizarea performanțelor economice ale organizației cu abilitățile și posibilitățile angajaților.

5.1. Introducere

Omul nu angajează în acțiune decât o parte limitată din el însuși, și cu cât se pretinde totală, cu atât mai mică este partea angajată.

André Malraux

Să reținem!

Motivația reprezintă suma forțelor, energiilor interne și externe care inițiază și dirijează comportamentul uman spre un anumit scop, care odată atins va determina preocuparea pentru satisfacerea unei altei nevoi.

Investigate de numeroase discipline precum economia, psihologia sau sociologia, motivarea și satisfacția în muncă reprezintă subiectul a numeroase studii realizate în literatura din domeniul resurselor umane. Aceasta se datorează faptului că foarte mulți experți în domeniu consideră că motivația și satisfacția pot afecta comportamentul pieței muncii și pot influența productivitatea muncii, efortul depus de personal, fluctuația forței de muncă, implicarea sau absenteismul.

Mai mult, satisfacția în muncă este considerată un indicator puternic al „stării de bine” a angajaților¹ și în același timp un predictor al intențiilor sau deciziilor angajaților de a rămâne sau de a părăsi un loc de muncă. Așa cum arată studiile realizate în domeniu, angajatorii beneficiază de pe urma angajaților motivați și satisfăcuți de munca depusă, obținând profit în urma unei fluctuații reduse a forței de muncă și a unei productivități mai ridicate a muncii.

Ne-am putea întreba: Dar de ce să se implice specialistul de resurse umane în motivarea angajaților? Nu este rolul managementului, la modul general, să-și motiveze subordonații? Nimic mai adevărat. Însă, teoria și practica organizațională din ultimii ani demonstrează faptul că, prin rolul său de partener strategic, specialistul de resurse umane are menirea de a identifica la nivelul departamentelor organizației factorii care induc insatisfacția în muncă, de a evalua nivelul satisfacției angajaților și de a propune soluții strategice integrate, la nivel de departamente și organizație, prin implicare directă. Aceasta pentru că specialistul de resurse umane are o viziune de ansamblu asupra problemelor de resurse umane pe care le întâmpină organizația și pe care aceasta trebuie să le confrunte.

Mai mult, specialistul francez Jean-Marie Peretti (2009), aduce în prim-plan motivarea ca rol al specialiștilor de resurse umane. Acesta precizează că, în ultimii ani, la nivelul organizațiilor are loc o schimbare de perspectivă care face ca rolul specialistului în resurse umane să fie definit de următorii termeni:

- partener strategic;
- expert administrativ;
- pilot al motivării;
- actor principal al schimbării.

Astfel, specialistul precizează că asistăm în prezent la o redefinire a rolurilor între echipele manageriale de top și activitățile specifice de resurse umane, de multe ori managerii de top fiind nevoiți să își asume și activități de resurse umane, în toate dimensiunile lor, iar specialiștii de resurse umane activități de management general precum: atingerea obiectivelor strategice ale companiei, creșterea eficacității operaționale, adaptarea la schimbare, motivarea angajaților etc. În mediile economice occidentale, performanța departamentului de

resurse umane este măsurată grație capacității sale de a pune în operă strategia, de a rezolva problemele administrative ale personalului, de a ajuta angajații să își satisfacă propriile nevoi de dezvoltare și de a ajuta organizația să anticipeze și să se adapteze la provocările viitoare.

Motivarea salariaților este o nouă dimensiune a muncii în resurse umane și nu una ușoară. Peretti afirma: *La baza motivării se află teoria echității. Salariatul se gândește care este contribuția lui și ce primește în schimbul muncii lui de la organizație.* Comparația se dezvoltă în două direcții, una internă, în cadrul companiei, și una externă, față de angajații altor companii. Desigur că acest raport nu este același în toate țările, însă mecanismul care îl pune în acțiune pe angajat, care îl motivează este totdeauna același și privește raportul dintre câștigul salarial și munca sau efortul depus. Drept urmare, politica salarială dezvoltată este foarte importantă în motivarea angajatului, iar transparența sa este esențială. De asemenea, pentru a fi motivați, angajații trebuie să aibă încredere în sistemul de apreciere a performanței practicat în organizație, să cunoască regulile după care sunt evaluați, să li se explice legătura dintre contribuție și recompensă.

Strategia de resurse umane a organizației ar putea chiar începe cu o evaluare a gradului de satisfacție a angajaților. Este foarte important și ce fel de evaluare întrucât în practica economică există două abordări: evaluarea satisfacției generale, care ne oferă informații despre satisfacție per ansamblu, și evaluarea satisfacției prin intermediul mai multor fațete sau factori care induc satisfacția în muncă. Rezultatele unui astfel de studiu sunt esențiale în conturarea unor linii strategice în domeniul resurselor umane.

5.2. Factorul uman în cadrul organizațiilor și relația dintre motivație, satisfacție și performanță la locul de muncă

Literatura de specialitate internațională, atât din domeniul managementului, cât și din domeniul psihologiei organizațional-managerială, vorbește despre strategii motivaționale, despre metode de creștere a satisfacției în muncă a angajaților și obținerea celor mai bune performanțe organizaționale prin intermediul motivației în muncă. Lévy – Leboyer (2001) chiar considera motivația un element decisiv al supraviețuirii întreprinderilor și un resort important al competitivității devenite mondiale.

O lungă perioadă de timp, s-a crezut că performanța unui angajat, randamentul și eficiența muncii acestuia ar depinde în special de cunoștințele, aptitudinile, abilitățile pe care el le posedă și pe care și le poate îmbunătăți prin training și formare profesională. Și totuși,



La baza motivării se află teoria echității. Salariatul se gândește care este contribuția lui și ce primește în schimbul muncii lui de la organizație.

Peretti

motivare – ansamblu de decizii și acțiuni prin care se determină stakeholderii organizației să contribuie direct și indirect la realizarea de funcționalități și performanțe de ansamblu superioare, pe baza corelării intereselor acestora în abordarea și realizarea obiectivelor organizației și ale subsistemelor sale



managerii organizațiilor observau că persoane foarte dotate din punct de vedere fizic și intelectual – în funcție de natura muncii prestate – se dovedeau a avea performanțe foarte scăzute în comparație cu alții, mai puțin înzestrați. Justificarea pe care au găsit-o psihologii este faptul că, "reușita activității de muncă se obține numai în sau și în condițiile în care dotarea și formarea individului sunt însoțite și susținute de o stare internă dinamizatoare, direcțională și energizatoare care îi permite individului să se centreze pe realizarea obiectivelor propuse"², și anume **motivația**.

Dar ce reprezintă de fapt motivația?

Termenul de motivație provine din latinescul *movere*, care, desigur, înseamnă *mișcare*. Putem spune că un individ, femeie sau bărbat, este motivat atunci când dorește să realizeze ceva. Motivul nu reprezintă același lucru cu stimulul. În timp ce o persoană ar putea fi entuziasmată de un stimul, principalul său motiv pentru care realizează ceva poate fi teama unui eșec, dorința de a se evidenția, dorința de a acumula cunoștințe etc. Motivația unui individ acoperă toate motivele datorită cărora el alege să acționeze într-un anumit fel.³

Alți specialiști în management,⁴ definesc motivarea ca fiind, în sens larg, "un ansamblu de decizii și acțiuni prin care se determină stakeholderii organizației să contribuie direct și indirect la realizarea de funcționalități și performanțe de ansamblu superioare, pe baza corelării intereselor acestora în abordarea și realizarea obiectivelor organizației și ale subsistemelor sale". În sens restrâns, din perspectiva managementului resurselor umane, motivarea, în concepția autorilor, constă în corelarea necesităților, aspirațiilor și intereselor resurselor umane din cadrul organizației cu realizarea obiectivelor și exercitarea sarcinilor, competențelor și responsabilităților atribuite în cadrul organizației.

Capacitatea motivației de a determina o serie de caracteristici ale comportamentului în muncă este foarte bine surprinsă de⁵ care preciza că motivația este un set de forțe energice care își au originea atât în interiorul, cât și în exteriorul individului pentru a iniția comportamentul asociat cu munca și pentru a determina forma, direcția, intensitatea și durata sa.

Contrar acestor abordări, există și o serie de psihologi care consideră că motivația poate să fie doar parțial factorul determinant al modului în care angajații muncesc și că există și alți factori, la fel de importanți, care le determină atitudinea față de muncă, oamenii muncind foarte mult chiar și atunci când nu sunt obligați sau motivați să o facă.⁶

Prin urmare, toate aceste abordări, deși uneori considerate antagoniste, justifică nevoia de a realiza în continuare studii și cercetări cu privire la motivația în muncă, pentru a putea înțelege și explica

comportamentele organizaționale și modul în care managementul unei organizații trebuie să acționeze în această direcție pentru a-și atinge scopul final – performanța. Direct legat de diversele tipuri de motivații ale comportamentului organizațional și de performanță a apărut conceptul de **satisfacție în muncă**, pentru care au fost realizate nenumărate studii de-a lungul anilor, cu numeroase concluzii interesante. Totuși, datorită conținutului și complexității noțiunii de satisfacție în muncă, nici în prezent nu există o definiție unanim acceptată.

Sintagmă relativ recentă, în prima jumătate a secolului trecut, pentru termenul de satisfacție în muncă era utilizat termenul de *moral* (Organ & Bateman, 1986), termen împrumutat din domeniul militar și care inițial se referea la moralul crescut sau scăzut al militarilor. Preluat de specialiștii în management, *moralul* s-a dovedit a fi un termen foarte vag și imprecis, interpretat de psihologi în sensuri diferite, curând descoperindu-se că moralul este o reacție de grup, pe când sintagma de satisfacție în muncă este o stare individuală: moralul grupului poate să fie ridicat, dar o persoană din grup să fie satisfăcută, sau invers.⁷ Profesorul Frederick Herzberg chiar sugera faptul că factorii care induc satisfacția în muncă angajaților nu reprezintă contrariul factorilor care determină insatisfacția. Insatisfacția este cauzată de deficiențele mediului în care aceștia lucrează și de contextul muncii; satisfacția în muncă ține de conținutul muncii prestate și de oportunitățile în plan profesional, de realizările, recunoașterea, dezvoltarea profesională și personală ce le-o oferă munca depusă.



Satisfacția se referă la sentimentele unui lucrător față de ocupația sa sau exigențele profesionale legate de experiențele anterioare, așteptările actuale sau alternativele pe care le are la dispoziție,⁸ fiind o stare afectivă plăcută ce rezultă din evaluarea locului de muncă sau a experiențelor legate de locul de muncă.⁹ Totuși, satisfacția în muncă nu este doar un indicator al stării de bine a angajaților și a sănătății lor mentale, ci și al unor rezultate intens dorite de organizație precum reducerea fluctuației, intenția de a rămâne în organizație, îmbunătățirea continuă a cunoștințelor profesionale, creșterea productivității. Gradul de satisfacție a angajaților unei organizații este direct legat de o serie de factori ce țin atât de organizație și de locul de muncă, cât și de nevoile fiecărei persoane în parte. De aceea, în vederea evaluării satisfacției angajaților din perspectiva managementului organizațional trebuie să avem în vedere mai ales sistemul motivațional al fiecărui individ în parte. Importanța muncii este deosebită pentru dezvoltarea fiecărui individ. În muncă persoana își satisface aspirațiile, își realizează idealurile și își îmbogățește personalitatea. La baza alegerii carierei stau: aspirațiile, idealurile, interesele, aptitudinile etc. Astfel, în timp ce unii dintre noi optăm pentru o anumită meserie, deoarece credem că prin acea muncă ne vom realiza năzuințele, alții alegem o altă muncă pentru a obține un salariu mai bun, sau pentru a ne satisface nevoia de afiliere, sau pur și simplu, alegem o muncă

Să reținem!

Gradul de satisfacție a angajaților unei organizații este direct legat de o serie de factori ce țin atât de organizație și de locul de muncă, cât și de nevoile fiecărei persoane în parte.



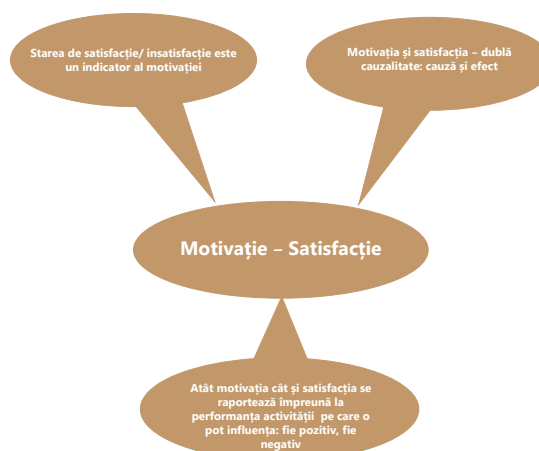
satisfacție – sentimentul subiectiv de facilitare, de plăcere, care nu poate fi observat din exterior de o persoană și nu contribuie direct la modificarea comportamentului exterior al individului

la întâmplare, fără a ști prea multe despre ceea ce urmează să facem. Motivele care stau la baza alegerii unei cariere, sunt extrem de diverse. Motivul este cauza principală a unui comportament, dar nu orice cauză este un motiv. De exemplu: un claxon puternic al unei mașini ne face să tresărim, el este cauza reacției noastre, dar nu spunem că este motivul tresăririi noastre. Motivul este o cauză internă care determină conduita noastră. Dacă dorim să înțelegem mai bine opțiunile unei persoane, eventual să înțelegem poziția pe care o va adopta în diferite situații, sau să exercităm o influență asupra ei și chiar să ne dăm mai bine seama despre pârghiile prin care diferite situații ne influențează, este necesar să cunoaștem mixarea motivelor într-o acțiune și forța relativă a motivelor.

Gellerman (1971) face **distincție între motivație și satisfacție**, considerând că prin motivație ar trebui să desemnăm acea influență care determină individul să acționeze deliberat într-o manieră sau alta, altfel decât atunci când această influență nu ar exista.¹⁰ Prin urmare, factorul motivațional influențează deciziile și acțiunile individului, modifică vizibil comportamentul. În concepția autorului, **satisfacția** se referă la sentimentul subiectiv de facilitare, de plăcere, care nu poate fi observat din exterior de o persoană și nu contribuie direct la modificarea comportamentului exterior al individului. Autorul prezintă motivația și satisfacția ca entități de sine stătătoare, or, contrar acestei opinii, majoritatea specialiștilor consideră evidentă corelarea și dependența celor două concepte.

Sintetizând, putem susține că între motivație și satisfacție pot exista trei enunțuri așa cum preciza specialistul în psihologie organizațională Zlate (Figura 5.1.).

Figura 5.1. Relația dintre motivație și satisfacție

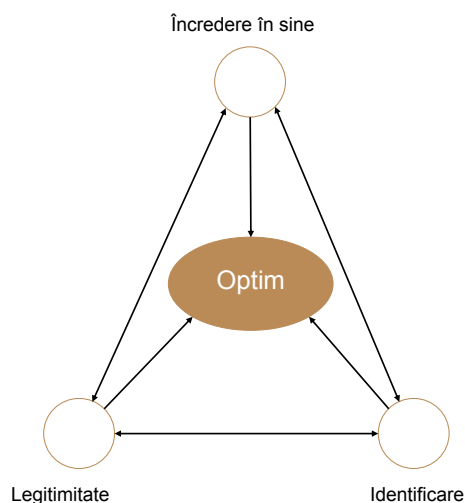


Sursa: Zlate, M., Tratat de psihologie organizațională – managerială, Vol. II, Editura Polirom, București, 2007, pp.462-463

În ceea ce privește **relația dintre motivație și performanță**, este evident că motivația influențează și determină performanța. În această relație pot interveni însă fenomene de supramotivare sau submotivare cu efecte negative în planul performanței. Persoane cu o motivație excesivă, cu un nivel înalt de intensitate, pot eșua datorită presiunii în fața unor sarcini relativ simple. Cu atât mai puțin performant va fi un individ submotivată, care acționează în condițiile unui deficit energetic, fapt care va conduce la nerealizarea sarcinii propuse. Prin urmare, trebuie să vedem care este nivelul critic al motivației, optimul motivațional, de la care performanțele încep să scadă. O abordare modernă a optimului motivațional ne este oferită de Bellanger (1981) și se bazează pe așa-numitul „triunghi al motivației” (Figura 5.2.), cu cei trei poli ai săi. Autorul precizează că atunci când cei trei poli ai săi se întâlnesc și se echilibrează, putem vorbi de optim motivațional.



Figura 5.2. „Triunghiul de aur” al motivației



Oricând atunci când imaginea de sine a angajatului, feedback-ul pozitiv primit de la alții, atenția care i se acordă sau posibilitatea de a se recunoaște într-o valoare ce corespunde imaginărilor sale, sunt afectate, motivația se dezechilibrează și este influențată și performanța la locul de muncă.

Încă de la apariția managementului resurselor umane, **relația dintre satisfacția în muncă** (în literatura de specialitate, conceptul de satisfacție în muncă mai este denumit sugestiv „fericire” – happiness) și performanța la locul de muncă a atras atenția multor specialiști în management sau psihologia muncii, fiind concepte cheie în cercetările legate de dezvoltarea resurselor umane. Însă, cu toate că există un număr imens de studii care analizează această legătură, rezultatele rămân controversate.

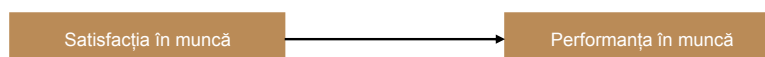
Să reținem!

Motivația influențează și determină performanța. În această relație pot interveni însă fenomene de supramotivare sau submotivare, cu efecte negative în planul performanței.

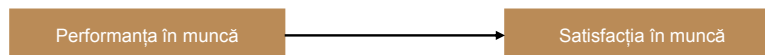
Înțelegerea relației dintre satisfacție și performanța la locul de muncă a evoluat de-a lungul anilor. Încă din anii '30, odată cu dezvoltarea relațiilor de muncă se discuta despre contribuția potențială a satisfacției în muncă în obținerea performanței.

Unii specialiști au ajuns la un consens cu privire la existența unei relații semnificative între satisfacția în muncă și performanță, aceștia considerând că dependența începe de la 0.17 și este până la 0.30, nu însă și cu privire la validitatea diverselor modele care explică această dependență.¹¹ Există mai multe abordări ale acestei relații:

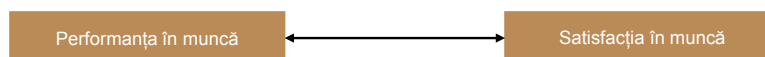
- Pe de o parte, specialiștii consideră că oamenii mai mulțumiți sunt și oameni mai productivi. Această teorie se bazează pe teoria relațiilor umane și evidențiază teoriile social-psihologice care sugerează faptul că atitudinea influențează comportamentul. Prin anii '50 unii specialiști chiar ajunseseră să afirme că satisfacția este singura cauză a performanței, teoria fiind mai mult intuitivă. De altfel, cercetările empirice ale lui Vroom (1964), care a analizat 20 de studii cu privire la relația dintre performanță și satisfacție au descoperit o corelație de doar 0.14.



- Pe de altă parte, unii specialiști consideră că oamenii mai productivi se simt și mult mai satisfăcuți de munca lor, existând prin urmare o relație inversă. Această perspectivă se bazează pe teoriile motivaționale: de exemplu, Locke (1970) explica cum performanța la locul de muncă influențează obiectivele și obținerea valorii, a cunoștințelor, fapt ce determină satisfacția în muncă. Mai mult, teoria motivației a lui Lawler și Porter (1967) susține că performanța în muncă mai mare, aduce cu sine recompense intrinseci și extrinseci ce pot crește satisfacția în muncă.



- O a treia opinie susține existența unei relații reciproce între satisfacția în muncă și performanța la locul de muncă (Sheridan și Slocum, 1975).



În controversata relație dintre satisfacție și performanță, specialistul român Zlate (2007), analizând toate aceste teorii, trage o serie de concluzii extrem de interesante:

- Satisfacția, deși legată de performanță, nu mai este concepută ca singura ei cauză, ci doar una dintre cauzele ei posibile;

- Relația dintre satisfacție și performanță nu este constantă, ci variază în funcție de o serie de condiții particulare (complexitatea sarcinii, caracterul rutinier, condițiile sociale, condițiile tehnologice etc.);
- Se consideră că într-un climat de tensiuni și conflicte nu se pot obține creșteri substanțiale și durabile nici ale satisfacției, nici ale performanței, așa încât crearea unor climate organizaționale destinate să reprezinte una dintre cele mai importante sarcini ale managerilor;
- Se caută metode noi de stimulare care să ducă la creșterea concomitentă atât a satisfacției, cât și a performanței.

5.3. Teorii ale motivației dezvoltate la nivel internațional

Teoriile motivaționale au fost împărțite de specialiștii din întreaga lume în funcție de diverse criterii, în principal pornind de la tipurile de motivare (Figura 5.3.) și categoriile de motivații.¹²

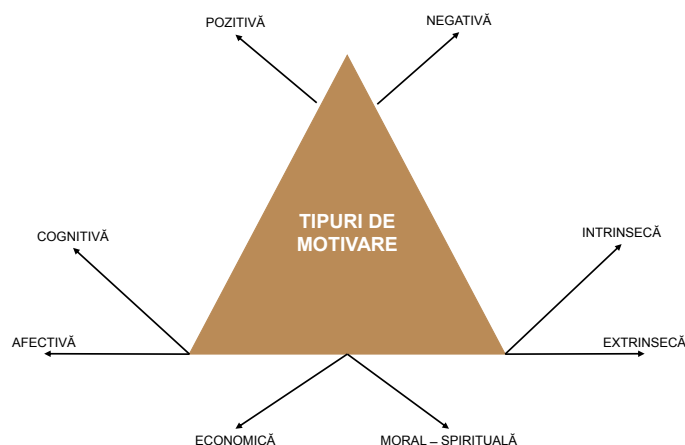
- Formal-economice: salarii, prime, comisioane, participare la profit, telefon de serviciu, mașină de serviciu, penalizări etc.;
- Formal-moral-spirituale: premii, medalii, muștrări scrise, aprecieri scrise, avertismente etc.;
- Formal-complexe: promovarea, cercetări disciplinare, retrogradări, concedieri etc.;
- Informal-economice: team buildinguri, mese festive, cadouri etc.;
- Informal-moral-spirituale: muștrări, aprecieri verbale, delegări, manifestarea disprețului, critica, lauda etc.;

Analizând tipurile de motivare,¹³ afirmă că tipurile sau formele de motivare sunt perechi, constituindu-se pe principiul contrastului motivațiilor, pentru a pune mai pregnant în evidență deosebirile de abordare. În fiecare perioadă și în fiecare țară, iar de multe ori diferențiat pe categorii de organizații, tinde să predomină un tip sau altul de forme de motivare. Conturarea acestor tipuri de motivare depinde de specificul cultural al fiecărei țări, dar și de cultura organizațională și stilul managerial adoptat.

Să reținem!

Întâlnim următoarele tipuri de motivare:

- Formal-economice: salarii, prime, comisioane, participare la profit, telefon de serviciu, mașină de serviciu, penalizări etc.;
- Formal-moral-spirituale: premii, medalii, muștrări scrise, aprecieri scrise, avertismente etc.;
- Formal-complexe: promovarea, cercetări disciplinare, retrogradări, concedieri etc.;
- Informal-economice: team-buildinguri, mese festive, cadouri etc.;
- Informal-moral-spirituale: muștrări, aprecieri verbale, delegări, manifestarea disprețului, critica, lauda etc.;

Figura 5.3. Tipuri de motivare**Să reținem!**

Teoriile motivației sunt grupate în trei mari categorii:

- Teorii de conținut;
- Teorii de proces;
- Teorii de consolidare.

Sursa: Nicolescu, O. Verboncu, I. Fundamentele managementului organizației. București: Editura Universitară, 2008.

Cel mai des utilizat criteriu de sistematizare a teoriilor motivaționale – la care aderă majoritatea specialiștilor în management și psihologie organizațional-managerială – este criteriul tematic, potrivit căruia teoriile motivației sunt grupate în trei mari categorii:

- Teorii de conținut;
- Teorii de proces;
- Teorii de consolidare.

În **teoriile de conținut** (teoria instrumentalității a lui Taylor, teoria personalității grupului și a nevoilor grupului a lui Adair, teoria ierarhiei trebuințelor a lui Maslow, modelul motivației de realizare a lui McClelland, modelul ERG a lui Alderfer etc.), accentul este pus pe factorii specifici ce motivează salariații referindu-se la anumite necesități și aspirații. Aceste teorii sunt centrate pe determinarea factorilor individuali care energizează, direcționează, susțin și stopează comportamentele.

În **teoriile de proces** (teoria așteptărilor a lui Vroom, Porter și Lawler, teoria obiectivelor a lui Locke, teoria echității a lui Adams), accentul se pune pe procesele, forțele psihologice cu efect asupra motivației. Acestea pornesc de la premisa că motivarea începe cu dorința de a face ceva, generând așteptări. Teoriile de proces promovează descrierea și analiza modului în care comportamentul este angajat, direcționat, susținut sau stopat. Teoriile de proces sau cognitive sunt mult mai utile managerilor decât teoriile de conținut, deoarece le oferă principii orientative mai realiste în privința tehnicilor de motivare. Cele mai cunoscute teorii de proces sunt: teoria așteptărilor, teoria obiectivelor și teoria echității.

Teoriile consolidării pun accentul pe legătura dintre comportamentul individual și unele rezultate specifice pentru a arăta cum managerii pot modifica direcția, nivelul sau persistența acțiunilor individuale. Ele se concentrează asupra a ceea ce poate fi observat și de aceea aceste teorii vizează observarea indivizilor pentru a vedea care sunt cele mai apreciate rezultate legate de muncă. Prin modificarea momentului, locului, modalității și motivelor pentru care recompensele sunt oferite, managerul poate schimba în aparent motivația angajaților oferindu-le un set sistematic de consecințe care să formeze comportamentul.

O altă abordare mai nouă de sistematizare a teoriilor motivaționale,¹⁴ combină criteriul tematic cu criteriul istoric și stabilește trei grupe ale teoriilor motivațiilor, prezentate în Tabelul 5.1.

Tabelul 5.1. Sistematizarea teoriilor motivației

	Motivații de primă generație (1900-1950)	Motivații de a doua generație (1950-1990)	Motivații de a treia generație (după 1990)
Concepții despre lucrător	„Toată lumea este la fel”	„Indivizii pot fi clasificați pe mari categorii”	„Fiecare persoană este diferită în felul său”
	Soluții identice pentru toți	Modele de soluții în funcție de caz	Soluție pe măsură unică pentru fiecare persoană, în interiorul unui sistem complex
Epoca	- Industrializare - Taylor	- Mișcare a relațiilor umane - Maslow, Herzberg	- Gândire sistemică și viziune globală - Management intuitiv
Motorul motivației	- Teamă/Speranță - Avantaje materiale sau financiare	- Ascultarea salariilor - Adaptarea posturilor - Recunoașterea contribuției	- Posibilitate de exprimare și realizare personală - Motivație intrinsecă.

Sursa: Le Saget, M. *Managerul intuitiv*. București: Editura Economică, 1999.

Teoria instrumentalității sau „a morcovului și a bătei”

„Oamenii nu muncesc decât pentru bani” – acesta era principiul pe care se bazează teoria instrumentalității, atribuită lui F.W. Taylor (1911), una dintre primele concepții ceva mai închegate, elaborată în vederea explicării comportamentelor de muncă.

Taylor considera omul un instrument, o mașinărie, un element ce poate fi manevrat și studiat ca orice piesă a unui utilaj. Mai mult, considera că oamenii sunt identici și reacționează la același tip de stimuli, cei financiare. Conform acestor principii, teoria instrumentalității susține faptul că o

persoană este motivată să muncească dacă recompensele și penalizările sunt direct legate de performanța sa în muncă, deci și câștigurile depind de o performanță mai bună. În cartea sa, *Principles of Scientific Management*, Taylor spunea: „Este imposibil, oricât de mult ai încerca, să-i determini pe muncitori să depună un efort mult mai mare decât efortul mediu al celor din jurul lor, cu excepția cazului în care le asiguri o majorare substanțială și permanentă a salariului.”

Denumită și teoria „morcovului și a bătei”, această abordare a fost și continuă să fie adoptată la scară largă, însă nu poate avea succes decât până la un punct și doar în anumite circumstanțe. Teoria nu ține cont de complexitatea motivației umane, reducând ființa la un singur motiv – banii.

Teoria McClelland – Teoria nevoii de realizare

David McClelland (1980) este cunoscut pentru studiile pe care, singur sau împreună cu colegii de la Universitatea Harvard, le-a întreprins asupra nevoilor superioare ale ierarhiei lui Maslow. Intenția sa nu a fost de a determina succesiunea apariției trebuințelor, ci de a explica modul în care nevoile influențează comportamentul în mediul de muncă. McClelland considera că motivația este mai mult dobândită decât moștenită, așa cum susțin mulți specialiști în management. *Prin urmare, care sunt aceste nevoi dobândite, învățate? Care sunt aceste nevoi care provin din cultură, din norme și din experiența personală? Atenția sa a fost orientată asupra a trei nevoi care se manifestă în strânsă legătură cu mediul de muncă, pe care le-a reținut dintr-o listă de 20 de nevoi identificate anterior de Murray (1938):*

- Nevoia de realizare (need for achievement – nAch) – o puternică dorință sau tendință a individului de a excela în cadrul activităților în care se angajează, de a demonstra competență;
- Nevoia de afiliere (need for affiliation – nAff) – dorința pe care o resimte individul de a stabili și menține relații personale, de prietenie cu alții;
- Nevoia de putere (need for power – nPow) – expresia dorinței individului de a influența și controla persoanele din jurul său. Această nevoie de putere poate avea atât un sens pozitiv, constructiv (influența asupra unui colectiv care îl mobilizează spre succes, performanță), cât și un sens negativ, când puterea se manifestă autocratic.

Să reținem!

Oamenii nu muncesc decât pentru bani – acesta era principiul pe care se baza teoria instrumentalității, atribuită lui F. W. Taylor în anul 1911, una dintre primele concepții mai bine conturate, elaborată în vederea explicării comportamentelor de muncă.

Dintre aceste trei tipuri de nevoi, nevoia de realizare este cea mai importantă pentru managementul organizațiilor și obținerea performanței angajaților. Rezultatele studiilor realizate de McClelland au condus la realizarea unor profile pentru persoanele care au dominantă una dintre cele trei nevoi: realizare, putere, afiliere.

Persoanele care au **nevoia de realizare ridicată** au următoarele caracteristici:

- obțin performanță în condițiile în care este necesară centrarea pe sarcină, iar îndeplinirea acesteia permite dezvoltarea;
- nu obțin rezultate atunci când scopul îndeplinirii sarcinii este obținerea unei recompense financiare sau atunci când sarcina este rutinieră;

- obțin performanță atunci când își stabilesc propriile standarde de excelență;
- obțin performanță în condiții de risc moderat, atunci când abilitățile, nu șansa sau norocul sunt factorii care determină succesul;
- obțin performanță atunci când primesc feedback asupra rezultatelor;
- au un nivel ridicat al „probabilității percepute a succesului”;
- își asumă responsabilitatea pentru acțiunile proprii;
- anticipează evenimentele și fac planificări pe termen lung;
- au o rată ridicată de succes în roluri antreprenoriale și sunt orientați către ocupații din mediul de afaceri considerate prestigioase în cadrul clasei sociale din care fac parte (persoanele din clasa de mijloc aspiră la ocupații mai puțin prestigioase, cum este cel de achizitor, comparativ cu persoanele din clasa „superioară” care aspiră la ocupații mai prestigioase cum este cea de cercetător științific, manager etc).



Caracteristicile persoanelor cu **nevoia de afiliere dominantă** sunt:

- caută aprobarea celor din jur;
- își aleg prieteni, nu experți, pentru îndeplinirea unei sarcini dificile; doresc dezvoltarea de relații calde și armonioase cu cei din jur.

Caracteristicile persoanelor cu **nevoia de putere dominantă** sunt:

- evită situațiile în care pot avea slăbiciuni;
- le place să câștige și se angajează în situații competitive;
- au dorința de a influența, de a domina, de a schimba comportamentele altor persoane;
- comandă, pedepsesc, dau ordine.

Consecutiv cercetărilor pe care D. McClelland le-a realizat pentru fundamentarea teoriei sale, el sugerează managerilor să procedeze astfel:

- să organizeze sarcinile angajaților astfel încât aceștia să primească periodic un feedback pentru munca prestată;
- să-și ia în serios rolul lor de model de realizare; trebuie încurajat gustul angajaților pentru eroi de imitat;
- să încerce modificarea imaginii pe care angajații o au despre ei înșiși; persoanele puternic motivate de nevoia de realizare se acceptă pe ele însele așa cum sunt; o imagine pozitivă despre sine corelează cu performanța;
- să calmeze imaginația angajaților; personalul trebuie obișnuit să se gândească la atingerea unor obiective realiste și să adopte strategii și proceduri de atingere a acestor obiective.



Foarte bine fundamentată în plan teoretic și cu suficiente deschideri către practica managerială, teoria lui McClelland a avut și o serie de **critici**. Cele mai multe au fost legate de metoda de diagnosticare a nevoilor utilizată – Testul Aperceptiv Tematic – test ce se bazează pe analiza unor imagini pentru a identifica prezența celor trei tipuri de

nevoi, pregnanța și intensitatea lor. Această obiecție a fost diminuată sau chiar eliminată prin înlocuirea testului apercceptiv tematic cu metoda anchetei bazată pe chestionar.¹⁵

În studiile sale, McClelland a încercat nu doar să identifice nevoile, ci și să răspundă la întrebarea: *Este suficientă diagnosticarea nevoilor sau se impun și alte demersuri pentru a determina motivația angajaților?* Desigur că răspunsul este negativ întrucât simpla diagnosticare nu poate fi suficientă. Un manager poate să afle că un subordonat al său nu are dezvoltată suficient nevoia de putere, însă nu îi folosește la nimic dacă informația nu este însoțită de un demers formativ, de training general sau specializat. Din acest punct de vedere, costul ridicat de implementare a programelor formative în organizații, a reprezentat o altă critică adusă teoriei. Este evident că dacă organizația dorește să aibă angajați cu un nivel ridicat al nevoii de realizare în plan profesional, trebuie să își asume costurile crescute ale programelor de formare.

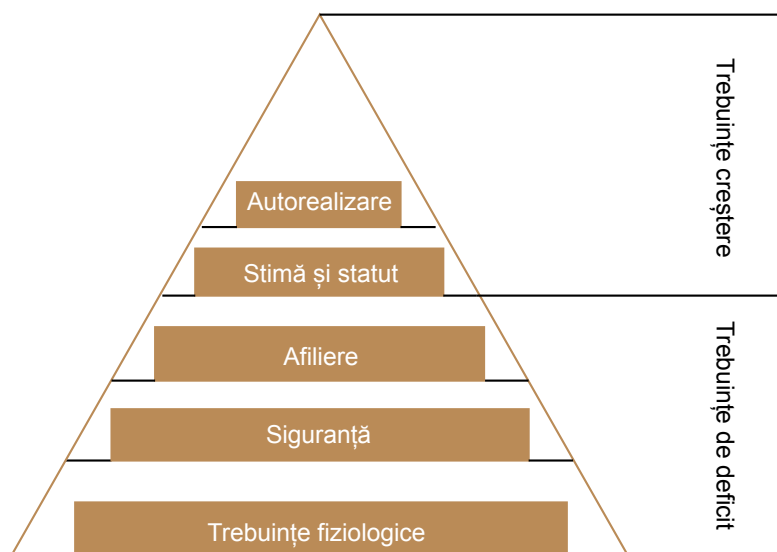
Teoria "piramidei nevoilor" a lui Maslow

Cea mai cunoscută și putem spune chiar și cea mai influentă și controversată teorie de conținut din literatura de specialitate este teoria ierarhiei nevoilor (trebuințelor) a lui Maslow, denumită și teoria „piramidei trebuințelor”.

Maslow a publicat în 1954 un volum de articole și lucrări realizate pe parcursul a 13 ani de cercetări, sub denumirea *Motivation and personality. Teoria motivației (A Theory of Motivation)* apare în Capitolul 5 și clasifică nevoile indivizilor în cinci categorii, bine cunoscute: *nevoi fiziologice* (apă, hrană, oxigen etc.), *nevoia de securitate și siguranță* (securitate, nevoia de a fi protejat, de a trăi într-un mediu sigur, predictibil), *nevoia de apartenență* (relații sociale, afilierea la un grup, nevoia de afecțiune și dragoste), *nevoia de stimă și statut social* (nevoia de a fi respectat și apreciat de alții, de a deține o poziție în ierarhia socială, în cadrul grupului) și *nevoia de autorealizare* (nevoia de dezvoltare personală, de punere în valoare a cunoștințelor) (Figura 5.4.).

Este importantă menționarea unor clarificări legate de terminologia utilizată de A.H. Maslow, explicate de însuși autorul teoriei. Deși își denumesc teoria *need hierarchy (ierarhia nevoilor)*,¹⁶ autorul utilizează și termenul *drive (tradus în limba română: nevoie)* ca sinonim pentru cel de *need*, mai ales atunci când descrie nevoile inferioare ale piramidei. În lucrarea *Toward a Psychology of Being (1962)*, Maslow clarifică sensul dat termenului de nevoie: „Le numesc nevoi în același sens în care apa, aminoacizii și calciul sunt nevoi și anume faptul că absența lor duce la îmbolnăvire”.

Figura 5.4. Ierarhia nevoilor



Sursa: Maslow, A. H., *Motivation and Personality*, Harper and Row Publishers, 1954 NY, <http://pages.ucsd.edu/>

Prin intermediul teoriei sale, Maslow preciza că, atunci când este satisfăcută o trebuință de rang inferior (de exemplu: asigurarea hranei, îmbrăcăminte, nevoii de aer etc.), devine dominantă cea de la nivelul imediat următor, iar atenția individului se concentrează spre satisfacerea acesteia, de rang superior. Nevoia de autorealizare nu poate fi niciodată satisfăcută, Maslow precizând că „omul este un animal neîndestulat”, numai o nevoie nesatisfăcută putând motiva comportamentul, iar nevoia dominantă fiind factorul primordial de motivare a comportamentului. Pe măsură ce oamenii se deplasează spre vârful ierarhiei nevoilor, are loc o evoluție psihologică, dar care nu se petrece neapărat sub forma unei progresii directe. Nevoile de rang inferior continuă să existe, chiar dacă temporar în stare latentă ca factori de motivare, iar indivizii revin constant la trebuințe anterior satisfăcute. După aproape douăzeci de ani de la publicarea teoriei ierarhiei nevoilor, Maslow consideră că primele trei nevoi sunt nevoi de tip deficit (*D-needs*), iar nevoile de stimă și statut și nevoia de autorealizare sunt nevoi de tip creștere (*G-need*) (Figura 5.4.).

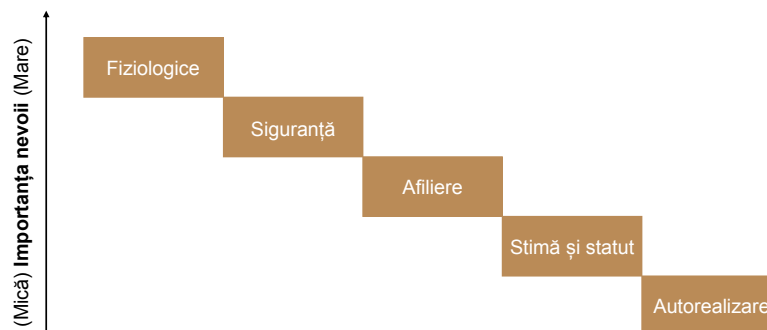
O abordare interesantă a teoriei lui Maslow a fost realizată de Hersey, Blanchard și Johnson (2001), care realizează un nou model al ierarhiei nevoilor (Figura 5.5. – 5.9.) și menționează un fapt important, și anume acela că succesiunea nevoilor nu trebuie interpretată rigid, în sensul că trecerea la o trebuință ulterioară ar necesita satisfacerea în întregime a trebuinței anterioare. Este evidentă o anumită ordine, succesiune a trebuințelor, dar și prezența unei nevoi dominante în raport cu cea anterioară, satisfăcută parțial sau total. Chiar Maslow însuși preciza că, *un individ poate fi satisfăcut în proporție de 85% în domeniul nevoilor*

Să reținem!

Maslow clasifică nevoile indivizilor în cinci categorii bine cunoscute: *nevoi fiziologice* (apă, hrană, oxigen etc.), *nevoia de securitate și siguranță* (securitate, nevoia de a fi protejat, de a trăi într-un mediu sigur, predictibil), *nevoia de apartenență* (relații sociale, afilierea la un grup, nevoia de afecțiune și dragoste), *nevoia de stimă și statut social* (nevoia de a fi respectat și apreciat de alții, de a deține o poziție în ierarhia socială, în cadrul grupului) și *nevoia de autorealizare* (nevoia de dezvoltare personală, de punere în valoare a cunoștințelor)

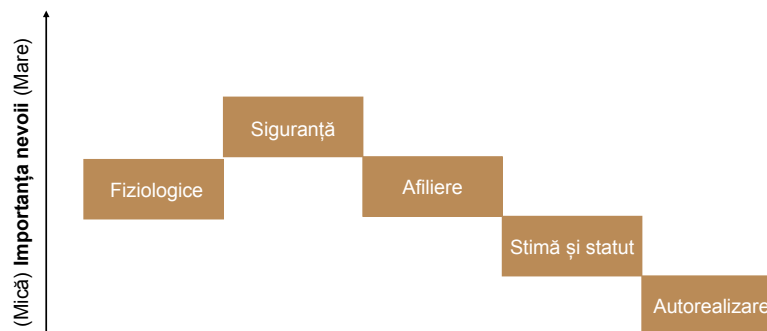
organice, de 70% în cel al nevoilor de apartenență, de 40% în cel al nevoii de stimă și de 10% în domeniul nevoii de autorealizare.¹⁷ Acest exemplu dat de Maslow în acest sens, a fost denaturat și utilizat *ad litteram*, deși autorul precizează că procente cuprind cifre arbitrare în scop ilustrativ.

Figura 5.5. Ierarhia nevoilor a lui Maslow



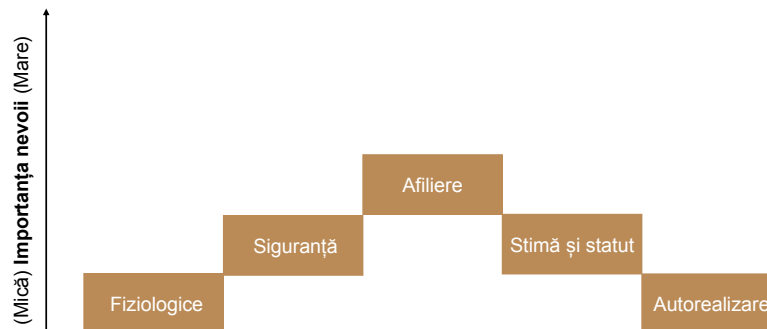
Sursa: Adaptare după Hersey, Blanchard, Johnson (2001)

Figura 5.6. Dominanța nevoilor de siguranță în structura nevoilor



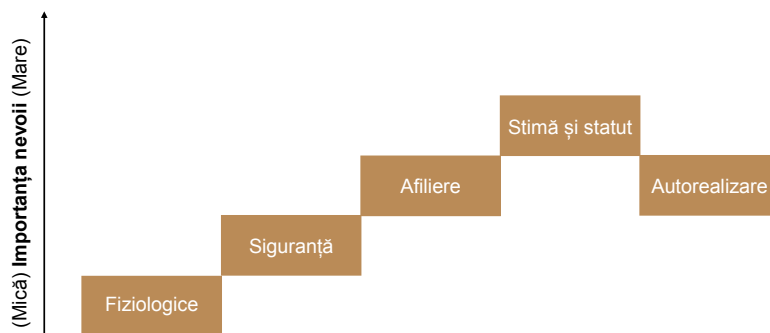
Sursa: Adaptare după Hersey, Blanchard, Johnson (2001)

Figura 5.7. Dominanța nevoilor de afiliere în structura nevoilor



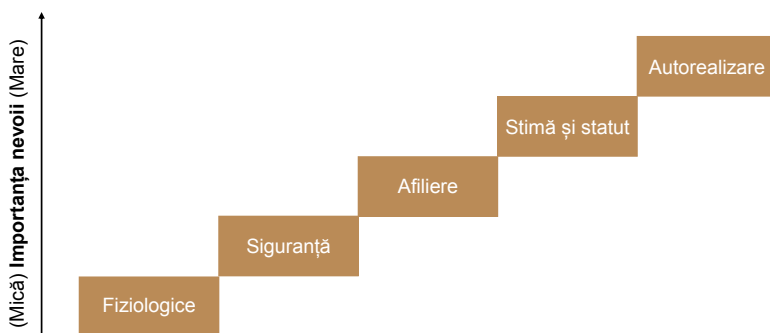
Sursa: Adaptare după Hersey, Blanchard, Johnson (2001)

Figura 5.8. Dominanța nevoilor de stimă și statut în structura nevoilor



Sursa: Adaptare după Hersey, Blanchard, Johnson (2001)

Figura 5.9. Dominanța nevoilor de autorealizare în structura nevoilor



Sursa: Adaptare după Hersey, Blanchard, Johnson (2001)

Așa cum observăm în figurile anterioare, Hersey, Blanchard și Johnson precizează că ierarhia nevoilor nu urmează neapărat modelul lui Maslow și că acesta nici nu a intenționat să susțină că ierarhia sa se aplică în mod universal. Mai mult, chiar Maslow preciza că, deși ierarhia sa se aplică în cele mai multe cazuri, există numeroase excepții ale acestei tendințe generale.

Caracteristicile economice, sociale, politice, culturale etc. ale diferitelor țări determină un anumit nivel de satisfacție sau de insatisfacție în raport cu o anumită categorie de nevoi descrisă de Maslow. Chiar și în economiile subdezvoltate sau în curs de dezvoltare, în care comportamentul tinde să fie direcționat către satisfacerea nevoilor fiziologice și de siguranță, tot există și celelalte categorii de nevoi, chiar dacă într-o măsură mai mică. Figurile 10 și 11 ilustrează sugestiv o abordare a structurii nevoilor, pe de o parte într-o economie în curs de dezvoltare, pe de altă parte, într-o economie foarte dezvoltată. După cum observăm, nevoile dominante pot fi diferite, de foarte multe ori nivelul de trai fiind un factor decisiv.

Figura 5.10. Structura nevoilor în economiile emergente (atunci când nevoile fiziologice și nevoile de siguranță sunt nevoi puternice)

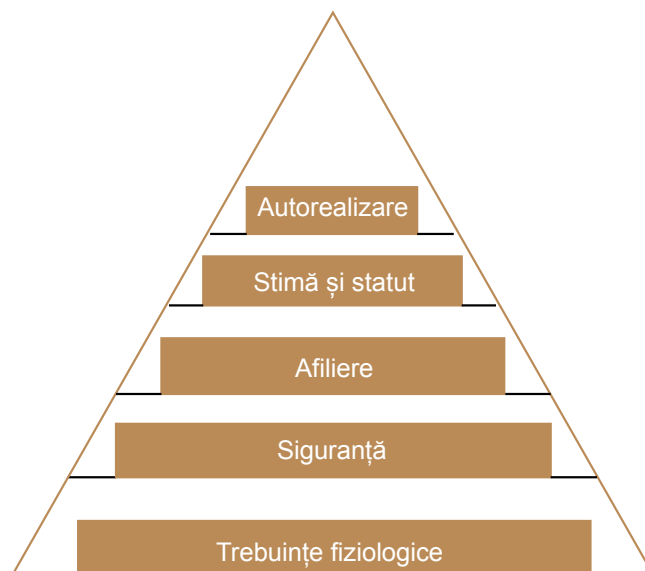
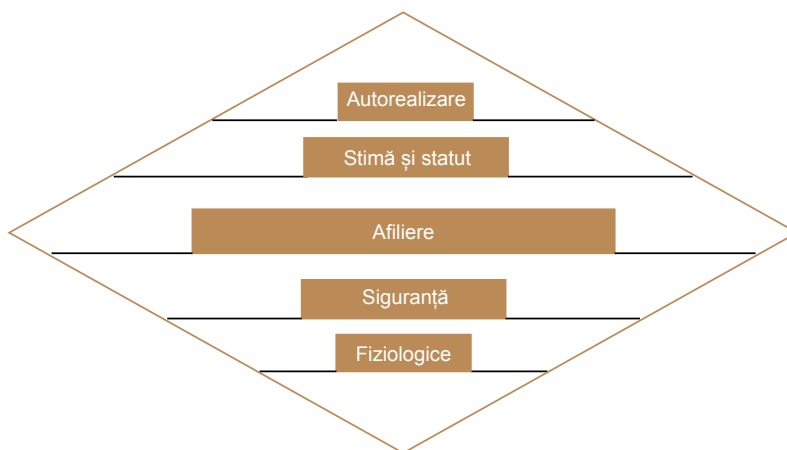


Figura 5.11. Structura nevoilor în economiile dezvoltate (atunci când nevoile de autorealizare, stimă, statut și apartenență socială sunt mult mai puternice decât nevoile de bază, deja asigurate)



Din perspectiva acestei teorii, specialiștii de resurse umane și mai ales managerii de resurse umane ar trebui să urmărească asigurarea condițiilor și mijloacelor care să conducă la satisfacerea fiecărei categorii de nevoi. Un salariu minim și asigurarea unor condiții de muncă adecvate conduc la satisfacerea nevoilor de bază, fiziologice. Nevoia de siguranță a angajatului poate fi satisfăcută la locul de muncă prin realizarea și aplicarea regulamentelor de asigurare a sănătății și securității în muncă, prin programele de pensii și asigurări, prin condiții de lucru ce respectă principiile ergonomice. Afilierea sau

apartenența pot fi satisfăcute prin organizarea corespunzătoare a muncii și implicarea fiecărui angajat în relații interpersonale la locul de muncă. Deși unele forme de muncă flexibile cum ar fi munca la domiciliu, au multiple avantaje, de multe ori aceste conduc la imposibilitatea satisfacerii nevoii de afiliere, cu importante consecințe sociale în viața angajatului.

Satisfacerea nevoii de stimă și statut se poate face prin încredințarea unor sarcini ce implică responsabilități, prin delegarea de sarcini, dar și prin atribuirea de pachete de beneficii, prin acordarea de premii și consolidarea carierei profesionale. În prezent locul de muncă a devenit un factor foarte important în satisfacerea nevoii de autorealizare, foarte multe persoane considerându-se cu adevărat realizate doar dacă din punct de vedere profesional au reușit în viață. Din această perspectivă, nevoia de autorealizare poate fi satisfăcută prin promovarea pe posturi cu mare potențial creativ, prin asigurarea unor structuri organizatorice flexibile și colaborare eficientă.

Teoria lui Maslow a exercitat o mare influență la nivelul organizațiilor, dar i s-au adus și numeroase critici, mai ales pentru rigiditatea ei, oamenii fiind diferiți și având priorități diferite. Chiar și Maslow preciza că este greu de acceptat ideea că nevoile oamenilor înaintază progresiv și constant spre vârful piramidei, strict ordonat. Totuși, așa cum preciza una dintre cele mai critice autoare cu privire la piramida nevoilor sau a trebuințelor, Claude Lévy-Leboyer (2001), Maslow nu și-a propus elaborarea unui model al motivației testabil experimental, ci o concepție filosofică asupra naturii umane, care nu trebuie transferată și aplicată mecanic în lumea muncii, ci considerată doar o sursă de idei.

Teoria ERG a lui Alderfer

Această teorie, strâns legată de teoria lui Maslow, revizuieste oarecum ierarhia nevoilor din piramida nevoilor. A fost dezvoltată de Clayton Alderfer în 1969 la Universitatea Yale. În studiul său, Alderfer sugerează că există trei categorii de nevoi:

- Nevoi de existență (Existence): nevoile primare, hrana, aerul, apa, salariul, avantajele sociale și condițiile de muncă. Deci nevoi fiziologice și materiale.
- Nevoi de relaționare (Relatedness): relații inter-personale semnificative; nevoi sociale, de securitate interpersonală, nevoi de afiliere care determină persoana să dezvolte relații cu anturajul și să caute recunoaștere și stimă.
- Nevoile de dezvoltare (Growth): de a crea, de a avea contribuții semnificative, având sentimentul că utilizează tot potențialul său și că realizează proiecte concrete.

Teoria ERG a lui Alderfer se bazează tot pe ierarhizarea nevoilor, însă, așa cum sugerează Robbins (1993), este utilizată o descriere mult mai realistă a ierarhiei nevoilor decât cea a lui Maslow din două motive principale:

- Ierarhizarea pas-cu-pas a lui Maslow presupune ca doar una dintre cele cinci categorii de nevoi să fie predominantă la un anumit moment dat. Teoria ERG permite ca una sau mai multe nevoi să fie prezente la un anumit moment dat ca nevoi dominante ale individului – de exemplu, nevoi de afiliere și nevoi de siguranță – fapt ce o prezintă într-o manieră mult mai realistă decât poate fi văzută piramida nevoilor.
- Teoria lui Maslow presupune că o persoană va insista pe o anumită nevoie până când aceasta este satisfăcută în mod adecvat. Teoria ERG sugerează că o persoană frustrată sau „blocată” la un anumit nivel al nevoii, va regresa la un nivel inferior al acesteia.

Tabelul 5.2. Comparația și corespondența între categoriile de nevoi ale lui Maslow și Alderfer

Maslow	Alderfer
Autorealizare, stimă	Nevoi de dezvoltare (Growth)
Afilie, nevoi sociale	Nevoi de relaționare (Relatedness)
Siguranță, nevoi fiziologice	Nevoi de existență (Existence)

Teoria bifactorială – Frederick Herzberg

Să reținem!

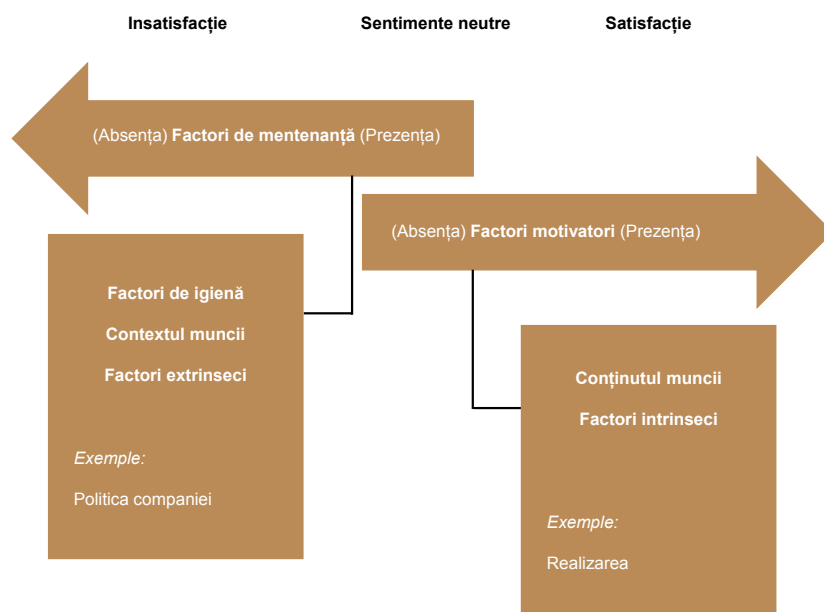
Hertzberg considera că motivarea și creșterea performanțelor în muncă se obțin doar prin acțiunea factorilor motivaționali, ce reflectă nemijlocit conținutul muncii realizate de salariat, pe postul deținut.

O altă teorie a motivației, foarte cunoscută și poate cea mai citată dintre teoriile satisfacției în muncă, este **modelul bifactorial al lui Frederick Herzberg**. Acesta a realizat o investigație asupra surselor de satisfacție și insatisfacție profesională pentru contabili și ingineri. Persoanelor intervievate li s-a cerut să ofere informații despre situațiile în care s-au simțit foarte bine la locul de muncă, cât și despre situațiile în care au fost frustrați în legătură cu unele elemente din activitatea desfășurată. Hertzberg a constatat că relațiile referitoare la perioadele bune erau legate, cel mai frecvent de **elementele de conținut ale activității profesionale**, în special recunoașterea profesională, realizarea, avansarea, responsabilitățile și natura muncii în sine. Frustrările intervievaților se refereau frecvent la **contextul muncii depuse**: politica firmei, relațiile dintre persoane, managementul, supravegherea, remunerarea, condițiile de muncă.

Hertzberg considera că motivarea și creșterea performanțelor în muncă se obțin doar prin acțiunea factorilor motivaționali, ce reflectă nemijlocit conținutul muncii realizate de salariat, pe postul deținut. Factorii contextuali reprezintă doar condițiile necesare desfășurării proceselor de muncă.

Astfel, teoria lui Herzberg stabilește două categorii de factori. Unii produc satisfacția (denumiți factori motivatori), iar alții determină insatisfacția angajaților (denumiți factori de mentenanță sau factori de igienă) (Figura 5.12.). În contextul teoriei lui Herzberg este foarte important să precizăm că, în concepția autorului, contrariul insatisfacției nu este satisfacția, ci absența insatisfacției. Prin urmare, asigurarea factorilor din a doua categorie suprimă insatisfacția, însă nu generează automat o stare de satisfacție, putând fi utilizați mai rar pentru motivarea oamenilor. Un exemplu grăitor poate fi cel legat de remunerația financiară: o creștere a salariului angajaților poate să conducă la diminuarea insatisfacției cauzate de un salariu considerat insuficient, însă nu conduce neapărat la creșterea satisfacției în muncă sau la îmbunătățirea performanțelor salariaților. În contextul strategiilor de resurse umane este foarte important să se țină cont de acest aspect al teoriei lui Herzberg, cu toate criticile aduse acesteia.

Figura 5.12. Clasificarea factorilor de mentenanță și a factorilor motivatori a lui Herzberg



Sursa: Adaptare după Davis & Newstrom, 1985.

Aplicația directă propusă de Herzberg pe baza modelului motivație-igienă este tehnica de îmbogățire a postului (job enrichment). Aceasta presupune modificarea postului, astfel încât angajații să aibă posibilitatea să-și asume responsabilități, să fie autonomi și să învețe lucruri noi, cu efecte benefice la nivelul satisfacției și a performanței muncii. „Ingredientele unui post bun” sunt: obținerea feedback-ului asupra performanței din munca în sine, oportunitatea de a avea relații cu clienții interni sau externi, crearea cadrului pentru învățarea continuă, controlul asupra programului de lucru, controlul asupra resurselor organizației, comunicarea directă (nu prin canale ierarhice), propria evidență/contabilitate a performanțelor obținute.¹⁸ Această

„Ingredientele unui post bun” sunt: obținerea feedback-ului asupra performanței din munca în sine, oportunitatea de a avea relații cu clienții interni sau externi, crearea cadrului pentru învățarea continuă, controlul asupra programului de lucru, controlul asupra resurselor organizației, comunicarea directă (nu prin canale ierarhice), propria evidență/contabilitate a performanțelor obținute

Sachau, 2007

teorie a fost criticată foarte des, în special datorită faptului că nu face deloc o evaluare a relației dintre satisfacție și performanță. De asemenea, mulți critici au sugerat faptul că Hertzberg a tras concluzii deductive, cu incidență generală, nejustificate de utilizarea unor eșantioane semnificative. Metoda utilizată se bazează pe descrierile subiective ale celor investigați interpretate de investigator, fapt ce conduce la deformarea realității. Însă, potrivirea cu bine cunoscutele teorii ale lui McGregor și Maslow și accentul pus pe valoarea pozitivă a factorilor motivaționali intrinseci, precum și cu credința fundamentală în demnitatea muncii, au avut o influență semnificativă asupra curentului de îmbogățire a posturilor, conform căruia trebuie să urmărim maximizarea posibilităților individului de a obține satisfacție intrinsecă prin intermediul conținutului muncii.

Modelul lui Hertzberg aduce în prim-plan doar o tendință generală. Factorii de menținere pot fi factori motivatori pentru anumite persoane, cum la fel, factorii motivatori pot fi doar factori de menținere pentru alte persoane. Motivația în muncă este un subiect atât de complex încât nu putem vorbi decât despre tendințe înspre o direcție sau înspre alta.

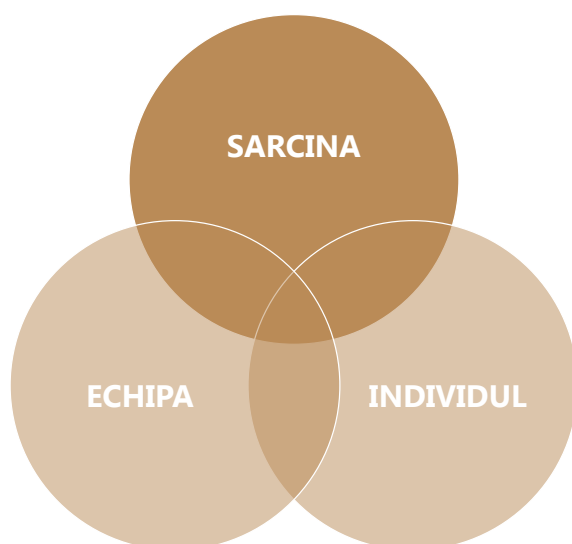
Teoria personalității grupului și a nevoilor grupului

Teoria personalității grupului și a nevoilor grupului este o teorie mai recent dezbătută de specialiști. În ultimii ani munca în echipă, munca pe proiecte, au căpătat o mare amploare în organizațiile din întreaga lume. Desigur, avantajele sunt cunoscute și au fost dovedite de practica economică. Prin urmare, nu rămâne decât să ne punem problema cum putem acționa astfel încât să conducem la motivarea întregului grup, a întregii echipe, fără a ne rezuma la motivarea strict individuală a fiecărui membru al echipei.

Adair (2006) vorbește despre teoria personalității grupului și a nevoilor grupului. Acesta precizează că grupurile de muncă se aseamănă indivizilor prin faptul că, deși sunt unice, ele împărtășesc, ca și indivizii, o serie de nevoi comune.

Au fost identificate trei tipuri de nevoi prezente la nivelul grupurilor de muncă. Două dintre ele caracterizează proprietățile grupului ca întreg: **nevoia de a îndeplini sarcinile comune** și **nevoia de a menține coeziunea entității sociale create**, denumită de Adair „team maintenance need” (nevoia menținerii echipei). Al treilea tip de nevoi este alcătuit din suma **nevoilor individuale** ale membrilor echipei-fizice, sociale, intelectuale, spirituale – ce pot fi acoperite sau nu, participând la activitățile grupului.

Figura 5.13. Interacțiunea dintre nevoi



Sursa: Adair, 2006.

După cum observăm în figura 5.13., în cadrul grupului, cele trei tipuri de nevoi se intersectează și se influențează reciproc. De exemplu, dacă grupul nu își atinge un obiectiv anterior stabilit, acest eșec va intensifica tendința de dezintegrare prezentă în cadrul grupului și va determina insatisfacția fiecărui membru, mai mult sau mai puțin. Drept urmare, absența armoniei din cadrul grupului conduce la o scădere a performanței în muncă a fiecărui membru al grupului. Pe de altă parte, reușitele echipei autodistrug acele goluri psihologice dintre membri, ridicând automat moralul tuturor. Un individ ale cărui nevoi sunt recunoscute și care are sentimentul că poate avea contribuții semnificative atât pentru atingerea obiectivelor grupului cât și a celor personale, va avea tendința de a performa în ambele sensuri.

Tot Adair (2006) vine cu o nouă teorie a motivației pe care o numește **The Fifty-Fifty Rule (Regula 50-50)** și are drept fundament intersecția celor trei cercuri din Figura 5.13. ce prezintă interacțiunea dintre nevoile individului, nevoile echipei și sarcini. Pornind de la principiul lui Pareto (regula 80/20), Adair a considerat că un principiu asemănător poate să existe și în domeniul motivației, precizând: *Cincizeci la sută din motivație pornește din interiorul unei persoane și cincizeci la sută din mediul în care aceasta își desfășoară munca, în special din leadership-ul de care dă dovadă managementul organizației.*

Această regulă nu pretinde că cele două proporții pot fi strict identificate în motivația unui individ. În esență, ea precizează doar că o parte semnificativă a motivației ține de individ, restul venind din afara acestuia și neputând fi controlată de acesta. Adair vine cu un exemplu foarte relevant, ce explică regula: un copil poate să fie interesat de științele exacte și să aibă în general ambiții legate de școală, de

urmare a unei universități. Iată însă cum intervine regula 50-50: 50% din progresul înregistrat de copil depinde de calitatea învățământului, a școlii urmate, de personalitatea și abilitățile profesorilor săi care predau științe exacte. Copilul nu poate progresa în științele exacte dacă nu are un mentor. Exemplul este valabil și în cazul organizațiilor, de foarte multe ori mediul de muncă și politicile de resurse umane stopând avântul și ambiția de performanță a angajaților. Regula Fifty-Fifty reamintește liderilor și specialiștilor de resurse umane de rolul important pe care trebuie să îl aibă în motivarea în muncă a angajaților. Din fericire, ei contribuie doar la aproximativ jumătate din motivația salariaților, oamenii automotivându-se într-un grad mai mare sau mai mic. De aceea, procesul de selecție și recrutare capătă noi valențe, alegerea celor mai potriviți oameni pentru desfășurarea muncii fiind un element cheie.

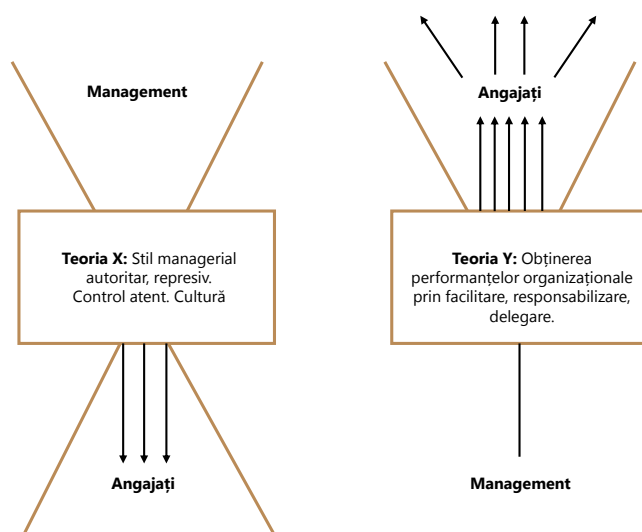
Această teorie este din multe puncte de vedere contrară teoriilor generale dezvoltate de Maslow și Herzberg. Aceștia au evidențiat doar elementele motivaționale ce țin de individ, de motivarea intrinsecă și extrinsecă. Regula Fifty-Fifty vine și adaugă faptul că 50% din motivația noastră nu depinde de noi. Desigur, aceasta nu înseamnă că este inutil să mai studiem cele două teorii, atât de bine cunoscute. Contribuția lor este semnificativă pentru schițarea nevoilor interne și a motivațiilor indivizilor, de multe ori acoperite prin intermediul muncii depuse. Maslow a împărțit nevoile într-un mod general și foarte original. Herzberg a continuat și a aplicat teoria lui Maslow în practică, dihotomizând nevoile umane în factori de satisfacție și factori de insatisfacție sau în factori de igienă și factori motivaționali. Regula Fifty-Fifty însă acoperă două perspective: atât perspectiva internă a individului și a factorilor interni ce îi determină motivația, cât și perspectiva externă, când angajatul este influențat de alții sau de circumstanțele apărute. Când cineva te motivează, în mod conștient sau inconștient caută de fapt să schimbe puterea sau direcția energiei tale motivaționale.

Teoria X și Teoria Y ale lui Douglas McGregor

În 1960, în lucrarea sa denumită „The Human Side of Enterprise”, Douglas McGregor a dezvoltat două dintre cele mai cunoscute teorii motivaționale, **Teoria lui X și Teoria lui Y**. Deși în foarte multe studii recente teoria X-Y a lui McGregor (așa cum a mai fost denumită de o serie de autori) a fost intens criticată pentru rigiditatea ei, aceasta rămâne încă o bază pe marginea căreia practicienii își construiesc diferite tehnici și stiluri manageriale, aleg să își dezvolte resursa umană sau să își îmbunătățească cultura organizațională.

În esență, teoria X-Y este foarte simplă. În procesul muncii, McGregor împarte angajații în două categorii, tipul X și tipul Y, categorii ce impun totodată și două abordări manageriale fundamentale.

Figura 5.14. Teoria X și Teoria Y



Sursa: Adaptare după Chapman , 2010

Angajații care se înscriu în teoria X sunt predispuși spre indolență, evitând munca cât mai mult, fiind lipsiți de ambiție și evitând responsabilitățile în mare măsură. Considerat un om mediu, angajatul X este indiferent la necesitățile organizației din care face parte și are o oarecare inerție față de schimbare, opunându-se acesteia. Drept urmare, la locul de muncă, angajatul X trebuie să fie forțat, să fie amenințat cu pedepse, controlat permanent și penalizat pentru a fi determinat să depună eforturile necesare atingerii obiectivelor organizației. Conform teoriei Y, angajații consideră normale eforturile fizice și intelectuale de la locul de muncă, asumându-și din proprie inițiativă sarcini și responsabilități diverse și fiind motivați de recompensele asociate acestora. Angajatul Y nu trebuie să fie constrâns prin diverse mijloace să obțină performanță, fiind motivat de conținutul muncii sale. Abordarea lui McGregor, desigur, poate fi considerată simplistă, de multe ori factorii externi și interni ai individului influențând decisiv performanța sa la locul de muncă. O abordare comparată a celor două teorii este prezentată în Tabelul 5.3.

În ceea ce privește Teoria X, McGregor însuși aduce în prim-plan o serie de critici. Bazându-se pe ierarhia nevoilor a lui Maslow, McGregor susține că o nevoie deja satisfăcută nu mai motivează individul. Teoria X se axează pe faptul că banii și beneficiile satisfac nevoile de rang inferior ale angajaților, însă odată ce acestea sunt satisfăcute, sursa motivațională este pierdută. Într-un context managerial specific teoriei X (autoritar, axat pe constrângeri și control), angajații și-ar putea satisface nevoile de rang superior doar print-o motivație financiară din ce în ce mai mare. Însă studiile realizate la nivel internațional de către specialiști demonstrează faptul că banii nu pot motiva decât până la un anumit nivel, nu conduc la satisfacerea nevoilor de stimă, statut

sau autorealizare și astfel nu conduc nici la creșterea productivității muncii. McGregor însuși susține că un mediu organizațional bazat pe comandă și control nu poate fi eficient întrucât se axează pe satisfacerea nevoilor de rang inferior ca sursă de motivație, ori în societatea modernă satisfacerea exclusivă a acestor nevoi conduce la evitarea responsabilității, disprețul față de muncă, rezistența la schimbare, neasumarea obiectivelor organizaționale etc., alternativa fiind o abordare mai mult specifică Teoriei Y, cu o serie de implicații manageriale: descentralizarea și delegarea sarcinilor, îmbogățirea posturilor, managementul participativ, managementul performanței etc.

Tabelul 5.3. Abordarea comparată a Teoriei X și a Teoriei Y

	Teoria X	Teoria Y
Ipoteze	- Oamenii disprețuiesc munca și vor încerca în permanență să o evite dacă au ocazia; - Angajații trebuie să fie constrânși, controlați și atenționați de managementul organizației pentru a munci eficient; - Angajații nu au ambiții, nu doresc responsabilități și vor să fie conduși mai degrabă decât să conducă; - Angajatul este centrat pe sine și de aceea nu îi pasă de obiectivele organizaționale; - Angajații sunt rezistenți față de schimbare; - Majoritatea angajaților este mediocră și are ca principal obiectiv securitatea locului de muncă.	- Munca poate fi la fel de naturală precum jocul și odihna; - Motivația și angajamentul față de organizație determină angajații să își îndeplinească obiectivele organizaționale; - Controlul și penalizările nu sunt singurele forme prin care se obține performanța în muncă; - Satisfacția în muncă este cheia către obținerea angajamentului și fidelității angajaților; - Oamenii sunt creativi și inovatori. Capitalul uman trebuie utilizat în rezolvarea problemelor din organizații
Nivel de aplicabilitate	Nivelul de execuție (ex. Angajații din producția de masă, shop-floor etc.)	Nivel managerial, servicii profesionale, salariați bazați pe cunoștințe.
Rezultate	Operațiuni eficiente în producția de masă;	Participarea în luarea deciziilor, creșterea motivației în muncă;
Stil de management	Autoritar, hard management.	Management participativ, soft management.



Considerată nu neapărat o critică cât o alternativă adusă Teoriei X-Y, în 1981, William Ouchi vine cu o nouă teorie motivațională denumită Teoria Z. Numele acesteia ar putea crea senzația că a fost tot o idee a lui McGregor, însă nu este deloc așa.

În cartea sa „*Theory Z: How American management can Meet the Japanese Challenge*”, William Ouchi combină toate aspectele pozitive ale Teoriei Y a lui McGregor și stilul de management japonez ce pune foarte mult accentul pe încrederea în angajați, pe loialitatea acestora și interesul față de munca în echipă. În exență, Teoria Z este caracterizată de următoarele aspecte:

- angajamentul pe termen lung;
- munca în echipă;
- responsabilitatea individuală;
- promovarea și evaluarea la intervale mari de timp;
- controlul informal, implicit prin metode formalizate;
- interesul holistic față de angajat, inclusiv față de familie și viața personală.

Observăm că, deși este o alternativă interesantă a Teoriei X-Y și oferă idei excelente, Teoria Z nu se poate aplica decât într-un anumit context cultural. Deși mult mai simplă și mai rigidă, Teoria X-Y a lui McGregor este încă aplicată în practica a mii de organizații din întreaga lume, cu aspectele ei pozitive sau negative.

Teorii de proces

Teoria așteptărilor, denumită și teoria VIE a fost inițial elaborată de Vroom (1964) și apoi dezvoltată de Porter și Lawler (1968) și leagă motivația de certitudinea așteptărilor unui angajat. Motivația nu este probabilă decât atunci când există un raport clar perceput și utilizabil între performanță și rezultat, iar rezultatul este văzut ca mijloc de satisfacere a trebuințelor. De aceea, de multe ori, motivația financiară extrinsecă nu funcționează decât dacă legătura dintre efort și recompensă este clară și valoarea recompensei merită efortul. De foarte multe ori motivația intrinsecă rezultată din munca în sine și poate fi mult mai puternică decât motivația extrinsecă.

Porter și Lawler (1968) au dezvoltat această teorie, sugerând că există doi factori determinanți ai efortului depus de oameni în activitatea lor de muncă:

- Valoarea recompenselor pentru individ, din punctul de vedere al gradului în care îi satisfac nevoile de siguranță, stimă socială, autonomie și autorealizare;
- Probabilitatea percepută de individ ca recompensele să depindă de efortul depus – așteptările individului în legătură cu relația dintre efort și recompensă.

Să reținem!

Teoria Z este caracterizată de următoarele aspecte:

- angajamentul pe termen lung;
 - munca în echipă;
- responsabilitatea individuală;
 - promovarea și evaluarea la intervale mari de timp;
- controlul informal, implicit prin metode formalizate;
- interesul holistic față de angajat, inclusiv față de familie și viața personală.

Teoria obiectivelor, elaborată de **Lotham și Locke** (2002) afirmă că motivația și performanța sunt mai mari atunci când individului i se stabilesc obiective specifice, când obiectivele sunt dificile dar acceptate și când există feedback în legătură cu performanța. Participarea salariaților la stabilirea obiectivelor este importantă, ca metodă de obținere a acordului pentru stabilirea unor obiective și mai înalte, specialiștii de resurse umane având un rol important în antrenarea angajaților unei organizații. Feedback-ul este, de asemenea, vital pentru păstrarea motivației, mai ales în direcția realizării unor obiective și mai înalte.

Teoria echității aduce în prim-plan percepțiile pe care le au oamenii despre modul cum sunt tratați în comparație cu alții. Aceasta afirmă practic că oamenii sunt mai bine motivați dacă sunt tratați echitabil și sunt demotivați dacă sunt tratați inequitabil, explicând doar unul dintre aspectele procesului motivației și al satisfacției profesionale, semnificativ însă din punct de vedere moral.

5.4. Metode de măsurare a satisfacției în muncă a angajaților



Satisfacția în muncă a fost, de-a lungul timpului, un subiect intens abordat într-un număr foarte mare de studii naționale și internaționale, atât de specialiștii în management organizațional, cât și de către psihologi sau sociologi. La nivel internațional nu există încă un consens cu privire la cea mai bună metodă de măsurare a satisfacției în muncă (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007). Cele mai folosite metode pentru a evalua satisfacția în muncă sunt interviul și chestionarul. Indiferent de metoda utilizată, există două abordări cu privire la evaluarea satisfacției în muncă (vezi Figura 5.15.):

- O abordare holistică, ce măsoară satisfacția globală a angajaților prin întrebări generale, de tipul „cât de mulțumit sunteți de munca desfășurată?”. În accepțiunea lui Zlate (2007) se poate vorbi despre un indice global al satisfacției ce poate fi considerat un scor total al atitudinilor manifestate de oameni față de diferitele aspecte ale muncii sau media acestora. Acestei abordări i-au fost aduse de-a lungul timpului foarte multe critici, atitudinea oamenilor față de muncă fiind dependentă de o multitudine de factori precum: recompensa, condițiile de muncă, relațiile cu managementul, securitatea etc.
- O abordare factorială a evaluării, ce măsoară satisfacția „de fațetă”, aceasta aducând în prim-plan faptul că satisfacția în muncă este influențată de diferite aspecte ale muncii, denumite fațete, două persoane putând avea același nivel al satisfacției globale, însă influențat de motive total diferite. De exemplu, o persoană poate fi extrem de mulțumită de salariul pe care îl obține în urma muncii prestate, însă poate fi foarte nemulțumită de condițiile de muncă

și de relația cu șeful direct, rezultând în final un nivel al satisfacției moderat. Prin urmare, este important să identificăm factorii care determină satisfacția și insatisfacția pentru a putea lua măsuri de îmbunătățire a nivelului global. Primele instrumente care au impus conceptul de satisfacție „de fațetă” au fost MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) și JDI (Job Descriptive Index).



Evaluarea factorială a satisfacției este susținută de numeroși specialiști în domeniu, care subliniază inadecvanța măsurării satisfacției în muncă prin întrebări globale, în comparație cu o măsurare compusă a satisfacției, utilizând mai multe fațete. Aceștia susțin că este esențial să colectăm date despre satisfacție având în vedere cel puțin două fațete, din două motive. Un motiv fundamental ar fi acela al diferenței logice care există între recompensele financiare sau alte recompense materiale (factori extrinseci) și recompensele calitative (factori intrinseci). Un alt motiv, mai subtil, este acela că, *titularul postului supune fațetele intrinseci ale unui loc de muncă la o evaluare mai puțin stringentă decât în cazul fațetelor extrinseci ale muncii*. Astfel, nivelurile satisfacției în muncă în funcție de fațetele extrinseci, precum salariul, promovarea, condițiile de muncă, vor fi, indiferent de tipul eșantionului, mai mici decât nivelurile satisfacției în funcție de fațetele intrinseci, precum relațiile cu superiorii, conținutul muncii, relațiile cu colegii de muncă etc. Toate aceste elemente justifică necesitatea acordării unei atenții deosebite metodei de evaluare a satisfacției în muncă, astfel încât să poată fi asigurat un echilibru între factorii extrinseci și cei intrinseci ai muncii, iar rezultatele evaluării să fie cât mai relevante.

Rezumatul capitolului

Din perspectiva managementului resurselor umane, motivarea constă în corelarea necesităților, aspirațiilor și intereselor resurselor umane din cadrul organizației, cu realizarea obiectivelor și exercitarea sarcinilor, competențelor și responsabilităților atribuite în cadrul organizației. Gradul de satisfacție a angajaților unei organizații este direct legat de o serie de factori ce țin atât de organizație și de locul de muncă, cât și de nevoile fiecărei persoane în parte. Între satisfacția în muncă și performanță există o strânsă legătură, văzută din trei perspective: satisfacția influențează performanța în muncă, performanța influențează satisfacția în muncă, iar performanța și satisfacția se află într-o relație de reciprocitate. Teoriile motivării pot fi de conținut (accentul este pus pe factorii specifici ce motivează salariații, referindu-se la anumite necesități și aspirații), de proces (accentul se pune pe procesele, forțele psihologice cu efect asupra motivației) și de consolidare (accentul se pune pe legătura dintre comportamentul individual și unele rezultate specifice, pentru a arăta cum managerii pot modifica direcția, nivelul sau persistența acțiunilor individuale). Teoria instrumentalității susține faptul că o persoană este motivată să muncească, dacă recompensele și penalizările sunt direct legate de performanța sa în muncă. Teoria nevoii de realizare

susține că motivația individului este dată de satisfacerea a trei nevoi, și anume: nevoia de realizare, nevoia de afiliere și nevoia de putere. Teoria piramidei trebuințelor lui Maslow susține că există cinci categorii de trebuințe sau nevoi care trebuie satisfăcute: trebuințe fiziologice, trebuințe de securitate și siguranță, nevoi de apartenență, nevoi de stimă și statut social și nevoi de autorealizare. Teoria lui Alderfer structurează nevoile în: nevoi de existență, de relaționare și de dezvoltare. Frederick Herzberg a elaborat teoria bifactorială care susține că există factori motivatori (adaugă plusul de satisfacție) și factori de igienă (prezența lor nu asigură satisfacție, dar absența lor provoacă insatisfacție). Teoria personalității grupului și a nevoilor grupului susține că grupurile se aseamănă cu indivizii și împărtășesc o serie de nevoi comune care trebuie satisfăcute. Teoria X și Teoria Y ale lui Douglas McGregor susțin că muncitorii trebuie motivați în funcție de performanțele și efortul depus la locul de muncă, existând două categorii de angajați. Teoria așteptărilor, teoria obiectivelor și teoria echității sunt exemple de teorii de proces propuse și practicate în organizații.

Termeni-cheie

evaluarea factorială a satisfacției	ierarhia nevoilor (piramida nevoilor a lui Maslow)	metode de măsurare a satisfacției în muncă
motivare	nevoi (trebuințe)	satisfacție
sistemizarea teoriilor motivației	Teoria instrumentalității	Teoria X și Y

Aplicații

1. Comentați piramida lui Maslow și argumentați primele trei nevoi pe care le resimțiți foarte puternic.
2. Argumentați relația motivare-performanță universitară, în cazul dvs.
3. Redactați un eseu în care să vă exprimați opinia în legătură cu influența culturii asupra motivațiilor individuale.
4. Mulți milionari continuă să lucreze mult și din greu, uneori chiar și după vârsta obișnuită de pensionare. Încercați să explicați unele dintre motivele acestui model motivațional. Mai este creșterea averii un motivator pentru acești indivizi?
5. Amintiți-vă o perioadă în care ați fost foarte bine motivat (la muncă, școală, într-o întrecere sportivă), dar ați obținut rezultate slabe, în ciuda motivației înalte. De unde știți că motivația era cu adevărat înaltă? Ce factori s-au intercalat în calea unei bune performanțe? Ce ați învățat din această experiență?
6. Încercați să explicați dacă pentru muncitorii care lucrează la banda de montaj și pentru vicepreședinții executivi dintr-o organizație se pot folosi cu succes aceleași forme de motivare.

7. Sentimentele de incorectitudine la locul de muncă îi pot face pe oameni nefericiți. Cum pot sentimentele de inechitate acționa ca motivator?
8. Discutați argumentele pro și contra pentru afirmația: „Organizațiile ar trebui să facă tot ceea ce sunt în stare pentru a îmbunătăți satisfacția în muncă a angajaților lor”.

1. Studiu de caz privind relația motivare-performanță

Cronos SRL este o firmă care asigură instrumentar sofisticat și asistență inginerescă aplicată pentru laboratoarele de cercetare, în special din domeniul chimiei analitice și al biologiei. Compania, cu o cifră de afaceri anuală de 12 milioane de dolari în anul anterior, își avea sediul în Cluj și filiale în Hațeg, Oradea, Timișoara, Sibiu, Deva și Alba-Iulia.

O privire de ansamblu asupra lui Cronos

Sediul central răspundea de promovarea produselor, perfecta formele pentru vânzări, asigura funcția administrativă generală și se ocupa de vânzările din zona Cluj. Președintele, doi ingineri ce se ocupau de vânzări, un departament de reparații cu un șef al service-ului, doi tehnicieni, personalul administrativ și de magazie compus din șapte persoane, toți erau instalați într-o clădire de 600 de metri pătrați dintr-o zonă industrială suburbană. Cu excepția Hațegului, fiecare filială avea doi ingineri de vânzări (din care unul era și manager regional) și o persoană însărcinată cu munca de secretariat. Birourile din Timișoara și Alba-Iulia aveau și câte un mic departament de reparații, unde era angajat un tehnician. Președintele, Horia Barna, își petrecea mai mult de jumătate din timp în activitatea de vânzări pentru câțiva clienți-cheie, de care se ocupa personal și pentru supravegherea celor doi ingineri de vânzări din Cluj.

Instrumentarul pe care îl vindea Cronos era, în cea mai mare parte, importat de la furnizori externi cu care firma avea contracte de exclusivitate pentru România. În majoritatea cazurilor, echipamentul era expediat direct către consumator și pus în funcțiune în laborator de către inginerul responsabil cu vânzările. Ocazional, tehnicienii din birourile din Cluj puteau preasambla diferitele piese de echipament și adăugau, dacă era cazul, anumite piese realizate de ei, în ideea de a satisface nevoile specifice de instrumentar care nu erau disponibile „din stoc”. Practic, toți inginerii de vânzări aveau pregătire științifică, de obicei chimie, fizică sau electrotehnică. Părerea lui Horia Barna era că mecanismul vânzărilor se poate învăța, dar pregătirea tehnică necesară pentru a putea vinde eficace trebuie să fie la un nivel care să-i permită inginerului de vânzări să poarte discuții inteligente cu cercetătorii asupra muncii lor. De fapt, doi dintre cei 13 ingineri de vânzări aveau doctoratul. Tehnicienii de service, pe de altă parte, erau selectați pur și simplu pe baza abilității lor de a repara diverse tipuri de echipament electronic, și aveau calificări de toate felurile

(unii aveau diplome universitare, alții erau absolvenți de liceu și alții și-au completat studiile ca autodidacți). Deși tehnicienii și inginerii de vânzări aveau relații de colaborare, fără să aibă legături ierarhice între ei, inginerii se bucurau de un respect mai mare, salarii mai mari și condiții de lucru mai plăcute.

Atunci când a fondat Cronos în 1990, Horia Barna tocmai părăsise un laborator unde fusese cercetător stagiar. El și-a început activitatea antreprenorială ca inginer de vânzări și își amintea cu afecțiune de zilele în care străbătea România cu mașina, în timp ce soția sa asigura suportul administrativ de acasă, din Cluj. Cât timp au deținut toate acțiunile, profiturile au avut un impact imediat asupra nivelului de viață al cuplului. Horia uita câteodată că angajații săi nu aveau aceleași stimulente. El se mulțumea să plătească salarii la nivelul treimii de la vârf din industrie și respingea ideea de a plăti mai mult, indiferent de performanță. Se discutase despre comision sau bonificații pentru o bună performanță în vânzări, dar nu fuseseră încă introduse. Adesea se enerva atunci când suna la una din filiale la ora șase după-amiază și constata că toată lumea plecase deja. El lucra de obicei 12 ore pe zi și șase zile și jumătate pe săptămână. Dacă ar fi avut o filosofie a succesului, acesta ar fi afirmat că munca asiduă va acoperi întotdeauna orice lipsă minoră de abilitate și că munca te va răsplăti întotdeauna. Existența în România a încă trei firme având o gamă de produse similară și concurând pentru aceeași piață i-au întărit credința în aceste aspecte. Deși persoană plăcută în cadrul relațiilor personale, era greu să-l scoți din lumea afacerilor; și, când era vorba de afaceri, era întotdeauna serios.

Biroul din Oradea



Amplasat în Cartierul Gării, deoarece Horia Barna se gândise că realmente chiriile vor fi mai scăzute aici, acest birou era condus de Maria Buzoianu. Ea avea o diplomă în chimie analitică și lucrase înainte ca inginer de vânzări la sediul central din Cluj, timp de doi ani și jumătate. Acolo, ea îl impresionase pe președinte cu devotamentul său, dar și cu un foarte bun nivel al vânzărilor. Când, în urma unei demisii, postul de manager regional din Oradea a devenit liber, a fost ușor să fie ea cea aleasă. Numirea Mariei a provocat multe ridicări de sprâncene și chiar resentimente printre cei cu mai multă experiență care ar fi dorit promovarea. Maria a fost prima femeie angajată pe un post de inginer de vânzări și era clar că, pentru unii dintre colegii ei, faptul că a fost angajată, era destul de mult „pentru o femeie”.

Maria nu avea niciun dubiu în legătură cu faptul că merita promovarea, însă se îndoia de abilitatea sa de a conduce un birou, chiar dacă personalul din subordinea sa se rezuma la un alt inginer de vânzări și o secretară. Era vorba despre faptul că nu avea niciun fel de experiență sau instruire managerială. Ea și-a exprimat aceste temeri către prietenii ei, dar nu în cadrul companiei, unde i-ar fi făcut să se simtă bine pe cei

care o invidiau.

Situația lui Alexandru Cristea

La numai câteva zile de la sosirea sa în Oradea, Maria s-a confruntat cu demisia celui alt inginer de vânzări din birou, Carol Petrescu, pe care ar fi trebuit să-l coordoneze. El declarase, ca motiv al plecării, o ofertă excelentă din partea unui concurent și perspectiva de a lucra în biroul acestuia, în Alba-Iulia. Pentru a discuta situația și propunerile de angajare pentru un înlocuitor, Maria s-a îndreptat spre Cluj într-o sâmbătă dimineața pentru a se întâlni cu președintele. La sosire, a descoperit că acesta credea deja că a găsit soluția.

„Poate ai să fii surprinsă, Maria, dar ți l-am trimis pe Alexandru Cristea.”

„Pentru postul de vânzări? El e doar un tehnician. Adică, vreau să spun că este un foarte bun tehnician, probabil cel mai bun pe care îl avem. Dar ca inginer de vânzări...”

„Să-ți spun sincer, Maria, mă bate la cap pentru asta de șase luni. Vrea să lucreze în vânzări. Mi-e teamă că, dacă nu încerc să-l rezolv nici de data asta, va pleca. Și, cu abilitățile lui, sunt convins că firmele concurente se vor bucura să pună mâna pe el.” „Păi, știu și eu, Horia”, spuse ea.

„Vezi tu, Maria, trebuie să încercăm. Numai că îmi pare rău, având în vedere plecarea precipitată a lui Carol, nu vom avea timp să-i facem nicio instruire în vânzări aici, la sediul central. Va trebui să-l îndrumi tu. Știu că poți s-o faci”, spuse Horia, aruncându-i un zâmbet.

„Bine, înțeleg că va trebui să mă descurc. Dar voi fi cinstită cu tine. Nu cred că este o idee bună. Alexandru nu este persoana potrivită. Am participat cu el la niște vizite pentru reparații. Clienții erau încântați de el fiindcă poate repara orice și el era încântat de laude. Dar nu este la fel în vânzări. Trebuie să ai tact și să folosești empatia. Și nu ești primit de obicei cu aceeași încântare când ajungi în biroul clientului.”

„Ocupă-te de el. Dacă există cineva care îl poate transforma într-un inginer de vânzări, atunci tu ești aceea. Apropo, vine peste zece zile.”

Maria a condus abătută pe drumul înapoi spre Oradea. Ea înțelegea dorința lui Alexandru Cristea de a pleca din atelierul de service. Șeful atelierului era un individ autoritar și fără umor, care se credea superior subordonaților săi doar pentru faptul că avea o diplomă universitară. Dintre angajați, nu era decât un individ din Alba-Iulia care avea studii superioare. Alexandru însuși avea puțină educație formală după terminarea liceului, dar învățase ușor repararea echipamentului mecanic și electronic. El avea reputația de a putea repara orice, lucru care însă nu-l fermecase pe șeful service-ului care

prefera să se convingă singur de asta. Maria aproape că începuse să se simtă ușurată. În săptămâna a treia, neîncrederea a ieșit însă din nou la suprafață. Planul Mariei era să îl lase pe Alexandru să facă el prezentarea produselor. Ea urma să-l observe și să discute cu el după aceea. Alexandru a fost în mod evident departe de a se simți în largul lui în acest rol. În trecut, clienții erau întotdeauna fericiți să-l vadă, deoarece venea să le repare un echipament de care aveau foarte mare nevoie.

Acum, ei i s-au părut nerăbdători, în timp ce el le prezenta ezitant niște produse pe care nu intenționau să le cumpere în prezent. Lui Alexandru i se părea că acești clienți se uită la el de sus. Adesea, el s-a întors spre Maria cu o expresie de panică și ea a trebuit să preia controlul. Maria l-a chestionat pe Alexandru la birou pe tema acestor incidente. Totuși, când nu era vorba de vânzări, el se simțea încrezător și nonșalant. Așa că, a dat deoparte toate comentariile și întrebările cu afirmații care sugerau că impresia ei era total greșită. Maria a hotărât să-l informeze prin telefon pe Horia Barna despre această problemă. „Horia, Alexandru mă îngrijorează. Nu se descurcă la discuțiile cu clienții. Se încurcă în cuvinte și este mereu nevoie să-l ajut să iasă la liman. Nu știe cum să câștige atenția clienților.

Am încercat să-i dau niște indicații la birou și acolo treaba părea în regulă. Dar când am ieșit, părea o altă persoană.” „De cât timp e la tine, Maria, de câteva săptămâni, nu-i așa? Vezi, tu faci treaba asta de câțiva ani și este mult mai ușor pentru tine. Probabil că ar fi momentul să-l lași să se descurce puțin singur. Aș veni să te ajut, dar nu cred că eu pot face ceva ce tu nu poți face. Și, oricum, Marius (inginerul de vânzări din Hațeg) este în spital de două săptămâni și trebuie să rămân aici să-i țin locul. Cel mai bun sfat pe care poți să i-l dai lui Alexandru este să se străduiască mai mult. Sunt sigur că va progresa. Am aflat că și-a cumpărat o casă nouă în Ponoare (un cartier de la marginea orașului). Dacă nu-i merge în biroul tău, îl vom pierde sigur. Și cu ceea ce știe despre problemele tehnice ale unora dintre produsele noastre... Nici nu vreau să mă gândesc la consecințe. Dă-i puțin posibilitatea să respire, Maria. la câțiva dintre clienții mai puțin importanți și stabilește-i un program pentru o săptămână. Își va rezolva problema.”

După o săptămână în care Alexandru a fost lăsat să se descurce pe cont propriu, se părea că sugestia lui Horia Barna avea succes. În fiecare seară, Maria discuta cu Alexandru activitatea de vânzare din ziua respectivă și apoi se uita peste raportul lui privind vizitele la clienții potențiali. Discuția inițială nu i-a oferit Mariei prea multe informații utile, dar la sfârșitul săptămânii rapoartele i-au arătat că Alexandru se angajase în discuții mult mai substanțiale. S-a hotărât să mai încerce două săptămâni și să se concentreze mai mult asupra propriilor sale responsabilități. În timpul celei de-a doua săptămâni rapoartele continuau să evidențieze prezentări de vânzări îmbunătățite și în a treia săptămână a început să apară un interes clar în achiziționarea de

instrumentar. Alexandru avea un aer fericit atunci când era la birou, dar încă evita să discute în detaliu despre activitatea sa. Maria a simțit că era nevoie de mai mult timp pentru stabilirea unei relații între ei așa că a decis să-l lase să-și planifice activitatea din următoarele săptămâni, urmând ca ea doar să o aprobe.

La un moment dat a fost necesar să se elaboreze o estimare trimestrială a vânzărilor și era responsabilitatea Mariei să o facă pentru regiunea ei. Lui Alexandru i s-a cerut să furnizeze o estimare asupra clienților pe care tocmai îi vizitase. Datorită lipsei lui de experiență, Maria a crezut totuși de cuviință să pună datele de acord verificând câțiva clienți cheie asupra cărora el raportase bune perspective de vânzare. Deoarece îi cunoștea personal pe mulți dintre clienți, ea a început să dea câteva telefoane. Clienții căutați, provenind din rapoartele de vânzări datând din a doua săptămână în care Alexandru a lucrat pe cont propriu, au dat un răspuns amețitor. Ei păreau a nu-și aminti să fi exprimat nici o intenție de cumpărare. Câțiva au spus că Alexandru a trecut doar în fugă pe la ei pentru a le lăsa ceva literatură comercială. Următorul grup de clienți pe care i-a sunat proveneau din următoarea săptămână a rapoartelor ei de vânzări și Maria a primit la întrebările puse niște răspunsuri și mai năucitoare. Alexandru nu se dusesese să-i vadă deloc!

Întrebări:

1. Alexandru Cristea a ales să schimbe un post în care performanța sa era bună, cu un post în care performanța sa este slabă. Explicați motivele care l-au determinat să caute un post în vânzări.
2. Faceți speculații asupra structurii nevoilor lui Alexandru. Satisfăcea postul din vânzări această structură a necesităților?
3. Ce credeți că explică eșecul lui Horia Barna în a prevedea problema lui Alexandru?
4. Ce ar trebui să facă acum Maria Buzoianu?
5. Ce ar trebui să facă acum Alexandru Cristea?
6. Ce putem învăța din acest caz despre distincția dintre motivație și performanță?

2. Studiu de caz privind schimbarea organizațională și motivarea angajaților

Răzvan Vasilescu absolvise de curând o facultate economică și lucra la biroul de aprovizionare al unei policlinici particulare. Răzvan era foarte conștiincios și ambițios, calități care, până nu demult, îi aduseseră laudele șefului său și creșteri de salariu peste medie. Toate acestea îl motivaseră, de aceea entuziasmul și optimismul său se făcuseră observate atât la serviciu, cât și pe terenul de sport. Lui Răzvan îi plăcea ceea ce făcea și intenționa să rămână în policlinică. Dorința sa era ca peste câțiva ani să coordoneze întreaga activitate administrativă a policlinicii. De curând însă, avusese loc o schimbare și Răzvan simțea că lucrurile nu mai mergeau la fel de bine ca înainte.

Policlinica fusese cumpărată de o organizație din străinătate, care intenționa să se extindă pe piața locală. De la centru se primeau dispoziții complet diferite de modul în care se rezolvaseră lucrurile până atunci. Unele erau rezonabile. Dar, după părerea lui Răzvan, majoritatea nu-și aveau rostul și duceau la reducerea eficienței activității.

Conducerea organizației își trimisese o singură dată un reprezentant la policlinică. În urma scurtei vizite, angajații rămăseseră cu impresia că în viitor deciziile se vor lua în exclusivitate în străinătate. Se zvonea, de asemenea, că urma să fie cumpărată și o altă policlinică particulară din același cartier și să se restructureze complet activitatea administrativă a celor două policlinici.

Șeful lui Răzvan era în permanență tăcut și preocupat. Nu-i mai cerea părerea și nu-l mai lăuda, oricât de bine și-ar fi făcut treaba.

Răzvan începuse să se teamă că, în aceste împrejurări, își va pierde slujba. De aceea, își schimbă total stilul de lucru. Încetă complet să mai facă propuneri de creștere a eficienței. Devenind foarte circumspect, el se gândea de două ori înainte de a întreprinde ceva. Deși era recunoscut pentru acuitatea acțiunilor sale, teama de a nu greși devenise acum o obsesie.

De unde înainte se oferea voluntar să lucreze cu colegii din alte departamente pentru a se rezolva anumite probleme, acum nu mai risca să participe la activități al căror succes era pus sub semnul îndoielii.

Iată cum își explica Răzvan lui însuși schimbarea de comportament: „Prima greșeală pe care o voi face va fi folosită de conducere ca să mă concedieze. De aceea, nu trebuie să le dau nicio ocazie să mă critice. Mai bine să trec neobservat. Și pe urmă, de ce să risc să vin cu idei de creștere a eficienței activității, din moment ce deciziile pe care le iau cei de la centru au un efect contrar? Mai bine stau în banca mea și-mi văd de sport”.

Întrebări:

1. Cum explicați relația motivare-performanță-satisfacție în cazul lui Răzvan Vasilescu?
2. Cum ar fi putut departamentul de resurse umane al organizației străine să contribuie la bunele performanțe ale angajaților?
3. Ce trebuie făcut acum?

3. Exercițiu privind măsurarea atitudinilor față de realizările celorlalți

Folosind scala de mai jos, puneți numărul care exprimă cel mai bine opinia dvs. în fața următoarelor douăzeci de întrebări:

6. sunt perfect de acord;
5. sunt de acord în general;
4. sunt de acord într-o oarecare măsură;
3. nu sunt de acord într-o oarecare măsură;
2. nu sunt de acord în general;
1. nu sunt deloc de acord.

1. Oamenii care au mare succes merită toate recompensele pe care le-au primit pentru realizările lor.
2. Este bine ca oamenii de foarte mare succes să aibă și eșecuri.
3. Oamenii de foarte mare succes devin adesea prea încrezuți.
4. Oamenii care au foarte mare succes în ceea ce fac sunt de obicei prietenoși și le place să-i ajute pe ceilalți.
5. La școală este mai bine să fii în zona de mijloc a clasei, decât să te afli printre vârfuri.
6. Oamenii nu ar trebui să-i critice sau să-i lovească pe cei care au mare succes.
7. Oamenii de foarte mare succes care se prăbușesc de la vârf, de obicei își merită soarta.
8. Cei care au foarte mare succes ar trebui să mai coboare de pe pedestalurile lor și să se comporte ca niște oameni obișnuiți.
9. Oamenilor de foarte mare succes ar trebui să li se recunoască public realizările.
10. Oamenii care au avut un foarte mare succes ar trebui aduși cu picioarele pe pământ.
11. Întotdeauna trebuie să respecti persoana de la vârf.
12. Ar trebui să ne exprimăm simpatia față de o persoană de mare succes care eșuează și cade din poziția sa foarte înaltă.
13. Oamenii de foarte mare succes ar trebui aduși din când în când cu câteva trepte mai jos, chiar dacă nu au greșit cu nimic.
14. Societatea are nevoie de un număr mare de oameni care doresc succesul.
15. Oamenii care s-au obișnuit să facă mereu mai bine decât ceilalți ar trebui să învețe cum este să ai un eșec.
16. Oamenii care se află la vârf merită de obicei această poziție.
17. Pentru societate este foarte important să-i sprijine și să-i încurajeze pe cei care au mult succes.
18. Oamenii care au foarte mare succes devin prea plini de ei.
19. Oamenii de mare succes reușesc adesea în dauna celorlalți.
20. Oamenii de foarte mare succes care ajung la vârf în domeniul lor sunt foarte plăcuți.

Pentru a vă evalua atitudinile, adunați răspunsurile la următoarele întrebări: 2, 3, 5, 7, 8, 10, 13, 15, 18, 19. Cu cât punctajul dvs. este mai mare (el poate fi între 10 și 60), cu atât mai mult v-ar plăcea să vedeți eșuând un om de succes. Adunați apoi răspunsurile la celelalte 10 întrebări rămase. Cu cât punctajul dvs. este mai mare (el poate fi între 10 și 60), cu atât mai mult sunteți favorabil recompensării oamenilor de succes)

Referințe bibliografice

¹ Diaz-Serrano, L. & Cabral Vieira, J.A. *Low pay, higher pay and job satisfaction within the European Union: Empirical evidence from fourteen countries*, 2005, IZA Discussion Paper, no. 1558, Institute for the Study of Labour (IZA), material vizualizat în data de 21 ianuarie 2010, <http://ideas.repec.org/p/iza/izadps/dp1558.html>.

² Zlate, M., *Tratat de psihologie organizațional – managerială*, Vol. II, Editura Polirom, București, 2007, pp.385-386; Adair, J. *Leadership and motivation. The fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others*. London and Philadelphia: Kogan Page, 2006.

³ Adair, J. *Leadership and motivation. The fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others*. London and Philadelphia: Kogan Page, 2006.

⁴ Nicolescu, O. Verboncu, I. *Fundamentele managementului organizației*. București: Editura Universitară, 2008, p.291

⁵ Pinder, C.C. *Work motivation in Organizational Behaviour*. NJ, Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998, p.11

⁶ McClelland, D.C. (1980). *That urge to achieve*, în Ritchie, J.B., Thompson, P., *Organization and People: Readings, Cases*.

⁷ Zlate, M. *Op. cit.*, 2007.

⁸ Balzer, W. K. Smith, P. C. Kravitz, D. A. Lovell, S. E. Paul, K. B., Reilly, B. A. & Reilly, C. E. *Users' Manual for the Job Descriptive Index (JDI) and the Job in General (JIG) Scales*, Bowling Green: Bowling Green State University, 1990.

⁹ Loke, E. A. și Latham, G. P. *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation, A35-year odyssey*. *American Psychologist*, 57(9), 2002.

¹⁰ Gellerman, S.W. *Les motivations, clef d'une gestion efficace*, Dunod, Paris, în Zlate, M., (2007). *Tratat de psihologie organizațional – managerială*. Vol. II. București: Editura Polirom, 1971.

¹¹ Iaffaldano, M. T. & Muchinsky, P. M. *Job satisfaction and job performance: A meta analysis*, *Psychological Bulletin*, 97, 1985, pp. 251-273; Judge, T. A. *The job satisfaction – Job Performance Relationship*, *Psychological Bulletin*, vol.127, nr. 3, www.m.timothy-judge.com/JS-JP, 2001

¹² Nicolescu, O. Verboncu, I. *Op.cit.*, 2008, p.304.

¹³ Nicolescu, O. Verboncu, I. *Op.cit.*, 2008.

¹⁴ Le Saget, M. *Managerul intuitiv*. București: Editura Economică, 1999.

¹⁵ Zlate, M., *Op.cit.*, 2007.

¹⁶ Maslow, A. H., . *Motivation and Personality*, Harper and Row Publishers, 1954, NY, <http://pages.ucsd.edu/>

¹⁷ Maslow, A. H., *Op.cit.*, 1954.

¹⁸ Sachau, D. A. *Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement*. *Human Resource Development Review*, 6, 4, 377-393.

7

Evaluarea performanțelor

Obiectivele capitolului

- să evidențieze importanța și complexitatea unei proceduri de evaluare a performanțelor angajaților unei organizații, indiferent de domeniul în care aceasta își desfășoară activitatea
- să identifice unele criterii potrivite pentru evaluarea obiectivă a performanțelor salariaților
- să prezinte unele metode alternative și complementare de evaluare a performanței și compararea avantajelor și dezavantajelor acestora
- să descrie interviul de evaluare a performanței și rolul său în deciziile de management al resurselor umane

Scurt rezumat

Managementul performanțelor este un mod de abordare care are drept scop obținerea de rezultate mai bune pentru organizație, echipă și individ, prin măsurarea performanțelor în cadrul unor obiective agreeate. Scopul general al evaluării performanțelor este acela de a îmbunătăți eficiența organizațiilor prin asigurarea că indivizii din cadrul organizațiilor își desfășoară activitatea în modul cel mai performant, metodă de motivare a oamenilor, acordare echitabilă a recompenselor, constituind, în același timp, o bază pentru evaluarea potențialului indivizilor.

7.1. Considerații generale privind evaluarea performanțelor

Problematika privind evaluarea performanțelor implică atât considerații practice referitoare la modul în care aceasta trebuie realizată, cât și considerații teoretice în legătură cu rațiunile sau motivele pentru care aceasta trebuie efectuată.

Sistemul de evaluare a angajaților are ca principal obiectiv îmbunătățirea comunicării dintre salariați, conducerea organizației și asigurarea unui climat de muncă favorabil desfășurării activității. Totodată, în funcție de rezultatele aprecierii salariaților, conducerea organizației poate adopta o serie de măsuri privind:

- stabilirea unor forme de îmbunătățire a pregătirii profesionale pentru anumiți salariați;
- adoptarea unei noi soluții privind nivelul și modul de salarizare a unor angajați;
- promovarea unor angajați etc.

În același timp, însă, fiecare salariat este interesat să obțină o apreciere cât mai obiectivă a activității și potențialului său, deoarece astfel, poate cunoaște mai bine oportunitățile de dezvoltare existente la nivelul organizației, cerințele și posibilitățile de îmbunătățire a pregătirii sale profesionale, perspectivele de dezvoltare a carierei sale în interiorul organizației și posibilitățile de îmbunătățire a recompenselor.

Sistemele de apreciere/evaluare a salariaților trebuie adaptate specificului activității desfășurate de fiecare salariat, în acest sens fiind necesară realizarea unei:

- aprecieri/evaluări a salariatului în raport cu cerințele și particularitățile locului de muncă (sau postului) pe care este încadrat;
- aprecieri/evaluări diferențiate, în funcție de responsabilitățile atribuite fiecărui loc de muncă.

Contextul concurențial și dorința organizațiilor de a se dezvolta impun o preocupare permanentă pentru creșterea performanței. Acest lucru explică de ce conceptele teoretice legate de performanță, devin tot mai numeroase.

Pentru o mai bună înțelegere, vom preciza conținutul unora dintre aceste concepte:

- Performanța profesională reprezintă nivelul realizărilor unui salariat prin raportarea la standarde de performanță.
- Performanța socială se referă la impactul activității manageriale asupra salariaților, fiind definită prin intensitatea implicării unui individ în dezvoltarea organizației, prin raportare la obiectivele și standardele stabilite.

*Dacă nu poți măsura ceva,
nu-l poți înțelege, dacă
nu-l poți înțelege, nu-l poți
controla, dacă nu-l poți
controla, nu-l poți îmbunătăți.*

H. I. Harrington

- Managementul performanței poate fi definit ca o abordare strategică integrată a asigurării succesului de durată în activitatea organizațiilor, prin îmbunătățirea performanței oamenilor care lucrează în ele și prin dezvoltarea capabilităților echipelor și a participanților individuali.

Evaluarea performanței constituie o componentă de bază a relației de angajare. Așa cum este de așteptat faptul că angajatul va aprecia nivelul la care este recompensat, tot așa trebuie acceptat faptul că și cel care angajează, va evalua cât de adecvată și cât de reală este performanța. De asemenea, conform relației de angajare, membrii unei organizații răspund pentru performanțele lor și se așteaptă ca acestea să fie evaluate.

Deși sistemele de apreciere a personalului sau de evaluare a performanțelor au existat și în trecut, preocupările sistematice în acest domeniu sunt relativ recente; în ultimul timp, evaluarea performanțelor a dobândit o importanță deosebită, devenind treptat parte componentă a managementului performanței.

Managementul performanței propune o abordare sistematică a evaluării performanțelor, folosind obiectivele, performanțele, aprecierile și feedback-ul ca mijloace de motivare a angajaților pentru a înțelege și pentru a folosi la maximum potențialul lor creator.

Evaluarea performanțelor, într-un sens mai larg, este considerată o acțiune sau un anumit tip de activitate cognitivă, prin care un evaluator apreciază sau estimează performanța unei persoane în raport cu standardele de performanță stabilite, precum și cu reprezentarea sa mentală, cu propriul său sistem de valori sau cu propria sa concepție privind performanța obținută. Ea este o activitate de bază a managementului resurselor umane, desfășurată în vederea determinării gradului în care angajații unei organizații îndeplinesc eficient sarcinile sau responsabilitățile care le revin.

Evaluarea performanțelor reprezintă:

- o operațiune periodică scrisă, ce se repetă la anumite intervale de timp. Fiind sub forma scrisă, ea constituie o formă de angajament atât pentru evaluator, cât și pentru evaluat;
- un bilanț al muncii depuse pentru realizarea obiectivelor stabilite de șeful ierarhic;
- o analiză a șanselor de evoluție viitoare;
- discuții personale; evaluarea oferă prilejul unui schimb de opinii între evaluator și evaluat, ambii având posibilitatea de a se exprima liber asupra principalelor puncte cuprinse în formularul de evaluare.

evaluarea performanței –
componentă de bază a relației de
angajare

Să reținem!

În foarte multe lucrări de specialitate se trece direct la discutarea **evaluării performanțelor**, fără a se avea în vedere lămurirea unei întrebări esențiale: „ce sunt performanțele?” Acest mod de analiză introduce tacit ideea că performanțele sunt, de la sine înțeles, intuitiv definibile, că există un singur fel de a le considera, problema fiind, doar de a le dezvălui. Pornind de la o asemenea teză, se adoptă o viziune eronată, după părerea noastră, și anume aceea de a trata evaluarea performanțelor ca o activitate de factură strict-metodologică, aceeași pentru toate cazurile; evaluarea performanțelor se rezumă la indicarea unor procedee, criterii, tehnici, principii, etape etc., care pot fi utilizate de oricine și oricând, iar succesul este garantat.



Potrivit literaturii de specialitate și practicii manageriale în domeniu, evaluarea performanțelor resurselor umane mai presupune și:

- evaluarea potențialului și a capacității de evoluție sau dezvoltare a unei persoane;
- evaluarea comportamentului.

Astfel, evaluarea potențialului și capacității de evoluție/de dezvoltare a unei persoane se realizează prin analiza unor trăsături sau caracteristici personale, precum și a unor date și informații despre ceea ce este persoana respectivă și ce ar putea ea să facă în viitor.

Punctul de plecare în această evaluare îl constituie aprecierile sau realizările anterioare, respectiv, performanța „trecută”, dar orientarea sa este preponderent către viitor.

Desfășurarea evaluării potențialului și a capacității de evoluție/de dezvoltare are și neajunsuri. Aceste neajunsuri sunt următoarele:

- ea nu oferă un feedback necesar angajatului;
- viitorul este incert și poate determina modificări ale concluziilor obținute la un moment dat.

evaluarea comportamentului

– conduita angajaților, adică ce activități întreprind aceștia în exercitarea atribuțiilor, comparativ cu ceea ce ar trebui să facă

Evaluarea comportamentului evidențiază conduita angajaților, adică ce activități întreprind aceștia în exercitarea atribuțiilor, comparativ cu ceea ce ar trebui să facă. Evaluarea comportamentului estimează, de fapt, gradul în care un angajat se integrează în specificul unui post, comportându-se în modul cerut de acesta. Această evaluare se poate dovedi utilă, dacă avem în vedere faptul că feedback-ul informează angajații în legătură cu schimbările care se impun în comportamentul lor, pentru a-și putea îmbunătăți performanțele. Aceasta cu atât mai mult, cu cât o anumită performanță se poate obține utilizând diferite modele comportamentale.

sisteme de evaluare a

performanțelor – parte intrinsecă și deosebit de importantă a sistemului managementului resurselor umane, deoarece evaluarea, atunci când nu este realizată ca o activitate mecanică, se dovedește a avea o influență semnificativă asupra activității economico-sociale și asupra climatului organizațional din cadrul unei organizații, cu repercusiuni nemijlocite asupra creșterii eficienței, în general, și a productivității, în special

Sistemele de evaluare a performanțelor constituie o parte intrinsecă și deosebit de importantă a sistemului managementului resurselor umane, deoarece evaluarea, atunci când nu este realizată ca o activitate mecanică, se dovedește a avea o influență semnificativă asupra activității economico-sociale și asupra climatului organizațional din cadrul unei organizații, cu repercusiuni nemijlocite asupra creșterii eficienței, în general, și a productivității, în special.

Procesul de evaluare a performanțelor este definit ca un ansamblu de proceduri standardizate vizând obținerea și interpretarea informațiilor privind comportamentul profesional al angajaților organizației. Se evidențiază din definiția prezentată, următoarele aspecte:

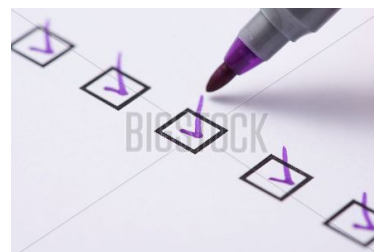
- procedurile de evaluare folosite de organizație corespund viziunii acesteia cu privire la modul în care își organizează activitățile și la modul în care își orientează personalul;
- procedurile sunt standardizate, evitându-se pe cât posibil efectele negative cauzate de evaluatori. Standardizarea poate fi asigurată

prin formarea evaluatorilor, utilizarea documentelor scrise sau a mijloacelor audiovizuale și prin controlul procedurilor de către un compartiment specializat;

- sistemul de obținere a informațiilor și de evaluare a performanțelor este în strânsă concordanță cu ierarhia managerială.

Reușita procesului de evaluare este condiționată de calitatea criteriilor utilizate. Acestea trebuie să îndeplinească următoarele condiții:

- să fie formulate simplu, clar și concis, să nu conțină generalități și să fie înțelese atât de evaluatori, cât și de către cei evaluați;
- numărul lor trebuie să fie limitat, deoarece folosirea prea multor criterii ar duce la nivelarea rezultatelor și la diminuarea relevanței lor;
- să fie cuantificabile, astfel încât să se diminueze contestarea rezultatelor;
- să fie aplicate tuturor subiecților care își desfășoară activitatea în condiții comparabile.



Teoria și practica managerială în domeniul resurselor umane atestă faptul că nu există o procedură ideală de evaluare a performanțelor, metodele și tehnicile utilizate fiind expresia acțiunii anumitor factori care influențează sistemul de evaluare a performanțelor. Dintre acești factori, reținem:

- Istoria și cultura organizației – evaluarea performanțelor resurselor umane este dependentă de istoria organizației și de sistemul său de valori (cultura organizațională);
- Mărimea organizației și domeniul de activitate – marile organizații din sectoarele cu o puternică concurență au fost primele care au dezvoltat sisteme formale de evaluare, determinându-i pe salariați să înțeleagă rolul performanței;
- Orientările strategice – determină alegerea acelor criterii de performanță, care sunt în concordanță cu misiunea, obiectivele și strategiile organizaționale;
- Practicile folosite la angajarea, remunerarea și promovarea personalului – sistemul de salarizare reprezintă unul dintre cei mai importanți factori în alegerea procedurilor de evaluare a performanțelor, deoarece, dacă nivelul salariilor este determinat de alți factori decât performanța, atunci evaluarea își pierde rațiunea, devenind o activitate formală. De asemenea, într-o organizație unde promovarea este realizată intuitiv, va exista tendința de a nu se utiliza evaluarea performanțelor ca variabilă operațională în managementul resurselor umane;
- Mediul de muncă – un mediu de muncă nefavorabil se repercutează, în mod direct, asupra performanțelor profesionale prin: nerealizarea sarcinilor, absențe și întârzieri, o rată ridicată a fluctuației angajaților.

Sintetizând, putem afirma că evaluarea este: pozitivă, mai degrabă decât negativă și constructivă, mai degrabă decât distructivă.

De asemenea, procesul de evaluare a performanțelor este unul de:

- învățare din trecut, ca ajutor pentru viitor;
- recunoaștere a abilităților și a potențialului;
- dezvoltare a cunoștințelor, aptitudinilor și atitudinilor;
- construire bazată pe succes și dificultăți învinse;
- creștere a motivării și satisfacției în muncă;
- intensificare a relațiilor și de sprijinire a muncii în echipă.

7.2. Obiectivele evaluării performanțelor

Potrivit literaturii de specialitate și a practicii manageriale în domeniu, obiectivele esențiale ale evaluării performanțelor sunt:

- desfășurarea corespunzătoare a unor activități din domeniul resurselor umane, ca de exemplu: angajări, promovări, transferări, retrogradări, concedieri sau disponibilizări etc. Datele și informațiile privind evaluarea performanțelor permit elaborarea unor decizii manageriale raționale, în legătură cu activitățile respective, precum și evitarea desfășurării la întâmplare sau pe baze subiective a acestora.
- Recompensarea echitabilă a angajaților. Este de la sine înțeles că evaluarea performanțelor, chiar dacă nu vizează în mod direct nivelul salariilor, permite ca recompensarea angajaților să fie percepută ca echitabilă și, totodată, intrinsecă, deoarece evaluarea rezultatelor duce la recunoașterea eforturilor depuse. De asemenea, în unele firme, evaluarea performanțelor este larg răspândită în determinarea diferitelor elemente ale sistemelor de salarizare sau a diferitelor tipuri de recompense și stimulente. Din acest punct de vedere, majoritatea membrilor unei organizații este de acord că slaba performanță trebuie diminuată sau eliminată, iar înalta performanță trebuie apreciată și recompensată;
- Furnizarea de feedback. Evaluarea asigură angajaților informațiile necesare pentru propria lor dezvoltare, oferindu-le încredere în propriile forțe. În acest sens, angajații simt nevoia unui feedback cât mai corect cu privire la propria lor performanță, nevoia unor informații care să le indice acțiuni menite să ducă la îmbunătățirea performanțelor. Feedback-ul facilitează un nou comportament individual și organizațional, cu atât mai mult cu cât majoritatea angajaților doresc să cunoască cum își realizează sarcinile, cum răspund solicitărilor organizației, ce progrese au înregistrat, ce nevoi și posibilități de îmbunătățire a performanței au, precum și modul în care organizația privește rezultatele lor sau își formulează așteptările cu privire la ei.
- Identificarea nevoilor individuale de pregătire și dezvoltare a resurselor umane, precum și evaluarea rezultatelor programelor de pregătire și dezvoltare. Un sistem adecvat de evaluare a performanțelor poate semnala unele carențe în pregătirea



www.bigstock.com · 120765935

personalului, poate furniza date și informații privind punctele slabe sau potențialul angajaților care urmează să beneficieze de perfecționarea pregătirii profesionale; el permite stabilirea capacităților și aptitudinilor necesare ocupării diferitelor posturi, precum și nivelul minim de performanță;

- Definitivarea planurilor pe termen lung ale angajaților, precum și a obiectivelor lor de carieră. Sesiunile de evaluare a performanței oferă superiorilor și subordonaților posibilitatea realizării unor discuții interesante. Pe baza performanței anterioare, superiorul ierarhic are prilejul să ofere subordonatului unele sugestii privind modalitățile de îmbunătățire a performanței în vederea realizării obiectivelor carierei sale. În acest fel, evaluarea performanțelor permite cunoașterea șanselor de evoluție ale fiecărui angajat, în funcție de propriile performanțe și de obiectivele organizaționale;
- Integrarea planificării resurselor umane în cadrul celorlalte activități de resurse umane. Evaluarea oferă date și informații pentru inventarele de aptitudini și creează baza necesară pentru un sistem integrat și pentru realizarea unui diagnostic permanent al activităților de resurse umane;
- Validarea programelor de selecție. Programele de evaluare a performanțelor oferă numeroase date și informații despre calitatea sistemelor de selecție, permițând, totodată, identificarea angajaților cu rezultate necorespunzătoare;
- Sporirea motivației angajaților. Existența unui program de evaluare a performanțelor are un efect mobilizator sau motivațional, generator al unui comportament pozitiv care încurajează inițiativa, dezvoltă simțul responsabilității, permite perceperea poziției în ierarhia organizațională și stimulează efortul pentru performanță;
- Îmbunătățirea relației manager-subordonați. Evaluarea performanței încurajează managerii să observe comportamentul subordonaților și să adopte decizii pentru îmbunătățirea acestuia;
- Îmbunătățirea comunicării și intensificarea colaborării între manageri sau superiori și subordonați. Evaluarea performanței constituie o bază a interacțiunii dintre șefi și subordonați și le permite acestora să se cunoască din ce în ce mai bine;
- Aplicarea principiului oportunităților egale. În multe etape ale procesului de evaluare a performanțelor ca și în alte activități de resurse umane există tendința potențială de părtinire sau de apreciere necorespunzătoare. Adoptarea unor sisteme de obiectivizare poate garanta respectarea principiului oportunităților egale.

În concluzie, obiectivele evaluării performanțelor care, după cum se poate constata, pot fi orientate fie spre organizație, fie spre individ, prezintă o mare diversitate și susțin activitățile esențiale ale managementului resurselor umane.



www.bigstock.com · 154396109

7.3. Etapele procesului de evaluare a performanțelor

evaluarea formală a

performanțelor – proces continuu și sistematic care conține mai multe etape

În opinia specialiștilor, evaluarea performanțelor resurselor umane reprezintă ansamblul activităților de comparare a rezultatelor obținute, a comportamentului și a potențialului psiho-socio-profesional al unei persoane cu ansamblul sarcinilor, obiectivelor și cerințelor postului.

E. Nica

Evaluarea formală a performanțelor constituie un proces continuu și sistematic care conține mai multe etape:

- definirea obiectivelor evaluării performanțelor;
- stabilirea politicilor de evaluare a performanțelor, a momentelor când se efectuează, periodicitatea acestora, precum și stabilirea persoanelor cu sarcini și responsabilități în acest domeniu;
- pregătirea și mediatizarea cât mai atentă a sistemului de valori și a procedurilor de evaluare;
- stabilirea a ceea ce trebuie și urmează să se evalueze: rezultatele obținute, comportamentul angajaților sau potențialul acestora;
- determinarea, în prealabil, a celor mai adecvate criterii de evaluare, respectiv a elementelor specifice sau a atributelor care definesc performanța;
- stabilirea standardelor de performanță, respectiv a nivelului dorit sau așteptat al acestora;
- alegerea metodelor și tehnicilor de evaluare, avându-se în vedere avantajele și dezavantajele acestora;
- evaluarea propriu-zisă a performanțelor;
- sintetizarea și analiza datelor și informațiilor obținute;
- stabilirea modalităților de comunicare a rezultatelor obținute pentru preîntâmpinarea unor nemulțumiri, a unor reacții de adversitate sau de contestare a rezultatelor și a deciziilor, precum și pentru evitarea unor eventuale resentimente sau chiar conflicte care pot afecta comportamentul angajaților;
- identificarea căilor de îmbunătățire a performanțelor și a viitorului comportament în muncă;
- consilierea și sprijinirea celor cu slabe performanțe, în vederea îmbunătățirii acestora.

În practica managerială, procesul de evaluare a performanțelor cunoaște o serie de particularități determinate, îndeosebi, de condițiile concrete în care acesta se desfășoară.

7.4. Evaluarea salariaților în funcție de cerințele și particularitățile locurilor de muncă

Realizarea unei aprecieri cât mai realiste a fiecărui salariat presupune, mai întâi, caracterizarea locului de muncă pe care acesta îl ocupă, din punctul de vedere al cerințelor și particularităților specifice. Ulterior, trebuie analizată măsura în care profilul angajatului corespunde activității ce trebuie desfășurate la nivelul postului.

În situația în care un analist de resurse umane este cel care efectuează analiza posturilor, acesta va trebui să realizeze o serie de observații și să întocmească un raport descriptiv în care să specifice caracteristicile postului, incluzând:

- cerințe privind calitățile fizice, solicitate lucrătorului, riscuri ce trebuie asumate;
- activități ce trebuie executate;
- relațiile organizatorice;
- activități de conducere, coordonare, control;
- cerințe privind calitățile intelectuale ale salariatului: creativitate, inteligență, logică, analiză, sinteză, inițiativă și autonomie.

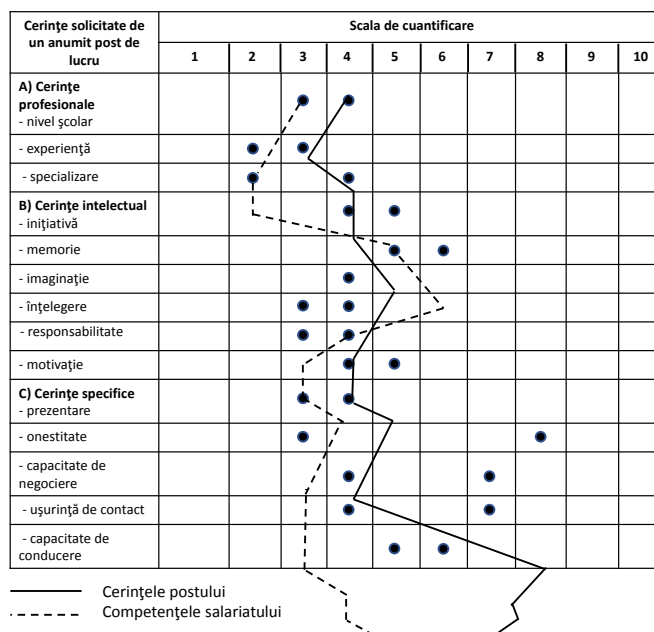
Caracterizarea locului de muncă poate fi realizată și de către titularul postului respectiv, completând un chestionar care cuprinde o serie de întrebări referitoare la cerințele și particularitățile respectivului loc de muncă. În practică însă, această metodă este mai puțin utilizată din cauza dificultăților de adaptare a chestionarelor la multitudinea situațiilor concrete și, totodată, pot apărea anumite suspiciuni în legătură cu exactitatea răspunsurilor formulate și furnizate de către salariatul respectiv (fie datorită neînțelegerii unor întrebări, fie prin denaturarea conștientă a răspunsurilor). În urma procesului de analiză a postului, trebuie identificate și reținute principalele cerințe sau condiții pe care angajatul trebuie să le îndeplinească pentru a ocupa postul respectiv, din punct de vedere:

- profesional: competențe tehnice, nivel de cunoștințe generale pe baza studiilor făcute, experiență profesională;
- intelectual și psihologic: capacitate de conducere, abilități de planificare – organizare, coordonare, antrenare și evaluare; aptitudini și abilități de negociere; trăsături de caracter solicitate de postul respectiv.

Sinteza acestor exigențe solicitate la nivelul postului este evidențiată într-un document intitulat *Profilul postului*, iar fiecare salariat trebuie apreciat în funcție de respectivele exigențe. Pentru ca procesul de apreciere să fie cât mai relevant și mai obiectiv, cerințele referitoare atât la conținutul postului, cât și la candidat trebuie măsurate cu ajutorul unei scale de cuantificare (ca în exemplul din Figura 7.1.).

Aprecierea cât mai realistă a salariatului presupune stabilirea, în primul rând, a cerințelor postului, în funcție de care sunt determinate calitățile angajatului. De asemenea, se impune o pregătire profesională adecvată a persoanelor care estimează nivelul calităților salariatului în raport cu cerințele locului de muncă.



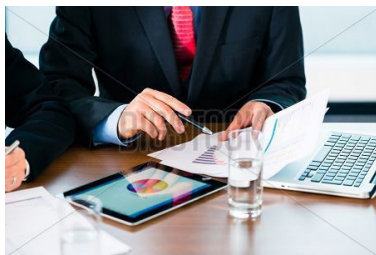
Figura 7.1. Evaluarea salariatului în funcție de cerințele postului

Sursa: Manolescu, A. Lefter, V. Deaconu, A. (editori) Managementul resurselor umane. București: Editura Economică, 2007.

7.5. Evaluarea salariaților în funcție de responsabilitățile ce le revin

Evaluarea rezultatelor obținute de către muncitori, tehnicieni și funcționari este efectuată de către șeful ierarhic direct al acestora, iar rezultatele respectivei evaluări sunt înaintate spre analiză șefului ierarhic al acestuia. Acesta din urmă analizează rezultatele prezentate și efectuează observații, apoi retransmite forma finală a evaluării către șeful direct al salariatului. În cadrul aprecierilor făcute de către șeful ierarhic direct, sunt urmărite o serie de elemente, referitoare la:

- rezultatele obținute de către salariat la nivelul postului pe care-l ocupă;
- potențialul salariatului;
- perspectivele de dezvoltare profesională.



www.blastock.com - 58931504

Pentru fiecare criteriu avut în vedere în procesul de evaluare, se apreciază nivelul performanței pe o scară cu cinci niveluri, de la I la V, respectiv:

- I. – performanță excepțională;
- II. – performanță superioară cerințelor postului;
- III. – performanță corespunzătoare postului;
- IV. – performanță acceptabilă, care însă necesită o îmbunătățire în viitor;
- V. – performanță insuficientă, inferioară cerințelor postului.

Acest sistem de evaluare trebuie adus la cunoștința tuturor salariaților pentru a fi familiarizați cu criteriile și metodele în funcție de care sunt apreciați de către organizație.

Rezultatele evaluării fiecărui salariat sunt cuprinse într-un document intitulat Fișă de evaluare a personalului. Presentăm, pentru exemplificare, în Figura 7.2., un astfel de document.

Figura 7.2. Model de fișă de evaluare a salariaților

FIȘĂ DE EVALUARE A PERSONALULUI
(pentru muncitori, tehnicieni și funcționari)

Anul.....

Numele și prenumele..... **Vârsta**.....
 Vechimea în organizație..... Calificarea actuală.....
 Locul de muncă..... Clasificarea legală a locului de muncă.....
 De cât timp salariatul este:
 - Cunoscut de către șeful său?.....ani;
 - Se află sub conducerea șefului său?.....ani;
 - Se află la locul de muncă actual?.....

Pentru fiecare întrebare, se va încercui cifra romană ce reflectă aprecierea dumneavoastră (I performanță excepțională.....V performanță insuficientă).

I. Evaluarea performanței

1. *Cunoașterea activității specifice postului*..... I, II, III, IV, V
 - Salariatul cunoaște activitatea specifică postului?

 - Care sunt cunoștințele complementare necesare a fi similare de către salariat?

2. *Calitatea activității desfășurate*..... I, II, III, IV, V
 - Calitatea muncii este corespunzătoare?

 - Dacă nu, cum se poate ameliora?

3. *Volumul activității desfășurate*..... I, II, III, IV, V
 - Volumul de activitate corespunde conținutului postului?

 - Dacă nu, de ce?

4. *Respectarea instrucțiunilor de muncă desfășurate*..... I, II, III, IV, V
 (în legătură cu lucrările executate, securitatea muncii...)
 - Instrucțiunile de muncă sunt respectate

 - Precizați îmbunătățirile ce trebuie aduse

5. *Capacitatea de asimilare și de apreciere*..... I, II, III, IV, V
 - Posibilitatea de însușire privind instrucțiunile referitoare la activitatea curentă

6. *Capacitatea de adaptare*..... I, II, III, IV, V
 (Posibilitatea de însușire de noi cunoștințe corespunzător evoluțiilor înregistrate în specialitatea sa sau de asimilare a unor tehnici diferite față de cele presupuse de funcția actuală)

7. Calitățile personale

I, II, III, IV, V

(memorie, spirit de echipă, creativitate, inițiativă.)

- Care sunt principalele calități ale salariatului?

- Care sunt punctele sale slabe?

8. Evaluarea generală privind postul pe care-l ocupă în prezent (ținând cont de elementele anterioare)

I, II, III, IV, V

- Cum a evoluat angajatul față de evaluarea anterioară?

Marcați cu X afirmația care exprimă opinia dvs.

(a se sublinia aprecierea dată)

- A înregistrat un regres;
- Nu au fost înregistrate schimbări;
- Unele progrese;
- Progrese importante

II. Orientare profesională

Salariatul este încadrat corespunzător pe postul pe care îl ocupă?

Salariatul dispune de calificările necesare și pentru realizarea altor activități.

Care și de ce?

III. Potențialul profesional

- *Potențialul de conducere* I, II, III, IV, V (inițiativă, asumarea responsabilității, tenacitate)
- *Potențialul de promovare* I, II, III, IV, V (salariatul are cunoștințe corespunzătoare pentru funcții superioare față de postul pe care-l ocupă)

- Este calificat salariatul pentru o promovare?
- Dacă da, pe ce post poate fi promovat?.....
- În ce interval de timp poate fi promovat salariatul?.....

Prezentul formular a fost:			
Numele și prenumele Funcția	Întocmit de șeful direct	Văzut de superiorul șefului	Vizat de șeful compartimentului ierarhic superior (N+2)
Data și semnătura			
Discuțiile cu salariatul Discuțiile au fost conduse de.....și au permis stabilirea următoarelor concluzii: - Salariatul este satisfăcut de postul pe care-l ocupă?..... - Ce altă funcție dorește să ocupe și de ce?..... - Alte precizări.....			
Numele și funcția șefului ierarhic care a condus discuțiile			

Figura 7.3. Model de formular de evaluare

FORMULAR DE EVALUARE A PERSONALULUI

NUMELE ȘI PRENUMELE:

1. COMPARTIMENTUL:

2. POSTUL:

3. NUMELE ȘI PRENUMELE ȘEFULUI IERARHIC:

4. PERIOADA LA CARE SE REFERĂ EVALUAREA: de la _____ la _____

NIVELUL PERFORMANȚEI REALIZATE

Denumirea criteriilor	K	Nivelul performanței				
		FB (5)	B (4)	M (3)	S (2)	FS (1)
A. REZULTATE						
Operațiuni: nivelul de performanță a rezultatelor în aria proprie de responsabilitate.		5	4	3	2	1
Siguranță: eficacitate și siguranță în îndeplinirea responsabilităților.		5	4	3	2	1
Total A:						
B. CARACTERISTICI PROFESIONALE						
Cunoștințe de bază: cunoștințe necesare pentru îndeplinirea responsabilităților primare.		5	4	3	2	1
Înrudite: cunoștințe în alte domenii care sunt utile pentru obținerea performanței.		5	4	3	2	1
Spiritul practic: capacitatea de aplicare a cunoștințelor și de exercitare, în timp real, a responsabilităților.		5	4	3	2	1
Dorința de autoperfectoare		5	4	3	2	1
Capacitatea de concentrare și atenție în lucrul cu documentele.		5	4	3	2	1
Capacitatea de lucru sub stres		5	4	3	2	1
Orientarea spre excelență în toate activitățile		5	4	3	2	1
Nivelul de cunoaștere și folosire a limbilor străine		5	4	3	2	1
Total B:						
C. SOLUȚIONAREA PROBLEMELOR						
Recunoașterea: abilitatea de a sesiza problemele și condițiile favorabile de soluționare		5	4	3	2	1
Judecata: calitatea recomandărilor și a soluțiilor		5	4	3	2	1
Analiza: abilitatea de a evalua influența factorilor.		5	4	3	2	1
Capacitatea de decizie		5	4	3	2	1

Creativitate: originalitatea gândirii în îndeplinirea responsabilităților proprii.		5	4	3	2	1
Total C:						
D. RELAȚIILE CU OAMENII						
Cu subordonații: eficacitatea în selectarea, antrenarea și motivarea subordonaților.		5	4	3	2	1
Cu alte persoane din firmă: colaborarea		5	4	3	2	1
Cu persoane din exterior: • mod de prezentare la întâlnire cu partenerii; • mod de abordare a partenerilor de discuții; • abilitate în negociere; • capacitate de a întreține relații de cooperare cu partenerii.		5	4	3	2	1
Total D:						
E. MODUL DE ADMINISTRARE						
Planificare: capacitate de anticipare a nevoilor, de stabilire a obiectivelor și elaborare a programelor.		5	4	3	2	1
Comunicare: • Capacitate de receptare a informațiilor (scris și oral); • Capacitate de transmitere a informațiilor (scris și oral);		5	4	3	2	1
Execuție: eficacitate în îndeplinirea obiectivelor, măsurarea rezultatelor și luarea măsurilor active.		5	4	3	2	1
Organizare: eficacitate în distribuirea muncii.		5	4	3	2	1
Total E:						
PERFORMANȚĂ TOTALĂ						

Pe baza rezultatelor obținute de către angajat în urma procesului de evaluare, pentru criteriile orientare profesională și potențial profesional, este întocmit planul de pregătire profesională a acestuia. Propunerile sunt aduse la cunoștința salariatului care trebuie să își exprime acordul în acest sens. Din punctul de vedere al posibilităților și oportunităților interne de îmbunătățire a pregătirii profesionale, salariatul poate beneficia de:

- stagiu în cadrul unor compartimente funcționale;
- inițiere (perfecționare) în informatică;
- perfecționarea profesională prin cursuri intensive;
- perfecționarea cunoștințelor de limbă străină, etc.

În vederea asigurării unui nivel cât mai ridicat de obiectivitate și transparență, trebuie să i se prezinte salariatului primele două capitole din fișa de apreciere, cu scopul de a cunoaște modul în care este apreciat și mai ales pentru a clarifica anumite aspecte pe care acesta le consideră discutabile, privind:

- criteriile apreciate la un nivel inferior și posibilitățile de îmbunătățire de care acesta dispune;
- eliminarea unor neînțelegeri în legătură cu modul în care este apreciat.

Prezentarea fișei de evaluare și discuțiile avute cu salariatul sunt incluse într-o sinteză adăugată la fișa respectivă și în cuprinsul căreia se menționează dacă persoana evaluată este mulțumită de locul de muncă pe care l ocupă, care sunt aspirațiile sale profesionale și, după caz, alte elemente ce pot fi relevante din punct de vedere profesional.

Aprecierile privind potențialul profesional și perspectivele fiecărui salariat sunt însă confidențiale și se realizează de către șeful său direct împreună cu șeful acestuia.

În cazul personalului managerial, metodologia de apreciere are anumite elemente comune cu cea descrisă anterior. Există însă unele aspecte din conținutul fișei de evaluare care sunt diferite, luând în considerare specificul responsabilităților pe care managerii le au și calitățile solicitate în acest sens (Figura 7.4.).

Figura 7.4. Model de extras din fișa de evaluare a personalului managerial

FIȘĂ DIN FIȘA DE EVALUARE PENTRU PERSONALUL MANAGERIAL

A) Eficacitatea activității salariatului

I, II, III, IV, V

- ☐ Își organizează propria activitate în mod metodic, precis și pe baza unui plan de acțiune?
- ☐ Analizează problemele de fond? (capacitate de analiză)
- ☐ Își stabilește punctele importante? (capacitate de analiză)

Angajatul dispune de următoarele abilități, aptitudini și calități?

I, II, III, IV, V

- ☐ Dinamism;
- ☐ Conștiință;
- ☐ Rezistență la efort;
- ☐ Capacitate de coordonare;
- ☐ Sinceritate și loialitate.
- Recomandări în scopul îmbunătățirii activității.....
- Care sunt calitățile esențiale ale managerului?.....
- Care sunt principalele puncte slabe ale managerului (inclusiv caracteristici psihice, sănătate)?.....

- Capacitatea de conducere

I, II, III, IV, V

- Salariatul posedă următoarele calități?
- ☐ Judecată;
- ☐ Inițiativă;
- ☐ Entuziasm;
- ☐ Responsabilitate;
- ☐ Spirit de cooperare;
- ☐ Capacitate de comunicare;
- ☐ Ușurință de exprimare.

Aceste calități îi permit managerului

- Să repartizeze sarcinile conform aptitudinilor fiecărui subordonat?
- Să organizeze munca subordonaților săi?
- Să formeze și să își stimuleze subordonații?
- Să controleze activitatea subordonaților săi și să stabilească măsurile de îmbunătățire pe baza observațiilor sale?
- Să anime grupul social pe care-l conduce?

Recomandări în scopul îmbunătățirii.....

După completarea formularelor, compartimentul de resurse umane al respectivei companii trebuie să primească, pe cale ierarhică, fișele și rapoartele de evaluare a personalului. Pe baza acestora, specialiștii în resurse umane vor identifica măsurile ce se impun pentru formarea profesională, pentru schimbarea locului de muncă sau pentru promovarea unor angajați. Aceste măsuri trebuie aduse la cunoștința salariaților.

În cadrul organizațiilor, există, astfel, două sisteme de evaluare a performanțelor: **evaluarea informală** și **evaluarea formală**.

evaluare informală – relațiile zilnice între manager și salariat, care oferă multiple ocazii prin care poate fi evaluată performanța salariatului

Evaluarea informală – aceasta se bazează pe relațiile zilnice între manager și salariat, care oferă multiple ocazii prin care poate fi evaluată performanța salariatului. Evaluarea informală se bazează, în egală măsură, pe intuiție, cât și pe dovezi concrete, referitoare la rezultatele obținute.

Evaluarea informală a performanței unui angajat de către managerul său se realizează prin observații, discuții, examinări în timp și este caracterizată printr-un grad ridicat de subiectivism. Acest tip de evaluare se practică atunci când nu este permisă întreruperea activității celui examinat, și atunci când timpul disponibil al managerului sau subordonatului este limitat.

evaluare formală – evaluarea performanțelor resurselor umane din cadrul organizației să se facă într-un mod sistematic și planificat

Evaluarea formală – aceasta presupune ca evaluarea performanțelor resurselor umane din cadrul organizației să se facă într-un mod sistematic și planificat.

Acest tip de evaluare presupune un contact oficial între manager și salariat, precum și consemnarea în scris a observațiilor privind performanța angajaților. Evaluarea formală a angajaților este de preferat să fie realizată la anumite intervale de timp, de regulă, o dată sau de două ori pe an.

Evaluarea formală sau sistematică impune existența unei metodologii oficiale. Comunicarea deschisă a sistemului de valori și a procedurilor de evaluare, precizarea în avans a standardelor și criteriilor folosite, diminuează riscul unor reacții de contestare a rezultatelor, iar tendința de a da evaluării o anume părținare este mult diminuată.

Obiectivele organizaționale ale evaluării performanțelor pot fi sintetizate astfel:

- asigurarea concordanței dintre performanțele și contribuțiile individuale pe de o parte și misiunea și obiectivele organizaționale, pe de altă parte;
- sesizarea neconcordanțelor între obiectivele organizaționale și strategiile privind resursele umane;
- descrierea posturilor și ajustarea conținutului lor;
- ameliorarea eficacității organizaționale;
- garanția că responsabilitățile sunt bine definite, iar planurile sunt echilibrate;
- realizarea unor concordanțe între oamenii și funcțiile existente în structura organizatorică.



Procesul de evaluare a performanțelor, prin obiectivele sale, aduce beneficii atât la nivelul organizației, cât și pentru managerii și subordonații implicați:

Tabelul 7.1. Beneficiile evaluării performanței

Pentru angajat	Pentru manager	Pentru organizație
• Oportunitatea de a-i încuraja pe angajați să-și analizeze rezultatele recente în materie de performanță și dezvoltare; • Recunoașterea acelor aspecte ale muncii pe care le consideră dificile sau iritante, precum și a contribuțiilor care le-au fost apreciate; • Analiza și confirmarea obiectivelor convenite și a standardelor, conform cărora urmează să lucreze în viitor; • Identificarea tuturor măsurilor concrete care s-ar putea lua pentru îmbunătățirea performanței curente (instruire, îndrumare);	• Oportunitatea de a-i motiva pe angajați prin recunoașterea realităților; • Șansa de a clarifica și întări obiective și priorități importante astfel încât angajații să poată vedea precis unde se încadrează contribuțiile lor; • Oportunitatea de a afla temerile și speranțele angajaților cu privire la rolurile lor curente și viitoare; • Baza de pornire pentru discutarea și convenirea direcțiilor de acțiune cu angajații; • Clarificarea zonelor de suprapunere între posturi, îmbunătățirea de ansamblu a echipei.	• Asistență pentru planificarea succesiunii pe post: identificarea angajaților care ar putea fi promovați în viitor; cerințe de dezvoltare și instruire a angajaților performanți; • Ajutor în planificarea forței de muncă: identificarea plusurilor și minusurilor în privința competențelor profesionale existente și a cerințelor de dezvoltare din toate compartimentele organizației; • Garanția faptului că obiectivele convenite pentru grupuri și angajați individuali se armonizează cu obiectivele organizației; • Comunicarea mai bună la nivelul întregii organizații;

• Șansa de a discuta despre aspirațiile de carieră sau eventualele mutări în direcția aspirațiilor profesionale; • Îmbunătățirea relațiilor de muncă prin amplificarea comunicării și a înțelegerii.		• Rezultatele organizaționale îmbunătățite.
---	--	---

7.6. Interviu de evaluare a performanțelor

interviewarea – formă specifică de comunicare interpersonală, planificată și pregătită, care se desfășoară după structura întrebări-răspunsuri, și poate avea ca scopuri: evaluarea performanțelor, selecționarea personalului, îndrumarea, disciplinarea

Interviewarea este o formă specifică de comunicare interpersonală, planificată și pregătită, care se desfășoară după structura întrebări-răspunsuri și poate avea ca scopuri: evaluarea performanțelor, selecționarea personalului, îndrumarea, disciplinarea.

Desfășurată competent, interviewarea constituie pentru manager o oportunitate să afle și să împărtășească informații esențiale, să dezvolte relația de muncă, să motiveze, să dezamorseze conflicte etc. Deprinderile de ascultare activă, interactivă și empatică, de reducere a barierelor și perturbațiilor comunicării, acordarea de feedback în mod adecvat, abilitatea de interpretare a limbajului non-verbal, de formulare și de structurare a întrebărilor, sunt condiții necesare pentru îndeplinirea scopurilor interviului. Conform strategiei oricărui act de comunicare, și în cazul interviului este necesar ca în faza preliminară să se decidă asupra obiectivelor sale, care pot fi: transmiterea sau obținerea de informații, evaluare, influențarea unui comportament. În general, interviurile nu au un singur obiectiv.

Evaluarea performanțelor realizează o formalizare a feedback-ului oferit angajatului și a analizei de performanță realizată deja. Astfel, se analizează retrospectiv rezultatele muncii, dar și prospectiv, oportunitățile viitoare. În majoritatea organizațiilor funcționează un sistem de evaluare a performanței, sub o formă sau alta, cuprinzând un interviu formal, planificat o dată pe an, o dată la șase luni sau cu o altă periodicitate clar definită.

Evaluările sunt mai formale decât ședințele ocazionale de supervizare. Ele sunt o activitate în cadrul căreia se analizează realizările și dificultățile, se întocmește un rezumat al situațiilor importante și se schițează planuri. Evaluările impun un grad corespunzător de formalizare și planificare, care să reflecte importanța lor în cadrul managementului resurselor umane.

Obiectivele interviului de evaluare a performanțelor, care trebuie stabilite în etapa preliminară de către manager, și comunicate din timp angajaților, influențează decisiv stilul interviului și modul de desfășurare. Interviul de evaluare a performanțelor poate fi susținut în următoarele scopuri:

- evaluarea performanțelor recente ale interviuatului;
- furnizarea de feedback către angajat cu privire la performanța sa;
- precizarea dificultăților existente la nivelul activității unui angajat;
- identificarea posibilităților de îmbunătățire a activității unui angajat;
- îmbunătățirea comunicării dintre superior și subordonat;
- prezentarea argumentelor privind nivelul recompensei.

Interviul de evaluare a performanțelor presupune parcurgerea următoarelor etape:

• **Pregătirea interviului**

Este important ca angajatul să fie anunțat din timp și ajutat să se pregătească pentru interviu. Managerul implicat în procesul de evaluare a performanțelor trebuie să se asigure că atât pentru sine, cât și pentru angajat este clar scopul evaluării. De asemenea, trebuie să stabilească împreună cu angajatul un plan de discuții.

În majoritatea organizațiilor, înaintea interviului de evaluare a performanțelor, angajații trebuie să completeze un formular de evaluare, în care trebuie să-și evalueze singur performanța pe perioada în discuție și să vină cu observații constructive. Se recomandă ca persoana evaluată să își analizeze performanțele în raport cu obiectivele prestabilite, să-și identifice punctele forte și punctele slabe, precum și nevoile de dezvoltare.

Managerul are responsabilitatea ca înainte de interviu să-și revadă obiectivele și criteriile de performanță ale subordonatului, să centralizeze documentația referitoare la realizările angajatului și să schițeze desfășurarea convorbirii. În baza informațiilor colectate despre performanțele care vor fi analizate, se identifică punctele de reper ale comunicării și întrebările la care se așteaptă răspuns. Este necesară folosirea unui interviu structurat, în cazul în care se dorește obținerea unei baze de comparație între angajați. În schița de lucru a managerului, pentru pregătirea interviului, se vor menționa următoarele aspecte:

- subiectele ce se vor atinge la începutul întâlnirii pentru crearea unei atmosfere relaxante, nu vor fi legate de performanță (de exemplu: pasiuni comune, manifestări la care au participat ambele părți);
- întrebările care se vor adresa persoanei evaluate în timpul interviului;
- posibilele consecințe ale interviului (proponeri de promovare, creșterea recompenselor).





www.bigstock.com · 190924933

- **Desfășurarea interviului**

Decizia privind locul și momentul interviului constituie un aspect extrem de important și trebuie să se țină cont de următoarele:

- Barierele sociale și ierarhice trebuie eliminate (de exemplu: prin desfășurarea interviului într-un loc neutru, nu în biroul de „șef”);
- Nu trebuie să existe sentimentul grabei, al presiunii timpului;
- Probabilitatea întreruperilor sau a perturbațiilor de orice natură trebuie să fie minimă;
- Trebuie asigurat sentimentul confidențialității discuțiilor.

Modul în care începe interviul are, de asemenea, o importanță majoră, deoarece în acest timp se va contura climatul de comunicare. Scopurile începutului unui interviu sunt:

- generarea climatului adecvat comunicării deschise și cooperante;
- explicarea scopului interviului.

Climatul interviului este stabilit imediat ce managerul-intervievator intră în încăpere, mesajele non-verbale sunt primele care se transmit, iar influența lor este predominantă. Astfel, se recomandă ca managerul să întâmpine angajatul cu un salut politicos, cu un zâmbet prietenos, cu o strângere călduroasă de mână. Climatul pozitiv poate fi generat prin solicitarea ca interviuatul să-și exprime părerea în legătură cu modul în care el înțelege rolul și scopul interviului. Acesta încurajează atitudinea participativă și de implicare a interviuatului în proces. În timpul interviului, anumiți manageri iau notițe. Specialiștii recomandă ca, în cazul în care se hotărăște luarea notițelor, să se țină cont de următoarele reguli:

- în prealabil, se întreabă interviuatul dacă este deranjat în vreun fel de luarea notițelor, eventual i se explică necesitatea și rolul lor;
- în timpul comunicării, esențial este contactul vizual; așadar, se recomandă atenție din partea intervievatorului, care nu trebuie să se lase absorbit de scris;
- se recomandă să se evite luarea de notițe, imediat ce angajatul spune ceva, după care mai mult timp să nu se mai noteze nimic, deoarece acest lucru ar lăsa impresia că numai anumite lucruri sunt importante din ceea ce spune interviuatul, iar acest fapt ar putea declanșa interpretări eronate;
- se recomandă ca după finalizarea interviului, notițele să fie revizuite pentru a fi completate și organizate.



www.bigstock.com · 175048978

În vederea desfășurării interviului de evaluare se recomandă ca managerul să aibă în vedere următoarele reguli:

- să accentueze aspectele pozitive ale performanței angajatului;
- să precizeze fiecărui angajat că sesiunea de evaluare are scopul îmbunătățirii performanței, nu a disciplinei;
- să desfășoare interviul în doi, fără întreruperi;
- să se revadă formal performanța cel puțin o dată pe an și mai frecvent, în cazul noilor angajați sau al celor cu performanțe mai slabe;

- critica se face la obiect, nu în general sau vag;
- se critică performanța, nu trăsăturile de personalitate/caracter;
- se adoptă o atitudine calmă, relaxată și nu se declanșează conflicte cu persoana evaluată;
- se identifică în timpul interviului acțiuni specifice ce pot duce la îmbunătățirea performanțelor angajatului;
- se exprimă dorința de a ajuta angajatul în eforturile sale de îmbunătățire a performanțelor;
- se finalizează interviul de evaluare cu accentuarea aspectelor pozitive ale performanței angajatului.

Teoria și practica managerială în domeniul resurselor umane diferențiază trei tipuri de interviu:

1. **Interviul structurat** – are la bază o listă de întrebări pregătite din timp, ordonate într-o anumită secvență, care pe parcursul interviului se completează cu răspunsuri. Această modalitate asigură comparabilitate între informațiile obținute de la angajați pe parcursul interviurilor de evaluare a performanțelor. Însă, această strategie de interviu nu prevede situațiile unice, particulare care pot să apară pe parcursul interviului.
2. **Interviul nestructurat** – în această modalitate de interviu, deși obiectivele sunt clare și bine definite, întrebările nu sunt stabilite dinainte. Managerul are flexibilitatea de a elabora pe parcurs întrebările, în funcție de modul în care evoluează situația. În cazul interviuului mai puțin experimentat, acest gen de interviu poate duce la pierderea unor informații sau la neclarificarea unor aspecte pe care inițial le-au avut în vedere.
3. **Interviul semistrukturat** – această modalitate de interviu se desfășoară pe baza unui cadru de întrebări de bază care să asigure acoperirea tuturor obiectivelor interviului, dar succesiunea în care se vor pune întrebările se va decide în timpul interviului, în funcție de situațiile și reacțiile care apar pe parcurs. La întrebările de bază, pregătite de manager dinaintea interviului, se pot adăuga și alte întrebări care se impun pe parcursul interviului.

Există diverse stiluri de interviu care se pot regăsi și în procesul de evaluare, și anume:

- Stilul „Spune și convinge”;
- Stilul „Spune și ascultă”;
- Stilul „Rezolvarea problemei”.

Abordarea de tip „Spune și convinge”: managerul îi comunică subordonatului concluziile direct și onest pentru a-i aduce la cunoștință care este calitatea muncii lui. Managerul se află în postura de „judecător” care încearcă să convingă, deține controlul asupra discuțiilor și vorbește cel mai mult. Managerul decide ce trebuie

subordonatul să corecteze și încearcă să-l convingă că recomandările sale sunt cele mai corecte. Această abordare este compatibilă cu stilul autocratic de management. Acest stil, aplicat în situația nepotrivită și unei persoane nepregătite pentru acest stil de abordare, poate conduce la atitudine defensivă, poate periclita încrederea, comunicarea deschisă și schimbul de informații corecte și utile. Acest stil de interviu poate dăuna relației cu subordonatul, deoarece acesta va fi ostil când trebuie să accepte un punct de vedere despre el, diferit de cel propriu.



www.bigstock.com · 196096129

Abordarea de tip „Spune și ascultă”: managerul îi transmite angajatului opinia privind munca prestată, însă ascultă punctul de vedere al angajatului asupra propriei munci și îi încurajează propunerile de îmbunătățire a activității. Managerul nu trebuie să manifeste un acord sau un dezacord cu reacția subordonatului la feedback, ci doar să confirme că a recepționat punctul său de vedere. Acest stil de interviu poate conduce la o înțelegere și cunoaștere reciprocă mai bună, iar subordonatul va fi mai puțin defensiv. Există însă posibilitatea ca subordonatul să nu înțeleagă în mod clar unde se situează ca performanță și ce trebuie să facă pentru a-și îmbunătăți performanța. Interviul poate astfel să nu-și atingă scopul.

Abordarea de tip „Rezolvarea problemei”: managerul nu îi va comunica angajatului evaluarea făcută, deoarece acesta o va „descoperi” singur în urma discutării rezultatelor și impactului muncii sale asupra realizării obiectivelor grupului sau ale organizației. De asemenea, se analizează factorii care inhibă creșterea performanței, rezultatele, nu numai activitatea, eficacitatea muncii depuse, nu numai efortul depus. În timpul interviului, managerul, îl va ajuta pe subordonat să exploreze soluții alternative la problemele identificate; îi va putea sugera unele soluții, dar sub formă de posibile alternative. Datorită faptului că atitudinea defensivă este eliminată prin acest stil de interviu, angajatul va fi mai dispus să-și accepte aspectele negative și mai motivat să îndeplinească planul de îmbunătățire stabilit de el însuși. Managerul trebuie să stimuleze, totodată, gândirea creativă a angajatului și nivelul de implicare. Acest tip de interviu este compatibil cu stilul participativ de management.

Practica din domeniul resurselor umane atestă faptul că în majoritatea organizațiilor angajații au la dispoziție, înaintea interviului, câte un formular de evaluare pentru a se putea pregăti. Astfel, angajatul va ști la ce să se aștepte în timpul interviului, iar managerul în cadrul interviului va putea sonda percepția subalternului în legătură cu propria sa performanță. Formularele de evaluare pot fi:

- centrate asupra persoanei care deține un anumit post (vizează calitățile acestei persoane);
- centrate pe post (urmăresc nivelul de atingere a obiectivelor postului).

În cadrul formularelor centrate asupra persoanei, sunt evaluate atributele personale, și anume: calitatea de conducător, inițiativa, capacitatea de discernământ, capacitatea decizională, atitudinea față de clienți, autodisciplina. Formularul de evaluare centrat asupra persoanei implică dificultatea de a face aprecieri corecte, în totalitate, asupra calității unui angajat, din cauza posibilității reduse de cuantificare a gradului redus de relevanță a criteriilor alese și a faptului că evaluarea realizată de manager este într-o oarecare măsură subiectivă. De aceea, a apărut necesitatea de a se adopta un sistem de evaluare a performanțelor resurselor umane orientat pe rezultate, sistem care să stea la baza deciziilor de remunerare, promovare și dezvoltare a personalului. În cadrul formularelor centrate pe post, sunt evaluate sarcinile, responsabilitățile, obiectivele postului și sunt furnizate date obiective cuantificabile. În procesul de desfășurare a interviurilor de evaluare, pot apărea diverse probleme.

Anumiți manageri s-ar putea să nu aibă pregătirea necesară pentru conducerea unui interviu de evaluare, iar alții evită întâlnirea față în față cu subordonatul, deoarece nu sunt siguri pe ei, sunt reticenți, chiar părtinitori, apelând la judecăți subiective, întemeiate pe părerea lor personală despre angajatul ce urmează a fi evaluat. De asemenea, apar probleme în cazul interviurilor de evaluare în următoarele situații:

- scopurile și beneficiile nu sunt bine înțelese de niciuna dintre părți;
- măsurile convenite nu sunt puse în aplicare;
- procesul de evaluare a performanțelor este desfășurat în grabă și i se acordă puțină importanță;
- relația dintre cel care evaluează și cel evaluat nu este bună, sau cei doi nu sunt de acord în privința feedback-ului comunicat, caz în care s-ar putea să fie necesară implicarea unei terțe persoane: fie un reprezentant al departamentului de resurse umane, fie un membru al echipei de conducere;
- cel evaluat se consideră incapabil să discute problemele ridicate, din motive personale sau alte motive;
- necompletarea integrală și corespunzătoare de către angajat a formularului de evaluare, baza pentru interviu.

7.7. Metode de evaluare a performanței. Categorii de evaluatori

Teoria și practica managerială în domeniul resurselor umane atestă faptul că în procesul evaluării performanțelor locul central îl ocupă persoana evaluatorului. Factorii care pot influența decizia de alegere a persoanei care trebuie să realizeze evaluarea performanțelor în cadrul unei organizații sunt: structura și cultura organizațională, natura și calitatea relațiilor dintre membrii organizației, nivelul de încredere dintre aceștia, sistemul de evaluare a performanțelor și obiectivele evaluării.



www.bigstock.com · 187235215

Categoriile de evaluatori care pot efectua evaluarea performanțelor resurselor umane din cadrul unei organizații pot fi:

1. Manageri sau șefi direcți;
2. Colegi;
3. Clienți interni sau externi;
4. Subordonați direcți;
5. Evaluatul însuși/Autoevaluarea;
6. Evaluatori externi.

Să reținem!

Evaluarea de către manageri sau de către șefii direcți are la bază raționamentul potrivit căruia managerul este persoana cea mai autorizată să evalueze în mod realist și obiectiv performanțele subordonaților, deoarece cunoaște cel mai bine cerințele activității desfășurate de către angajații din subordine și este responsabil pentru performanțele acestora.

1. Evaluarea de către manageri sau de către șefii direcți

Evaluarea de către manageri sau de către șefii direcți are la bază raționamentul potrivit căruia managerul este persoana cea mai autorizată să evalueze în mod realist și obiectiv performanțele subordonaților, deoarece cunoaște cel mai bine cerințele activității desfășurate de către angajații din subordine și este responsabil pentru performanțele acestora. Se recomandă ca evaluările realizate de către șefii direcți să fie aprobate de către managerul imediat superior și, totodată, se recomandă ca managerul să fie asistat în procesul de evaluare a performanțelor de către un specialist în resurse umane, cel mai adesea, în practică, de către managerul de resurse umane. Dacă evaluarea se efectuează de către un grup de șefi ierarhici, crește posibilitatea ca aprecierea să fie mai completă, datorită unui volum mai mare de informații.

Avantajele acestei categorii de evaluatori pot fi:

- șeful direct deține cele mai multe cunoștințe în ceea ce privește cerințele postului și performanțele așteptate;
- șeful direct deține cele mai multe informații despre cantitatea și calitatea muncii prestate de către persoana evaluată;
- probabilitatea realizării unei evaluări a performanțelor corecte este cea mai mare;
- evaluarea, venind de la o singură sursă, promovează simplitatea procesului de evaluare.

Există și potențiale dezavantaje:

- managerul sau șeful direct poate cunoaște mai puțin decât alții (colegii de muncă, clienții) performanța individului evaluat;
- într-o organizație cu o structură matriceală, un alt superior sau șef de proiect ar putea avea informații mai relevante decât superiorul ierarhic;
- managerul ar putea fi în mod deliberat sau inconștient influențat de natura relațiilor personale cu subordonatul, ceea ce ar ridica gradul de subiectivism al procesului de evaluare a performanțelor;
- angajații pot fi sceptici în ceea ce privește corectitudinea procesului, dacă șeful direct este unica sursă de informații;
- anumiți manageri sau șefi direcți pot considera că nu au capacitatea sau pregătirea necesară pentru a evalua performanțele subordonaților lor;

- pentru că rezultatele evaluării performanțelor pot fi uneori sancțiuni, unii manageri nu sunt confortabili cu ideea că deciziile lor influențează cariera angajaților.

Având în vedere avantajele sale potențiale, această modalitate de evaluare a performanțelor este cea mai răspândită și reprezintă baza sistemelor de evaluare din majoritatea organizațiilor.

2. Evaluarea de către cei egali sau de către colegi

Evaluarea de către colegi de pe posturi echivalente nu este foarte răspândită în practica managerială din domeniul resurselor umane, însă aceasta poate să fie implementată în sistemul de evaluare a performanțelor într-o formă combinată cu evaluarea de către șeful direct. Datorită avantajelor pe care le prezintă, această formă de evaluare are un potențial de dezvoltare și favorizează eficacitatea și acuratețea concluziilor finale.

Avantajele evaluării realizate de către egali sau colegii de pe posturi echivalente pot fi:

- conferă o perspectivă mai largă și echilibru în evaluarea angajaților, deoarece combinată cu evaluarea de către șefi direcți, poate oferi puncte de vedere uneori diferite;
- permite o participare mai largă, ceea ce asigură un volum mai mare de informații;
- colegii celor evaluați pot emite o apreciere mai cuprinzătoare asupra performanței, pentru că, datorită naturii activităților desfășurate, pot intra în interacțiune cu cei egali, mai des decât alte categorii de evaluatori;
- reduce probabilitatea existenței prejudecăților;
- poate spori percepția privind corectitudinea evaluării;
- poate indica punctele forte și punctele slabe ale muncii în echipă, care, altfel, ar fi putut fi omise;
- evaluarea de către colegi poate aborda mai multe dimensiuni ale performanței și observațiile desprinse sunt mai stabile în timp.

Potențiale dezavantaje:

- colegii competitivi pot sesiza un avantaj în subevaluarea unui coleg de muncă;
- implicarea colegilor în evaluarea performanțelor poate determina deteriorarea relațiilor de muncă;
- timpul destinat pentru strângerea și centralizarea datelor este mai mare;
- în timpul interviului de evaluare, managerul poate fi în incapacitate de a-și justifica aprecierile a căror sursă nu a fost el însuși.

Să reținem!

Evaluarea de către colegi de pe posturi echivalente nu este foarte răspândită în practica managerială din domeniul resurselor umane, însă aceasta poate să fie implementată în sistemul de evaluare a performanțelor într-o formă combinată cu evaluarea de către șeful direct.

Să reținem!

Clienții interni sau **cei externi** pot fi implicați în evaluarea performanțelor, mai ales în contextul abordării TQM (Total Quality Management), în domeniul resurselor umane.

3. Evaluarea de către clienții interni sau externi

Clienții interni sau cei externi pot fi implicați în evaluarea performanțelor, mai ales în contextul abordării TQM (Total Quality Management), în domeniul resurselor umane. TQM, ca filosofie a practicilor manageriale, pune accentul pe dependența firmei de oamenii cu care lucrează, de cei care îi asigură prestigiul bazat pe calitate. Categoriile de evaluatori ce ar trebui implicate în proces, conform abordării TQM, sunt: angajații și egalii lor, șefii direcți și clienții. Clienții pot fi sursă de informații pentru sistemul de evaluare a performanțelor și în contextul aplicării metodei Feedback 360°.

Potențialele avantaje ale implicării clienților externi și interni în procesul de evaluare a performanțelor sunt:

- abordare compatibilă cu filosofia TQM;
- date/informații ce provin de la o sursă foarte importantă;
- atenție sporită, acordată clienților și asigurării calității serviciilor;
- premisă de onestitate cu privire la evaluator.

Dezavantajele sau limitele acestui tip de evaluare pot fi:

- clienții pot fi reticenți în a furniza date în vederea utilizării acestora în procesul de evaluare a performanțelor;
- clienții pot să nu dispună de calitatea de a face o evaluare obiectivă;
- necesită o mai bună abilitate a managerului de a încorpora informațiile și de a le cumula cu cele primite de la alte categorii de evaluatori implicați;
- necesită dezvoltarea unui proces separat de evaluare a performanțelor;
- mărește cantitatea de documentație întocmită și complexitatea muncii administrative;
- timpul afectat (destinat) strângerii și centralizării datelor este mai mare.

4. Evaluarea de către subordonații direcți

Această modalitate de evaluare nu reprezintă, în general, o parte regulată a procesului de evaluare a performanțelor, fiind adecvată anumitor situații, cum ar fi evaluarea în universități sau în institute de cercetare. Informațiile furnizate de această categorie de evaluatori pot fi utilizate pentru decizii privind dezvoltarea resurselor umane.

Avantajele potențiale, asociate evaluărilor realizate de către subordonații direcți sunt:

- adaugă informații provenite dintr-o sursă adesea neglijată;
- pot încuraja feedback-ul ascendent și discuțiile mai eficiente;
- pot dezvălui importante puncte forte și slabe ale managerului, care altfel ar rămâne neobservate;
- permit îmbunătățirea performanțelor în muncă și a potențialului managerial;

Să reținem!

Evaluarea de către subordonații direcți nu reprezintă, în general, o parte regulată a procesului de evaluare a performanțelor, fiind adecvată anumitor situații, cum ar fi evaluarea în universități sau în institute de cercetare.

- determină managerii să acorde atenția cuvenită relațiilor cu subordonații;
- face posibilă evidențierea situațiilor conflictuale dintre manageri și subordonați.

Limitele utilizării informațiilor provenite de la subordonații direcți în procesul de evaluare a performanțelor, sunt:

- teama de represalii din partea șefului direct căruia i s-a făcut o evaluare nefavorabilă;
- necesită o mai mare abilitate a superiorului de a centraliza datele;
- timpul alocat centralizării datelor este mai mare;
- subordonații pot fi reticenți în evaluarea superiorului, datorită consecințelor nefavorabile posibile;
- unii manageri își diminuează exigența față de performanțele subordonaților pentru a câștiga bunăvoința angajaților;
- anumiți manageri, în urma procesului de evaluare a performanțelor de către subordonați, pot să își simtă afectată autoritatea.

Din cauza potențialelor dezavantaje, se recomandă ca această modalitate de evaluare a performanțelor resurselor umane să fie aplicată după o pregătire prealabilă, respectând următoarele condiții:

- asigurarea anonimatului răspunsurilor subordonaților;
- managerul evaluat să aibă în subordine un număr suficient de angajați pentru a facilita anonimatul necesar;
- concentrarea evaluării asupra acelor aspecte ale performanței manageriale pe care subordonații le cunosc și le pot aprecia cel mai bine;
- asigurarea sau crearea unui grad suficient de încredere între manageri sau șefii ierarhici și subordonați, pentru a avea sprijinul necesar în procesul de evaluare a performanțelor.

5. Evaluarea de sine/Autoevaluarea

Autoevaluarea este, în primul rând, un instrument de autodepășire și dezvoltare, prin care indivizii își depistează punctele forte și cele slabe, găsind ei înșiși metodele de îmbunătățire. Premisa aplicării acestei modalități de evaluare pornește de la faptul că, în special, angajații sunt aceia care, în mod natural, cunosc cel mai bine acele aspecte ale activității care sunt mai puțin accesibile altor evaluatori.

autoevaluarea – instrument de autodepășire și dezvoltare, prin care indivizii își depistează punctele forte și cele slabe, găsind ei înșiși metodele de îmbunătățire.

Avantajele autoevaluării pot fi:

- aplicarea acestei modalități de evaluare obligă angajatul să reflecteze mai mult asupra conținutului sarcinilor și responsabilităților, asupra obiectivelor postului și asupra performanțelor obținute;
- angajatul va avea sentimentul de satisfacție în muncă, dacă performanța sa actuală este egală sau o depășește pe cea anterioară;
- este posibil ca deținătorul postului să fie cea mai bună sursă de informații privind calitatea performanțelor muncii sale.

Presupunând că recunoașterea adevărului și corectitudinea nu sunt sancționate de către manager, individul va furniza date precise despre calitatea performanțelor sale;

- diminuează atitudinea pasivă a angajaților în raport cu procesul de evaluare a performanțelor;
- punctele în care evaluatorul și evaluatul nu sunt de acord vor fi bine evidențiate și discutate;
- oferă garanția că indivizii sunt pregătiți să discute despre performanțele lor;
- întocmirea autoevaluării poate constitui o premisă pentru introspecții valoroase asupra performanțelor personale.

Dezavantajele potențiale ale autoevaluării sunt:

- crește gradul de subiectivism în evaluare prin acordarea de calificative nejustificate, din cauza folosirii propriului sistem de valori;
- angajații se pot teme pentru salariile lor;
- indivizii ar putea în mod deliberat sau neintenționat să se subvalueze pentru a evita divergențele cu superiorii (eroarea de indulgență);
- indivizii pot, deliberat sau neintenționat, să se supravalueze pentru a-l influența pe superior;
- în cazul în care angajații se supravaluează, ar putea considera că evaluarea superiorului este rezultatul ideilor preconcepționale;
- dacă indivizilor li se cere să depună autoevaluarea anterior întâlnirii cu managerul, s-ar putea să aibă sentimentul că aceasta îl va influența pe șef în evaluarea pe care o va realiza.

6. Evaluarea de către evaluatori externi

Evaluarea poate fi efectuată și de alte persoane din afara organizației, caz în care experții sunt chemați să analizeze munca Directorului general sau să evalueze potențialul unei persoane. Această modalitate de evaluare prezintă anumite avantaje și dezavantaje potențiale, datorită particularităților sale:

Să reținem!

Evaluarea poate fi efectuată și de alte persoane din afara organizației, caz în care experții sunt chemați să analizeze munca Directorului general sau să evalueze potențialul unei persoane.

Avantajele evaluării de către evaluatori externi sunt:

- prezintă un grad ridicat de obiectivitate;
- lipsa oricărei dependențe ierarhice face ca evaluările să fie cât mai corecte, iar soluțiile propuse să fie de esență;
- evaluările sunt utile atunci când se dorește confidențialitatea acestora (de exemplu: observarea calității serviciilor);
- se folosește cu succes acolo unde scopul este evaluarea potențialului, și mai puțin acolo unde contează doar evaluarea rezultatelor.

Dezavantajele acestei metode sunt:

- riscul ca evaluatorii externi să nu cunoască și, în consecință, să nu identifice aspectele relevante ale activității organizației;
- se potrivește mai bine cu stilul de management autoritar;
- evaluările necesită mai mult timp și sunt mai costisitoare;
- observatorii externi au mai puține informații despre performanțele de evaluat;
- dacă persoana evaluată știe că este observată, va munci mai bine numai în perioada respectivă.

7.8. Erori care apar în procesul de evaluare a performanțelor

Deși, în ceea ce privește evaluarea performanțelor, au existat și există numeroase preocupări semnificative, teoria și practica managerială în domeniu evidențiază o serie de critici destul de severe, deoarece, încă de la început, procesul de evaluare a performanțelor s-a confruntat cu unele probleme posibile și surse de erori a căror frecvență de apariție este favorizată atât de natura metodelor, tehnicilor sau sistemelor de evaluare utilizate, cât și de caracterul empiric sau absența bazei științifice a procesului de evaluare. Aceasta cu atât mai mult cu cât evaluarea performanțelor sau a comportamentului angajaților are la bază în general percepția evaluatorului care, la rândul său, este dominat de propriul sistem de valori sau este supus propriilor limite.

De asemenea, în legătură cu problemele potențiale și sursele de erori ale procesului de evaluare a performanțelor există în general puncte de vedere destul de confuze, precum și aspecte nerezolvate sau insuficient precizate.

Putem însă reține mai multe surse de erori care se manifestă frecvent:

- efectul criteriului unic;
- efectul sau eroarea halou;
- standarde neclare de performanță;
- eroarea din indulgență și eroarea de severitate;
- eroarea tendinței centrale;
- efectul recent;
- eroarea de contrast;
- eroarea similarității;
- încrederea în evaluator;
- efectul de succesiune;
- suma problemelor-zero;
- fetișul numerelor.



www.bigstock.com · 139778453

Să reținem!

Surse de erori care se manifestă frecvent:

- efectul criteriului unic;
- efectul sau eroarea halou;
- standarde neclare de performanță;
- eroarea din indulgență și eroarea de severitate;
- eroarea tendinței centrale;
- efectul recent;
- eroarea de contrast;
- eroarea similarității;
- încrederea în evaluator;
- efectul de succesiune;
- suma problemelor-zero;
- fetișul numerelor.

În cele ce urmează, vom prezenta succint mai multe surse de erori.

1. **Efectul criteriului unic**

În situațiile în care natura activității desfășurate impune evaluarea performanței pe baza mai multor criterii, iar evaluarea se efectuează având în vedere un singur criteriu, angajații sunt tentați să se concentreze pe îndeplinirea acestui criteriu unic, neglijând celelalte criterii sau ceilalți factori relevanți ai performanței. Aceasta înseamnă că evaluarea performanței pe baza unui singur criteriu este o evaluare limitată. Ea se asociază cu dorința sau motivația de a ignora celelalte criterii sau ceilalți factori relevanți ai performanței.

Prin urmare, una dintre erorile fundamentale care pot fi comise în procesul de evaluare a performanțelor este aceea de a presupune că performanța este unidimensională.

2. **Efectul sau eroarea halou**

Efectul de halou reprezintă tendința unui evaluator de a se lăsa impresionat de o anumită trăsătură a unei persoane, fără a ține seama și de alte caracteristici ale acesteia (Manolescu, Lefter, Deaconu, 2007). De exemplu, dacă se poate conta pe un angajat, putem fi tentați să-i dăm acestuia calificative mai ridicate și pentru alte trăsături sau caracteristici care sunt de dorit pentru un angajat competitiv.

De asemenea, dacă un angajat este bine evaluat sau este considerat bun, sau foarte bun din punctul de vedere al unei anumite trăsături, poate apărea tendința de a fi notat în mod similar și în ceea ce privește alte caracteristici ale performanței, realizându-se astfel o supraevaluare. În mod asemănător, un angajat apreciat inițial ca „slab” poate fi evaluat ca fiind „slab” în raport cu toate criteriile avute în vedere, chiar dacă nu se constată performanțe slabe din punctul de vedere al unor caracteristici sau trăsături.

Astfel, efectul sau eroarea halou ne arată că o caracteristică pozitivă sau negativă a persoanei evaluate poate să le denatureze pe celelalte, modificând în mod nejustificat conținutul evaluării de ansamblu.

3. **Eroarea evaluării logice**

Această eroare de evaluare, numită eroarea logicii de evaluare, este o variantă a efectului „halou” și constă în tendința evaluatorilor în general și a managerilor, în special, de a acorda calificative pe baza așa-ziselor considerente „pur-logice” și mai puțin psihologice. De exemplu, dacă un angajat are unele trăsături sau calități (de exemplu, inteligență), este logic sau așa consideră managerul ca acesta să posede și alte caracteristici (memorie, imaginație etc.).

4. Standarde neclare de performanță

Una dintre problemele potențiale ale procesului de evaluare a performanțelor o constituie standardele de performanță neclare sau ambigue, mai ales în situațiile în care performanța este dificil de definit și nu există consens în legătură cu ceea ce trebuie, de fapt, să fie evaluat.

Prin urmare, pot fi întâlnite scale de evaluare a performanței sau a trăsăturilor de personalitate, care sunt foarte deschise spre interpretare. În aceste condiții, pot exista situații în care unii evaluatori sau manageri definesc diferit, de exemplu, performanța „bună” sau „mai puțin bună”, sau au opinii diferite în legătură cu ce trebuie să se înțeleagă prin calitatea „bună”, „superioară” sau „excepțională” a muncii.

Există mai multe modalități de rezolvare a acestei probleme potențiale a procesului de evaluare a performanței. Practica managerială în domeniu sugerează că definirea cât mai exactă a standardelor de performanță este esențială.

5. Eroarea din indulgență (îngăduință) și eroarea de severitate (exigență)

Eroarea din indulgență (îngăduință) și eroarea de severitate (exigență) reprezintă erori ale procesului de evaluare a performanței, care apar atunci când anumiți evaluatori-manageri manifestă tendința de a evalua toți indivizii sau toți subordonații fie la un nivel înalt, fie la un nivel scăzut.

Prin urmare, în cadrul evaluării performanțelor poate apărea tendința de creștere a subiectivității prin acordarea nejustificată de calificative foarte favorabile sau mult defavorabile.

Blândețea se referă la tendința de a percepe activitatea celor apreciați ca fiind în mod special bună. Asprimea este tendința de a percepe activitatea celor apreciați ca fiind în mod special ineficace. Astfel, în cazul erorilor din indulgență, majoritatea angajaților este evaluată ca fiind foarte bună, deci la un nivel de performanță mai ridicat decât contribuția acestora, în timp ce în cazul erorilor de severitate (exigență), angajații sunt cotați sub nivelul performanțelor lor. Aceasta înseamnă că, pentru un număr relativ mare de angajați, este de așteptat o distribuție normală a evaluărilor performanței.

eroarea din indulgență (îngăduință) și eroarea de severitate (exigență)

- erori ale procesului de evaluare a performanței, care apar atunci când anumiți evaluatori-manageri manifestă tendința de a evalua toți indivizii sau toți subordonații fie la un nivel înalt, fie la un nivel scăzut

Între cele mai importante cauze care determină supraevaluarea performanțelor menționăm:

- tendința managerilor de a evita prezentarea unor aspecte negative care ar putea afecta nefavorabil imaginea organizației;
- dorința managerilor de a câștiga bunăvoința subordonaților prin generozitate;
- preocuparea de a preveni înregistrarea scrisă a unei slabe performanțe a angajatului, care poate deveni parte a aprecierii nefavorabile permanente a acestuia;
- incapacitatea evaluatorilor de a realiza evaluări diferențiate sau de a sesiza deosebirile dintre angajați din punctul de vedere al performanțelor, ca urmare a cunoștințelor limitate;
- frica de represalii;
- tendința pacifistă a evaluatorului de a evita discuțiile neplăcute cu angajații și care se manifestă, în cele din urmă, printr-o îmbunătățire artificială a rezultatelor evaluării;
- preocuparea managerilor pentru protejarea sau încurajarea angajaților cu performanțe scăzute datorate unor probleme personale (boală, deces etc);
- lipsa de interes față de performanțele subordonaților.

Între cele mai importante cauze care determină subevaluarea performanțelor identificăm:

- preocuparea managerilor de a menține angajații cât mai aproape de realitate și de a-i atenționa în legătură cu necesitatea îndeplinirii sarcinilor;
- dorința managerilor de a se impune mai mult, de a părea mai autoritari în fața subordonaților sau de a „demonstra” puterea lor;
- intenția managerilor de a fi bine-văzuți de șefii ierarhici;
- teama managerilor că angajații care obțin calificative excelente le-ar putea afecta autoritatea;
- întocmirea unei documentații scrise privind slaba performanță a unui angajat, astfel încât acesta să poată fi concediat;
- spiritul critic excesiv;
- tendința managerilor foarte exigenți cu ei înșiși de a aplica același sistem de valori și la aprecierea performanțelor celorlalți;
- percepția greșită a noțiunii de exigență;
- dorința de a se transmite un mesaj unui angajat, astfel încât acesta să fie convins să părăsească organizația.

6. Eroarea tendinței centrale

eroarea tendinței centrale – este determinată de tendința unor manageri de a evalua cu precădere angajații sau subordonații lor la un nivel de performanță mediu

Această **eroare** este determinată de tendința unor manageri de a evalua cu precădere angajații sau subordonații lor la un nivel de performanță mediu. Prin urmare, uneori managerii evaluează toți angajații cât mai aproape de mijlocul scalei de performanță, ceea ce înseamnă că prea puțini angajați primesc evaluări foarte înalte sau foarte scăzute, iar rezultatul erorii tendinței centrale este o distribuție a evaluărilor performanței grupată la centru.

Eroarea tendinței centrale poate fi sesizată prin examinarea dispersiei evaluatorilor, care devine foarte restrânsă (restrângerea de rang) și care poate fi prevenită sau estompată atât prin pregătirea permanentă a evaluatorilor, cât și prin utilizarea unor metode specifice de evaluare a performanțelor, ca de exemplu, distribuirea forțată.

7. Efectul recent

Cercetările și practica managerială în domeniul resurselor umane au dus la concluzia că evenimentele, comportamentele, incidentele sau rezultatele survenite în ultimă perioadă, tind să aibă o influență mai mare sau destul de puternică asupra evaluării performanțelor, ceea ce modifică realismul evaluărilor.

Astfel, rezultatele bune ale unui angajat pot fi neglijate ca urmare a unui incident negativ sau a unui comportament nefavorabil, produs chiar înaintea evaluării performanței.

Conștientizând impactul evenimentelor recente asupra evaluării performanțelor, unii angajați încearcă să profite, schimbându-și semnificativ comportamentul, mai ales în perioada dinaintea evaluării performanțelor.

Această problemă a procesului de evaluare a performanțelor poate fi limitată sau diminuată, dacă se procedează la înregistrarea performanțelor pe tot parcursul perioadei supuse observației sau a tuturor incidentelor critice, a acelor aspecte comportamentale observabile, dar neobișnuite, favorabile sau nefavorabile, eficiente sau ineficiente, precum și la realizarea unui echilibru între ponderea evenimentelor recente și a celor mai vechi.

8. Eroarea sau efectul de contrast

Eroarea sau efectul de contrast este acea eroare de evaluare a performanței cauzată de tendința evaluatorului de a-i aprecia pe ceilalți, în contrast cu propria-i persoană sau prin compararea persoanelor între ele și nu cu cerințele posturilor sau cu standardele de performanță stabilite înainte de evaluarea propriu-zisă. Prin urmare, persoanele cel mai slab cotate într-un grup bun, pot fi apreciate mai performante decât cele mai bune persoane dintr-un grup slab. De asemenea, dacă toți membrii unui grup au performanțe mediocre, o persoană ceva mai bună decât grupul poate fi cotată ca excelentă, datorită efectului de contrast. Într-un grup bun, aceeași persoană poate fi cotată ca fiind slabă.

Efectul de contrast poate fi limitat sau diminuat dacă respectiva comparare sau evaluare a persoanelor se realizează prin raportarea performanțelor obținute la cerințele posturilor sau la standardele stabilite.

eroarea sau efectul de contrast

– eroare de evaluare a performanței cauzată de tendința evaluatorului de a-i aprecia pe ceilalți, în contrast cu propria-i persoană sau prin compararea persoanelor între ele și nu cu cerințele posturilor sau cu standardele de performanță stabilite înainte de evaluarea propriu-zisă

9. Eroarea similarității

Această eroare este opusă erorii de contrast și constă în a acorda o atenție specială în evaluarea altor persoane, acelor calități care se întâlnesc sau se referă la evaluator.

Altfel spus, dacă evaluatorii sau managerii apreciază la ei înșiși anumite trăsături sau calități, îi vor aprecia pe toți cei evaluați printr-un filtru similar. De exemplu, când un evaluator se consideră el însuși agresiv, acesta poate evalua celelalte persoane căutând, în primul rând, calitățile sau trăsăturile de agresivitate, iar indivizii care dovedesc această caracteristică căpătând un oarecare avantaj.

Se apreciază că eroarea similarității nu are efecte importante sau deosebite asupra procesului de evaluare, dacă toți angajații sunt evaluați de aceeași persoană.

10. Încrederea în evaluatori sau în manageri

Este o problemă generală a procesului de evaluare a performanțelor determinată de faptul că doi sau mai mulți evaluatori, observând același comportament pe post, pot să ofere evaluări diferite.

În aceste condiții, din cauza neîncrederii în anumiți evaluatori, angajații care au obținut calificative mai puțin favorabile pot invoca sau argumenta că acest lucru nu se datorează unor performanțe slabe, deoarece alți evaluatori ar putea realiza o apreciere mai bună și mai corectă.

11. Efectul de succesiune

Evaluarea performanței unui individ poate fi influențată de performanța individului evaluat anterior, creând ceea ce se numește efectul de succesiune. Astfel, un individ poate primi o evaluare favorabilă când urmează unui individ cu performanțe slabe și o evaluare nefavorabilă, atunci când urmează unei persoane cu performanță remarcabilă sau deosebită.

12. Suma problemelor zero

În unele sisteme de evaluare a performanței, numărul celor evaluați peste medie trebuie să fie echilibrat de numărul evaluărilor sub medie.

Aceste sisteme de evaluare a performanței creează o sumă a problemelor egală cu zero, deoarece unii indivizi sunt forțați să accepte valori scăzute ale performanței, cu toate că și-au realizat performanța.

13. Fetișul numerelor

Este o problemă potențială a procesului de evaluare a performanțelor determinată de faptul că, în unele situații, atenția este îndreptată în mod deosebit asupra numerelor. Astfel, un evaluator care posedă sau manifestă un fetiș al numerelor, atribuindu-le acestora virtuți mai puțin justificate sau motivate, va acorda o importanță exagerată exactității sau preciziei numerelor și micilor diferențe între ele, chiar pentru cele care măsoară dimensiuni relativ necuantificabile ale postului.

Rezmatul capitolului

Performanța profesională reprezintă nivelul realizărilor unui salariat prin raportarea la standarde de performanță. Managementul performanței propune o abordare sistematică a evaluării performanțelor folosind obiectivele, performanțele, aprecierile și feedback-ul ca mijloace de motivare a angajaților pentru a înțelege și pentru a folosi la maximum potențialul lor creator. În urma procesului de analiză a postului, trebuie identificate și reținute principalele cerințe sau condiții pe care angajatul trebuie să le îndeplinească pentru a ocupa postul respectiv, din punct de vedere profesional (competențe tehnice, nivel de cunoștințe generale pe baza studiilor făcute, experiență profesională), intelectual și psihologic (capacitate de conducere, abilități de planificare – organizare, coordonare, antrenare și evaluare; aptitudini și abilități de negociere; trăsături de caracter solicitate de postul respectiv). În evaluarea performanțelor se urmăresc rezultatele obținute de salariat la nivelul postului deținut, potențialul salariatului și perspectivele de dezvoltare ale acestuia. Pe baza rezultatelor obținute de către angajat în urma procesului de evaluare, pentru criteriile orientare profesională și potențial profesional, este întocmit planul de pregătire profesională a acestuia. Interviu de evaluare a performanțelor poate fi structurat, nestructurat sau semi-structurat. Formularele de evaluare pot fi centrate asupra persoanei care deține un anumit post sau centrate pe post, urmărind nivelul de atingere al obiectivelor postului. Următoarele sunt metode de evaluare a performanțelor: evaluarea de către manageri sau de către șefii direcții; evaluarea de către cei egali sau de către colegi; evaluarea de către clienții interni sau externi; evaluarea de către subordonații direcții; evaluarea de sine/autoevaluarea și evaluarea de către evaluatori externi. Există mai multe surse de erori în evaluarea performanțelor: efectul criteriului unic, efectul halou, eroarea evaluării logice, standarde neclare de performanță, eroarea din indulgență sau severitate, eroarea tendinței centrale, efectul recent, eroarea de contrast, eroarea similarității, încrederea în evaluatori sau manageri, efectul de succesiune, suma problemelor zero și fetișul numerelor.

Termeni-cheie

autoevaluarea	efectul criteriului unic	efectul sau eroarea halou
eroarea de indulgență	evaluarea comportamentului	evaluare formală
evaluarea informală	fetișul numerelor	interviewarea
încrederea în evaluatori sau manageri	sistem de evaluare a angajaților	standarde neclare de performanță

Aplicații

1. Pe baza unei documentări efectuate în țară și în străinătate, redactați o analiză comparativă a sistemului de evaluare a performanței studenților în diverse universități cu profil economic.
2. Precizați care sunt principalele erori de evaluare întâlnite de dvs. și efectele pe care acestea le produc.
3. Îmbunătățirea calității procesului de învățământ este un obiectiv al unei instituții universitare. Analizați în ce măsură actualul sistem de evaluare a performanței studenților favorizează creșterea calității învățării.

Studiu de caz privind interviul de evaluare

Citiți cu atenție și analizați modul în care se pregătește și se desfășoară interviul de evaluare prezentat în continuare:

Personajele principale ale istorioarei noastre sunt domnul Roșu și domnul Munteanu. Cei doi lucrează la aceeași întreprindere. După ce a absolvit facultatea, domnul Roșu a ajuns în scurt timp într-o funcție de conducere, lucru care nu l-a oprit să își dorească să ajungă și mai sus. Colegul său, Munteanu, este responsabil de echipă în cadrul organizației pe care el o conduce.

Domnul Roșu este subalternul domnului Costea, care l-a îndemnat să fie mai atent în relația cu angajații. În fiecare dimineață, înainte de a intra în clădirea somptuoasă a organizației lor, Munteanu și Roșu se întâlnesc în fața chioșcului de ziare. Se salută politicos, apoi fiecare își cumpără ziarul său preferat.

După aceea, se îndreaptă către sediul organizației, unde odată ajunși, fiecare își continuă munca în birou. Ziua de azi e o zi obișnuită, însă poimăine are loc interviul cu domnul Roșu.

Următoarea zi cei doi se întâlnesc din nou în fața chioșcului de ziare. Se salută și parcurg împreună drumul până la intrarea în sediul organizației.

R.: Așadar, interviul rămâne pe poimăine dimineață?

M.: Desigur, domnule Roșu!

R.: Nu vă faceți griji, contați pe mine, va fi mai bine ca anul trecut.

După această scurtă conversație, cei doi colaboratori se îndreaptă spre birourile lor.

Ajuns în birou, Munteanu își sună un prieten ca să discute despre situația lui de la muncă.

M.: - Poimăine dimineață am interviu cu Roșu, îți vine să crezi? Interviul cu Roșu! Este imposibil! Este o ocazie de a spune și de a cere. Am lucruri de cerut! Cum ar vrea să fie altfel? Acum că i-au dat afară pe cei mai în vârstă...aș cere și eu mai multe responsabilități. Mă înțelegi, prietene? Oricum, povestim mai multe vineri! Salut!

Închide telefonul surâzând, apoi devine gânditor:

- Interviul de anul trecut nu a fost cel mai grozav...am avut impresia că am pierdut...totuși nu este un meci...Așa, evaluarea de anul trecut... Caută printre dosare și găsește un dosar galben. Îl deschide, citește puțin, apoi concluzionează:

M.: Nu e rău! Roșu a recunoscut! Dar de atunci?

Îi vine în minte interviul de anul trecut și începe să își imagineze cum va decurge interviul următor. Pentru a se pregăti, într-un fel își formulează în minte câteva posibile replici dintre el și domnul Roșu.

M.: - Bine!... În acest an (deschide dosarul și începe să compare obiectivele propuse și realizarea lor)... Obiectivele?... atinse! mai mult decât atinse!! (chipul său arată mulțumirea). Timpul de încasare a facturilor l-am îmbunătățit de la 8% la 5%!... Da, bine, sunt și orele suplimentare și interimarii (devine preocupat)... Dar Roșu, el știe! Era inevitabil! Nu va putea să nu abordeze acest subiect! Trebuie să pot să-i răspund! (caută în minte o justificare posibilă) Va trebui să-i propun o evaluare precisă a sarcinilor depășite!... Timp... Cifre... Am o groază de lucruri de făcut astăzi..(și-l imaginează pe Roșu în timpul interviului) Îl aud de aici zicând: „A administra înseamnă a prevedea, dragul meu!”...a administra, da! A prevedea, da! (un pic furios) Dar să prevăd cu ce, dacă nu sunt bine informat??... Să prevăd imprevizibilul! Iată ce ar vrea! IMPREVIZIBILUL!

Cu mare hotărâre, îl contactează telefonic pe unul dintre colaboratorii săi.

M.: - Bună, George! Sunt Munteanu. Te sun să văd dacă ai ceva noutăți pentru mine... Ce mi-ai spus ieri la restaurant, se confirmă? Bine, se confirmă, deci se accelerează? (foarte entuziasmat) Din acest punct de vedere, reorganizarea este bună, și când apar schimbări, există ocazii pentru schimbarea locului...De asta am nevoie, George, te las...

Luăm prânzul împreună? Pe curând!

După încheierea conversației cu George, cineva bate la ușa biroului său.

M.: Da! Intrați!

În biroul său intră secretara domnului Roșu cu un dosar în mână.

S.: - Domnul Roșu dorește să vă uitați puțin pe acest dosar și să-i spuneți ce credeți. Are nevoie de acest dosar mâine dimineață.

Munteanu este foarte surprins de cererea șefului său. Știe bine că este ocupat cu pregătirea pentru evaluare și totuși, îi cere să se ocupe de acest dosar.

Secretara, remarcând surprinderea de pe fața lui Munteanu, îi spune:

S.: - Munteanu...fiți calm...V-a cerut-o politicos. De opt zile, este, într-adevăr, foarte amabil!

M.: - Numai că o să ia timp! Bine, puteți să-i spuneți că va fi gata mâine dimineață.

Secretara părăsește biroul. Munteanu cade din nou pe gânduri.

M.: - Da, spun: „e o partidă pe care trebuie să o joc”...Bine...

Biroul domnului Roșu. Vorbește la telefon. Conversația pare a fi importantă.

R.: - E ceea ce credeam! Este vorba de o aerisire ierarhică!... Sunt destui care vor trebui să aștepte!... Bine, îți mulțumesc pentru informație!

Roșu închide și notează ceva pe o hârtie. Secretara bate la ușă.

R.: - Da, intrați!

Cu dosarul în mână, secretara intră în birou.

S.: - Mi-ați cerut dosarul lui Munteanu. (Îi întinde dosarul). Domnule...

Roșu o întrerupe. Este ocupat cu pregătirea interviului lui Munteanu, nu are timp.

R.: - Mulțumesc pentru amabilitate, Nadia. Sper că nu uitați să mă chemați dacă sună Costea.

S.: - Dar eu nu uit niciodată, domnule!

Puțin nemulțumită, iese din birou. După conversația cu secretara, acesta continuă să pregătească interviul de evaluare a lui Munteanu. Amintirile din anii precedenți îi vin în minte.

Acum doi ani. Munteanu este în fața ușii biroului său, chiar înainte de a intra... Interviul se terminase cu următoarele replici:

M.: - Domnule Roșu, credeți că pot spera la o promovare în acest an?

R.: - Dar este vorba de noi posturi care ar trebui prevăzute... - deciziile finale se iau la un alt nivel...

M.: - Bine!

Foarte decepționat, Munteanu părăsește biroul său.

Apoi, îi vine în minte interviul de anul trecut. Aflându-se în rolul de evaluator, putea citi pe fața lui Munteanu o nemulțumire evidentă, dar și o furie care cu greu reușea să o mascheze.

M.: - Evaluările sunt bune, însă eu nu evoluez, domnule Roșu!

R.: - Știți bine că eu nu fac decât să propun... (Roșu nu are de ales, nu poate să-l ajute pe Munteanu, ci doar să-i acorde o notă bună la evaluare și să-l propună pentru promovare.)

Stând în picioare în biroul său, pregătind interviul de anul acesta, Roșu vorbește singur:

R.: - E adevărat că nu am făcut niciun plan pentru el. Dar e evident că nu îl văd, asumându-și responsabilități mai mari. Este o chestiune de feeling!... feeling... E oare suficient pentru a judeca?

Suspină, apoi se așează la biroul său. la dosarul lui Munteanu și îl studiază atent.

R.: - A, da! A făcut o eroare de apreciere asupra unui client important. A fost o întreagă poveste, dar totuși a recuperat (notează această remarcă în dosarul lui Munteanu). În acest an a redus termenele de acoperire peste obiectivele propuse (e mulțumit să vadă realizările colaboratorului său). Ei bine, face apel la colaboratori, dar nu văd cum ar fi putut face altfel...

Rămâne gânditor un moment și, apoi, decide să se intereseze în legătură cu dosarul lui Munteanu la Direcția de Resurse Umane. Îi cere secretarei să-i facă legătura cu domnul Duca.

Se ridică de la birou și începe să se plimbe îngândurat, apoi se oprește în fața ferestrei.

R.: - Nu mi-am pus niciodată atâtea întrebări legate de unul dintre colaboratorii mei... Dacă mă gândesc mai bine, Munteanu este mai indicat să-l promovez anul acesta, față de anul trecut...Și modul în care Munteanu a condus echipa sa m-a uimit întotdeauna!... Șocant!... Chiar deranjant, am putea spune. Bine, ceea ce este sigur e că mâine îi fixez niște obiective mai precise.

Secretara îi face legătura cu domnul Duca de la Resurse Umane. Ridică receptorul:

R.: - Bună, Duca!... Munteanu, îl cunoști?... Anul trecut am consemnat pe formular dorința lui de a fi promovat... Nimic nu s-a întâmplat!... Nota de sinteză?

D: Da, era bună!... E adevărat, nu excepțională, evident! (puțin nemulțumit)

R: E adevărat că nu eram prea optimist în privința potențialului său...E mai bun de atât, ce crezi? Cu tot ceea ce se pregătește... Deci, pentru moment, suntem blocați... Bine, îți mulțumesc!

A doua zi, ca în fiecare zi, Roșu și Munteanu se despart la intrarea în clădire.

R.: - Atunci, ne vedem la interviu?

M.: - Da, la ora zece jumate.

R.: - Pe curând, Munteanu!

La ora stabilită, Munteanu se îndreaptă înspre biroul domnului Roșu. Atmosfera este plăcută. Este multă lumină. Se vede chiar o panoramă a Bucureștiului cu Arcul de Triumf. Pentru interviu este pregătită o masă rotundă cu două scaune așezate față în față.

Munteanu intră în birou cu un dosar în mână. Pare puțin stânjenit. Roșu îl salută și îi strânge mâna. Se așează, și îl invită și pe Munteanu să ia loc la masă.

Roșu așteaptă puțin înainte de a începe interviul. Vrea să dea mai multă importanță întrebărilor pe care le va pune.

R.: - Munteanu, pregătind acest interviu, mi-am amintit de cele două interviuri precedente. Mi-ar plăcea să știu cu ce impresie ați rămas după aceste întâlniri. Credeți că v-au fost folositoare?

Munteanu adoptă o atitudine puțin sceptică, înainte să răspundă.

M.: - Dacă ... după... nu pot spune că au fost inutile...

R.: - Să vă spun ce gândesc eu: prima dată m-am limitat doar să vă dau instrucțiuni! A doua oară, nu am aprofundat lucrurile, nu am făcut un bilanț riguros; întrebarea s-a limitat doar la condițiile generale.

După ce a ascultat părerea domnului Roșu, Munteanu își ia inima în dinți pentru a-și pronunța opinia:

M.: - Da, la primul interviu am avut impresia că erați puțin inabordabil!... A doua oară, nu am avut libertatea să vorbesc despre problemele mele!

R.: - Astăzi, ne vom stabili un plan și vom sta de vorbă cât e nevoie!

Cu aceeași atitudine sceptică, Munteanu răspunde:

- Putem încerca oricum...sigur...

Roșu oferă colaboratorului său o cafea. Munteanu refuză. Roșu stă pe gânduri (își pune coatele pe masă și își sprijină bărbia).

R: - Un plan deci... Vom începe prin a face bilanțul anului care a trecut, vom analiza împreună reușitele duminale... dificultățile, vom

fixa obiective, fără a uita să definim și mijloacele necesare!

M.: - Și, vom ajunge la o concluzie! (Munteanu zâmbește malițios).

R.: - Nu! La evaluare! (Roșu este foarte mulțumit că l-a corectat pe Munteanu în ceea ce privește scopul final al acestui interviu). Vom evalua împreună faptele, atitudinile în fața unor situații concrete; va fi ca o examinare a conștiinței cu o comandă dublă. Vedeți ce vreau să spun? Nu atât pentru a vă judeca, cât pentru a vă orienta.

M.: -Da! Vorbiți despre ideal!

Ochii lui Roșu strălucesc. A reușit să găsească cuvintele potrivite la acest interviu. Este dispus să fie mai îngăduitor, așa cum i-a recomandat Costea. Este pregătit să dea tot ce poate pentru ca acest interviu să aibă rezultate bune.

A dat chiar instrucțiuni secretarei să nu fie deranjați sub nicio formă. S-au creat condițiile necesare pentru ca interviul să decurgă foarte bine anul acesta. Se pregătește să adreseze prima întrebare, în mod sacadat pentru a-i accentua importanța și pentru a avea efectul scontat asupra lui Munteanu.

R.: - Munteanu, ce credeți despre anul care a trecut?

Munteanu ia un aer autoevaluator. Se aștepta la această întrebare și știe foarte bine ce să răspundă.

M.: - În general, cred că a fost un an bun!... Dar, ca în viață, cu urcușuri și coborâșuri; în general, însă, pot să afirm că a decurs așa cum m-am așteptat... (Munteanu începe să vorbească foarte repede). Știu ce gândiți: că am făcut apel în mod excesiv la orele suplimentare și la intermediari. Știu că am depășit limita pe care mi-ați fixat-o cu 6%, dar nu puteam să fac altfel! La vânzări am desființat postul de secretară-asistentă, astfel munca de urmărire a dosarelor se face la mine! O știți foarte bine!

Roșu îl aprobă pe Munteanu, răspunzându-i:

- Știu, știu... Și cred că în situația în care erați, ați luat decizii pertinente. Era în timpul absenței mele și ați dat dovadă de inițiativă, Munteanu! Poate, ați fi putut să prevedeați ...

Munteanu îl întrerupe pe evaluatorul său. Este foarte nervos. Devine nerăbdător.

M.: - Să prevăd, domnule, dar a prevedea înseamnă a ști! Și, în plus, trebuia să fiu bine informat în ceea ce privește reorganizarea vânzărilor.

După acest torent de cuvinte, Munteanu ia o pauză, are ceva foarte important de spus:

M.: - Eu cred, domnule Roșu, că în această organizație informațiile circulă foarte prost!

Roșu devine nervos; discuția a deviat.

R.: - Poate aveți dreptate, dar nu suntem aici pentru a discuta organizarea. Am stabilit acest lucru de la început.

Roșu se calmează, vocea sa revine la tonalitatea normală.

R.: - Suntem la analiza rezultatelor din anul trecut. (se uită în dosarul lui Munteanu). Văd aici: de terminat analiza clienților, de redus scadențele de plată, de realizat procesarea informatică a fișierelor cu clienți... (îl privește pe Munteanu cu mirare) Aș vrea să vă spun...

În acest timp, la secretariatul lui Roșu, Costea îl contactează. Nadia, secretara sa, are instrucțiuni foarte precise:

S.: - Nu pot!... Nici chiar pentru Costea!... N-ai decât să-i spui că este în interviul de evaluare cu unul dintre colaboratorii săi!... Mi-a dat ordin să nu-l deranjez sub niciun pretext!... Da, asta este!... Nici măcar pentru Costea!... De acord, te sun eu!

Biroul lui Roșu. Interviul continuă. Stând în picioare, îl privește pe Munteanu de sus și se joacă cu un pix pe care îl ține în mână.

R.: - Dacă luăm în considerare rezultatele dumneavoastră, bilanțul este pozitiv, dar așteptând, am cerut doamnei Velicu un dosar de anul trecut și încă n-a sosit (face o pauză lungă și apoi revine în forță; adoptă o atitudine de reproș). Am impresia că administrați prost orarele echipei. În serviciul dumneavoastră există fluctuații. Nu cred că oamenii din echipa dumneavoastră fac tot ce pot!

În ciuda statutului său de subordonat, Munteanu adoptă și el aceeași atitudine. Ridică tonul. Chiar dacă stă jos, el domină.

M.: - Vreți ca subordonații mei să meargă până la capăt? Dar, ar trebui să lucreze în alte condiții!!! (afișează un surâs cu subînțeles) Nu vorbesc de plante verzi în birou, dar de organizarea muncii (se oprește puțin și articulează vorbind rar). Niciodată sarcinile nu au fost definite în funcție de cei care le execută! Se înregistrează fluctuații? Spun: Cu atât mai bine! Fără asta, totul s-ar clătina!

Roșu este surprins; se așează. Devine dintr-o dată vesel. Au reușit să identifice cauzele problemelor și i-ar plăcea să-l surprindă pe Munteanu prin disponibilitatea sa de a discuta aceste probleme și de a propune soluții.

R.: - Dacă înțeleg bine, e o problemă de informare...

M.: - Da!

R.: - Și o problemă de organizare.

M.: - Exact!

Munteanu, foarte mulțumit că a putut atinge aceste probleme, vorbește cu îndrăzneală:

M.: - E nevoie de o redefinire a posturilor, o schimbare de obiceiuri și de comportament. (se apropie de domnul Roșu ca și cum i-ar încredința un

secret). Există anumite măsuri care ar putea fi luate la nivelul nostru, dar dacă ar trebui să se acționeze mai sus, dumneavoastră ați fi mai abilitat decât mine s-o faceți!...

Roșu surâde cu un aer amuzat.

R.: - E posibil. Această concluzie sugerează că ar fi bine să se înscrie între obiectivele dumneavoastră din acest an, e nevoie de un studiu aprofundat privind reorganizarea serviciului din care faceți parte!

Munteanu dorește să se convingă neapărat.

M.: - Studiu, da! Dar și aplicare! Sunt sigur că aceasta ar funcționa!

R.: - Dar să începem cu mijloace mult mai riguroase, mai cuantificabile. Atâtea mijloace sunt la dispoziția noastră!

Roșu și Munteanu se angajează într-o fază dificilă și capitală: să fixeze obiective realiste și să evalueze mijloacele pentru a le atinge. Punerea în funcțiune este acum un contract!

Discuția este foarte aprinsă. Fiecare vrea să obțină cea mai bună soluție a problemelor sale. Amândoi vor să coopereze și să găsească împreună mijloacele de a regla această situație.

Se poate observa o întreagă gamă de grimase, uneori vesele, alteori de uimire, uneori chiar triste. Toate expresiile posibile se succed pe fețele celor doi colaboratori, dar ei sunt decizi să meargă până la capăt!

R.: - Vi se pare realist?

M.: - Da, cu o îmbunătățire a serviciului informatic!

M.: - Este puțin nedrept!

R.: - Pentru moment, nu putem să facem mai mult!

R.: - Dar analiștii?

M.: - Promovare independentă de ierarhie!

În cele din urmă, consensul este realizat. Roșu, la început, cu un aer mulțumit, ia o sticlă cu apă minerală și două pahare și îl servește pe Munteanu. El se așează.

R.: - Foarte bine! Vom reorganiza serviciile!

M.: - Cred că a devenit indispensabil acest lucru!

R.: - Astfel, sugerăm o mai bună utilizare a sistemului informatic și o îmbunătățire sistematică a sarcinilor!

M.: - Cheia reorganizării este o mare responsabilitate la toate nivelele!

R.: - Bine, Munteanu, cred că am stabilit bine obiectivele dumneavoastră din anul anterior și, mai ales, pentru anii ce urmează!

Ei beau în același timp apă minerală și își pun paharele pe aceeași parte a mesei: au ajuns la un consens; de acum, ei acționează în

aceeași manieră, reușind să se sincronizeze!

R: - Dar, să revenim la evaluare!

Munteanu, care până atunci era foarte relaxat, devine brusc, rigid; se schimbă la față. Subiectul evaluării nu este un lucru atât de agreabil pentru el.

M.: - Ah, da... chiar trebuie să revenim!

La secretariatul lui Roșu, domnul Costea sună personal pentru a-i vorbi acestuia. Secretara își menține poziția, pentru a nu-l deranja pe domnul Roșu pentru niciun motiv.

S.: - Da, da, domnule Costea, încă mai discută... O oră și jumătate de când discută... Ah, nu, nu! Ordinul este să nu-i deranjăm. Dar domnul Roșu mi-a zis că această întâlnire este foarte importantă pentru bunul mers al serviciului!... De acord, de acord! Vă sun eu când va fi liber... sau chiar într-o jumătate de oră...

În biroul său, Roșu este din nou în picioare. El vrea să încheie întâlnirea.

R.: - Întâlnirea noastră mi se pare a fi productivă! Mă gândesc că din bilanțul obiectivelor noastre, care s-a dovedit satisfăcător, am putut constata competența dvs. în materie de animare a echipei! (Roșu a descoperit ceva bun la Munteanu și este mulțumit să o spună cu voce tare.) Această întâlnire mă face să cunosc calități, pe care fără îndoială le-am subestimat. (Se apropie de Munteanu și articulează lent.) Prin urmare, estimez că nota A este evaluarea justă a posibilităților dvs.!

Munteanu este încântat și speranța i se citește pe față.

M.: - În ceea ce privește evaluarea mea...am auzit vorbindu-se de reformă. Știți, pe termen lung, mi-ar plăcea să preiau conducerea departamentului Achiziții...

R.: - Dar știți bine că această reformă – este, de fapt, o restructurare.

Munteanu suspină. Pe fața lui i se citește decepția.

M.: - Ce vreți să spuneți cu alte cuvinte?

R.: - Mergem pe o diminuare a nivelurilor ierarhice și chiar posibilitățile de mobilitate orizontală sunt blocate, până la o nouă redefinire a organigramei!

Pentru Munteanu este prea mult! Este mai mult decât ar putea suporta. Plin de furie, el izbucnește; își pierde stăpânirea de sine.

M.: - Ah, nu! Nu cred! Nu, nu, nu! Este în afara discuției să rămân la același nivel, pe același loc toată viața! Este imposibil!

Își dă seama că reacția sa a fost puțin exagerată și se calmează puțin.

M.: - Înțelegeți-mă!

Roșu, cu aerul său glumeț, se aștepta la această reacție din partea lui

Munteanu, dar are deja o soluție interesantă să-i propună. Trebuie doar să-l facă să înțeleagă adevăratele dimensiuni ale acestei soluții.

R.: - Înțeleg foarte bine, Munteanu! Dar este ceva la care nu vă gândiți: dacă punem în aplicare organizarea despre care am vorbit, veți avea mai multă responsabilitate într-un serviciu...

M.: - Da, este adevărat, și atunci?

Amuzat de faptul ca Munteanu nu înțelege, Roșu îi explică mai pe larg ceea ce gândește el.

R.: - Acum problema este să dăm adevărata dimensiune postului pe care îl ocupați, iar aceasta este treaba noastră, a amândurora!

Munteanu nu poate înțelege totul și rămâne îmbufnat.

M.: - Da.

R.: - Trebuie să fiți la înălțimea provocării pe care tocmai am definit-o împreună. Pentru aceasta, este important să decidem complementele de formare care să vă permită să vă asumați mai bine noile responsabilități!

Munteanu se destinde.

M.: - Da!

R.: - Din partea mea, mă angajez ca postul dumneavoastră să fie redefinit, așa spune chiar... reevaluat!

Soluția părea a fi compatibilă cu aspirațiile lui Munteanu, dacă am judeca după surâsul său și ochii care-i străluceau...

Studiind conținutul acestui studiu de caz, vi se solicită următoarele:

1. Precizați semnificația, rolul pe care îl are interviul pentru cele două personaje principale ale studiului de caz.
2. Evidențiați modul în care se preocupă cei doi protagoniști de pregătirea interviului.
3. Caracterizați atmosfera existentă pe parcursul desfășurării interviului de evaluare.
4. Caracterizați cele două personaje.
5. Evidențiați punctele forte și slabe ale acestei întâlniri.

Referințe bibliografice

- ¹ Armstrong, M. *Managementul resurselor umane*. Manual de practică. București: Editura Codecs, 2003.
- ² Chișu, A. V. *Manualul specialistului în resurse umane*. București: Casa de Editură Irecson, 2001.
- ³ Chivu, I. Garcia, Sanchez, A. Lefter, V. Popescu, D. Ramos, P. *Managementul resurselor umane în întreprinderile mici și mijlocii. Tendințe contemporane*. București: Editura Economică, 2001.
- ⁴ Comșa, M. Enache, L. Hăhăianu, L. *Consilier managementul resurselor umane*. București: Grup de Editură și Consultanță în Afaceri Rentrop & Straton, 2000.
- ⁵ Curelaru, M. Mustantă, M. Popa, C. Zugrăvescu, D. *Consilier – organizarea eficientă a managerului*. București: Grup de Editură și Consultanță în Afaceri Rentrop & Straton, 2000.
- ⁶ Deaconu, A. Podgoreanu, S. Rașcă, L. *Factorul uman și performanțele organizației*, Editura ASE, București, 2004.
- ⁷ Dessler, G. *Personnel / Human Resource Management*. Prentice-Hall, Inc., 1991.
- ⁸ Dowling, P.J. Schuler, R. Welch, D. *International Dimensions of Human Resource Management*. 2nd edition. California: Wadsworth Publishing Company, Belmont, 1994.
- ⁹ Lefter, V. Deaconu, A., Marinaș, C. Marin, I. Nica, E. Puia, R. *Managementul resurselor umane. Teorie și practică*. ediția a doua. București: Editura Economică, 2008.
- ¹⁰ Lefter, V. Marinaș, C. Nica, E. *Fundamente ale managementului resurselor umane*. București: Editura Economică, 2007.
- ¹¹ Manolescu, A. Lefter, V. Deaconu, A. (editori) *Managementul resurselor umane*. București: Editura Economică, 2007.
- ¹⁰ Manolescu, A. Marinaș, C. Marin, I. *Managementul resurselor umane. Aplicații*. București: Editura Economică, 2004.
- ¹¹ Nicolescu, O. (coordonator) *Managerii și managementul resurselor umane*. București: Editura Economică, 2004.
- ¹² Nicolescu, O. Lefter, V. Manolescu, A. *Minidicționar de Management. Managementul resurselor umane*. București: Editura ProUniversitaria.
- ¹³ Nicolescu, O. Verboncu, I. Ionescu, Gh. Russu, C. Mihut, I. Ilieș, L. *Dicționar de management*. București: Editura ProUniversitaria, 2011.
- ¹⁴ Pitariu, H. *Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului*. București: Casa de Editură IRECSON, 2003.



6

Managementul recompenselor

Obiectivele capitolului

- să prezinte conceptele și practicile de management al recompenselor și al factorilor interni și externi care le influențează
- să analizeze relația dintre strategiile organizaționale și sistemele de recompense
- să ofere o analiză comparată a sistemelor de recompense din diverse organizații și a facilităților create de acestea pentru a motiva angajații
- să realizeze analiza sistemului de salarizare și a evoluțiilor fondului de salarii



Scurt rezumat

Recompensarea personalului reprezintă un instrument important al managementului firmei prin care se influențează eficiența activității fiecărui salariat și se asigură obținerea performanței pentru firmă. Recompensa angajatului constituie totalitatea veniturilor materiale și bănești, avantajelor prezente sau viitoare, determinate direct sau indirect de activitatea desfășurată de angajat.

6.1. Abordări teoretice privind recompensarea angajaților

Recompensele sunt un puternic comunicator al valorilor și direcțiilor unei organizații.

**Zingheim Patricia, Pay
People Right**

O parte însemnată din literatura de specialitate axată pe recompensele angajaților provine din zona economică și psihologică. Printre opiniile exprimate întâlnim nu doar aspecte legate de tranzacțiile macroeconomice de piață și/sau microperecepțiile individuale, ci și aspecte etice, morale, politice, sociale și tehnologice, precum și aspecte ce derivă din strategiile manageriale și interesele părților ce compun sistemul de relații de muncă (adică investitorii de capital, guvernele, uniunile comerciale și alți stakeholderi). Or, așa cum ne putem lesne imagina, interesele grupurilor privind managementul recompenselor angajaților pot fi extrem de diferite, obiective și/sau subiective.

Preocupați de clarificarea acestei problematici complexe și în continuă schimbare, vom investiga, în cele ce urmează, opiniile cel mai des formulate în domeniul cercetării. Reținem, astfel, faptul că, în rândul disciplinelor academice care se ocupă de teoriile privind managementul recompenselor includem: economia, relațiile industriale, psihologia ocupațională, științele politice, sociologia organizațională și managementul strategic al resurselor umane. Fiecare dintre aceste discipline pune accentul pe diferite aspecte ale relațiilor de recompensare care apar între angajatori, angajați și alți stakeholderi. De exemplu:¹

Să reținem!

Un economist se concentrează pe modul în care forțele pieței conectează angajații și angajatorii, dar și pe fixarea nivelului salarizării.

- un economist se concentrează pe modul în care forțele pieței conectează angajații și angajatorii, dar și pe fixarea nivelului salarizării. Accentul tinde să fie pus mai degrabă pe determinanți decât pe consecințele recompensării angajaților. Întrebarea firească a unui economist poate fi „De ce există diferențe salariale?”;
- specialiștii în relațiile industriale tradiționale privesc modul în care nivelele de salarizare pot fi influențate de prezența unor instituții, cum ar fi asociațiile angajatorilor și uniunile comerciale implicate în forme de negociere colectivă;
- psihologii specializați în problematică ocupațională sunt direct preocupați de latura umană, de internalizarea preocupării pentru managementul resurselor umane, pentru forme extrinseci și intrinseci de recompensare și recunoaștere sau pentru procese prin care motivarea individuală pentru muncă poate fi influențată pozitiv sau negativ;
- forțele politice care acționează în organizațiile de muncă pun accentul pe puterea relativă de a stimula efortul angajaților și de a stabili criteriul pentru distribuirea recompenselor atribuite indivizilor și grupurilor care creează valoare;
- sociologii specializați în problematică organizațională și de muncă pot încuraja explorarea valorilor și orientările angajaților la locul de muncă și modul în care ei percep onestitatea și echitatea relațiilor de muncă. Preocuparea pentru formarea culturii organizaționale și atenția acordată similitudinilor și diferențelor dintre grupuri pot

crește și pot influența procesul de recompensare și modul în care acesta poate fi explicat;

- specialiștii în managementul strategic al resurselor umane sunt preocupați să identifice și să armonizeze sistematic managementul recompenselor cu obiectivele de afaceri, cu practicile avansate de management al resurselor umane și cu sistemele de performanță organizațională.

Diversitatea abordărilor privind recompensele explică și numărul mare de concepte folosite în acest domeniu de activitate. Astfel:

- compensațiile, remunerațiile, sau recompensele angajaților (termeni folosiți în mod alternativ în literatura de specialitate) pot fi definite ca fiind câștiguri financiare, servicii tangibile și beneficii pe care le primesc angajații;²
- **managementul recompenselor** poate fi definit în mod simplu ca fiind un ansamblu de acțiuni pe care le inițiază un angajator în vederea stabilirii nivelului recompenselor atribuite angajaților pe baza unor criterii și date, a modalităților în care acestea vor fi ajustate în timp, precum și a mecanismelor prin care legăturile dintre obiectivele și valorile organizației vor fi înțelese și puse în aplicare de către părțile aflate într-o relație de muncă³; managementul recompenselor este procesul de elaborare și punere în aplicare a strategiilor, politicilor și sistemelor de recompense care permit organizațiilor să angajeze și să păstreze resursele umane necesare atingerii obiectivelor.⁴

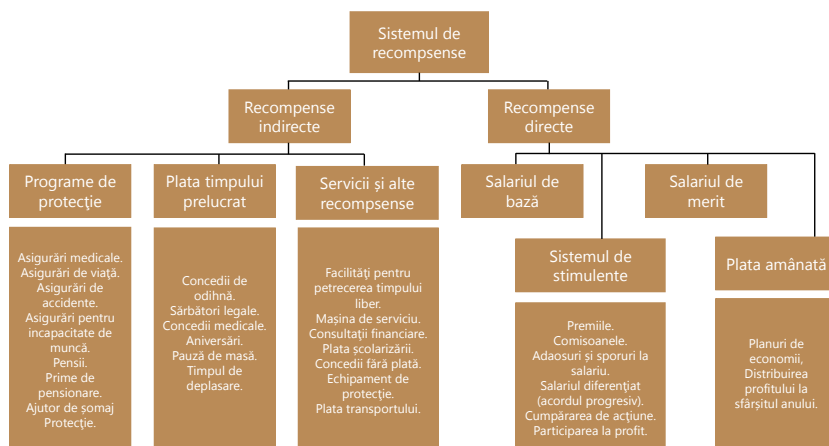
managementul recompenselor – managementul recompenselor este procesul de elaborare și punere în aplicare a strategiilor, politicilor și sistemelor de recompense care permit organizațiilor să angajeze și să păstreze resursele umane necesare atingerii obiectivelor

6.2. Proiectarea sistemului de recompense

Sistemul de recompense reprezintă ansamblul veniturilor materiale și nemateriale, financiare și non-financiare, a facilităților sau avantajelor atribuite individului, în funcție de activitatea desfășurată și de competența probată.

sistem de recompense – ansamblul veniturilor materiale și nemateriale, financiare și non-financiare, a facilităților sau avantajelor atribuite individului, în funcție de activitatea desfășurată și de competența probată

Figura 6.1. Componentele sistemului de recompense



Pentru a înțelege sistemul de recompense acordate salariaților, este util să analizăm gruparea acestora în două mari categorii (Perkins, 2008):

- **recompense extrinseci** – recompense tangibile sau tranzacționale care răsplătesc munca depusă de angajat;
- **recompense intrinseci** – recompense derivate din munca depusă de angajat.



Recompensele extrinseci, acordate sub formă de salarii, stimulente și beneficii, servesc la recunoașterea directă de către organizație a valorii comparative a rolurilor organizaționale și a contribuțiilor aduse de angajați la crearea de performanță. Beneficiile extrinseci și recompensele non-financiare (de exemplu: mașini oferite de companie, vacanțe plătite sau asigurări de sănătate) sau recompensele amânate (de exemplu: beneficii la pensii ocupaționale predefinite, recompense derivate din împărțirea echitabilă a unor venituri financiare realizate la o anumită dată) pot reflecta eforturi manageriale pentru a menține recompensele la un nivel competitiv, astfel încât să poată fi acoperite nevoile de muncă și de competență ale organizației. Beneficiile pot reflecta, în egală măsură, interesul angajatorilor de a se implica și de a contribui la bunăstarea salariaților lor.

Recompensele intrinseci pot fi și ele împărțite în diferite categorii.⁵ Pe de o parte, recompensele de mediu pot să vizeze mediul fizic în care se desfășoară munca, dar și alți factori, cum ar fi valorile respectate de lideri sau manageri la locul de muncă sau percepțiile privind calitatea leadership-ului.



Pe de altă parte, recompensele orientate către dezvoltare, care tind să fie mai individualizate, pot fi oferite pentru recunoașterea aspirațiilor angajaților de a beneficia de programe de formare și oportunități de dezvoltare, dar și pentru consolidarea sentimentului de împlinire de sine, acolo unde este posibil, printr-o tangibilă avansare în carieră. Este deja demonstrat faptul că extinderea și diversificarea recompenselor angajaților îi conferă angajatorului o garanție privind disponibilitatea acestora de a depune un efort susținut în organizație. Indiferent de apartenența la una dintre categoriile de recompense, anterior prezentate, este important să reținem că o recompensă este un **factor motivator** atunci când:

- este atribuită salariatului care își îmbunătățește performanța la locul de muncă;
- este dorită, așteptată de către salariat;
- între efortul suplimentar al salariatului și îmbunătățirea performanței există un raport direct proporțional.

Proiectarea și punerea în aplicare a unui sistem de recompense adecvat este una dintre cele mai complexe activități de MRU, deoarece:

- în timp ce anumite activități din domeniul resurselor umane sunt importante doar pentru anumiți indivizi, recompensele sunt

- importante pentru întregul personal al organizației;
- practica managerială evidențiază faptul că sistemul de recompense trebuie să satisfacă o varietate de valori individuale care se schimbă în timp;
- el presupune, de cele mai multe ori, proiectarea unor pachete de recompense complementare care trebuie armonizate și dozate corespunzător;
- dimensionarea recompenselor trebuie să aibă în vedere specificitatea posturilor, condițiile specifice de activitate, precum și nivelul de cunoștințe și abilitățile persoanelor care ocupă aceste posturi;
- recompensele atribuite angajaților reprezintă un cost important pentru organizație;
- recompensele se atribuie pe baza prevederilor unor legi, sau reglementări specifice;
- salariații pot să participe la stabilirea recompenselor atât direct, cât și prin negocieri colective;
- recompensele trebuie oferite în funcție de costul diferit al vieții în diferite zone geografice.

6.3. Principiile generale ale unui sistem de recompense

Sistemul de salarizare are propriile sale principii care constituie adevărate repere în aplicarea și respectarea legislației în domeniu.

În ceea ce privește numărul și conținutul principiilor respective, în literatura de specialitate pot fi întâlnite numeroase opinii sau diferite formulări, aceasta cu atât mai mult cu cât, deși are o evoluție dinamică, cadrul legislativ al sistemului de salarizare este încă neconsolidat.

Cu toate acestea, teoria și practica managerială în domeniul resurselor umane evidențiază faptul că elaborarea oricărui sistem de salarizare, trebuie să aibă în vedere următoarele principii generale:

- formarea salariului este supusă mecanismelor pieței și este influențată de agenții economico-sociali;
- principiul negocierii salariilor;
- principiul existenței salariului minim sau al salarizării în condiții de protecție socială;
- la muncă egală, salariu egal;
- principiul salarizării după cantitatea muncii;
- principiul salarizării în raport cu pregătirea, calificarea și competența profesională;
- principiul salarizării după calitatea muncii;
- principiul salarizării în funcție de condițiile de muncă;
- principiul descentralizării salarizării și a liberalizării salariului;
- caracterul confidențial al salariului.



Conținutul acestor principii va fi prezentat succint în cele ce urmează.

Să reținem!

Salariul rezultă, în principal, din raportul care se formează pe piața muncii între ofertă și cererea de forță de muncă, cele două componente ale sale care se influențează reciproc determinând, prin variațiile lor, variații ale salariului.



1. Formarea salariului este supusă mecanismelor pieței și este influențată de agenții economico-sociali

Salariul rezultă, în principal, din raportul care se formează pe piața muncii între ofertă și cererea de forță de muncă, cele două componente ale sale care se influențează reciproc determinând, prin variațiile lor, variații ale salariului. Mecanismele de stabilire a salariului nu mai sunt astăzi acelea ale concurenței perfecte sau ale economiei liberei concurențe, când nivelul salariului se determină numai din raportul cererii cu oferta. În prezent, salariul se stabilește prin participarea sindicatelor și a statului, a căror acțiune și intervenție în materie de salarizare se înscriu în limitele unor norme și competențe clar definite. Deși a fost multă vreme barometrul principal în stabilirea și variația salariilor, raportul dintre cererea și oferta de forță de muncă s-a dovedit insuficient în ceea ce privește capacitatea sa de a menține echilibrul intern prestabilit al scării de salarizare în anumite condiții economico-sociale concrete. Astfel, cerința sporirii eficienței și rentabilității producției se află într-o permanentă contradicție cu aceea a creșterii salariilor pe piața muncii. Aplanarea acestei contradicții implică participarea tuturor agenților economico-sociali (patronat, sindicat și stat) pentru a evita convulsii grave pe piața muncii.

2. Principiul negocierii salariilor

Deși noțiunea de negociere colectivă, ca instituție juridică, a fost adoptată recent în literatura de specialitate din țara noastră, în țările cu mai multă experiență în economia de piață, termenul este deja consacrat, negocierea fiind considerată unul dintre elementele esențiale ale politicii sociale, în general, și ale politicii salariale, în special. În esență, ea desemnează un proces complex de realizare a unor contracte, convenții sau acorduri între cei care generic au fost denumiți „parteneri sociali”. Este vorba, de fapt, de un dialog între diferiți parteneri economico-sociali în care sunt formulate argumente privitoare la raporturile de muncă. Negocierea urmărește realizarea unui echilibru de forțe sau de aspirații între salariați și companie, prin intermediul unor înțelegeri ce sunt consemnate în clauzele contractului colectiv de muncă. Fundamentul sistemului de contracte colective de muncă îl constituie negocierile la nivelul agenților economici. Cu această ocazie, se negociază toate condițiile de muncă și de salarizare, care nu modifică mecanismul de funcționare al pieței muncii, ci reprezintă noi valențe ale cererii și ofertei. În etapa actuală, în raport cu configurația existentă a economiei naționale, cu necesitățile instituirii unor prevederi comune pentru agenți de același fel, apare necesară și încheierea unor contracte colective de muncă la nivelul ramurilor, grupurilor de unități sau chiar la nivel național. În perspectivă, în raport cu relațiile existente, se va putea diminua rolul sau chiar se va renunța la negocierile

centralizate. În general, în Europa negocierile se poartă la nivelul ramurii de activitate, în timp ce în alte țări (S.U.A. și Japonia), acestea se poartă la nivelul întregii organizații. Referința legală a acestui principiu se regăsește în prevederile sau reglementările care garantează dreptul la negocieri colective în toate raporturile de muncă sau care statuează principiul stabilirii salariilor prin negocieri colective sau, după caz, individuale.

În ceea ce privește statul, este de dorit ca acesta să intervină cât mai puțin în determinarea salariilor și a celorlalte condiții de muncă, lăsând, atât cât este posibil, patronilor și salariaților, libertatea de a stabili salariile, mai ales în sectoarele unde există un sistem satisfăcător de relații profesionale. De fapt, statul nu trebuie să intervină în negocieri decât sporadic și cu scopuri limitate, intervenția sa rezumându-se la unele măsuri de protecție socială care pot consta fie în precizarea limitei minime a unor drepturi (salariul minim etc.), fie a limitei maxime a unor obligații (durata maximă a timpului de lucru). Prin urmare, principiul fundamental al stabilirii salariilor este acela al negocierilor colective sau individuale între reprezentanții agenților economici și reprezentanții salariaților, luându-se în considerare posibilitățile financiare reale ale fiecărei unități și, evident, în baza Legii nr. 13/1991 privind contractul colectiv de muncă, cu observarea clauzelor cuprinse în contractele colective la nivel de ramură sau național, acolo unde s-au încheiat astfel de contracte.

3. Principiul existenței salariului minim sau al salarizării în condiții de protecție socială

Având în vedere faptul că salariul minim constituie un element fundamental al construcției unui sistem de salarizare, iar dimensiunea sa un element modelator al numeroaselor echilibre economico-sociale, acest principiu este astăzi larg admis, cu toate că metodele aplicate sunt foarte diferite și, în unele cazuri, controversate. În ceea ce privește rolul organismelor internaționale în încurajarea guvernelor în direcția adoptării de politici și metode favorabile sistemelor de salarii minime, trebuie subliniat faptul că Organizația Internațională a Muncii (O.I.M.) încă de la înființarea sa, în anul 1919, prin Constituția sa, și-a propus să militeze pentru garantarea unui salariu care să asigure condiții de viață convenabile. Noțiunea de „salariu minim” este legată indisolubil de intervenția statului pe cale legislativă.

În ceea ce privește evoluția adoptării sistemelor de salarii minime în diferite țări, menționăm faptul că, în special, în țările industrializate s-au manifestat mai multe tendințe, și anume:

- există țări care nu au întreprins nimic pentru a fixa salarii minime sau care au recurs foarte limitat la această măsură (Germania, Austria, Suedia, Elveția etc.);
- există țări care au introdus sistemul salariilor minime în anumite ramuri (Anglia, Irlanda);

Să reținem!

Stabilirea mărimii **salariului minim**, fundamentarea și corelarea acestuia cu un minimum de trai, dar și cu posibilitățile economiei naționale are o deosebită importanță și cere maximum de responsabilitate, cu atât mai mult, cu cât cunoașterea efectelor pozitive sau negative ale salariului minim este extrem de dificilă dacă ținem seama că este foarte greu să izolăm influența salariului minim de influența altor numeroși factori.

- există țări în care dispozițiile legislative privind salariile minime se aplică tuturor organizațiilor sau aproape tuturor (Franța, Olanda, Spania, Belgia etc.).



În acord cu acele convenții ale Organizației Internaționale a Muncii, „salariul de bază minim brut pe țară”, pentru un program complet de lucru de 170 de ore în medie pe lună, se stabilește prin Hotărâre de Guvern-HG, după consultarea sindicatelor și a patronatului. Evident, salariile de bază, determinate prin negociere, precum și cele stabilite prin hotărâri ale Guvernului sau prin legi nu pot fi mai mici decât salariul de bază minim brut pe țară, aprobat pentru programul normal de muncă.

Cu toate că stabilirea unui salariu minim în măsură să asigure un trai civilizat apare pe deplin justificată, în practica aplicării acestui principiu apar numeroase dificultăți, deoarece există o paletă foarte largă de abordare a problematicii respective, iar în literatura de specialitate și în practica țărilor cu mai multă experiență în economia de piață nu s-a găsit încă un mijloc relativ obiectiv, general admis, pentru a determina nevoile exacte care trebuie să fie acoperite prin salariul minim. Funcția de protecție socială se cere privită cu circumspecție, respectiv, la fundamentarea nivelului minim garantat al salariului, este necesară luarea în considerare a faptului că acesta poate constitui punctul de pornire al unor mari presiuni inflaționiste în economie. Nivelul salariului minim trebuie astfel stabilit încât să nu genereze un fond de salarii care depășește capacitatea de plată sau să nu permită o creștere a salariilor fără acoperirea materială necesară în produse și servicii pe piață. În țara noastră, acest principiu își întemeiază legal existența prin dispoziții care instituie obligația stabilirii și asigurării unui salariu minim pe economie, precum și prin obligația de a stabili și derula un sistem de compensare-indexare a salariilor de bază pentru protejarea salariaților de creșterea prețurilor. În acest sens, stabilirea mărimii salariului minim, fundamentarea și corelarea acestuia cu un minimum de trai, dar și cu posibilitățile economiei naționale are o deosebită importanță și cere maximum de responsabilitate, cu atât mai mult cu cât cunoașterea efectelor pozitive sau negative ale salariului minim este extrem de dificilă, dacă ținem seama că este foarte greu să izolăm influența salariului minim de influența altor numeroși factori. Dintre metodele utilizate pentru stabilirea salariului minim, s-a considerat ca fiind adecvată condițiilor din țara noastră metoda care se bazează pe minimul de trai, exprimat prin cheltuielile necesare asigurării unui nivel de trai decent, acceptabil din punct de vedere social în perioada actuală. Această metodă presupune deducerea salariului minim din bugetul minim de consum al unei familii standard de salariați.



4. La muncă egală, salariu egal

Este unul dintre principiile de bază ale salarizării, care are o utilitate practică deosebită, deoarece oferă baza sau punctul de plecare pentru determinarea salariilor. Acest principiu este enunțat în art. 23 (2) al *Declarației universale a drepturilor omului*, în care se arată că: *Toți oamenii, fără nicio discriminare, au dreptul la un salariu egal pentru o muncă egală* și repetat în *Pactul internațional cu privire la drepturile civile și politice*, ratificat de România la 31 octombrie 1974.⁶ Aplicarea acestui principiu în sistemul de salarizare se reflectă în faptul că nu sunt prevăzute salarii stabilite pe astfel de criterii, ci numai după timpul lucrat, nivelul de pregătire și condițiile de muncă. Nivelul salariului fiind astfel determinat, aplicarea acestui principiu constituie cea mai bună garanție a stabilirii unor salarii echitabile.



5. Principiul salarizării după cantitatea muncii

Acest principiu se reflectă în sistemul de salarizare prin faptul că salariile sunt exprimate pe număr total de ore de muncă dintr-o lună sau pe o singură oră. De asemenea, prin intermediul normelor de muncă, a căror formă de exprimare trebuie să corespundă specificului producției și formeii de salarizare adoptate, se poate calcula, când este cazul, salarizarea pentru diferite operații, lucrări sau produse. Cu toate acestea, după unii specialiști în domeniu, acest principiu nu poate fi disociat de principiul salarizării după calitatea muncii, deoarece cantitatea și calitatea muncii sunt două componente care urmăresc același scop final, și anume, plata rezultatelor muncii.

6. Principiul salarizării în raport cu pregătirea, calificarea și competența profesională

Fixarea salariilor, îndeosebi, în funcție de nivelul de calificare profesională, este o practică larg răspândită și acceptată în multe țări. De asemenea, acest principiu derivă din prevederile legislației în domeniu, conform cărora salariul de bază se stabilește în funcție de calificarea, pregătirea și competența profesională a salariatului. Cu toate acestea, experiența acumulată, precum și recente studi de specialitate relevă numeroase mutații pe planul reevaluării acestui criteriu de sinteză; mutații generate de efectele puternice pe care revoluția științifico-tehnică le produce în conținutul muncii. Astfel, creșterea nivelului general de pregătire a forței de muncă, o anumită tendință de apropiere a nivelului de cunoștințe de cultură generală au condus la reconsiderarea diferențelor între punctele extreme ale scărilor sau claselor de salarizare, ceea ce echivalează cu o anumită devalorizare a criteriului calificării în diferențierea salariilor. Pe de altă parte, coexistența mai multor trepte tehnologice acționează în sens opus, de menținere sau chiar de accentuare într-o oarecare măsură a diferențelor de salarii generate de criteriul calificării profesionale. Este evident că nivelul salariilor stimulează preocuparea pentru ridicarea calificării profesionale atât în folosul



propriu al resurselor umane, cât și în folosul organizației, deoarece cu cât calificarea profesională este mai ridicată, cu atât contribuția personalului respectiv este mai mare, ceea ce justifică o salarizare mai mare. De asemenea, recunoașterea calificării având consecințe salariale și deci o importanță deosebită atât pentru patron, cât și pentru salariat, calificarea este întotdeauna un mijloc discret pentru a plăti în plus sau în minus o categorie de calificare.

7. Principiul salarizării după calitatea muncii

Deși aplicarea principiului salarizării în funcție de nivelul de calificare profesională satisface în majoritatea cazurilor și cerințele cointeresării pentru prestarea unei munci superioare calitativ, este totuși necesar să se pună un accent deosebit în construirea unui sistem de salarizare, pe stimularea muncii de calitate superioară, deoarece pot exista situații în care doi lucrători, având aceeași calificare, să dea rezultate diferite din punct de vedere calitativ. În literatura de specialitate există și opinia potrivit căreia acest principiu al salarizării după calitatea muncii nu poate fi disociat de principiul salarizării după cantitatea muncii, deoarece cantitatea și calitatea muncii sunt două componente care urmăresc același scop final, și anume plata rezultatelor muncii. Aplicarea principiului salarizării după calitatea muncii se reflectă în sistemul de salarizare prin prevederea diverselor modalități de recompensare pentru rezultatele deosebite obținute. De exemplu, premii pentru realizarea de produse superioare calitativ pe o perioadă lungă de timp sau a altor premii speciale pentru calitate. Așadar, principiul se manifestă cu precădere în partea variabilă a salariului.

8. Principiul salarizării în funcție de condițiile de muncă

Acest principiu consacră obligația statului, a patronului și a celor care angajează, de a ameliora și compensa și prin intermediul salarizării, situația celor care lucrează în anumite condiții de muncă, ținând seama de eforturile suplimentare pe care le-au depus, de pericolele și riscurile la care se expun. Deși unele efecte pe care revoluția științifico-tehnică le produce în mediul muncii au făcut ca și criteriul „condiții de muncă” să cunoască o anumită devalorizare, ceea ce impune reconsiderarea diferențelor între punctele extreme ale scărilor de salarizare, practic, pluralismul tehnologic, pe de o parte, acțiunea contradictorie a progresului tehnic asupra mediului de muncă, pe de altă parte, și reacțiile individuale ale oamenilor față de unele locuri de muncă, meserii și profesii au impus totuși în continuare reevaluarea criteriului „condiții de muncă”, menținerea și chiar accentuarea într-o oarecare măsură a diferențelor de salarii, generate de condițiile de muncă, în vederea unei mai bune realizări a echilibrului dintre cerere și ofertă pe piața muncii. Prin urmare, în conceperea oricărui sistem de salarizare, trebuie să se țină seama și de condițiile în care se prestează munca, acordându-se salarii mai mari celor care își desfășoară activitatea în condiții de muncă mai grele, diferența de salarizare reprezentând cheltuielile mai mari,

strict necesare refacerii sau reproducerii forței de muncă. Dacă munca respectivă nu ar fi remunerată corespunzător, este evident faptul că ar scădea cointeresarea salariaților pentru efectuarea de munci grele și foarte grele.

9. Principiul descentralizării și liberalizării salariului

Acest principiu subliniază esența transformării vechiului sistem de salarizare dintr-un ansamblu normativ unic, supercentralizat, imperativ și rigid, într-un sistem suplu, descentralizat și diversificat, bazat pe liberalizarea salariului. Descentralizarea sugerează atât renunțarea la reglementarea unică și centralizată a salarizării, cât și transferul competenței de reglementare a salarizării și de stabilire a salariilor de la nivel central, la nivelurile inferioare, respectând autonomia decizională. Liberalizarea salariului semnifică renunțarea la fixarea salariului și a condițiilor de modificare a acestuia prin lege și stabilirea acestuia după exigențele și condițiile pieței muncii. În principiu, statele au lăsat partenerii sociali să decidă asupra conținutului negocierilor cu privire la salarii, limitând la strictul necesar prevederile legislației muncii în acest domeniu. În același timp însă, aplicarea principiului liberalizării salariilor ridică problema raportului dintre lege, actele juridice rezultate din negocierea colectivă și contractul colectiv de muncă. Pentru țările cu o experiență îndelungată în economia de piață, această problemă este considerată rezolvată atât teoretic, cât și practic, deoarece legislația muncii din țările respective se rezumă fie la precizarea limitei minime a unor drepturi (salariul minim etc.), fie a limitei maxime a unor obligații ale personalului (durata maximă a timpului de lucru), problemele rămase fiind lăsate la liberul acord de voință al părților. Optându-se pentru o asemenea concepție modernă în reglementarea salarizării, sistemul legislației muncii din țara noastră prevede un minimum de drepturi și obligații ale partenerilor sociali, precum și posibilitatea ca aceștia să poată depăși prevederile legii în cadrul negocierilor colective, cu o condiție, să nu se aducă atingere drepturilor minimale ale salariaților. În general, organizațiile manifestă această dorință de libertate și de originalitate în elaborarea propriilor sisteme de salarizare, prin luarea în considerare a unor criterii, forme și metode cât mai adecvate specificului activității desfășurate. În același timp însă, acestea trebuie să-și asume răspunderea pentru adoptarea unei salarizări suficient de stimulative, dar care să nu prejudicieze interesele personale ale angajaților sau interesele generale ale organizației. Se are în vedere faptul că elementele salariale, considerate necesare, nu pot fi acordate decât din veniturile pe care organizația le realizează și în raport cu munca depusă și cu eficiența acesteia. Prin urmare, statul care fixează limitele și obiectivele concertării sociale în materie de salarii, trebuie să lase toată libertatea de acțiune agenților economici în stabilirea sistemului de salarizare, intervenind numai pentru a preveni sau pentru a corecta eventualele abuzuri.



10. Caracterul confidențial al salariului

Acest principiu derivă din caracterul individual, personal al contractului de muncă, precum și din principiul negocierii directe a salariului. Deși unii autori nu consideră confidențialitatea ca fiind un principiu distinct al sistemului de salarizare, totuși contractul colectiv de muncă îl consacră ca atare și, în plus, îl garantează prevăzând sancțiuni pentru nerespectarea lui. Aplicarea acestui principiu înseamnă interzicerea comunicării către alte persoane a salariilor individuale sau a câștigurilor totale realizate de angajații organizației avute în vedere. Multe organizații preferă să păstreze o anumită confidențialitate în ceea ce privește sistemele de salarizare, însă acest fapt reduce semnificativ motivarea angajaților. Când este secret, sistemul de salarizare poate fi perceput ca fiind mai puțin eficient decât în realitate. De aceea, oamenii aleg sau optează pentru o anumită organizație, deoarece au primit o mai bună explicație cu privire la sistemele de salarizare adoptate.

6.4. Sistemul de salarizare

sistem de salarizare – o componentă importantă a sistemului de recompense. Prin salarizare se stabilesc drepturile bănești ale angajaților și se efectuează plata sumelor cuvenite, așa cum au fost stabilite la încheierea contractelor de muncă

Sistemul de salarizare este o componentă importantă a sistemului de recompense. Prin salarizare se stabilesc drepturile bănești ale angajaților și se efectuează plata sumelor cuvenite, așa cum au fost stabilite la încheierea contractelor de muncă. Sistemele de salarizare nu sunt proiectate într-o lume ideală în care fiecare factor exterior acționează în interesul organizației. Multe organizații din sectorul public sau privat cheltuiesc o mare cantitate de timp și de efort pentru a-și proiecta sistemele de salarizare. Preocuparea pentru acest subiect este determinată de mai multe cauze,⁷ cum ar fi:

- salariul este categoria cea mai importantă de obligații pe care angajatorul o are față de salariat. Îndeplinirea acestei îndatoriri presupune pentru majoritatea angajatorilor o mare cheltuială. În mod normal, salariile și costurile aferente acestora se ridică la aproximativ 60% din costurile totale de exploatare ale unei organizații de mari dimensiuni.
- sistemul de salarizare trebuie să țină seama de interesele sindicatului, care va urmări să impună un preț cât mai mare al forței de muncă și de comportamentul concurenților care vor încerca să atragă personalul cel mai bine plătit.

În practică, salariile se plătesc pentru cel puțin una din rațiunile următoare:

- pentru respectarea obligațiilor legale – rațiunea „minimală”;
- pentru a beneficia de o bună poziție pe piețele de muncă relevante – rațiunea „concurențială”;
- pentru a asigura o recompensă echitabilă – rațiunea „echitabilă”;
- pentru a asigura un stimulent pentru angajați – rațiunea „motivațională”;
- pentru a ține pasul cu inflația – rațiunea de „cost al vieții”.



Așa cum putem deduce, spre deosebire de opiniile de factură economică, abordările contemporane ale remunerației nu mai privesc salarizarea ca pe o tranzacție pur-economică în care angajatul primește prețul forței sale de muncă, ci ca pe o tranzacție cu valențe diferite: psihologice, sociologice, politice și etice. Din punct de vedere psihologic, salariul este acordat pe baza unui contract stabilit între individ și organizație, în baza căruia individul își asumă rolul pe care îl are de îndeplinit în schimbul retribuției. Ca și tranzacție sociologică, salarizarea ține cont de relația dintre angajat și diversele grupuri din organizație, într-un context cultural dat. Altfel spus, individul și grupurile din organizație se angajează să aibă un comportament bazat pe anumite credințe, valori și așteptări reciproce. Tranzacția politică sugerează raporturile de putere care se stabilesc odată cu salarizarea personalului, în timp ce abordarea etică privește salarizarea din punct de vedere al echității remunerației.

Dincolo de aspectele teoretice ale salarizării, în plan practic, ansamblul măsurilor luate de manageri cu privire la nivelul salariilor, condiționează nivelul calitativ al vieții angajaților, dar și funcționarea eficientă a organizațiilor.

Din acest motiv, abordarea sistemică a politicii de salarizare se află sub incidența asigurării echilibrului extern pe piața forței de muncă, a echilibrului intern determinat de justetea salarizării, respectiv a echilibrului financiar sau a controlului costurilor pe care orice agent economic trebuie să-l asigure pentru a nu-și pune în pericol solvabilitatea. Politica de salarizare ține seama de.⁸

- **caracteristicile mediului:** piața forței de muncă, nivelul calitativ al vieții, evoluția prețurilor, domeniul de activitate, tendințele cuprinse în strategiile de dezvoltare națională sau legislația;
- **caracteristicile organizației:** mărimea, dotarea tehnologică, profilul de activitate, tipul de producție, nivelul productivității, prestigiul sau imaginea.

Pentru a fi mai explicit, vom prezenta mai pe larg următoarele influențe externe și interne cel mai frecvent resimțite de sistemul de salarizare:

- **Capacitatea organizațiilor de a-și onora angajamentele de salarizare.**

Organizațiile rentabile, cu o situație bună a fluxului de lichidități pot să fie generoase cu angajații, în timp ce organizațiile care se luptă să supraviețuiască își îndeplinesc adesea cu dificultate obligațiile minimale. Este important de menționat faptul că, atât organizațiile prospere, cât și cele sărace trebuie să decidă cât anume din venituri trebuie pus deoparte pentru costurile cu forța de muncă, în comparație cu investițiile în noi echipamente în cercetare etc.

- **Comparabilitatea.**

Atât angajatorii, cât și sindicatele, trebuie să ia în considerare cu cât sunt plătite în alte organizații posturile comparabile.

Să reținem!

Politica de salarizare ține seama de:

- **caracteristicile mediului:** piața forței de muncă, nivelul calitativ al vieții, evoluția prețurilor, domeniul de activitate, tendințele cuprinse în strategiile de dezvoltare națională sau legislația;
- **caracteristicile organizației:** mărimea, dotarea tehnologică, profilul de activitate, tipul de producție, nivelul productivității, prestigiul sau imaginea;



- **Forța de negociere a sindicatelor.**

Așa cum am menționat deja, decizia privind cuantumul salariilor ține de o anumită judecată economică. Capacitatea sindicatului de a influența această decizie depinde foarte mult de puterea de negociere pe care o are. Dacă angajatorul are o nevoie acută de lucrători, iar meseriile respective sunt deficitare, atunci, poziția sindicatului poate deveni foarte puternică. În acest context, sindicatul poate redirecționa resursele financiare din direcția investițiilor pe termen lung către satisfacerea solicitărilor salariale imediate;

- **Condițiile de pe piața forței de muncă.**

Situația economică generală determină transformări ale piețelor de muncă dintr-o economie. Când activitățile comerciale înfloresc, cererea de resurse, inclusiv de forță de muncă, este mare. Multe dintre organizații au dificultăți chiar și atunci când piața de muncă este excedentară, deoarece aceasta nu oferă calificările solicitate.

- **Costul vieții.**

Atunci când costul vieții este ridicat, angajatorii sunt supuși unor presiuni enorme în vederea majorării salariilor cu rata inflației. Este adevărat că puterea de cumpărare scade dacă organizațiile nu asigură o creștere a salariilor, dar trebuie recunoscut că acționând doar pe această cale, fenomenele se perpetuează și mai devreme sau mai târziu, sunt necesare măsuri care să vizeze ansamblul de factori care determină inflația.

- **Acțiunea statului.**

De-a lungul timpului, guvernele au intervenit activ în problematica salarizării: acte legislative, măsuri fiscale, politică economică.

- **Productivitatea.**

Între nivelul productivității și mărimea salariilor există o strânsă interdependență.

Se verifică adesea, pentru a aprecia „sănătatea” unei organizații, următoarele corelații fundamentale:

$$Iw > I_{sm} \text{ și,} \\ ICA > IFS > INs,$$

unde:

Iw - indicele productivității muncii;

Ism - indicele salariului mediu;

ICA - indicele cifrei de afaceri;

IFS - indicele fondului de salarii;

INs - indicele numărului de salariați.

- **Obiceiuri și practici.**

O structură salarială nu poate rămâne imună la influența diferitelor obiceiuri și practici care au fost folosite de-a lungul timpului. Multe întreprinderi diferențiază salariile pe baza evaluării posturilor, completează salariul de bază cu o serie de câștiguri suplimentare,

ceea ce se impune a fi folosit în continuare. Există însă și obiceiuri care nu-și mai găsesc justificarea și organizația trebuie să le abandoneze.

- **Schimbările organizaționale.**

Organizațiile care se bucură de o situație relativ stabilă, atât din punct de vedere intern cât și în raport cu mediul exterior, pot să-și implementeze politica de salarizare cu destul de multă ușurință. Organizațiile care trec printr-un proces de schimbare masivă, ca urmare a presiunilor pieței sau a progresului tehnologic, sunt nevoite să-și restructureze complet sistemul de plăți salariale. În legătură cu sistemul de salarizare, managerul oricărei organizații își pune o întrebare esențială: „Salariul trebuie să se determine în funcție de post, adică în funcție de exigențele determinate prin organizarea muncii sau în funcție de contribuția pe care fiecare persoană o aduce la funcționarea întreprinderii?” Răspunsul la această întrebare se dovedește a fi greu de găsit. În practică, există și organizații care plătesc persoana dar, majoritatea sistemelor în funcțiune se bazează pe ierarhizarea posturilor. Mai mult, schimbările recente care s-au produs determină anumite organizații sau ramuri profesionale să elaboreze și să pună în aplicare sisteme mixte. Interesul nostru pentru sistemul de salarizare este generat de efectul pe care modificarea acestuia îl poate avea asupra fondului de salarii.

Fondul de salarii reprezintă ansamblul sumelor financiare pe care organizația le dedică remunerării salariaților săi (salarii brute plătite lucrătorilor și cheltuieli sociale aferente, suportate de către patronat).

Având în vedere mărimea sumelor financiare aflate în mod curent în joc, organizația trebuie să urmărească atent evoluția fondului de salarii.

Fondul de salarii variază ca urmare:

- a modificării nivelului salariilor individuale, nivelului efectivelor, structurii calificărilor;
- a deciziilor punctuale, adoptate anterior – acestea au efecte care trebuie luate în considerare.

Iată câteva din modificările posibile ale fondului de salarii:

- **Creșterea absolută**

Fie A anul de referință. La 1 aprilie din anul A, compania decide să mărească salariile cu 1,5 %: aceasta este o creștere de nivel.

La 31 decembrie din anul A, compania va calcula fondul de salarii. În acest moment, aceasta va evidenția în cifre absolute evoluția masei salariale pe întregul an.

- **Transferul de efect**

Acesta măsoară incidența creșterilor nivelului de salarii din cursul anului A asupra anului A+1.

fond de salarii – ansamblul sumelor financiare pe care organizația le dedică remunerării salariaților săi (salarii brute plătite lucrătorilor și cheltuieli sociale aferente, suportate de către patronat)

Fie 100 salariul lunar plătit. Pe durata anului A au loc creșteri lunare de 1%: prima la 31 martie, a doua la 31 iulie și a treia la 30 noiembrie. Dacă dorim să calculăm fondul absolut de salarii din anul A, notat cu S, se va proceda astfel:

$$S = 200 + (4 \times 101) + (4 \times 102,01) + (2 \times 103,03) = 1218,1;$$

unde:

- **101** – corespunde unui procent de creștere de 1%;
- **102,01** – corespunde unui procent de creștere de 1%, aplicat la 101;
- **103,03** – corespunde unui procent de creștere de 1% aplicat la 102,01.

În anul A+1 (an în care nu se înregistrează creșteri salariale) fondul de salarii va fi:

$$103,03 \times 12 = 1236,36 \text{ u.m. (de 12 ori salariul lunii ianuarie)}$$

Se consideră așadar că mărimea fondului de salarii din anul A a condus la o creștere a masei absolute a salariilor din anul A+1.

- **Efectul Noria**

Acesta măsoară efectul de înlocuire, în aceleași posturi, al salariaților cu o vechime mai mare, cu salariații mai tineri. Aceștia din urmă, în general, primesc salarii mai mici, ceea ce permite companiei să-și reducă din cheltuieli. Un efect Noria negativ se produce în cazul în care, în organizație, sunt integrați salariați cu experiență sau calificare mai mare. Astfel de mecanisme sunt frecvent utilizate de către organizații aflate în perioade de restructurare.

- **Efectul de efectiv**

Acesta este direct legat de numărul de salariați ai organizației. Dacă efectivul crește, fondul de salariați crește, și invers. Proportionalitatea dintre numărul de lucrători și mărimea fondului de salarii explică de ce organizațiile recurg la suprimări de posturi în scopul micșorării absolute a fondului de salarii.

- **Efectul de structură**

Acesta se manifestă atunci când se produc schimbări în structura calificării resurselor umane ale organizației. De exemplu, dacă în urma achiziționării unui nou echipament este necesară înlocuirea salariatului existent cu unul mult mai calificat, atunci va avea loc o modificare de structură care va determina creșterea absolută a fondului de salarii. În cadrul sistemelor de salarizare, formele de salarizare ocupă un loc foarte important. Potrivit criteriilor de eficiență economică, în alegerea formelor de salarizare vom urmări ca rezultatele muncii să fie întotdeauna mai mari decât costurile de producție, fără a neglija efectele pe care le propagă fiecare formă de salarizare.

În cadrul organizațiilor din diverse ramuri ale economiei naționale întâlnim următoarele forme de salarizare:

1. Salarizarea după timpul lucrat sau în regie.

În acest caz, salariații sunt plătiți în funcție de timpul lucrat, fără a fi luată în calcul, în mod explicit, cantitatea de muncă depusă în unitatea de timp. Aceasta este cea mai veche și cea mai simplă formă de salarizare și este recomandată a se aplica în următoarele situații:

- atunci când cantitatea producției și ritmul de lucru nu depind de efortul angajatului;
- atunci când productivitatea muncii nu poate fi măsurată cu precizie;
- când există întreruperi și întârzieri care nu pot fi evitate și care împiedică folosirea completă a timpului de muncă;
- acolo unde se lucrează cu materiale scumpe și riscurile rebuturilor ar depăși cu mult importanța eventualelor economii de timp;
- acolo unde evidența producției pe individ este greu și costisitor de ținut.

Avantajele pe care le prezintă salarizarea după timpul lucrat sunt: determinarea simplă a fondului de salarii, garanția securității venitului, absența constrângerilor pentru salariați, reducerea costurilor legate de calculul și contabilizarea salariilor.

Există, desigur și dezavantaje: apariția tendinței de indolență a salariaților, încetinirea ritmului de lucru sau degradarea climatului social;

2. Salarizarea în acord direct.

Această formă de salarizare a personalului presupune plata pe baza unor tarife constante pe unitatea de produs sau pe lucrare realizată. Ea se folosește în acele domenii în care măsurarea muncii se poate face individual și este preferată pentru că:

- respectă legătura dintre mărimea salariului și rezultatele obținute;
- diminuează cheltuielile administrative ale organizației, prin renunțarea la controlul muncii angajaților.
- imprimă o tendință de creștere a productivității muncii.

În legătură cu această formă de salarizare s-au formulat, cum era de așteptat, numeroase contestații legate de diverse aspecte: lupta pentru rezultate cât mai bune se face adesea în detrimentul calității; dorința de câștig poate conduce la o stare avansată de oboseală a forței de muncă și la un timp tot mai redus de refacere a capacității de muncă. Salarizarea în acord direct cunoaște, la rândul ei, mai multe forme de manifestare: acordul individual și acordul colectiv.

3. Salarizarea în acord indirect.

Este o formă de salarizare care se aplică în cazul acelor persoane

care servesc nemijlocit mai mulți lucrători care sunt plătiți în acord direct. Deși nu participă la transformarea obiectului muncii, aceste persoane creează condiții desfășurării muncii fără întreruperi pentru lucrătorii aflați în acord direct.

4. Salarizarea globală.



Această formă de salarizare este cunoscută și sub denumirea de acord global, fiind utilizată în acele situații în care munca nu poate fi realizată decât în echipă. Practic, șeful echipei primește suma de bani destinată plății salariaților și o împarte membrilor echipei în funcție de nivelul de calificare, timpul de lucru sau alte criterii considerate a fi decisive pentru recompensarea muncii depuse. De asemenea, această formă de salarizare este apreciată pentru că încurajează salariații să se ajute reciproc, provoacă conștientizarea faptului că, dacă nu se obțin rezultatele dorite, recompensele nu vor fi convenabile. Criticile la adresa acestei forme pornesc de la observarea lipsei unei motivații individuale și de la apariția unor conflicte între membrii echipei și, între aceștia și șeful echipei, urmare a faptului că nu se respectă și nu se plătesc diferențele de ritm de lucru.

5. Salarizarea în acord progresiv.

Salarizarea în acord progresiv este o formă de salarizare ce se aplică în mod excepțional, fiind caracterizată prin acordarea unor creșteri progresive, în funcție de nivelul depășirilor de producție realizate de angajat. Acordul progresiv poate fi benefic acolo unde există interes deosebit pentru creșterea producției, însă, pentru a stopa epuizarea forței de muncă, se aplică doar pe perioade limitate, având acordul sindicatelor.

6. Salarizarea prin cote procentuale.



www.bigstock.com · 95933732

Această formă de salarizare este utilizată cu precădere în activitățile comerciale, îndeosebi pentru personalul nepermanent al organizației, angajat cu contract de prestări servicii. Veniturile cuvenite acestor persoane reprezintă o cotă procentuală stabilită în contractul semnat și sunt direct legate de vânzările realizate. Conform accepțiunilor date de cadrul legislativ, salariul este format din salariu de bază (sau de încadrare) și adaosuri și sporuri. Adaosurile reprezintă acele sume plătite unui angajat peste salariul de bază, fie în legătură cu munca depusă, fie sub forma unor premii pentru realizări deosebite. Prin sporuri înțelegem sume plătite de angajator pentru a menține gradul de atractivitate și pentru a reține personalul care desfășoară o muncă în condiții care o fac nedorită. Sistemul de premii este constituit pentru plata salariaților care își aduc contribuția la realizarea unor obiective de interes deosebit pentru activitatea unei organizații. Fondul de premiere se constituie prin aplicarea unei cote procentuale la fondul de salarii realizat lunar și cumulat, indiferent de formele de salarizare utilizate sau prin constituirea unui fond de participare a salariaților la profitul

organizației. În general, pentru premii se iau în considerare contribuții de felul următor: inovații, invenții, îmbunătățirea parametrilor de fabricație, soluții tehnologice de reducere a costurilor sau soluții de îmbunătățire a calității produselor.

Sporurile la salarii prevăzute în contractul colectiv de muncă la nivel național se referă la:

- condiții deosebite de muncă, grele, periculoase sau penibile;
- condiții nocive de muncă;
- ore lucrate suplimentar sau în zilele libere și în zilele de sărbători legale. Sporul pentru ore suplimentare se acordă numai atunci când orele respective nu au putut fi compensate cu timp liber corespunzător până la sfârșitul lunii. La locurile de muncă unde există condiții deosebite și unde durata normală a zilei de muncă a fost stabilită sub opt ore, nu se pot efectua ore suplimentare;
- lucrul în timpul nopții.

Sporurile acordate prin aceste drepturi constituie o obligație pentru toți angajatorii. Pe lângă acestea, prin contractul colectiv de muncă la nivel național, au fost lăsate la alegerea partenerilor sociali din cadrul fiecărei organizații:

- sporul pentru exercitarea și a unei alte funcții;
- sporul de izolare;
- sporul pentru folosirea unei limbi străine, atunci când aceasta nu reprezintă o cerință a postului;
- tichetele de masă, acordate cu respectarea prevederilor legale.

Consultând contractele colective de muncă ale unor organizații mai regăsim și alte sporuri: sporul pentru lucrul în subteran; sporul pe platforme marine de foraj și extracție, indemnizația de zbor, spor pentru consemnare la domiciliu, spor de șantier, spor pentru producție specială, spor de delegat, spor pentru personalul de pază etc. Experiența țărilor cu economie dezvoltată, precum și reglementările pe care acestea le dețin de multă vreme în privința sporurilor, evidențiază obligația managerilor de a lua măsuri strategice de ameliorare a condițiilor de muncă, deoarece investind în acest domeniu, sunt scutiți de taxe și impozite. În caz contrar, condițiile de muncă necorespunzătoare sunt aspru sancționate. În aceste condiții, este evident că păstrarea securității și a sănătății angajaților nu poate fi pusă în balanță cu oferta de sporuri. Între perpetuarea unei situații precare a condițiilor de muncă și acoperirea acesteia prin sporuri și implementarea unor programe de eliminare a condițiilor grele de muncă, opțiunea managerială trebuie să se îndrepte, negreșit, spre cea de-a doua variantă. Revenind, așadar, la salariul de bază și sintetizând cele prezentate anterior, reținem următoarele tipuri de salarii:

1. Salariul fix.

Salariul fix presupune acordarea unei sume fixe în schimbul muncii efectuate. Cel mai adesea, în acest caz, salariul se atribuie

Să reținem!

Sporurile la salarii prevăzute în contractul colectiv de muncă la nivel național se referă la:

- condiții deosebite de muncă, grele, periculoase sau penibile;
- condiții nocive de muncă;
- ore lucrate suplimentar sau în zilele libere și în zilele de sărbători legale. Sporul pentru ore suplimentare se acordă numai atunci când orele respective nu au putut fi compensate cu timp liber corespunzător până la sfârșitul lunii. La locurile de muncă unde există condiții deosebite și unde durata normală a zilei de muncă a fost stabilită sub opt ore, nu se pot efectua ore suplimentare;
- lucrul în timpul nopții.

salariul fix – acordarea unei sume fixe în schimbul muncii efectuate

în funcție de timpul lucrat. Ideea care stă la baza unui astfel de sistem de salarizare este necesitatea ca el să stimuleze cooperarea între lucrători și conducere, în vederea obținerii de rezultate optime. Totuși, chiar și atunci când aplică acest sistem, cele mai multe organizații dispun de mecanisme care permit ca salariile acordate aceluiași loc de muncă să se diferențieze în cadrul unui interval de variație. Metoda Hay, spre exemplu, pretinde că este de dorit un interval de variație de 40% (20% de o parte și 20% de cealaltă parte a unei valori medii). Indiferent însă de mărimea intervalului, esențialul constă în a putea face să varieze salariul aceleiași persoane, chiar dacă ea nu schimbă postul, în funcție de experiența și competența pe care o dobândește de-a lungul timpului. Acceptarea unui astfel de interval de variație este legată de evoluția pe care o cunosc diverse forme organizaționale, evoluție care face ca, deseori, salariații să ajungă să exercite activități care ies din cadrul restrâns al postului de muncă. De aceea, organizațiile stabilesc frontiere mai puțin rigide care permit mișcarea liberă a salariului între un nivel minim și un nivel maxim, considerat acceptabil pentru același loc de muncă.

2. Salariul individualizat.

Practicile de **individualizare a salariului** sunt foarte diverse; toate se bazează, însă, pe faptul că o parte mai mult sau mai puțin importantă a salariului depinde de aporturile productive ale salariatului în cadrul organizației. Primele practici de individualizare au apărut la sfârșitul secolului al XIX-lea sub forma salariului pe piesă sau pe operație. Este foarte simplu de pus în aplicare un astfel de sistem de salarizare în cazul activităților manuale care presupun operațiuni repetitive în cadrul unui ciclu de timp relativ scurt. Cel mai cunoscut este sistemul „în acord” sau „pe bucată”, unde angajatul este plătit în funcție de numărul de bucăți realizate, la un tarif convenit „pe bucată”. Plata „în acord” reprezintă o formă de stimulare directă, în care premiul este direct legat de efortul depus, în baza unor norme stabilite în funcție de timp. Cu cât lucrătorul produce mai mult, cu atât câștigă mai mult. Există mai multe variante ale sistemului „în acord”, cum ar fi înglobarea unui tarif garantat (până la 75% din nivelul standard de performanță), după care orice depășire este plătită la un tarif suplimentar.

salariul individualizat – o parte mai mult sau mai puțin importantă a salariului depinde de aporturile productive ale salariatului în cadrul organizației

Avantajele unui astfel de sistem sunt legate de faptul că:

- permite motivarea salariaților pentru a depune eforturi suplimentare;
- permite obținerea unor volume superioare de producție.

Există, bineînțeles, și **dezavantaje**:

- tariful fixat pe bucată face adesea obiectul disputelor și al târguielilor;
- lucrătorii pot găsi soluții de a păcăli sistemul, adică pot câștiga mai mult, fără a munci mai mult;
- ritmul de lucru este o decizie individuală și dacă un salariat a atins

un anumit nivel de venituri, pe care îl consideră satisfăcător, poate să-și încetinească ritmul fără ca cineva să-i impute acest lucru;

- nivelul calității are uneori de suferit din cauza eforturilor îndreptate către sporirea volumului de producție;
- lucrătorii auxiliari, a căror muncă nu poate fi măsurată în același fel, nu au posibilitatea să beneficieze de creșterea volumului de producție, ceea ce poate duce la nemulțumiri în rândurile acestor grupuri.

Salariul de merit este o practică actuală, chiar dacă nu există un punct de vedere unanim cu privire la semnificația exactă a acestuia. El se aplică în cazul personalului TESA și al managerilor. Unele practici de individualizare a salariilor sunt de dată mai recentă. Ele se bazează pe două principii:

- dezvoltarea individualizării reversibile, sub formă de prime sau de bonusuri puse în discuție în fiecare an;
- lărgirea paletelor de avantaje materiale care nu constituie un salariu propriu-zis, dar asigură o creștere reală a puterii de cumpărare.

În anumite situații, în principal pentru lucrătorii comerciali, partea de individualizare are o pondere foarte însemnată.

Un manager trebuie să știe cum să distribuie suma absolută de care dispune, astfel încât să-i motiveze pe cei mai buni fără a-i demotiva însă pe cei mai puțin performanți.

Pentru a pune în practică o politică de individualizare, managerul trebuie să-și clarifice:

- tipul de performanță care trebuie remunerată: este ea o performanță individuală sau colectivă?
- termenul de performanță: desemnează el un rezultat (cum se măsoară el?) sau un comportament (care este criteriul pe baza căruia se face evaluarea?)
- termenul de merit: desemnează el atingerea unui obiectiv fixat în prealabil sau eforturile făcute pentru acesta? Se acceptă să se recunoască eforturile făcute, chiar dacă rezultatul nu este atins?

Răspunsurile la aceste întrebări nu sunt totdeauna clare și riscă să afecteze regulile jocului.

3. Salariul în funcție de rezultatele companiei.

În anumite situații, atunci când compania obține profit, o parte din acesta este distribuit lucrătorilor, potrivit acordurilor existente. Problema condiționării salariului în funcție de rezultatele companiei pare să fie mai degrabă legată de incertitudinile economice care conduc la rezultate fluctuante, decât de preocuparea de motivare a salariaților. Cum rezultatul companiei nu este niciodată garantat, pare logic să nu garantăm nici nivelul salariului. Spre deosebire de sistemele de salarizare în funcție de

Să reținem!

Un **manager** trebuie să știe cum să distribuie suma absolută de care dispune, astfel încât să-i motiveze pe cei mai buni fără a-i demotiva însă pe cei mai puțin performanți.

rezultate, care tind să încurajeze concurența între angajați, cele de stimulare la nivel de companie se bazează în primul rând pe munca în grup și pe colaborarea în echipă.

Cele mai cunoscute sisteme de stimulare la nivel de companie sunt:

- **Sistemul Scanlon.**

Acest sistem apărut în SUA în anii 1940, permite ca salariații să obțină o cotă parte din rezultatele generate de munca lor. Astfel, dacă producția realizată de un număr de angajați duce la scăderea costurilor unitare de manoperă, atunci economiile astfel obținute vor fi distribuite angajaților, în totalitate sau în bună măsură, în funcție de cele convenite.

- **Sistemul Rucker.**

Și acest sistem provine din SUA, mai exact din anii 1950, și are la bază raportul între costurile muncii și „valoarea adăugată” (valoarea adăugată se obține scăzând din valoarea vânzărilor, costul materialelor aprovizionate). Există practica de a stabili, prin acord între conducere și angajați, un raport între costurile cu manopera și valoarea adăugată (raportul tipic este de 2:1, adică manopera reprezintă 50% din valoarea adăugată). Prin urmare, dacă valoarea adăugată într-o lună a fost de 200 000 uv, atunci cota de manoperă anticipată va fi de 100 000 uv. Dacă în luna respectivă, costurile efective de muncă nu s-au ridicat decât la 85 000 uv., atunci s-au economisit 15 000 uv. prin creșterea productivității muncii. Parțial, sau în totalitate, acești bani se constituie în sursă de alimentare a fondului de premii.



Rezumatul capitolului

Managementul recompenselor este procesul de elaborare și de punere în aplicare a strategiilor, politicilor și sistemelor de recompense care permit organizațiilor să angajeze și să păstreze resursele umane necesare atingerii obiectivelor. Recompensele pot fi extrinseci (recompense tangibile sau tranzacționale care răsplătesc munca depusă de angajat) și intrinseci (recompense derivate din munca depusă de angajat). Următoarele sunt principiile generale ale sistemului de recompense: formarea salariului este supusă mecanismelor pieței și este influențată de agenții economico-sociali; principiul negocierii salariilor; principiul existenței salariului minim; principiul „la muncă egală, salariu egal”; principiul salarizării după cantitatea muncii, principiul salarizării în raport cu pregătirea, calificarea și competența profesională; principiul salarizării după calitatea muncii, principiul salarizării în funcție de condițiile de muncă, principiul descentralizării salarizării și a liberalizării salariului și caracterul confidențial al salariului. Politica de salarizare ține cont de: caracteristicile mediului (piața forței de muncă, nivelul calitativ al vieții, evoluția prețurilor, domeniul de activitate, tendințele cuprinse în strategiile de dezvoltare națională, sau legislația) și caracteristicile organizației (mărimea, dotarea tehnologică, profilul de activitate,

tipul de producție, nivelul productivității, prestigiul sau imaginea). Formele de salarizare pot fi: salarizarea după timpul lucrat sau în regie, salarizarea în acord direct, salarizarea în acord indirect, salarizarea globală, salarizarea în acord progresiv și salarizarea prin cote procentuale. Există următoarele tipuri de salarii: salariul fix și salariul individualizat.

Termeni-cheie

managementul recompenselor	fond de salarii	sistem de recompense
sistem de salarizare	salariul fix	salariul individualizat

Aplicații

Exercițiul 1

În anumite condiții, se recomandă să se folosească un sistem de salarizare în funcție de timpul lucrat pentru a-i plăti pe lucrători în mod echitabil. În alte condiții, este preferabil să se utilizeze un sistem de salarizare bazat pe performanța efectivă. Indicați, marcând cu X, care dintre cele două sisteme este adecvat în condițiile următoare:

Natura activității și condițiile de lucru	Salariu în funcție de timpul lucrat	Salariu în funcție de productivitate
1. Activitate repetitivă a cărei viteză de execuție este determinată de mașină		
2. Activitate de întreținere a utilajelor		
3. Efectuarea de radiografii și interpretarea lor		
4. Activitate a cărei calitate este mult mai importantă decât cantitatea executată		
5. Supravegherea unui grup de lucrători plătiți în funcție de numărul de piese executate.		
6. Executarea de pantofi în serie		
7. Activitate de cusut nasturi la sacouri.		
8. Activitate de fotocopiere pagini A4		

Exercițiul 2

Membrii Senatului Universității Laval au hotărât (20 voturi „pentru” și 18 „împotriva”) să acorde o primă de piață de cca. 300.000 \$ profesorilor de inginerie, drept, arhitectură și contabilitate, ceilalți continuând să fie plătiți pe baza convenției încheiate. Profesorii care au beneficiat de primă sunt relativ mulțumiți pentru că salariile lor se situează la un nivel comparabil cu profesiile lor. Ceilalți, care reprezintă majoritatea, sunt nemulțumiți și consideră că la activități complet comparabile și la calificări identice, salariul trebuie să fie identic.

Există o incompatibilitate între factorul piață și aplicarea principiului echității? Dacă da, cum se poate reduce ea?

Exercițiul 3

Organizațiile oferă adesea membrilor lor anumite beneficii, sub forma unui pachet de avantaje. Iată, în tabelul de mai jos, cel mai des întâlnite tipuri de beneficii:

Beneficii de asigurare socială	Beneficii de muncă	Beneficii de funcție
Planuri de pensii	Mese subvenționate/ bonuri valorice	Autoturisme de lux
Asigurări de viață	Mașină de serviciu (pentru utilizatori esențiali, cum ar fi agenții de vânzări)	Planuri de pensii și asigurări de viață în valoare mai mare
Planuri de asigurări medicale private	Împrumuturi pentru achiziționarea unei mașini/îndemnizații mașină (utilizatori esențiali)	Îndemnizații pentru ocazii de protocol
Împrumuturi temporare pentru obținerea creditului necesar achiziției unei locuințe	Îndemnizații pentru folosirea mașinii personale în interes de serviciu (utilizatori obișnuiți)	Decontarea convorbirilor telefonice
Creșă pentru copii preșcolari	Posibilități speciale de pregătire profesională	Planuri de studii pentru copii
Sisteme de participare la profit	Zi liberă pe criterii religioase	
Opțiuni de cumpărare a acțiunilor firmei	Trofee (personalul de vânzări)	
Consiliere prepensionare		
Consiliere în caz de disponibilizare		

Care dintre beneficiile prezentate în tabelul anterior se recomandă în cazul următoarelor trei categorii de salariați:

- reprezentant de vânzări, necăsătorit, 25 ani;
- funcționară în vârstă de 32 ani, cu doi copii minori de 3 și respectiv 6 ani;
- manager de rang mediu în vârstă de 55 ani, ai cărui copii nu mai locuiesc cu familia.

Studiul de caz 1: Sistemul de salarizare și strategia întreprinderii

Specializată în comercializarea produselor informatice destinate publicului larg, societatea Micro-Sell folosește în special vânzători.

În momentul creării, obiectivele sale erau:

- creșterea cifrei de afaceri;
- cucerirea de noi cote de piață,
- obținerea unui profit suficient care să-i permită investițiile și să-i susțină creșterea.

După doi ani, societatea Micro-Sell dobândește o poziție recunoscută pe piață. Obiectivele sale vizează:

- consolidarea pozițiilor câștigate;
- fidelizarea clientelei. În acest sens, urmărește lărgirea gamei de servicii oferite, în special după vânzare.

În prezent, societatea dorește să devină leader pe piață. Ea este preocupată de atragerea de noi vânzători și de păstrarea celor mai buni. În plus, își propune să stimuleze lucrul în echipă.

Arătați cum se modifică politica de salarizare a societății Micro-Sell în cele trei momente semnificative ale evoluției sale (debut, după doi ani, în prezent).

Studiul de caz 2: Sistemul de recompense și echitatea

Mihai Simion este unul dintre remarcabilii manageri din Departamentul de consiliere în management din cadrul firmei de consultanță D.G.S.C. Acum cinci ani și-a obținut diploma în domeniul Gestiunii afacerilor la Academia de Studii Economice – Facultatea de Studii Economice în Limbi Străine. Este o persoană foarte bine pregătită care dovedește un înalt simț de responsabilitate. Înainte de a-și termina studiile, Mihai s-a interesat în legătură cu mai multe cabinete de consultanță și a ajuns la concluzia că departamentul specializat de la D.G.S.C. îi oferă cele mai mari șanse de carieră.

De curând, Mihai a fost promovat în funcția de manager, ceea ce face din el cel mai tânăr înalt responsabil al echipei de consultanți. El nu lucrează decât de cinci ani în organizație, ceea ce înseamnă o

perioadă deosebit de scurtă pentru o astfel de promovare. Tocmai i s-a adus la cunoștință promovarea, fără a i se specifica pentru moment noul nivel de salariu. Deși cariera lui s-a desfășurat foarte mulțumitor, Mihai Simion este preocupat de ideea că noul său salariu ar putea fi puțin mai mic în raport cu ceea ce, de curând, i-a spus un “vânător de capete” că ar putea obține.

Diana Simion, soția lui Mihai, va obține în curând diploma în același domeniu: gestiunea afacerilor. Într-o seară, la cină, Mihai a fost surprins să afle care era salariul pe care îl puteau obține noii absolvenți. Astfel, i-a spus soției sale: „Sper să pot obține, de această dată, o creștere substanțială de salariu. Nu cred că ar fi corect să am același salariu cu un tânăr absolvent după ce am lucrat cinci ani în organizație! Dacă vrem să cumpărăm curând o locuință, având în vedere prețurile care cresc și inflația, totul depinde de creșterea mea de salariu.”

Câteva zile mai târziu, în timp ce Simion lucra în biroul său, un coleg și prieten, David Barnea, a venit să-l vadă. David fusese angajat odată cu Mihai și beneficiase și el de o promovare recentă. După ce-l salută, David Barnea spuse:

D: „Mihai, dacă îți spun ceva, nu o să îți vină să crezi! Treceam prin fața biroului loanei și am zărit această notă scrisă de șeful de personal. Cred că uitase să-și aranjeze hârtiile. Șeful său o omoară dacă află!

Nota cuprindea salariile propuse pentru toți membrii echipei de consultanți în anul următor. Simion s-a uitat pe listă și a rămas uimit:

„Nu pot să cred! Valentin și Radu câștigă mai mulți bani decât mine! Vor lua cu o sută de lei mai mult!”

Valentin Dobre și Radu Marinescu au fost angajați anul trecut. Înainte de a veni la D.G.S.C., amândoi au lucrat, timp de un an, într-un alt cabinet de consultanță. David și Mihai nu puteau să-și înăbușe supărarea:

D: „Ei bine, știu că organizația a trebuit să plătească destul de bine pentru a-i atrage, dar să le dea mai mult decât șefilor lor, este deja ridicol!”

S: „Știi, înainte de a vedea salariile lui Dobre și Marinescu, mă gândeam că am obținut o creștere convenabilă. Acum, însă, mă simt nedreptățit...” S-a uitat la ceas, și pentru că programul se terminase, i-a propus lui David să plece împreună.

D: „Imediat! Așteaptă-mă doar să pun această notă de unde am luat-o. Ai văzut însă că tu ești cel care primește cea mai mare majorare...”

Întorcându-se acasă, Mihai Simion a încercat să analizeze situația cu mai multă obiectivitate. Știa că existau numeroase presiuni asupra grilei de salarizare în domeniul consultanței. Dacă doreai să continui să atragi absolvenți ai celor mai bune școli, trebuia să oferi salarii competitive. Salariile de pornire au crescut cu 150 de lei în decursul ultimilor doi ani. În consecință, unii dintre managerii mai puțin experimentați câștigau aproape cât câștigau colegii lor, angajați de organizație cu mai mulți ani în urmă, cu un salariu de început foarte mic. În plus, ca urmare a creșterii volumului de activitate, Departamentul a fost nevoit să atragă consultanți angajați în alte organizații. Din acest motiv, D.G.S.C. a fost obligată să ofere remunerații mai mari. Și totuși... Una dintre colegile lui Simion, Martha Suciu, lucrase în departamentul de consultanță de la D.G.S.C., când, în urmă cu trei luni, o altă organizație i-a făcut o ofertă de post pe care a acceptat-o. Ulterior, Martha a fost dezamăgită de postul oferit și a revenit la D.G.S.C., unde a fost reangajată cu un salariu mult superior, în raport cu cel anterior. Mihai observase în listă că ea câștiga mai mult decât el, fără să aibă responsabilități comparabile. Mihai mai știa că organizația mai încerca să mențină un oarecare echilibru între salariile practicate în departamentul de audit și cel de consultanță.

Cum a intrat în casă, Mihai a început să discute cu soția sa despre situația creată:

M: „Diana, știu că am obținut o creștere bună de salariu, dar, la prețul pieței, eu câștig mai puțin decât valorez, după cele aflate săptămâna trecută. Dacă acești doi tipi atrași de la un alt cabinet de experți, sunt mai bine remunerați decât mine, acest lucru dovedește că organizația este gata să plătească sume mai mari.”

D: „Știu că nu este corect, Mihai, dar ce poți să faci? Știi că patronul tău nu va repune în discuție salariile care au fost aprobate de către comisia de remunerare, dar dacă îi împărtășești nemulțumirea nu poate să-ți creeze neajunsuri. Nu cred că trebuie să-ți faci griji pentru câteva milioane în plus pe an. De fapt, le vei recupera într-o zi; ceea ce este mai important este ca ție să-ți placă cu adevărat ceea ce faci.”

M: „Da, este adevărat că îmi place munca pe care o fac, dar asta nu înseamnă că n-aș iubi-o și în alte condiții. Ceea ce trebuie să fac, de fapt, este să reflectez în mod serios la avantajele și dezavantajele muncii mele la D.G.S.C. Și, înainte de toate, am luat acest post pentru că îmi oferea posibilitatea să progrez rapid. Consider că am obținut acest lucru și că, organizația a demonstrat că este dispusă să mă ajute în acest sens. Dacă părăsesc acest post pentru un salariu mai bun, ar fi posibil să nu mai am ocazia să lucrez la cazuri la fel de importante ca cele de care mă ocup în prezent. În plus, această organizație a investit timp și bani pentru a mă forma. Sunt singurul la D.G.S.C. care se poate ocupa de anumite dosare și societatea are acum câteva dosare de acest fel. Dacă plec acum, nu numai că mă vor pierde, dar vor mai

pierde probabil, în același timp și câțiva dintre clienții actuali. Nu știu, realmente ce ar trebui să fac în aceste condiții...Aș putea să rămân la D.S.G.C. sau să caut un alt loc mai bine plătit în altă parte; totuși, nu există nicio garanție că noul meu loc de muncă îmi va oferi "o avansare rapidă" ca cea de aici. Un mare avantaj pe care îl am în prezent este că toată lumea mă cunoaște deja, știe ce performanță pot avea. Dacă mă voi duce în altă parte, va trebui să pornesc, încă o dată, de la zero. Ce mă sfătuiești să fac?"

Întrebări

1. Pornind de la teoria echității, explicați problemele lui Mihai.
2. Dacă ați fi în locul patronului lui Mihai și dacă acesta ar veni să vă mărturisească nemulțumirile sale, ce ați face?

Referințe bibliografice

¹ Perkins, S. White, G. *Reward Management. Alternatives, Consequences and Contexts*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, The Broadway, 2008.

² Milkovich, G. Newman, J. Gerhart, B. *Compensation*. 10th edition. New York: McGraw-Hill, 2004.

³ Perkins, S. White. Op. cit.

⁴ Manolescu, A. colab. *Managementul resurselor umane*. București: Editura Economică, 2007

⁵ Kessler, I. – *Reward systems choices*, în Storey, J. Editura Human Resource Management: A critical text. 2nd ed. London: Thomson, 2001.

⁶ Manolescu, A. colab. Op. cit.

⁷ Lefter, V. colab. – *Managementul resurselor umane. Teorie și practică*. București: Editura Economică, 2008.

⁸ Deaconu A., colab. – *Factorul uman și performanțele organizației*. București: Editura ASE, 2004.



8 Managementul carierei

Obiectivele capitolului

- să identifice responsabilitățile individuale și organizaționale în managementul carierei
- să enumere etapele carierei profesionale
- să realizeze un plan de carieră
- să contribuie la evaluarea proprie a carierei
- să ofere sugestii privind managementul eficient al carierei

Scurt rezumat

Managementul carierei își propune să integreze planificarea și dezvoltarea carierei; el studiază multiplele interdependențe funcționale dintre planificarea carierei individuale, oportunitățile de carieră oferite de organizație și dezvoltarea carierei. Cariera presupune gestionarea complexă din mai multe perspective: planificare individuală, planificare organizațională, dezvoltare, securitate, etc.

8.1. Conceptul de management al carierei



Evoluția în carieră se referă la identificarea unei succesiuni de posturi prin care angajații trec pentru a ajunge la nivelele ierarhic superioare. O persoană își poate schimba cariera o dată sau de mai multe ori de-a lungul vieții, fie ca urmare a schimbărilor economice, tehnologice sau sociale, fie dintr-o motivație personală. Pentru a face alegeri potrivite în planul carierei, angajații trebuie să aibă răspunsuri la următoarele întrebări:

- Ce doresc eu în mod real să fac?
- Cum știu eu să fac acel lucru?
- Ce oportunități de carieră am identificat?
- Unde vreau să ajung?
- Ce trebuie să fac ca să ajung acolo?
- Cum evaluez munca/permanența mea?

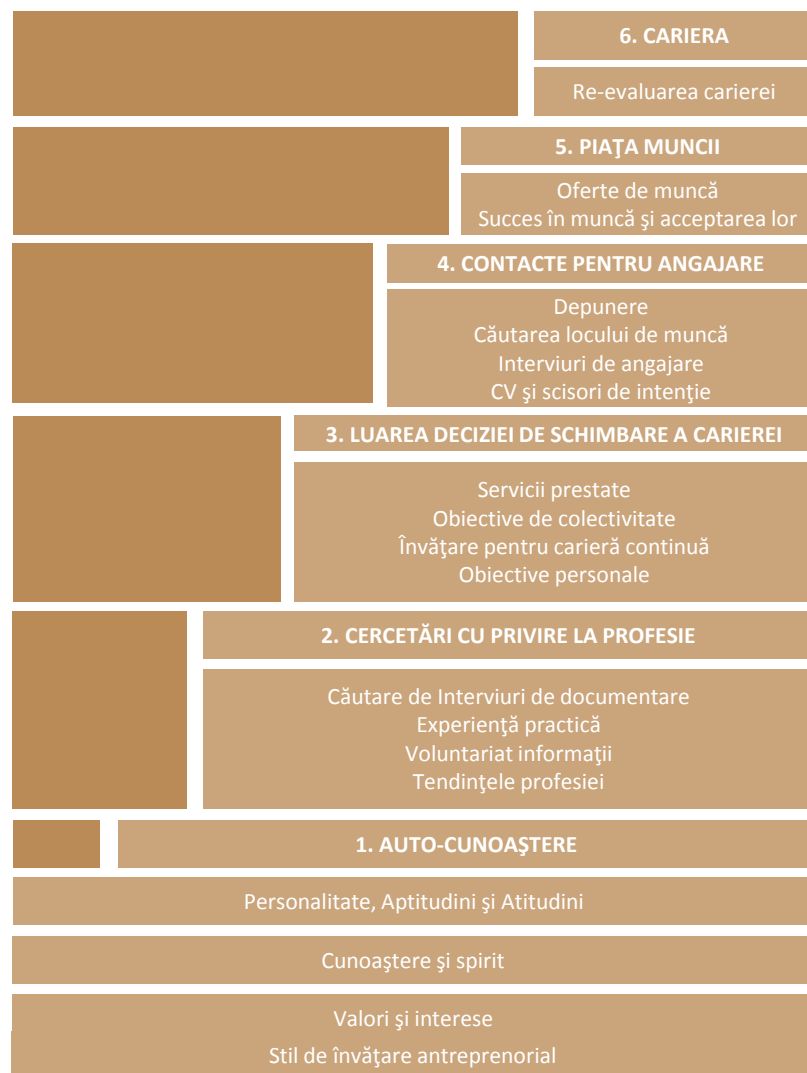
Nu cu foarte mult timp în urmă, oamenii erau loiali companiei și carierei pe tot parcursul vieții lor. În prezent, comportamentele lor s-au schimbat, sunt complet diferite. Consultanții în resurse umane sunt de părere că angajații sunt mai loiali carierei lor decât organizației. O întrebare firească pe care ne-o punem în acest context este: De ce s-a schimbat modul în care se raportează angajații la organizații? Pentru a răspunde la această întrebare ar trebui să înțelegem ce înseamnă cariera și cum se face managementul acesteia, să privim atent la așteptările angajaților și la interesele organizațiilor. În ceea ce privește conceptul de carieră, există diferite opinii și o multitudine de definiții. În general, prin carieră înțelegem direcția și drumul pe care alege să îl urmeze un angajat din punct de vedere profesional. Considerăm însă că cea mai adecvată definiție a carierei este cea dată de Gary Johns în 1998. Acesta definește cariera ca pe o succesiune evolutivă de activități și poziții profesionale prin care trece o persoană, împreună cu atitudinile, cunoștințele și competențele dezvoltate de-a lungul timpului. Am selectat această definiție a carierei, deoarece ea reflectă atât ideea de dinamică profesională în timp și spațiu, cât și acumularea de competențe pe parcursul evoluției profesionale. Este util de precizat că teoriile privind cariera fac distincție între cariera internă (aceasta reflectă percepția subiectivă despre propria carieră) și cariera externă (aceasta reflectă percepția obiectivă a celorlalți despre cariera ta).

Cariera este o succesiune evolutivă de activități și poziții profesionale prin care trece o persoană, împreună cu atitudinile, cunoștințele și competențele dezvoltate de-a lungul timpului.

Gary Johns

carieră – direcția și drumul pe care alege să îl urmeze un angajat din punct de vedere profesional.

Cariera este esențială pentru angajați. Ea prezintă însă interes și pentru organizații, în măsura în care le asigură competențele și experiența de care au nevoie pentru a face față schimbărilor cu care se confruntă. Considerăm că este extrem de important pentru un angajat să stabilească un plan personal de carieră, care să poată fi corelat/armonizat/negociat cu organizația din care face parte. O reprezentare schematică a planificării carierei individuale este ilustrată în Figura 8.1.

Figura 8.1. Etapele planificării individuale a carierei


Sursa: Prelucrare după Manolescu A., 2004, pp. 347 -350.

Deși există nenumărate ghiduri de autodezvoltare și s-a scris mult în ultimul deceniu despre programele de planificare a carierei, studiile demonstrează că aceste programe nu sunt exersate în mod continuu de către angajați. Majoritatea salariaților plasează această responsabilitate la nivelul superiorului ierarhic sau al departamentului de resurse umane.¹

În funcție de motivația care stă la baza procesului de planificare a carierei, putem identifica:

- planificarea voluntară – inițiată de angajat la evaluarea oportunităților interne și la comunicarea către superiorul ierarhic a dorințelor de promovare sau a orientării sale de carieră, în vederea menținerii sau creșterii prestigiului profesional și/sau a remunerației.

- planificarea involuntară/impusă de necesitatea evitării unor situații nedorite, cum ar fi disponibilizarea (outplacement).

Modalitatea de realizare a unuia dintre tipurile de planificare menționate anterior – voluntară sau involuntară – vizează acțiuni legate de identificare a intereselor personale și a scopurilor urmărite în carieră, identificarea calificărilor și a potențialului de dezvoltare, analiza oportunităților profesionale interne și externe.

Potrivit literaturii de specialitate, în interiorul unei organizații se pot distinge mai multe direcții de mobilitate în carieră: mobilitatea verticală, mobilitatea orizontală, mobilitatea diagonală, mobilitatea centripetă.

mobilitate verticală – modificarea nivelului ierarhic, ridicarea sau coborârea pe verticala sistemului de management. În mișcarea verticală, problema centrală constă în dezvoltarea competenței, în general, și a competenței manageriale, în special

mobilitate orizontală – schimbarea domeniului de activitate, respectiv, transferul angajatului de la o componentă procesuală și structurală la alta. Mișcarea orizontală într-un alt domeniu de activitate impune necesități noi de specializare și, în consecință, calități și aptitudini de specialitate

mobilitate diagonală – schimbarea într-un alt domeniu funcțional și la alt nivel ierarhic, ceea ce impune noi cunoștințe de specialitate

mobilitate centripetă – presupune schimbarea de la anumite subdiviziuni organizaționale spre firma de bază

Mobilitate verticală – presupune modificarea nivelului ierarhic, ridicarea sau coborârea pe verticala sistemului de management. În mișcarea verticală, problema centrală constă în dezvoltarea competenței, în general, și a competenței manageriale, în special. În cadrul acesteia, angajatul rămâne în domeniul său funcțional sau de pregătire profesională, în care a dobândit deja experiența și cunoștințele necesare.

Mobilitate orizontală – presupune schimbarea domeniului de activitate, respectiv, transferul angajatului de la o componentă procesuală și structurală la alta. Mișcarea orizontală într-un alt domeniu de activitate impune necesități noi de specializare și, în consecință, calități și aptitudini de specialitate.

Mobilitate diagonală – este o combinație a celor două modalități precedente de schimbare a statutului individului și presupune schimbarea într-un alt domeniu funcțional și la alt nivel ierarhic, ceea ce impune noi cunoștințe de specialitate. Mișcarea diagonală constă în schimbarea domeniului funcțional al angajatului, concomitent cu schimbarea nivelului său ierarhic. Această mișcare are în vedere dezvoltarea competenței manageriale și profesionale.

Mobilitate centripetă – presupune schimbarea de la anumite subdiviziuni organizaționale spre firma de bază.

Studiile sociologice în domeniul carierei relevă tendința majorității angajaților de a fi mobili în carieră: aceștia nu își asociază evoluția profesională cu un singur angajator, ci mai degrabă preferă mobilitatea în carieră, fiecare etapă de evoluție fiind asociată cu alt angajator.² În managementul resurselor umane s-a discutat mult timp despre un „contract psihologic” între angajat și angajator: în schimbul loialității angajaților, compania „avea grijă” de aceștia.³ Dacă în deceniile trecute contractul psihologic între angajat și angajator „garanta” securitatea postului, continuitatea și loialitatea, astăzi, noul tip de contract psihologic, urmărește cu precădere echilibrul între contribuțiile fiecărei părți și asigurarea competitivității pe piața muncii.⁴

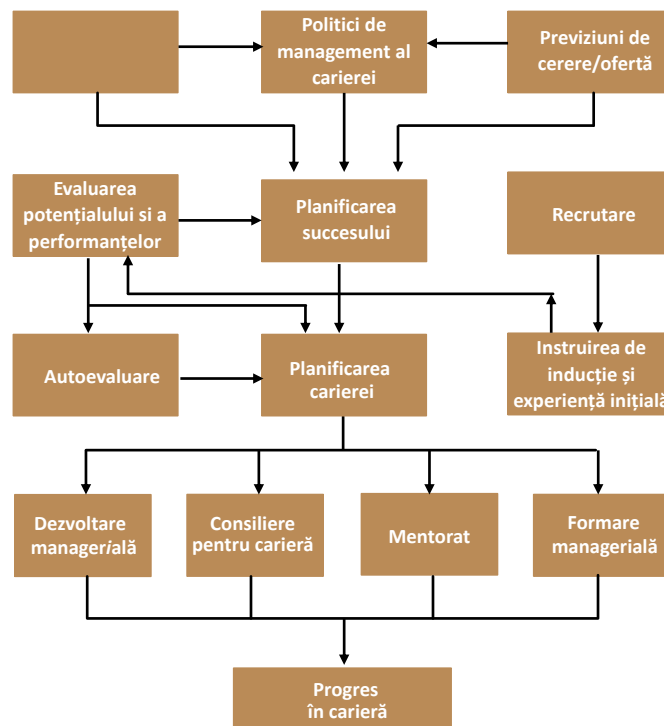
În prezent, constatăm o schimbare în demografia populației active, în atitudinea față de muncă și în percepția asupra managementului carierei, astfel, angajații nu mai așteaptă ca organizația să le creeze cadrul propice pentru evoluția în carieră, ci se implică în gestionarea propriei evoluții profesionale.

Abordările contemporane sunt mult mai pragmatice, orientate spre obiective pe termen scurt, menite să asigure realizarea unor etape concrete în evoluția carierei.⁵ Astfel, managementul carierei permite angajaților să își identifice, să își evalueze și să își dezvolte competențele și domeniile de interes profesional și personal în vederea obținerii unui beneficiu mutual – atât la nivel personal, cât și la nivelul organizației.⁶ Din această perspectivă, ne propunem o analiză a managementului carierelor contemporane, pornind de la premisa că un management al carierei este eficace doar în măsura în care este perceput ca atare de beneficiarul final, angajatul. Un management al carierelor eficient la nivel organizațional, care poate constitui o sursă directă de motivare și de determinare a angajaților de a rămâne fideli organizației, poate conduce la acumularea de cunoștințe și competențe la nivel organizațional, și poate fi o sursă de avantaj concurențial.⁷

Să reținem!

Calea unei cariere se referă la identificarea unei succesiuni de posturi prin care indivizii doresc să treacă pentru a progresa către nivelele superioare.

Figura 8.2. Etapele procesului de management al carierei



Sursa: Armstrong M.



managementul carierei – studiază multiplele interdependențe funcționale dintre planificarea carierei individuale, oportunitățile de carieră oferite de organizație și dezvoltarea carierei

planificarea carierei centrată organizațional – se concentrează pe funcții și pe construirea căilor prin care se asigură o succesiune logică a indivizilor pe anumite funcții.

planificarea carierei individuale – se concentrează mai mult asupra angajatului și mai puțin asupra funcțiilor.

În figura anterioară, Armstrong (2003) evidențiază rolul politicilor de management al carierei ca factor-suport al întregului proces ce va fi desfășurat în organizație, dar și direcțiile de acțiune care fac posibilă implementarea planurilor de carieră și progresul efectiv (dezvoltarea managerială, consilierea pentru carieră, mentoratul sau formarea managerială). Dată fiind importanța crescândă acordată capitalului uman în cadrul organizațiilor contemporane, putem constata o preocupare din ce în ce mai intensă pentru activitățile de management al carierei, la nivel organizațional. În același timp, evoluțiile înregistrate la nivel psiho-social au determinat o schimbare de atitudine a angajaților față de propria evoluție profesională și față de stabilitatea locului de muncă.

Managementul carierei își propune să integreze planificarea și dezvoltarea carierei; el studiază multiplele interdependențe funcționale dintre planificarea carierei individuale, oportunitățile de carieră oferite de organizație și dezvoltarea carierei. De obicei, planificarea carierei este limitată la ceea ce poate oferi o organizație și nu reflectă în mod adecvat unele posibilități externe. Deosebim două tipuri de planificare a carierei, și anume:

1. **Planificarea carierei centrată organizațional** – se concentrează pe funcții și pe construirea căilor prin care se asigură o succesiune logică a indivizilor pe anumite funcții. Aceste căi reprezintă treptele pe care fiecare angajat le poate urca pentru a avansa într-o anumită organizație. De exemplu, persoana poate intra la departamentul de vânzări în funcția de consilier de vânzări, apoi este promovat ca manager de vânzări și, în final, ca vicepreședinte responsabil cu vânzările.
2. **Planificarea carierei individuale** se concentrează mai mult asupra angajatului și mai puțin asupra funcțiilor. Analizele efectuate cu această ocazie iau în considerare atât situația din interiorul organizației, cât și pe cea din afara acesteia, urmărind să evidențieze modul în care pot fi valorificate cât mai bine capacitățile unui angajat.

În conformitate cu opiniile lui Armstrong (2003), obiectivele managementului carierei sunt următoarele:

- acoperirea necesităților organizației în materie de succesiune managerială;
- asigurarea formării profesionale și a acumulării de experiență practică pentru angajații cu potențial, în vederea preluării unui nivel superior de responsabilitate;
- asigurarea acțiunilor de îndrumare și susținere pentru angajații cu potențial, în vederea valorificării acestui potențial și a realizării unei cariere de succes în cadrul organizației sau în afara acesteia, conform talentului și aspirațiilor individuale.

Același autor consideră că managementul carierei planifică și modelează progresul angajaților în cadrul unei organizații, în concordanță cu evaluarea nevoilor organizaționale, dar și cu performanțele, potențialul și preferințele acestora.

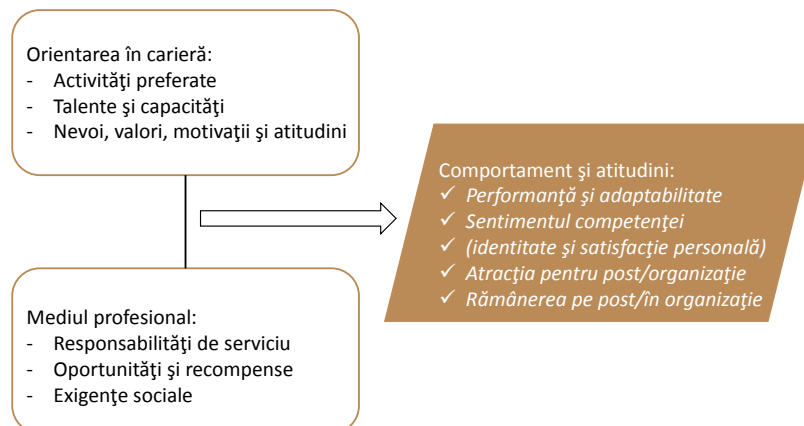
Putem afirma că managerii dețin un rol crucial în managementul carierei subordonaților. Ei sunt mediatori între aspirațiile angajaților în ceea ce privește cariera și atingerea obiectivelor organizaționale. Acest rol se manifestă prin implicarea managerilor în sesiunile de evaluare a performanțelor angajaților, identificarea nevoilor de formare/dezvoltare a subordonaților, prin identificarea ariilor de competență și a potențialului de dezvoltare.



8.2. Pilotajul carierei la nivel personal, managerial și organizațional

În ceea ce privește managementul carierei la nivel individual, un reper important în literatura de specialitate îl constituie teoria orientării în carieră a lui Holland. Această teorie are la bază ipoteza potrivit căreia există o orientare în carieră, un tipar relativ stabil al talentelor, valorilor, atitudinilor și activităților ocupaționale.⁸ Astfel, convergența sau divergența dintre orientarea în carieră și exigențele/recompensele specifice mediului profesional pot determina atitudinile individului față de muncă. Această influență este prezentată în Figura 8.3.

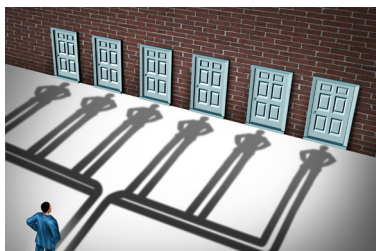
Figura 8.3. Orientarea în carieră și impactul asupra comportamentului profesional



Sursa: Johns G., 1998, p. 562.

Conform teoriei lui Holland (citată de Johns, 1998), cele șase tipuri de orientare în carieră sunt:

- *Tipul convențional* – indivizi care preferă activitățile ordonate, supuse regulilor, care în general lucrează cu informații scrise sau



Să reținem!

Conform teoriei lui Schein, **ancorele carierei** reprezintă tipare distincte de talente, obiective, nevoi și valori în percepție personală, care apar ca urmare a experiențelor profesionale.

numerice organizate și care analizează rezultatele în baza unui set de proceduri bine definite;

- *Tipul artistic* – indivizi care preferă activitățile ambigue și nesistematice, formele expresive de scriere și de exprimare verbală sau vizuală;
- *Tipul realist* – indivizi care preferă activitățile ce presupun manipularea fizică a obiectelor într-un mediu profesional bine ordonat, cu puține cerințe sociale;
- *Tipul social* – indivizi care preferă activitățile care implică informarea, ajutorarea și dezvoltarea altora și cărora le displac mediile profesionale bine ordonate și sistematizate;
- *Tipul întreprinzător* – indivizi cărora le place să lucreze cu oamenii, care își concentrează energia spre activitățile de conducere și control al celorlalți, în vederea atingerii obiectivelor organizaționale sau a obținerii de beneficii materiale;
- *Tipul investigativ* – indivizi care preferă activitățile ce implică observarea și analiza fenomenelor pentru a-și dezvolta cunoașterea și înțelegerea.

Teoria lui Holland privind orientarea în carieră este în primul rând interesantă din perspectiva alegerii carierei. Chiar dacă repartizarea indivizilor în șase categorii de cariere pare arbitrară, această teorie se dovedește a fi foarte utilă în analiza carierelor individuale. Această abordare permite identificarea unor medii profesionale cu probabilitate mare de a atrage un anumit tip de angajați. În perspectiva managementului carierei la nivel individual, o teorie importantă este cea a lui Schein privind **ancorele carierei**.⁹ Conform teoriei sale, **ancorele carierei** reprezintă tipare distincte de talente, obiective, nevoi și valori în percepție personală, care apar ca urmare a experiențelor profesionale. Aceste ancoră funcționează ca repere în cariera individuală, menținând angajatul centrat pe un anumit tip de activitate, corespunzător tiparului personal. Astfel, Schein identifică cinci ancoră ale carierei individuale:

1. **Competența tehnică/funcțională** – angajatul este motivat de conținutul efectiv al muncii (de domeniul de specialitate); pentru el, mișcările laterale sau verticale în cadrul ierarhiei nu sunt atractive pentru că îl îndepărtează de nucleul de specialitate;
2. **Competența managerială** – obiectivul de carieră al unui astfel de individ este acela de a atinge poziții cu responsabilități manageriale, iar motivația în alegerea unei cariere/poziții în organizație este dată de potențialul de dezvoltare ulterioară, nu de conținutul muncii. Johns (1998) identifică trei tipuri de competențe legate de acest tip de ancoră în carieră, și anume:
 - competență analitică (identificarea și rezolvarea problemelor, dispunând de informații incomplete și/sau incerte);
 - competență interpersonală (capacitatea de a-i influența pe alții în vederea atingerii obiectivelor organizaționale);
 - competență emoțională (capacitatea de a face față unor nivele ridicate de responsabilitate și putere).

3. **Siguranța** – angajații consideră că elementul cheie al propriei cariere este stabilitatea și siguranța locului de muncă pe termen lung. Acest tip de angajați sunt relativ ușor de reținut în cadrul organizației prin intermediul contractelor de muncă stabile, a pachetelor de beneficii salariale pe termen lung (cotizare la fondul de pensii, participare la beneficii etc.) și a unor căi de evoluție în carieră bine determinate;
4. **Autonomia** – angajații apreciază că este prioritar pentru ei să evite constrângerile privind stilul personal de viață, fără a fi dependenți de exercitarea unor anumite capacități legate de meserie, de avansarea ierarhică sau de stabilitatea locului de muncă;
5. **Creativitatea** – există angajați care au drept repere în carieră fie competența tehnică/funcțională, fie cea managerială sau chiar autonomia, dar și angajați care, totodată, își fixează drept obiectiv apariția unui produs/proces care să fie creația lor exclusivă.

Să reținem!

Cele cinci ancore ale carierei individuale identificate de Schein sunt:

- competența tehnică/funcțională
- competența managerială
 - siguranța
 - autonomia
 - creativitatea

Orientarea în carieră și ancorele carierei nu sunt doar instrumente de autoevaluare și management al carierei individuale. Acestea pot fi folosite și în managementul organizațiilor, în vederea adaptării angajaților la cerințele posturilor și pentru încurajarea diversității în cadrul organizației. Pornind de la modelele clasice ale managementului carierei, este evident că rolul primordial în pilotajul carierei îi revine individului. Acesta se va afla în căutarea unui echilibru între autoevaluarea competențelor, performanțelor și aspirațiilor proprii, în raport cu valorile organizaționale și constrângerile de pe piața muncii.

Interesul organizațiilor pentru programele de management al carierei corespunde nevoii de a diminua riscul de incertitudine și volatilitatea formării și acumulării de cunoștințe la nivel acceptabil. Astfel, organizația devine un facilitator al carierei individuale în scopul atragerii și fidelizării unor angajați bine formați și motivați care vor constitui o sursă de competitivitate și de performanță instituțională.¹⁰ Această preocupare se traduce, de regulă, prin politici de resurse umane legate de recrutarea, integrarea și dezvoltarea angajaților.

Rolul organizațiilor este, generic, de asistență și, ca atare,¹¹ ele comunică politicile de dezvoltare a resurselor umane, furnizează programe de formare și dezvoltare, oferă posibilitatea de evoluție în carieră pentru angajații săi.

8.3. Evoluția în carieră

Pornind de la așteptările sociale și profesionale ale diferitelor categorii de vârstă, Daniel Levinson (1986) identifică o dinamică a stadiilor vieții adulte, prezentată în Tabelul 8.1. Pe această bază sunt elaborate normative de comportament, considerate adecvate pentru o persoană de o vârstă adultă: etapele vieții biosociale identificate de autor indică perioade alternante de stabilitate și tranziție/criză.¹²

Tabelul 8.1. Stadiile vieții dulte conform teoriei lui Levinson**Să reținem!**

Analizând **progresul în carieră**, responsabilitățile, rolurile și schimbările de pe plan profesional, pot fi identificate patru stadii ale carierei: **explorarea, fixarea/stabilizarea, avansarea și menținerea, cariera târzie** (cu variantele de carieră târzie, menținere/stagnare, declin/retragere).

Interval de vârstă	Stadiul vieții și caracteristicile majore
17 – 22 ani	<i>Tranziția la stadiul timpuriu de adult</i> - etapa examinării diferitelor opțiuni legate de stilul de viață și de autonomie/independență față de părinți.
22 – 28 ani	<i>Intrarea în viața adultă</i> – selecția și testarea opțiunilor privind rolurile și stilurile de viață.
28 – 33 ani	<i>Tranziția de la 30 de ani</i> – etapa de reanalizare a opțiunilor precedente și eventual de ierarhizare a lor.
33 – 40 ani	<i>Fixarea</i> – concentrarea în vederea realizării unor obiective specifice și avansarea spre un statut profesional sau social mai înalt.
40 – 45 ani	<i>Tranziția/criza de la mijlocul vieții</i> – reevaluarea opțiunilor anterioare privind stilul de viață, eliminarea elementelor negative și testarea unor noi opțiuni.
45 – 60 ani	<i>Vârsta adultă medie</i> – implementarea schimbărilor în stilul de viață, rezultate din etapa de tranziție – adesea o reorientare spre activități cu un caracter non-profesional.
60 ani	<i>Tranziția adultă târzie și vârsta adultă târzie</i> – continuarea procesului de reevaluare a alegerilor anterioare și încorporare de noi valori, interese și comportamente într-un stil de viață schimbat.

Sursă: Adaptarea după Johns G., 1997.

Pornind de la stadiile vieții adulte identificate de Levinson, psihologii și teoreticienii din domeniul resurselor umane au propus o paralelă între stadiile vieții biosociale și dinamica vieții profesionale. Astfel, analizând progresul în carieră, responsabilitățile, rolurile și schimbările de pe plan profesional, pot fi identificate patru stadii ale carierei: explorarea, fixarea/stabilizarea, avansarea și menținerea, cariera târzie (cu variantele de carieră târzie, menținere/stagnare, declin/retragere). O sinteză a diferitelor modele privind stadiile carierei este prezentată în Tabelul 8.2.



Stadiul de explorare în carieră este descris ca fiind unul al descoperirii și al opțiunilor: angajatul explorează diverse alternative ocupaționale în termeni de posturi și/sau activități, încearcă să le compare cu propriile interese, aspirații, preferințe, dorințe și posibilități și le testează compatibilitatea cu propriul sistem de valori. Este perioada de formare a identității ocupaționale, de dezvoltare a competențelor, de creare a unei rețele sociale.¹³ Stadiul de stabilizare corespunde, de regulă, unui proces de integrare într-o organizație. Angajatul contribuie, astfel, la performanța organizațională și se specializează într-un anumit domeniu. Totodată, este și „vârsta profesională” la care își pregătește un plan pentru atingerea obiectivelor profesionale. Făcând o paralelă cu viața biosocială, putem vorbi în această etapă despre apariția unor conflicte între viața profesională și cea non-profesională.¹⁴

Etapa de avansare și menținere corespunde unei perioade de mijloc a carierei. Indiferent de evoluția ulterioară, aceasta este o etapă în care individul se concentrează asupra obiectivelor-cheie pe plan profesional. Este o etapă de bilanț profesional și personal și, de regulă, reprezintă vârful carierei pentru majoritatea indivizilor. Pentru cei orientați prioritar spre activități cu caracter profesional, este perioada în care încep activități de mentorat sau activități de reorientare în carieră.¹⁵



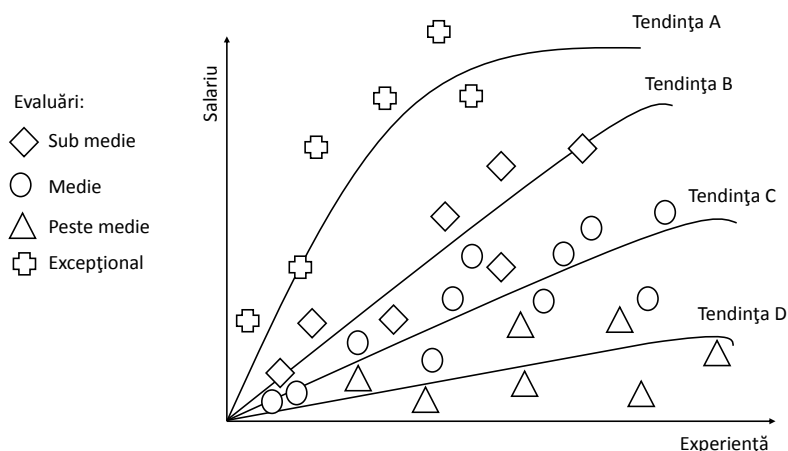
Tabelul 8.2. Stadiile carierei conform modelului Milkovich Boudreau

	Explorarea și încercarea diferitelor roluri	Intrarea în organizație și avansarea	Opțiunea pentru:	Retragerea
			Continuare Menținere Declin	
Stadii	EXPLORARE	STABILIZARE	MENȚINERE	DECLIN
Probleme				
Activități principale	Sprijin/îndrumare Pregătire Ascultare	Recunoaștere ca persoană Contribuție independentă	Pregătire și dezvoltare Alocarea resurselor Modelarea direcțiilor organizației	Retragere
Relații	De început	Colegiale	Mentor	Sfătuitor
Roluri	Dependentă	Independentă	Asumarea responsabilității or pentru alții	Diminuarea importanței putere/rol
Vârsta	16-25 ani	20-35 ani	35-55 ani	50-75 ani

Cariera târzie este pentru mulți indivizi sinonimul retragerii din activitate (într-un ritm mai mult sau mai puțin susținut) și al revizuirii ponderii dintre activitățile cu un caracter profesional și cele extraprofesionale. În această etapă a vieții profesionale, rolul individului este de mentor sau de expert.¹⁶

8.4. Evaluarea carierei

Studierea dinamicii carierelor individuale este un instrument necesar pentru formularea politicilor de management al carierei și pentru pregătirea planurilor de succesiune managerială. O analiză riguroasă a parcursului profesional al fiecărui angajat, corelată cu evaluarea periodică a performanțelor, furnizează informații importante cu privire la potențialul individual și la posibile dificultăți de promovare sau disfuncții organizaționale. Modelul propus de Armstrong (2003) corelează recompensele și experiența profesională pentru a determina tendințele de progres în carieră (Figura 8.4.).

Figura 8.4. Tendințe în dinamica carierelor profesionale

Sursa: Armstrong M., Managementul resurselor umane. Manual de practică, București: Editura CODECS, 2003, p. 548.



Acest tip de indicator permite detectarea tendințelor de evoluție în carieră a angajaților în cadrul organizației. Cei aflați în categoria D se pot afla fie într-un moment de declin al carierei, adică în curs de a părăsi organizația, fie într-un moment în care trebuie susținuți pentru a-și îmbunătăți performanțele.

Categoria C corespunde salariaților care se află pe un piedestal în carieră, producând performanțe conform așteptărilor. Categoriile A și B reprezintă indivizi cu potențial de promovare pentru organizație (tendința B – promovare, tendința A – managementul talentelor/ programe de dezvoltare managerială).

Rezumatul capitolului

Prin carieră înțelegem direcția și drumul pe care alege să îl urmeze un angajat din punct de vedere profesional. În funcție de motivația care stă la baza procesului de planificare a carierei, se pot identifica: planificarea voluntară (inițiată de angajat în vederea menținerii sau creșterii prestigiului profesional și/sau a remunerației) și planificarea involuntară (impusă de necesitatea evitării unor situații nedorite, cum ar fi disponibilizarea). În interiorul unei organizații se pot distinge mai multe direcții de mobilitate în carieră: mobilitatea verticală, mobilitatea orizontală, mobilitatea diagonală, mobilitatea centripetă. Sunt șase tipuri de orientare în carieră: tipul convențional, tipul artistic, tipul realist, tipul social, tipul întreprinzător și tipul investigativ.

De asemenea, există cinci ancore ale carierei individuale: competența tehnică/funcțională, competența managerială, siguranța, autonomia și creativitatea. Interesul organizațiilor pentru programele de management al carierei corespunde nevoii de a diminua riscul de

incertitudine și volatilitatea formării și acumulării de cunoștințe la nivel acceptabil. Stadiile vieții adulte sunt corelate cu dezvoltarea carierei individului. Aceste stadii sunt: tranziția la stadiul timpuriu de adult (17-22 de ani, etapa examinării diferitelor opțiuni legate de stilul de viață și de autonomie), integrarea în viața de adult (22-28 de ani, selecția și testarea opțiunilor privind rolurile și stilurile de viață), tranziția de la 30 de ani (28-33 de ani, etapa de reanalizare a opțiunilor precedente și ierarhizarea lor), fixarea (33-40 de ani, concentrarea în vederea realizării unor obiective specifice), tranziția/criza de la mijlocul vieții (40-45 de ani, reevaluarea opțiunilor anterioare privind stilul de viață, eliminarea elementelor negative și testarea unor noi oportunități), vârsta adultă medie (45-60 de ani, implementarea schimbărilor în stilul de viață rezultate din etapa de tranziție, adesea o reorientare spre activități cu caracter neprofesional) și tranziția adultă târzie și vârsta adultă târzie (peste 60 de ani, încorporarea de noi valori, interese și comportamente într-un stil de viață schimbat).

Termeni-cheie

carieră	mobilitate centripetă	mobilitate diagonală
mobilitate verticală	mobilitate orizontală	managementul carierei
planificarea carierei centrată organizațional	planificarea carierei individuale	

Aplicații

1. Elaborați un eseu (1-2 pagini) cu tema „Cariera mea peste 10 ani”. Descrieți etapele evoluției voastre și metodele pe care le veți utiliza pentru realizarea obiectivelor pe care vi le-ați propus.
2. Comentați afirmația: „Investițiile în dezvoltarea carierei nu aduc un beneficiu real organizației; nu fac decât să crească așteptările angajaților, iar în cazul în care nu sunt îndeplinite, îi determină pe aceștia să părăsească organizația. Înseamnă că pregătim angajați pentru concurenții noștri.” Formați două echipe: una pro și una contra.
3. Utilizând internetul și alte instrumente de documentare, identificați cinci profesii care vor avea succes în următorii zece ani. Argumentați-vă răspunsul.
4. Citiți enunțurile de mai jos și bifați-le pe cele care corespund unor sarcini ce vi se potrivesc sau pe care ați dori să le realizați. Pentru moment, ignorați litera din dreptul fiecărui item.

Exercițiul 1

Citiți enunțurile de mai jos și bifați –le pe cele care corespund unor sarcini ce vă atrag. Pentru moment, ignorați litera din dreptul fiecărui item.

Să programez sarcini și întâlniri	(D)
Să consiliesc pe cineva	(P)
Să tai lemne	(O)
Să fiu membru într-o echipă sportivă	(P)
Să mânuiesc utilaje	(O)
Să plantez flori în grădină	(O)
Să învăț noi programe de calculator	(O)
Să țin evidență contabilă	(D)
Să gătesc	(O)
Să am grijă de un bolnav	(P)
Să analizez și să administrez investiții	(D)
Să negociez o afacere între două părți	(P)
Să scriu o propunere de afacere sau de vânzare	(I)
Să fac cercetare	(D)
Să restructurez un plan	(D)
Să rezolv reclamațiile clienților	(P)
Să merg la o licitație cu strigare	(P)
Să construiesc un sistem audio	(I)
Să tehnoredactez un document	(D)
Să amenajez un birou	(I)
Să predau un curs	(P)
Să vând la un magazin	(P)
Să scriu un articol	(I)
Să concep un website	(I)
Să conduc un camion pe optsprezece roți	(O)
Să îngrijesc copii	(P)
Să cresc cai de curse	(O)
Să pregătesc declarații financiare	(D)
Să descopăr piețe pentru noi produse	(I)
Să intervievez un candidat pentru un anumit post	(P)
Să coordonez un eveniment	(I)
Să scriu un comunicat de presă	(I)
Să repar un ceas	(O)
Să planific un buget	(D)
Să refac instalația electrică a unei case	(O)
Să construiesc un dulap	(O)
Să pregătesc rapoarte contabile	(D)
Să găsesc un nou spațiu pentru birouri	(D)
Să facilitez o întâlnire	(P)

	Să fiu ghid turistic	(P)
	Să confecționez un costum de baie	(I)
	Să deschid noi conturi bancare pentru clienți	(P)
	Să fac recenzii pentru restaurante	(I)
	Să fiu managerul unui grup de angajați	(P)
	Să strâng bani pentru o cauză	(P)
	Să creez modele de fișe contabile	(D)
	Să întocmesc hărți	(O)
	Să sting un incendiu	(O)
	Să analizez datele unui recensământ	(D)
	Să scriu o carte	(I)
	Să capitonez o canapea	(O)
	Să decorez o casă	(I)
	Să cresc vite	(O)
	Să concep o nouă strategie de afaceri	(D)
	Să concep planul de perspectivă al unei companii	(I)
	Să creez o campanie de marketing	(I)
	Să întrețin green-urile unui teren de golf	(O)
	Să analizez riscuri de asigurări	(D)
	Să editez manuscrise	(I)
	Să revizuiesc contracte	(I)

Sursa: Jansen J., 2007.

Fiecare dintre sarcinile/activitățile de mai sus aparțin unei categorii specific de interese. Cele patru categorii sunt: Persoanele, Ideile, Datele și Obiectele. Analizați litera de pe ultima coloană și numărați câte răspunsuri se încadrează la fiecare categorie:

- P:.....

Vă plac activitățile sau sarcinile care vă fac să interacționați cu persoane sau grupuri. E posibil să vă placă să vorbiți cu oameni, să-i convingeți, să-i învățați, să-i instruiți, să le oferiți consiliere și să-i conduceți.

- I:....

Vă plac conceptele, teoria, principiile, crearea sau exprimarea de sentimente. Aveți probabil înclinație spre arte, picture, cusut și scris.

- D:.....

Sunteți interesat de sarcini concrete și realiste care implică programe, numere, bugete, direcții, proceduri și procese. Vă place și vă simțiți confortabil când aveți sarcini și activități practice.

- O:.....

Vă place să vă folosiți mâinile atunci când lucrați, să reparați, să utilizați în mod precis și ordonat mașini, instrumente și obiecte. În această categorie intră munca legată de plante și animale.

Categoria la care înregistrați cel mai mare număr de răspunsuri reflectă zona dumneavoastră dominantă de interes.

Exercițiul 2

Cât de bine vi se potrivește poziția de mic întreprinzător? Pentru a afla, răspundeți la întrebările următoare:(Jansen, 2007)

1. Nu manifest o puternică nevoie de Securitate.

Adevărat	Fals
----------	------

2. Mă plictisesc repede de multe lucruri pe care le întreprind.

Adevărat	Fals
----------	------

3. Sunt dispus să-mi folosesc economiile pentru a-mi porni propria afacere.

Adevărat	Fals
----------	------

4. În caz de nevoie, sunt dispus să împrumut bani de la alții.

Adevărat	Fals
----------	------

5. Mă oborește foarte tare rutina de zi cu zi și chiar mi-aș dori mai multă diversitate.

Adevărat	Fals
----------	------

6. Sunt dispus să muncesc oricât de mult pentru a-mi lansa afacerea.

Adevărat	Fals
----------	------

7. Ideea de vânzări nu mă sperie.

Adevărat	Fals
----------	------

8. Chiar înțeleg avantajul socializării în interes de serviciu și sunt dispus să fac acest lucru în mod constant.

Adevărat	Fals
----------	------

9. Am avut una sau mai multe experiențe antreprenoriale în copilărie sau în tinerețe.

Adevărat	Fals
----------	------

10. Îmi place să fiu singur.

Adevărat	Fals
----------	------

11. Prefer activitățile individuale în locul celor de grup.

Adevărat	Fals
----------	------

12. Cariera mea mă solicită la maxim, implicându-mă în noi situații și ajutându-mă să-mi însușesc noi competențe.

Adevărat	Fals
----------	------

13. Deși sunt realist, îmi păstrez totuși optimismul.

Adevărat	Fals
----------	------

14. Partenerul meu de viață sau o altă persoană importantă din viața mea, împreună cu familia sunt alături de mine.

Adevărat	Fals
----------	------

15. Sunt o persoană hotărâtă, dispusă să ia decizii rapid, chiar și atunci când nu cunosc toate datele.

Adevărat	Fals
----------	------

16. De obicei, reușesc să-i rog pe alții să-mi ofere ajutor sau sfaturi atunci când nu sunt sigur sau nu am suficiente informații despre un anumit lucru.

Adevărat	Fals
----------	------

17. Alții mă descriu ca pe o persoană organizată.

Adevărat	Fals
----------	------

18. Sunt capabil să mă motivez consecvent și să-mi mențin un nivel ridicat al motivației chiar în condiții de stres.

Adevărat	Fals
----------	------

19. Emoțional, sunt capabil să mă redrez destul de repede după o problemă sau un eșec.

Adevărat	Fals
----------	------

20. Atunci când mă aflu în fața unor probleme sau provocări, mă simt inspirat să le rezolv.

Adevărat	Fals
----------	------

Acum măsurați de câte ori ați marcat Adevărat. Scorul obținut poate fi interpretat astfel:

- Între 15 și 20: Aveți mintea unui antreprenor și, probabil, veți avea succes în propria afacere. Deși aveți instincte bune de afaceri, asigurați-vă că ați întocmit un plan de afaceri solid.
- Între 10 și 15: În cazul în care sunteți foarte atent, vă faceți un plan de afaceri, obțineți finanțarea și vă asigurați sprijinul familiei și al celor cu care colaborați, atunci aveți șanse de succes în afaceri.
- Între 9 și 13: Deși în mod cert trebuie să mai învățați ce înseamnă a fi pe cont propriu, cu pasiune și ceva instruire puteți avea succes. Poate ar trebui să vă găsiți un partener de afaceri sau să lucrați ca angajat cu contract, pentru a avea un ajutor în plus la început.
- Între 1 și 4: Punctajul dumneavoastră indică faptul că nu antreprenorul este domeniul în care sunteți talentat. Gândiți-vă din nou la ce vă lipsește în carieră și găsiți o altă modalitate de a vă satisface nevoile, înainte de a vă întemeia o afacere.

Exercițiul 3

Răspundeți la întrebările de mai jos. În felul acesta veți avea argumente pro sau contra unei cariere antreprenoriale.

1. Aveți competențe tehnice și abilități care vă motivează, pe care ați vrea să le valorificați în afacerea dumneavoastră? Care sunt acestea? Cine are nevoie de ele?

.....
.....

2. Există o cerere evidentă pe piață care este neglijată, sau abia începe să fie satisfăcută?

.....
.....

3. Există o tendință curentă pe piață, care a creat o necesitate sau o abordare diferită față de un produs sau serviciu deja existente?

.....
.....

4. Există vreo nișă pe care ați putea să o acoperiți fie datorită abilităților dumneavoastră unice, fie datorită unei nevoi de piață neacoperite? Care este aceasta?

.....
.....

5. Există deja vreun produs sau serviciu pe care știți că puteți să-l îmbunătățiți? Descrieți-l.

.....
.....

6. Puteți introduce un produs sau un serviciu deja existente pe o altă piață? Despre ce este vorba?

.....
.....

7. Ați observat anumite tipare de cumpărare ale unor persoane particulare sau corporații pe care le puteți transforma într-o oportunitate de afaceri pentru dumneavoastră? Care sunt acestea?

.....
.....

8. Există o afacere într-o altă țară, pe care dumneavoastră ați putea-o extinde la nivel global?

.....
.....

Exercițiul 4

Pornind de la cele mai importante zece chei ale succesului de carieră (Jansen, 2007), precizați care dintre ele sunt punctele dumneavoastră forte/slabe?

1. Curiozitatea: a dori să știi și să înveți
2. Determinarea: a ajunge la concluzia finală sau a face o alegere și apoi a trece la acțiune

3. Perseverența: a fi pasionat de rezultate, a avea energia, concentrarea și dorința de a le obține
4. Empatia: a demonstra grijă și înțelegere față de situația, sentimentele și motivele celuilalt
5. Flexibilitatea: a fi capabil de schimbare și de adaptare la schimbare
6. Continuitatea: terminarea unei acțiuni și trecerea la etapa următoare
7. Umorul: a vedea lumea și propria persoană cu amuzament
8. Inteligența: a gândi și a munci în mod inteligent; a fi riguros în tot ce faci; a nu reinventa roata; a plănuși înainte de a acționa; a lucra cu eficiență.
9. Optimismul: a te aștepta la cel mai bun rezultat posibil și a te concentra asupra aspectelor pozitive ale oricărei situații.
10. Respectul: a nu uita niciodată că este la fel de simplu să fii amabil, a proteja respectul de sine, respectul celorlalți față de tine; a-i trata pe ceilalți în mod politicos și atent,
11. Precizați care dintre ele sunt punctele dumneavoastră forte? Și care dintre aceste zece trăsături se află în categoria punctelor dumneavoastră slabe?

Referințe bibliografice

¹ Guerrero S., Cerdin J.-L., Roger A. (coord.) *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*, Editions Vuibert, Paris, 2004.

² Crabtree J., *Employee's Perception of Career Management Practices: The Development of a New Measure*, Journal of Career Assessment, Vol. 7, Nr. 2, Spring, 1999, pp. 203-212.

³ Arhur M.B., *Examining contemporary careers: A call for interdisciplinary inquiry*, Human Relations, Vol. 61, No 2, 2008, pp. 163 – 186 .

⁴ Guerrero S., Cerdin J.-L., Roger A. (coord.). *Op. cit.*

⁵ Eby L. T., Allen T. D., Brinley A., *A Cross-Level Investigation of the Relationship Between Career Management Practices and Career-Related Attitudes*, Group & Organization Management, Vol. 30, Nr. 6, December, 2005, pp. 565 – 596.

⁶ Dessler G., *Human Resource Management*, 11th ed., Prentice Hall, New Jersey, 2008.

⁷ Kuijpers M.A.C.T., Scheerens J., *Career Competencies for the Modern Career*, Journal of Career Development, Vol. 32, No 4, 2006, pp. 303 – 319.

⁸ Johns G., *Comportament organizațional*, Editura Economică, București, 1998.

⁹ Johns G. *Op. cit.*

¹⁰ Johns G. *Op. cit.*

¹¹ Dessler G. *Op. cit.*

¹² Johns G. *Op. cit.*

¹³ Manolescu A., *Managementul resurselor umane*, Ediția a-III-a. București: Editura Economică, 2003.

¹⁴ Johns G. *Op. cit.*, p.570

¹⁵ Manolescu A. *Op. cit.*, pp.356-357, Johns G. *Op. cit.*, p.570

¹⁶ Johns G. *Op. cit.*

