

Voicu SUCALĂ

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Suport de curs



U.T.PRESS

Cluj-Napoca, 2015

ISBN 978-606-737-038-6

VOICU SUCALĂ

***MANAGEMENTUL RESURSELOR
UMANE***

Suport de curs



U.T. PRESS

Cluj-Napoca, 2015

ISBN 978-606-737-038-6



Editura U.T.PRESS
Str.Observatorului nr. 34
C.P.42, O.P. 2, 400775 Cluj-Napoca
Tel.:0264-401.999 / Fax: 0264 - 430.408
e-mail: utpress@biblio.utcluj.ro
www.utcluj.ro/editura

Director: Ing. Călin D. Câmpean

Copyright © 2015 Editura U.T.PRESS

Reproducerea integrală sau parțială a textului sau ilustrațiilor din această carte este posibilă numai cu acordul prealabil scris al editurii U.T.PRESS.

Multiplicareaă executat la Editura U.T.PRESS.

ISBN 978-606-737-038-6

Bun de tipar: 23.06.2015

Cuprins

1. Introducere în Managementul resurselor umane	5
1.1. Organizațiile și resursa umană	5
1.2. Managementul resurselor umane- concept, obiective și activități din domeniul managementului resurselor umane	8
1.3. Circulația și fluctuația resurselor umane	11
2. Asigurarea organizațiilor cu resurse umane	17
2.1. Prognoza și planificarea resurselor umane	17
2.2. Proiectarea și analiza posturilor	21
2.3. Recrutarea resurselor umane	28
2.4. Selecția resurselor umane	47
3. Managementul carierei profesionale	62
3.1. Concept și etape ale carierei profesionale	62
3.2. Diferențe individuale în orientarea carierei	62
3.3. Cariera și stadiile vieții adulte	67
3.4. Planificarea carierei profesionale	75
4. Motivarea și recompensarea resurselor umane	80
4.1. Motivarea: concept și teorii motivaționale	80
4.2. Tehnici de motivare a resurselor umane	86
5. Evaluarea performanțelor și promovarea salariaților	93
5.1. Evaluarea performanțelor salariaților	93
5.2. Evaluarea salariaților în funcție de cerințele și particularitățile locurilor de muncă	97
5.3. Evaluarea salariaților în funcție de responsabilități	99
5.4. Interviu de evaluare a performanțelor	104

5.5. Avantaje și dezavantaje asociate diferitelor categorii de evaluatori	113
Bibliografie	123

1. Introducere în Managementul resurselor umane

1.1. Organizațiile și resursa umană

Societatea modernă poate fi văzută și înțeleasă ca o rețea de organizații care apar, se dezvoltă sau dispar. În aceste condiții, oamenii reprezintă o resursă vitală a oricărei organizații, care asigură supraviețuirea, dezvoltarea și succesul competițional al acesteia (Manolescu, A., Managementul resurselor umane, Ed. Economică, București, 2001, pag. 7).

Fiecare organizație combină în diferite proporții resurse materiale, resurse financiare, informaționale și resurse umane pentru a-și atinge obiectivele sale finale. Dintre toate acestea, resursele umane reprezintă un element esențial în atingerea acestor obiective. Fără angajați capabili, o firmă produce inefficient și riscă falimentul.

Resursele umane reprezintă una dintre cele mai importante investiții financiare ale firmei și este normal ca utilizarea lor eficientă să constituie o prioritate.

Unii specialiști în domeniu (De Cenzo, David, A., Robbins, P., Personnel/Human Resource Management, Prentice-Hall, 1998, pag. 2) sugerează anumite întrebări și răspunsuri la ele, ca de exemplu: „Ce este o organizație fără angajați săi? Nu este nimic în absența resurselor umane, eventual, o mulțime de echipamente costisitoare”. „Dacă am concedia angajații diferitelor organizații, cu ce am mai

rămâne? Nu cu mare lucru”.

Organizațiile reprezintă colectivități de oameni realizate în vederea atingerii unui scop comun. Pentru a exista, orice organizație se clădește pe baza unor interacțiuni între indivizi care urmăresc același obiectiv.

Rolul, caracteristicile și particularitățile resurselor umane în organizații au constituit în ultimii ani obiectul a numeroase cercetări care au promovat și argumentat idea că resursele umane sunt principalele resurse strategice ale organizațiilor.

Noua filozofie a organizațiilor pune preț deosebit pe rolul resurselor umane deoarece (Manolescu, A., Managementul resurselor umane, Ed. Economică, București, 2001, pg. 15-39):

- Resursele umane reprezintă organizația;
- Resursele umane reprezintă unul dintre cele mai importante costuri ale unei organizații, ale cărei rezultate devin tot mai evidente în timp;
- Resursele umane reprezintă o componentă unică în ceea ce privește potențialul de creștere și dezvoltare, precum și capacitatea de a-și cunoaște și învinge propriile limite;
- Deciziile manageriale în domeniul resurselor umane sunt printre cele mai dificile deoarece acestea implică și interconectează factorii individuali, organizaționali și situaționali care influențează și se regăsesc în deciziile respective;
- Resursele umane constituie un potențial uman deosebit, datorită implicării eficiente, depline, respectiv profunde a angajaților în atingerea obiectivelor organizaționale;

- Oamenii dispun de o relativă inerție la schimbare, compensată însă de o mare adaptabilitate la situații diverse;
- Resursele umane sunt puternic marcate de factorul timp, datorită faptului că schimbarea mentalităților, obiceiurilor, comportamentelor necesită perioade semnificative de timp;
- Oamenii sunt autonomi și liberi, chiar dacă sunt dependenți de anumite influențe;
- Oamenii trăiesc și acționează în colectivități fiind atașați de anumite grupuri;
- Relațiile manageri-subordonați trebuie să fie generate de principiul demnității umane;
- Eficacitatea utilizării tuturor celorlalte resurse aflate la dispoziția unei organizații depinde într-o măsură din ce în ce mai mare de eficacitatea folosirii resurselor umane;
- Dintre toate categoriile de resurse ale unei organizații, resursele umane sintetizează și exprimă cel mai sugestiv specificitatea managementului ca tip de activitate umană.

Această abordare modernă pentru care atragerea oamenilor în organizații se datorează rolului și importanței lor deosebite și nu pentru simpla ocupare a unui post vacant, a trecut o perioadă îndelungată. Implicarea resurselor umane în organizație cu întreaga lor personalitate și specificitate este o problemă pe care teoria clasică a organizațiilor a neglijat-o în perioada de început. Abia începând cu perioada antreprenorială a anilor '80 apare conceptul de management al resurselor umane, iar istoricul organizațiilor cunoaște mutații importante în privința reconsiderării rolului acestora.

1.2. Managementul resurselor umane - concept, obiective și activități din domeniul managementului resurselor umane

Conducerea și administrarea resurselor umane sau managementul resurselor umane pot fi definite drept știința de a coordona efortul uman astfel încât să fie atinse obiectivele de creștere a eficienței și eficacității organizaționale. Managementul resurselor umane are câteva dintre caracteristicile unei științe pentru că formulează și generalizează concepte, legi, principii, reguli, metode, tehnici și instrumente de conducere, dar deasemenea reprezintă și o tehnică pentru că aplicarea lor în practică ține seama de specificitățile care apar la nivelul fiecărei organizații, solicitând multă experiență mai ales în domeniul comportamentului uman, al negocierii și al gestionării conflictelor.

Managementul resurselor umane este un termen relativ recent, mai modern, pentru ceea ce s-a numit tradițional „administrarea personalului”, „relațiile industriale”, „conducerea activităților de personal”, „dezvoltarea angajaților”, „managementul personalului” etc. (Manolescu, 2001, pag. 30). Majoritatea organizațiilor românești și-au schimbat denumirea din birou, serviciu, departament sau compartiment de „personal-salarizare”, „personal-învățământ- salarizare”, „personal”, „personal-organizare-salarizare” în cel de „resurse umane” fapt pozitiv în principiu, cu condiția ca această modificare să aibă loc și în fond și nu doar de formă.

În acest sens specialiștii sugerează patru perspective de analiză sau de înțelegere a managementului resurselor umane și

anume (Manolescu, 2001, pag. 30):

- MRU reprezintă o expresie a practicilor de personal existente;
- MRU este o nouă disciplină managerială;
- MRU este model bazat pe resurse;
- MRU este o funcțiune strategică a organizației.

Înființarea și dezvoltarea unui departament de resurse umane înseamnă trecerea la un nivel superior de conducere a activității economice, în beneficiul reciproc al organizației, dar și al angajaților. În situația în care importanța managementului resurselor umane nu este înțeleasă și acceptată de către toți factorii de decizie, va rezulta un impact nefavorabil asupra ocupării și folosirii eficiente a forței de muncă.

În literatura de specialitate se poate constata un număr relativ mare de definiții a managementului resurselor umane, ceea ce sugerează faptul că nu există o definiție unanim acceptată de toți specialiștii; totuși, diferențele dintre acestea nu sunt semnificative, constând în special în aspecte formale, nu conțin elemente contradictorii ci se completează reciproc.

Manolescu (2001) consideră că managementului resurselor umane cuprinde toate activitățile, deciziile și practicile manageriale orientate spre factorul uman, având drept obiective: asigurarea, menținerea, dezvoltarea și folosirea eficientă a resurselor umane dintr-o organizație precum și optimizarea relațiilor dintre acestea. Astfel MRU devine o componentă a activității manageriale situată în zona decizională strategică și de maximă importanță în conducerea organizației.

Sintagma “resurse umane” o înlocuiește pe cea de

„personal”, dar o depășește în conținut și marchează o etapă superioară în modul de a înțelege oamenii. Se trece de la înțelegerea angajaților în termeni de costuri, la înțelegerea acestora în termeni de resurse și investiții pentru dezvoltarea ulterioară a organizației.

Conținutul MRU este dat de ansamblul activităților de resurse umane care reflectă politicile și procedurile conducerii în privința personalului.

MRU vizează două **obiective** primordiale:

- atragerea, obținerea și reținerea forței de muncă în organizație,
- eficiența personalului.

Primul obiectiv se realizează în practică prin reducerea absenteismului, a fluctuației de personal, creșterea siguranței în muncă. Cel de-al doilea obiectiv constă în adică realizarea cu succes a sarcinilor ce sunt atribuite fiecărui angajat, lucru ce depinde într-o mare măsură de motivarea personalului și capacitatea acestuia.

Literatura de specialitate cuprinde o diversitate de activități care concură la realizarea performantă a managementului resurselor umane. Cu toate acestea, este de natura evidenței faptul că toate organizațiile indiferent de mărimea lor trebuie să întreprindă activități de personal. În consecință rezultă principalele activități ale MRU menite să coordoneze resursele umane:

- 1) Asigurarea cu resurse umane care presupune în principal planificarea resurselor umane, recrutarea și selecția acestora, integrarea noilor angajați;

- 2) Organizarea resurselor umane și stabilirea condițiilor de muncă care presupune stabilirea volumului de muncă necesar atingerii obiectivelor organizației și atribuirea unei părți din acest volum de muncă oamenilor (proces ce se realizează în principal prin analiza posturilor), stabilirea programului de lucru, a condițiilor de muncă și protejarea sănătății și a securității în muncă;
- 3) Dezvoltarea resurselor umane, adică orientarea noilor angajați și inițierea pe post, formarea și perfecționarea profesională, managementul carierei profesionale;
- 4) Evaluarea și recompensarea resurselor umane, activitate ce presupune evaluarea performanțelor angajaților, stabilirea unui sistem coerent, echitabil și stimulat de retribuire a recompenselor sau a altor compensații, ajutoare și stimulente;
- 5) Relațiile cu angajații și sindicatele, activitate ce presupune informarea și comunicarea, concilierea privind problemele personale ale angajaților, prevenirea și soluționarea conflictelor de muncă.

1.3. Circulația și fluctuația resurselor umane

Circulația angajaților constituie mișcarea persoanelor în interiorul pieței muncii, constând în plecări/intrări în cadrul organizației. Următorii indicatori sunt folosiți pentru măsurarea circulației personalului:

- coeficientul circulației la intrări: raportul dintre numărul

persoanelor intrate în firmă și numărul scriptic de personal al acesteia.

$$C_i = \frac{N_i}{N_{sp}} \cdot 100 ,$$

unde: C_i – coeficientul circulației la intrări;

N_i – numărul persoanelor intrate în firmă în perioada analizată (de regulă 1 an), prin transfer, angajări;

N_{sp} – numărul scriptic de personal în perioada analizată

- coeficientul circulației la plecări: raportul dintre numărul persoanelor care ies din firmă și numărul scriptic de personal al acesteia

$$C_p = \frac{N_p}{N_{sp}} \cdot 100 ,$$

unde: C_p – coeficientul circulației la plecări;

N_p – numărul persoanelor care ies din firmă în intervalul analizat (de regulă 1 an) prin: transfer, concediere, trecere în șomaj, demisie, pensionare, plecare în armată, deces.

- coeficientul circulației totale reprezintă raportul dintre suma persoanelor intrate și a celor ieșite din unitate în intervalul analizat și numărul scriptic de personal

$$C = \frac{N_i + N_p}{N_{sp}} \cdot 100 ,$$

unde: C – coeficientul circulației totale;
 N_i – numărul persoanelor intrate în intervalul analizat;
 N_p – numărul persoanelor ieșite în intervalul analizat;
 N_{sp} – numărul scriptic de personal în intervalul analizat.

Fenomenul de circulație al resurselor umane poate crea disfuncționalități și în consecință trebuie să fie redus la un nivel rezonabil pentru organizație.

Fluctuația personalului are loc atunci când angajații părăsesc organizația și trebuie înlocuiți. Fluctuația poate fi:

- voluntară: demisie, transfer la cerere;
- involuntară: transfer în interes de serviciu, concedieri.

Ceea ce interesează în mod deosebit este fluctuația voluntară, care, poate fi măsurată cu ajutorul coeficientului fluctuației coeficient exprimat în raport cu numărul persoanelor care au părăsit organizația în perioada analizată (de regulă 1 an) și numărul scriptic de personal (în perioada analizată).

$$C_f = \frac{N_f}{N_{sp}} \cdot 100 ,$$

unde: C_f – coeficientul fluctuației;
 N_f – număr de persoane care au părăsit organizația în

perioada analizată;

N_{sp} – număr scriptic de personal în perioada analizată.

Rata fluctuației trebuie analizată pentru a prevedea viitoarele pierderi și implicit cerințe. Indiferent de situația economică, o anumită fluctuație de personal este inevitabilă, dar un manager trebuie să aibă în vedere prevenirea amplificării acestui fenomen respectiv cum să îl reducă.

Chiar dacă coeficientul fluctuației este util în termeni generali, are câteva dezavantaje:

- nu indică domeniile în care rata celor care pleacă e mare;
- nu indică vechimea în firmă a celor care pleacă;
- nu indică modificările rapide în numărul persoanelor care au părăsit organizația de la un an la altul.

O rată a fluctuației de 15-20% este considerată drept satisfăcătoare de majoritatea firmelor, dar este foarte important dacă această rată este reprezentativă pentru întreaga firmă sau numai pentru un sector restrâns din cadrul acesteia. O atenție deosebită trebuie acordată cauzelor plecării.

Fluctuația de personal nu trebuie neglijată deoarece costurile implicate de acest fenomen sunt importante. Costul fluctuației crește cu cât angajații care pleacă sunt mai specializați și mai greu de găsit.

Costul total al fluctuației de personal este dat de:

- costurile plecării angajaților:
 - costuri directe ale părăsirii firmei de către angajați provenite din faptul că rezultatele organizației sunt afectate cât timp postul este vacant;

- costuri de recrutare, selecție;
- costuri de pregătire, instruire a noului angajat;
- costuri legate de rezultatele mai slabe ale noului angajat, acesta având nevoie de o perioadă de acomodare;
- costurile reținerii salariaților:
 - plecarea unui angajat “cheie” poate să aibă efecte negative asupra întregii firme, de aceea, în unele situații se justifică creșterea costurilor de reținere a acestora în organizație; aceste costuri pot fi determinate de:
 - sporirea beneficiilor acordate;
 - acordarea unor creșteri salariale;
 - izbucnirea unor conflicte între persoanele care și-au manifestat intenția de a pleca (și au beneficiat de aceste avantaje) și ceilalți angajați;
 - uneori, costurile reținerii angajatului depășesc beneficiile pe care acesta le-ar aduce prin rămânerea în firmă; în această situație, nu are rost să se aloce resurse pentru a reduce fluctuația de personal, mai ales dacă există posibilitatea recrutării de persoane potrivite din exterior.

Fluctuația de personal poate fi controlată prin câteva măsuri, cum ar fi:

- îmbunătățirea procesului de selecție a personalului;
- asigurarea corespondenței între aspirațiile angajaților, capacitățile și aptitudinile lor și postul ocupat;
- oferirea posibilităților de instruire și perfecționare;

- oferirea perspectivelor de promovare;
- asigurarea unor condiții corespunzătoare de muncă;
- adoptarea unui sistem de salarizare corect și echitabil.

2. Asigurarea organizațiilor cu resurse umane

2.1. Prognoza și planificarea resurselor umane

Prin planificarea resurselor umane se asigură legătura între strategia unei organizații și funcțiunea de personal. Planul strategic al resurselor umane este o proiecție a modului în care organizația urmărește să utilizeze resursele umane disponibile și să atragă alte resurse umane în conformitate cu strategia ei.

Strategia în domeniul resurselor umane îmbină cunoașterea prezentului cu previziunea a viitorului. Pentru ca un manager să fie capabil să previzioneze evoluția viitoare a resurselor umane este necesar utilizarea tehnicilor de prognoză, pe baza următoarele cerințe:

- cunoașterea corectă a realității;
- existența unor date din trecut pe perioade suficient de lungi;
- eliminarea din calcul a datelor cu caracter accidental;
- folosirea simultană a mai multor metode de prognoză;

Obiectivele organizației constituie punctul de plecare al oricărei prognoze a resurselor umane. Pe baza obiectivelor și a planurilor organizației, planificarea resurselor umane realizează concordanța între previziunea nevoii de personal și previziunea ofertei de personal (cei ce pot fi selectați din interiorul organizației sau din afara ei). Necesitatea planificării resurselor umane apare ca fiind evidentă datorită duratei de timp care există între identificarea nevoii

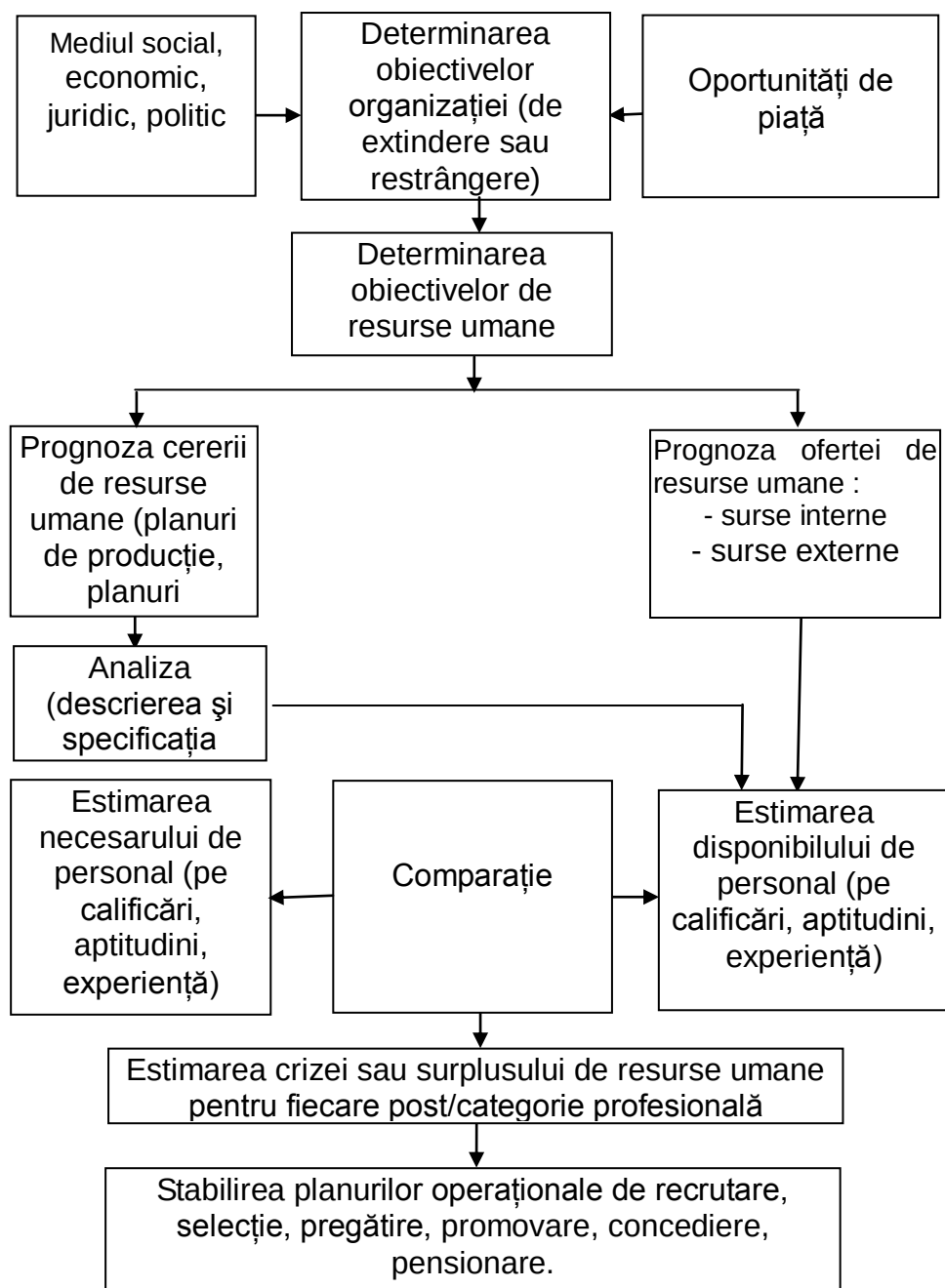


Fig. 2.1. Etapele procesului de planificare a resurselor umane

de a ocupa un post și găsirea persoanei potrivite pentru acel post. Planificarea resurselor umane presupune parcurgerea mai multor etape (fig. 2.1). Punctul de pornire îl reprezintă obiectivele organizației. Trebuie avute în vedere influența factorilor externi de mediu, ca și a oportunităților/posibilităților de piață; de asemenea un rol important îi revine managerului care trebuie să aibă calitatea de a formula aceste obiective în concordanță cu posibilitățile organizației.

Odată ce obiectivele organizației au fost formulate, comunicate și înțelese de toți cei în cauză compartimentul de resurse umane trebuie să-și specifice obiectivele de resurse umane. Acestea sunt diferite de la o organizație la alta în funcție de strategia și necesitățile fiecăreia.

Planificarea resurselor umane este un proces complex care presupune parcurgerea mai multor etape (fig. 2.1) După cum se observă din fig. 2.1, punctul de pornire îl reprezintă obiectivele organizației. Trebuie avute în vedere influența factorilor externi de mediu, ca și a oportunităților/posibilităților de piață; de asemenea un rol important îi revine managerului care trebuie să aibă calitatea de a formula aceste obiective în concordanță cu posibilitățile organizației.

Proгноza cererii de resurse umane implică:

- numărul de angajați necesari, având în vedere planul de dezvoltare al organizației;
- tipul de angajați necesari; combinația de calități, aptitudini și experiență necesare angajaților firmei este mai greu de estimat.

Proгноza ofertei de resurse umane presupune:

- progноza ofertei de personal din interiorul firmei, ceea ce

implică:

- analiza resurselor umane existente în organizație în funcție de ocupație, aptitudini, vechime etc.;
 - analiză a pierderii de personal – adică măsura în care diferite categorii de angajați părăsesc organizația pentru a produce previziunea viitoarelor cerințe de înlocuire;
 - prevederea rezultatului diferitelor programe de pregătire;
 - estimarea modificării condițiilor și a programului de muncă.
- prognoza ofertei de personal din exteriorul firmei, de pe piața forței de muncă; piața forței de muncă este privită ca totalitatea calificărilor, calităților și aptitudinilor care vor fi solicitate în caz de nevoie; pentru majoritatea posturilor, persoanele cu pregătire/calificare specifică sunt disponibile.

Următorul pas important ce ține de planificarea resurselor umane este analiza (descrierea și specificația) posturilor; astfel se vor obține informații privind sarcinile, îndatoririle, autoritatea și responsabilitatea fiecărui post și cunoștințele, experiența, calitățile și aptitudinile necesare ocupantului postului respectiv.

După analiza postului se estimează necesarul de personal (pe calificări, aptitudini și experiență).

În funcție de analiza postului și prognoza ofertei de resurse umane se estimează disponibilul de personal (pe calificări, aptitudini, experiență).

Comparându-se necesarul cu disponibilul se estimează criza sau surplusul de resurse umane în funcție de care se stabilesc planuri și strategii de recrutare, selecție, pregătire, promovare, concediere etc.

Dacă este identificat un deficit de resurse umane, organizația trebuie să apeleze la recrutări, selecții, programe de instruire, transferuri, promovări. În schimb, dacă organizația se confruntă cu un surplus, trebuie să apeleze la transferuri, concedieri sau pensionări.

În consecință se poate concluziona faptul că planificarea resurselor umane este deosebit de importantă și trebuie să se concentreze asupra cererii de resurse umane ce decurge din planurile pe termen lung ale firmei și nu doar asupra nevoilor de înlocuire de personal ce apar pe termen scurt.

2.2. Proiectarea și analiza posturilor

Proiectarea postului este procesul prin care se stabilesc sarcinile, autoritatea și responsabilitățile ce vor fi alocate unui anumit post, precum și metodele/procedurile ce vor fi folosite pentru îndeplinirea acestora, relațiile care trebuie să existe între ocupantul postului și superiorii, subordonații sau colegii săi și recompensele ce vor fi atribuite titularului postului.

În procesul de proiectare al postului trebuie stabilite:

- conținutul postului: acesta se concentrează asupra sarcinilor, a numărului și varietății acestora precum și a capacității titularului de a-și planifica și organiza munca, de a-și stabili ritmul de muncă și modul de comunicare cu colegii;
- calitățile titularului postului: se referă la cunoștințele (educația), abilitățile, aptitudinile, deprinderile și experiența necesare postului;

- recompensele postului: se referă la toate beneficiile și avantajele pe care le oferă un post, titularului acestuia: salariu, promovări, condiții de lucru, sentimentul de realizare profesională, autonomie în activitate, recunoașterea performanțelor proprii, dezvoltare profesională etc.

Indivizii sunt foarte diferiți unii față de ceilalți atât în ceea ce privește capacitățile și abilitățile lor cât și în ceea ce privește nevoile și aspirațiile acestora.

Managementul resurselor umane trebuie să realizeze în cele mai bune condiții concordanța angajat-post. Corespondența dintre cerințele postului și cunoștințele, calificarea unei persoane determină capacitatea acesteia de a realiza ceea ce firma stabilește ca obiective pentru postul respectiv. Corespondența dintre nevoile, aspirațiile ce-l caracterizează pe angajat și recompensele pe care le oferă postul determină motivația individului de a se încadra în comportamentul cerut de post.

Principalele activități prin care se poate realiza concordanța angajat-post, sunt:

- recrutarea și selecția corespunzătoare, alegând candidații care se potrivesc cel mai bine cerințelor postului;
- promovarea și transferul în cadrul organizației;
- programe de instruire și perfecționare a angajaților pentru îndeplinirea în condiții mai bune a sarcinilor postului;
- reproiectarea postului (modificarea cerințelor și recompenselor postului).

Reproiectarea postului este procesul de modificare a conținutului, recompenselor postului și implicit a calităților necesare

titularului postului.

Dacă se constată necesitatea reproiectării unui post trebuie parcurse următoarele etape:

- Analiza postului;
- Evaluarea postului;
- Identificarea condițiilor în care se desfășoară munca și sarcinile mai grele sau mai puțin satisfăcătoare;
- Modificarea postului, folosind după caz, una din următoarele tehnici:

- Specializarea postului

Postul simplificat sau specializat va avea o anvergură redusă, sarcinile vor fi simple și ușor de rezolvat necesitând un minimum de abilități din partea angajatului.

- Rotația posturilor (extindere pe orizontală)

Rotația posturilor reprezintă o modificare periodică a sarcinilor și responsabilităților angajatului.

- Lărgirea postului (extindere pe orizontală)

Lărgirea postului este exact opusul simplificării postului, constând în adăugarea unor noi sarcini apropiate de sarcinile deja alocate postului (crește anvergura postului)

- Îmbogățirea postului (lărgire pe verticală)

Un post este îmbogățit când ocupantului postului respectiv i se atribuie o responsabilitate mai mare, autonomie și șansa de a lua decizii, utilizând cunoștințe/calificări mai mari decât cele necesare anterior.

Analiza postului este procesul prin care se obțin și se prelucrează informații esențiale legate de un anumit post. Prin

analiza postului se studiază atât postul și caracteristicile lui (denumirea, obiectivele și sarcinile, autoritatea și responsabilitățile cerute de post) cât și cunoștințele, experiența și aptitudinile necesare titularului acestuia.

Analiza postului este un proces foarte important, deoarece:

- furnizează informații despre posturile din structura organizației;
- oferă transparență și justifică activitățile și deciziile de personal.

Datele obținute în urma analizei posturilor sunt importante într-o serie de activități din domeniul MRU, cum ar fi:

- Proiectarea (reproiectarea) postului;
- Recrutarea și selecția resurselor umane;
- Programele de instruire și dezvoltarea carierei angajaților;
- Evaluarea performanțelor profesionale;
- Recompensarea angajaților;
- Protecția și siguranța în muncă a angajaților.

Analiza postului poate fi realizată de mai multe persoane: titularul postului, superiorul acestuia, specialiști din domeniul resurselor umane, managerul firmei, sau consultarea unor experți externi (analiști) în cazul unor analize speciale, dificile sau neuzuale.

Pentru efectuarea unei analize a postului este necesară parcurgerea mai multor etape (fig. 2.2).

1. Determinarea scopului unei analize a postului

Prima decizie care se ia în general este în legătură cu scopul analizei. Scopul unei analize a posturilor trebuie să fie clar și în strânsă legătură cu strategia generală a firmei pentru a crește

succesul analizei.

2. Identificarea posturilor ce vor fi analizate și a documentației existente. A doua sarcină a managerului este de a identifica ce posturi trebuie analizate și numărul diferitelor categorii de posturi. De asemenea trebuie revăzută documentația existentă: descrierile și specificațiile existente ale posturilor, eventuale legi, normative și metodologii existente, alte informații necesare.

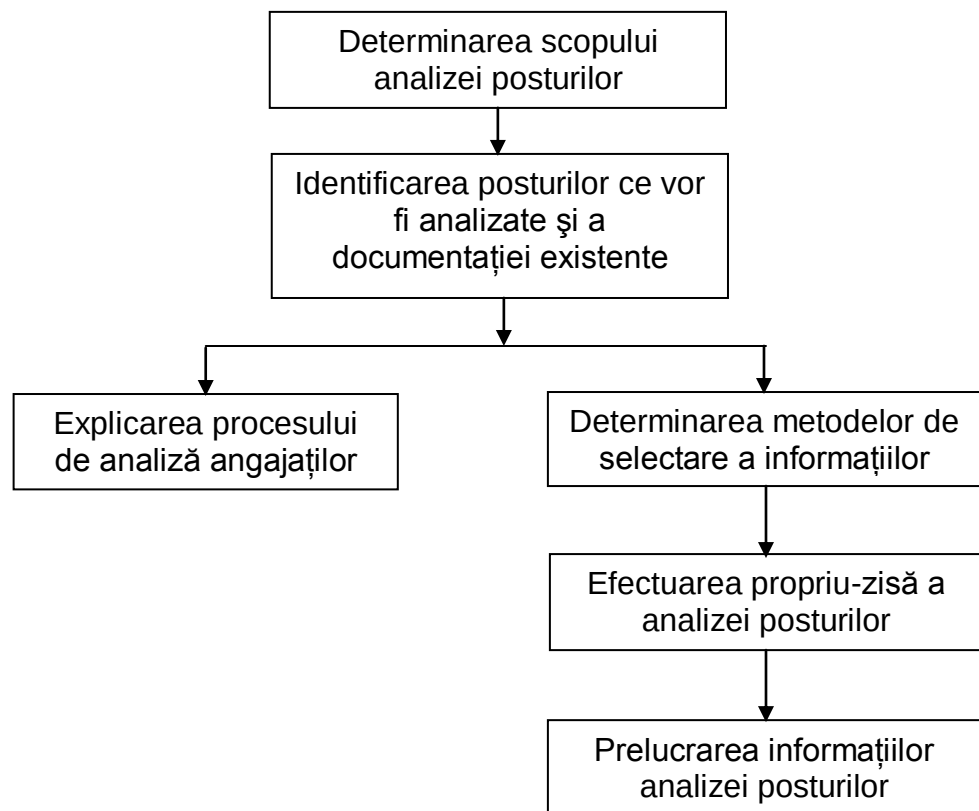


Fig. 2.2. Etapele procesului de analiză a posturilor

3. Explicarea procesului de analiză angajaților

Angajații trebuie să fie informați în legătură cu scopul analizei, persoanele care fac analiza, etapele acesteia, timpul afectat, persoana pe care o pot contacta dacă au întrebări, etc. De multe ori analiza posturilor produce anxietate, angajații crezând că slujbele lor sunt în pericol. În consecință, comunicarea cu angajații a căror posturi sunt supuse acestui proces este foarte importantă. Dacă între angajați există temeri sau incertitudini, va fi greu să se obțină informații exacte.

4. Determinarea metodelor de selectare a informațiilor și efectuarea propriu-zisă a analizei postului

Managerii trebuie să se hotărască ce metodă sau ce combinație de metode vor fi utilizate și cum vor fi culese informațiile. Alegerea unei metode sau a alteia se face în funcție de tipurile de posturi ce trebuiesc analizate, de amploarea acestui proces (numărul posturilor), de timpul avut la dispoziție și „instrumentele” necesare aplicării metodei respective.

Trei dintre cele mai răspândite metode de culegere a informațiilor sunt:

- Observația;
- Interviu;
- Ancheta.

Pentru a culege informații cu ajutorul observației angajații trebuie să fie urmăriți când își desfășoară munca, de către superiorul direct sau de un analist. Această metodă este limitată deoarece foarte multe posturi nu au cicluri de muncă ce pot fi descrise ușor. De aceea, este util ca, această metodă să se folosească în paralel cu

alte metode de analiză.

Pentru a culege informații prin metoda interviului, angajații sunt intervievați în legătură cu activitățile specifice postului lor. Această metodă necesită un consum mare de timp, de aceea se recomandă folosirea ei fie atunci când numărul de posturi analizate este mic, fie pentru a clarifica anumite probleme rămase nelămurite în urma anchetei.

Ancheta reprezintă o modalitate relativ rapidă și ieftină de culegere de informații. Dificultatea constă în realizarea corectă a chestionarului. Acesta trebuie să conțină întrebări clare, potrivite postului, să fie detaliat și complet pentru a nu se pierde informații prețioase. Aceste chestionare sunt completate de către titularii posturilor respective și sunt aprobate de superiorii direcți sau sunt completate de către persoanele care vor superviza direct posturile respective dacă acestea sunt complet noi. Ancheta este o metodă utilă atunci când este necesară analiza unui număr mare de posturi.

În unele cazuri, se pot utiliza chestionare specializate, existente deja, care se bazează pe liste de control (check list), dintre care, cele mai importante sunt:

- Metoda elementului muncii – JEM (Job Element Method);
- Chestionarul de analiză al posturilor - PAQ (Position Analyses Questionnaire);
- Analiza funcțională a postului FJA (Functional Job Analyses) etc.

5. Prelucrarea informațiilor analizei postului

Informațiile procesului de analiză a postului trebuie să fie sortate, examinate, prelucrate și așezate într-o formă care va fi utilă

managerilor și departamentelor de resurse umane. Informațiile referitoare la post (denumirea acestuia, care sunt obiectivele, sarcinile, autoritatea și responsabilitățile cerute de post) formează descrierea postului. Informațiile referitoare la caracteristicile necesare unei persoane pentru a ocupa postul respectiv formează specificația postului. Aceasta descrie cunoștințele, experiența, calitățile și aptitudinile pe care o persoană trebuie să le posede pentru a fi potrivită pentru postul respectiv.

Pentru a deveni utile activităților de resurse umane, informațiile obținute în urma analizei postului sunt prezentate într-o formă standard denumită fișa postului care cuprinde atât descrierea postului cât și specificația postului.

2.3. Recrutarea resurselor umane

Recrutarea resurselor umane este activitatea de căutare și atragere în organizație a unui grup de persoane care au acele caracteristici și aptitudini solicitate de posturile vacante, grup din cadrul căruia urmează să fie aleși candidații care corespund cel mai bine cerințelor acestor posturi.

Principalul scop al activității de recrutare este de a atrage un număr suficient de mare de candidați astfel încât să poată fi selectați cei care îndeplinesc în cea mai mare măsură condițiile posturilor vacante.

Recrutarea resurselor umane trebuie să aibă un caracter continuu și sistematic, deoarece doar în acest fel se va putea menține un contact permanent cu piața forței de muncă. Aceasta va

avea drept rezultat menținerea unei rețele de candidați potențiali necesari în viitor. Recrutarea accidentală, intensivă (declanșată în momentul apariției unui post vacant) este în general rezultatul lipsei unui sistem eficient de planificare a resurselor umane care ar permite identificarea anticipată a nevoilor de forță de muncă în organizație.

Multe organizații se confruntă cu dificultăți și nu au locuri de muncă disponibile, dar multe dintre cele care au nu aplică o metodologie adecvată de recrutare (Mathis, Nica, Rusu, Managementul resurselor umane, Ed. Economică, București, 1997, pag. 84). Aceste deficiențe sunt prezente mai ales în rândul IMM-urilor în special datorită lipsei cunoștințelor respectiv a structurii organizaționale adecvate

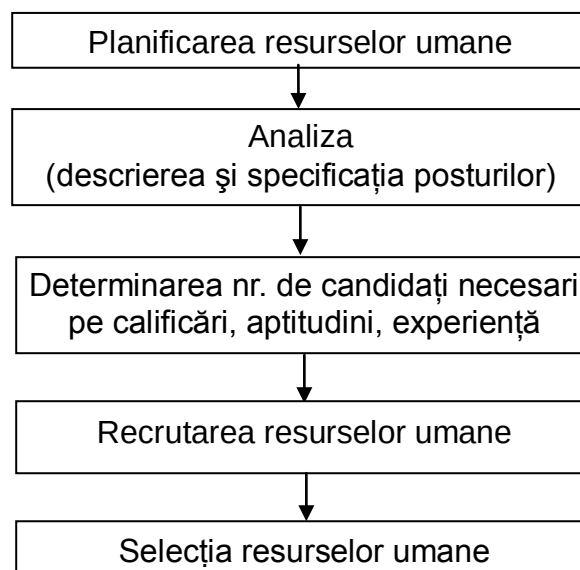


Fig. 2.3. Legătura între planificarea resurselor umane, recrutarea și selecția angajaților

Recrutarea resurselor umane este o activitate complexă fiind înglobată în procesul de asigurare a organizației cu resursele umane necesare; recrutarea are ca punct de pornire planificarea resurselor umane și este indisolubil legată de selecția acestora în organizație. (fig. 2.3).

În consecință, o selecție corespunzătoare este condiționată de o recrutare corespunzătoare.

Oricât efort ar fi investit în activitatea de selecție, aceasta nu poate duce la rezultate satisfăcătoare dacă procesul de recrutare nu a fost realizat corespunzător.

În organizațiile mari, responsabilitatea pentru activitatea de recrutare aparține compartimentului de resurse umane, iar în unitățile mici și chiar mijlocii, de această activitate se ocupă managerii de la diferite niveluri ierarhice.

Așa cum se observă în figura 2.3., recrutarea personalului urmează în mod logic planificării resurselor umane deoarece are ca scop atragerea unui număr suficient de candidați competitivi dintre care se vor alege prin procesul de selecție cei mai potriviți. Cunoașterea din timp a necesarului de personal ca urmare a procesului de planificare a resurselor umane este o premisă pentru succesul activității de recrutare. Efortul de recrutare al unei organizații și metodele care trebuie folosite sunt dependente de procesul de planificare a resurselor umane și de cerințele specifice posturilor ce urmează să fie ocupate (Manolescu, 2001, pag. 269).

Persoanele responsabile cu recrutarea personalului trebuie să cunoască foarte bine descrierile și specificațiile posturilor vacante; acest lucru este posibil prin analiza posturilor, proces care

permite identificarea atât a sarcinilor, autorității și responsabilităților posturilor în cauză (descrierea postului) cât și a profilului candidatului ideal, adică calitățile, aptitudinile, cunoștințele și experiența necesare titularului postului (specificația postului).

După ce au fost stabilite clar toate elementele ce țin de descrierea și specificația posturilor vacante, fiecare organizație trebuie să hotărască modalitatea în care se va desfășura activitatea de recrutare. Ne referim aici la sursele de recrutare și metodele de recrutare, care se vor alege în funcție de bugetul alocat acestei activități, de specificul postului vacant și de politica firmei în ceea ce privește recrutarea și selecția.

O etapă foarte importantă a procesului de recrutare a resurselor umane o reprezintă identificarea surselor de recrutare care pot fi interne (din cadrul organizației) sau externe (de pe piața forței de muncă). În mod obișnuit este dificilă stabilirea celei mai bune surse de recrutare în general. Fiecare organizație trebuie să încerce cea mai potrivită sursă de recrutare în funcție de natura posturilor vacante, de mărimea, imaginea și situația economico-financiară a firmei, de situația de pe piața forței de muncă și, nu în ultimul rând, de bugetul alocat activității de recrutare. Majoritatea organizațiilor au în vedere ambele alternative posibile cu atât mai mult cu cât ambele surse, conform teoriei și practicii manageriale, prezintă atât avantaje cât și dezavantaje.

Specialiștii în domeniu recomandă să se înceapă cu recrutarea din sursele interne ale organizației – fiind o modalitate de stimulare și motivare a propriilor angajați. Recrutarea din interior presupune o schimbare de post a unor angajați, fie pe plan

orizontal, de același rang (prin intermediul transferului), fie pe plan vertical, pe un post de rang superior (prin intermediul promovării).

Pentru succesul recrutării interne trebuie să existe în cadrul organizației un sistem de evaluare a performanțelor corect și obiectiv precum și o bază de date privind calitățile, aptitudinile, experiența și capacitatea fiecărui angajat; astfel vor fi reduse șansele de a lua decizii greșite de promovare.

Avantajele surselor interne de recrutare:

- organizațiile au posibilitatea de a cunoaște mult mai bine “punctele tari” și “punctele slabe” ale candidaților, ceea ce reduce probabilitatea de a greși în luarea deciziei de transfer sau promovare; cunoștințele, aptitudinile, competența și capacitatea angajaților interni sunt cunoscute în general prin informațiile existente privind activitatea lor și prin evaluările efectuate anterior;
- contribuie la creșterea motivației pentru performanțe mai bune, a moralului și satisfacției profesionale a angajaților datorită oportunităților de promovare sau obținerii unor posturi mai convenabile în cadrul organizației;
- recrutarea și selecția personalului este mult mai rapidă și mai puțin costisitoare;
- se reduce timpul necesar acomodării și integrării noilor angajați deoarece angajații cunosc organizația și sunt familiarizați cu activitățile și colectivul din cadrul acesteia;
- reduce fluctuația de personal prin creșterea sentimentului de loialitate și atașament față de organizație; în urma politicii de recrutare din interior angajații percep mult mai bine oportunitățile de promovare ceea ce le oferă sentimentul de siguranță și satisfacție în

muncă.

Pe lângă aceste avantaje, recrutarea din interiorul organizației prezintă și o serie de dezavantaje.

Dezavantajele surselor interne de recrutare:

- posibilitatea apariției unor probleme de moral a celor nepromovați, ceea ce poate declanșa numeroase conflicte; aceștia pot fi nemulțumiți datorită modului diferit de percepere a criteriilor de selecție, a unor fapte sau situații;
- conduce la o diminuare a flexibilității angajaților, organizației în general, la diminuarea inovației și creativității în cadrul acesteia deoarece nu favorizează aportul unor idei noi, a unui “suflu înnoitor” în cadrul organizației prin perpetuarea (în virtutea obișnuinței) a unor metode și practici vechi de operare;
- în situațiile în care criteriile de selecție sunt necorespunzătoare (promovarea făcându-se pe baza vârstei sau vechimii în muncă fără a se lua în considerare competența profesională) poate apărea favoritismul ceea ce duce la scăderea moralului angajaților, și ostilitate față de manageri, de organizație în general;
- posibilitatea apariției manifestării cunoscute sub numele “principiul lui Peter”; potrivit acestui principiu, angajații sunt promovați, sunt ridicați pe scara ierarhică până când ating nivelul lor de incompetență, adică până ajung la acele posturi ale căror cerințe sunt superioare potențialului lor;
- în cazul unui ritm rapid de extindere a activității sau introducerii unor tehnici și tehnologii noi este posibil ca

angajații actuali să nu dispună de calitățile sau cunoștințele necesare sau să fie nevoie de programe costisitoare de pregătire profesională a acestora;

- provoacă apariția de posturi vacante în lanț în momentul promovării sau transferării unor angajați și implicit nevoia de recrutare și selecție pentru alte posturi, devenite vacante prin succesiune.

În general se apelează la surse externe de personal când se înregistrează o dezvoltare rapidă a organizației, când aceasta nu abordează o politică de promovare din interior sau când nu dispune de un candidat potrivit pentru un anumit post.

În acest sens, numeroși specialiști (de ex. Manolescu, 2001) în domeniul resurselor umane sugerează faptul că teoria și practica managerială trebuie să dea un răspuns cât mai adecvat la următoarea întrebare:

“Cât și în ce măsură recrutăm din exteriorul organizației?”

Ca și în cazul recrutării din interiorul organizației, răspunsul la o asemenea întrebare implică cunoașterea atât a avantajelor cât și a dezavantajelor apelării la sursele externe de recrutare.

Avantajele surselor externe de recrutare:

- permit identificarea și atragerea unui număr mai mare de candidați, oferind mai multe opțiuni pentru alegerea candidatului potrivit;
- furnizează aportul de idei și abordări noi, un suflu înnoitor în organizație, încurajând progresul întreprinderii;
- diminuarea cheltuielilor cu pregătirea personalului; pentru anumite posturi, costurile angajării unei persoane din exterior sunt

mai mici decât cele necesare instruirii și pregătirii unor angajați interni pentru ocuparea posturilor respective (mai ales pentru posturile de conducere);

- persoanele venite din afară, fără nici un fel de obligații față de cele din interior, pot fi mai obiective în anumite situații mai dificile;
- se evită “efectul de undă”, al apariției de alte posturi vacante ca urmare a transferului sau promovării angajaților interni.

Cu toate avantajele menționate, sursele externe de recrutare a personalului au și o serie de dezavantaje.

Dezavantajele surselor externe de recrutare:

- necesită timp îndelungat pentru identificarea, atragerea și evaluarea candidaților;
- risc destul de mare de a greși, prin selectarea unei persoane care nu este potrivită postului; într-adevăr, având în vedere diversitatea pieței forței de muncă și faptul că evaluările celor recrutați din exterior sunt bazate pe surse mai puțin sigure ca referințele sau interviurile sumare, există probabilitatea să fie angajat un candidat care nu se menține la aparentul potențial înalt pe care l-a demonstrat în timpul procesului de selecție; pe de altă parte, candidații selectați pot să fie dezamăgiți vis-a-vis de așteptările lor privind organizația sau postul respectiv, întâmpinând dificultăți în integrarea în organizație și în consecință au performanțe profesionale slabe;
- costul este mult mai ridicat, având în vedere că recrutarea se realizează pe piața forței de muncă caracterizată prin complexitate și diversitate;
- timpul necesar adaptării, orientării și integrării noilor angajați

este mult mai mare;

- poate afecta moralul personalului organizației; în cazul în care se apelează frecvent la sursele externe de recrutare, pot să apară tensiuni, nemulțumiri, descurajări și frustrări în rândul angajaților mai vechi care se simt nedreptățiți deoarece li se reduce șansa de promovare.

Strategia de recrutare din exterior are în vedere și definirea nivelului la care se va desfășura aceasta: local, regional sau național; atât cât permite bugetul alocat recrutării, nivelul ales trebuie să fie cel mai înalt posibil.

În funcție de sursele de recrutare la care apelează, organizațiile pot folosi diverse metode de recrutare, de la cele mai simple până la cele mai complexe și costisitoare.

În toate situațiile, activitatea de recrutare trebuie privită ca un efort concentrat atât din partea compartimentului de resurse umane cât și a managerilor organizației. Trebuie aleasă cea mai adecvată metodă de recrutare (în funcție de bugetul și situația concretă la un moment dat în organizație) care să aibă ca rezultat atragerea candidaților cei mai potriviți posturilor vacante existente.

Astfel, în cazul recrutării resurselor umane din interiorul organizației (surse interne) metodele de recrutare sunt:

- Inventarul aptitudinilor angajaților

Un astfel de inventar presupune crearea unei baze de date care să cuprindă numele angajaților organizației, postul ocupat în prezent, experiența profesională, aptitudini și abilități relevante. Organizația va apela la inventarul de aptitudini pentru a găsi potențiali candidați având în vedere ocuparea postului vacant.

Aceasta este metoda cea mai eficientă de recrutare din interior prezentând totuși neajunsul că poate genera conflicte în cadrul organizației dacă unor angajați li se pare că sunt mai bine pregătiți decât persoana care a fost promovată/transferată pe postul respectiv. În plus pot să existe mai multe persoane potrivite pentru postul în cauză și apare astfel dificultatea alegerii uneia dintre acestea.

- Anunț intern privind postul vacant

În organizațiile în care funcționează principiul transparenței, se practică anunțarea postului liber în rețeaua internă a organizației (prin afișaje, scrisori, publicații și alte modalități) invitând angajații să solicite funcțiile respective. Anunțurile trebuie să includă toate informațiile relevante legate de postul respectiv: o scurtă descriere a acestuia (sarcini și responsabilități relevante) cunoștințele, experiența, aptitudinile și abilitățile necesare titularului postului.

Această metodă oferă angajaților posibilitatea de a aspira la o funcție mai bună sau mai convenabilă în cadrul organizației. De asemenea, această metodă stimulează competiția între angajații organizației.

Această metodă poate fi inefficientă dacă nu se realizează în mod corespunzător. Posturile vacante trebuie să fie cunoscute de angajații interni înainte de a se face recrutarea externă, de asemenea trebuie stabilite criterii clare de promovare și transfer care trebuie comunicate angajaților. În cazul respingerii anumitor angajați trebuie să li se aducă la cunoștință cu tact motivele acestora pentru a evita nemulțumirile și frustrările care îi pot afecta performanțele în postul ocupat în prezent.

- Recomandările șefilor ierarhici

În multe cazuri transferul sau promovarea unor angajați se realizează pe baza recomandărilor făcute de către șefii ierarhici ai acestora sau de către managerii de rang superior.

Folosirea acestei metode implică în mod inevitabil subiectivismul șefilor ierarhici care au preferințe pentru anumiți candidați. În plus nu există certitudinea că dacă un angajat a avut performanțe bune în postul actual, va fi potrivit și pentru un alt tip de post.

În cazul recrutării resurselor umane din exteriorul organizației (surse externe) teoria și practica managerială evidențiază o mare varietate de metode, dintre care menționăm:

- Publicitatea
- Agenții specializate de recrutare și selecție
- Rețeaua de cunoștințe
- Oficiul forțelor de muncă
- Folosirea consilierilor pentru recrutare
- Instituții de învățământ
- Candidaturi directe
- Foștii angajați
- Bursa locurilor de muncă (Târguri de forță de muncă)
- Agenții de “head hunting”
- Internetul.

- **Publicitatea**

Aceasta este metoda cea mai utilizată în țara noastră privind ocuparea unui post vacant.

Publicitatea include forme variate, de la prezența în paginile unor ziare și reviste cu oferte de serviciu sau difuzarea la radio și televizor cu scopul anunțării posturilor vacante, până la apelarea la agenții de publicitate specializate în recrutări.

Scopul publicității trebuie să fie acela de a pătrunde cât mai adânc pe piața forței de muncă, cu o ofertă de angajare cât mai atractivă care să provoace un răspuns corespunzător, adică să atragă și să încurajeze prin conținut solicitarea postului de către persoanele cele mai potrivite.

Eficacitatea depinde în mare măsură de:

- atractivitatea și claritatea mesajului transmis
- mijlocul de comunicare folosit (audiența și imaginea acestuia pe piață);
- aria de difuzare a anunțului (acesta trebuie să fie difuzat pe o arie întinsă pentru a avea garanția că ajunge la persoanele cele mai potrivite postului);
- imaginea organizației pe piață.

Redactarea unui anunț de recrutare de personal trebuie privit din punctul de vedere al organizației ca și redactarea unei reclame pentru un produs. Textul și imaginea proiectată trebuie să impresioneze cititorul, să prezinte postul în cea mai bună lumină, dar, oferind în același timp o imagine corectă și credibilă. Mesajul transmis prin anunț influențează percepția candidaților în legătură cu interesul și șansele de a fi angajați.

Din punct de vedere al conținutului, anunțul de recrutare trebuie să prezinte cel puțin următoarele informații referitoare la:

- Organizația angajatoare

Prima parte a anunțului trebuie să descrie pe scurt organizația aflată în căutare de personal. Cei interesați trebuie să afle aici câteva detalii importante ca de exemplu: numele complet al acesteia, obiectul de activitate (produsele oferite/comercializate), puncte forte, eventual logo-ul organizației (care permite identificarea rapidă).

- Postul vacant

În partea a doua a anunțului este descrisă poziția ce trebuie ocupată. Candidații trebuie să primească informații referitoare la:

- denumirea postului, exprimat în termeni pe care cititorul să-i poată înțelege
- compartimentul în cadrul căruia se află
- principalele sarcini și responsabilități pe care le implică
- recompensele postului și alte beneficii pe care le oferă acesta
- posibilitățile de instruire, perfecționare asigurate de organizație
- avantaje complementare (prime, autoturism, locuință, orar flexibil etc.)

- Candidat

În această parte a anunțului organizația trebuie să prezinte sumar profilul candidatului ideal. Pentru a favoriza autoselecția candidaților aceștia trebuie să dispună de o serie de informații referitoare la cerințele postului vacant și ale organizației, în ceea ce-i privește:

- nivelul și tipul de pregătire profesională
- experiența profesională

- principalele calități și aptitudini necesare (atât cele esențiale cât și cele de dorit)
- cunoștințe complementare și/sau suplimentare
- observații particulare (permis de conducere, disponibilitate pentru deplasare, program suplimentar de lucru etc.)
- Formalități de contact

Ultima parte a anunțului este folosită, în general, pentru a transmite informații referitoare la documentele cerute candidaților (C.V., scrisoare de intenție) precum și indicarea termenului limită și a modalităților de contact: număr de telefon și/sau fax, adresa de e-mail, adresa organizației, una sau mai multe persoane de contact.

Pentru protejarea imaginii organizației și respectarea legislației în vigoare trebuie evitate complet anunțurile discriminatorii care specifică o preferință pe bază de vârstă, sex, etnie, stare civilă etc.

• **Agenții specializate de recrutare și selecție**

Firmele de recrutare și selecție sunt recomandate în general pentru posturi de nivel mediu, inclusiv șefi de departament. La serviciile acestor firme pot face apel toate firmele sau persoanele particulare. Principalul inconvenient al metodei constă în costul ridicat al acestor servicii. Reușita colaborării depinde într-o foarte mare măsură de descrierea corectă (de către organizație) a candidatului dorit. Având în vedere că o astfel de agenție parcurge toate sau o parte din etapele recrutării și selecției, trebuie aleasă cu grijă, pe baza rezultatelor anterioare ale acesteia și a referințelor de la alte organizații cu care a colaborat. Trebuie stabilit de asemenea

un contract ferm în care să fie precizate durata găsirii candidatului dorit, tarifele percepute, modalitatea și momentul plății.

Chiar dacă se apelează la aceste agenții specializate, este de dorit ca organizațiile să facă propriile verificări în privința candidaților care urmează să fie angajați (cel puțin printr-un interviu).

- **Rețeaua de cunoștințe (Referințe ale angajaților)**

Această metodă informală de recrutare a resurselor umane este cea mai simplă și puțin costisitoare, realizându-se prin intermediul relațiilor personale. Organizația solicită concursul propriilor angajați de a anunța posturile vacante rudelor, prietenilor, cunoscuților, îndemnându-i să-și depună candidatura.

Această metodă de recrutare poate să ofere o mulțime de perspective deoarece se presupune că doar o persoană mulțumită de organizația din care face parte și de postul pe care îl ocupă va recomanda firma respectivă prietenilor și rudelor. Mai mult, deoarece oamenii au tendința să se asocieze cu oameni asemănători lor, dacă angajatul respectiv s-a integrat în organizație există șanse mari ca și persoana pe care o recomandă să facă la fel. De asemenea, angajații valoroși nu vor recomanda pe cineva care le va afecta reputația.

Metoda are dezavantajul că oferă posibilități reduse de alegere a candidaților, aprecierile pot fi subiective, iar uneori, pot interveni anumite presiuni în scopul angajării unor persoane. În plus, există riscul să se dezvolte adevărate “mici familii” în cadrul organizațiilor, în condițiile în care angajații au tendința de a recomanda doar prieteni foarte apropiați și rude, ceea ce duce la

proliferarea “nepotismului” și la apariția fenomenului de corupție.

- **Oficiul forțelor de muncă**

Agențiile Județene pentru Ocuparea Forței de Muncă dispun de evidența permanentă a locurilor de muncă disponibile din organizații și a persoanelor fără loc de muncă (șomerii înregistrați). Serviciile oferite de AJOFM pot reprezenta o sursă gratuită de candidați dar oferă posibilități reduse de alegere. De aceea metoda este recomandată numai în cazul posturilor necalificate sau cu o calificare redusă.

- **Folosirea consilierilor pentru recrutare**

Consilierii sunt persoane specializate în probleme de recrutare și selecție, iar dacă sunt bine pregătiți știu unde și cum să găsească potențiali candidați și reușesc să-i determine să participe la procesul de selecție. Având în vedere că, calitatea procesului de recrutare este direct proporțională cu competența consilierilor, alegerea lor trebuie făcută cu mare grijă pe baza recomandărilor din partea organizațiilor cu care au colaborat anterior și au avut rezultate bune.

- **Instituții de învățământ**

Această metodă presupune concentrarea eforturilor de recrutare asupra absolvenților (ultimul an de studiu) și studenților. Apelarea la această metodă este oportună în cadrul organizațiilor care doresc să angajeze tineri care au acumulat cunoștințe teoretice, cu scopul de a-i forma și instrui în cadrul organizației. În

plus este o metodă ieftină de recrutare deoarece întâlnirile se realizează într-un singur loc și într-un timp relativ scurt cu un număr relativ mare de viitori absolvenți. Apelarea la această metodă prezintă totuși câteva neajunsuri, cum ar fi: tinerii nu se pot prezenta la serviciu decât după încheierea studiilor, sau în cel mai bun caz cu un contract de muncă în timp parțial, necesită un timp relativ lung de acomodare și integrare în organizație neavând experiență în muncă și evaluarea lor este destul de dificilă.

Multe organizații decid să recruteze doar de la anumite instituții de învățământ. Pentru a limita numărul candidaților, recrutările se fac de la universitățile de prestigiu, sau de la acelea a căror absolvenți s-au dovedit a fi angajați eficienți și valoroși.

- **Candidaturi directe (nesolicitate)**

Pentru multe firme o sursă importantă și necostisitoare o constituie cei care își oferă serviciile, chiar dacă nu s-a publicat un post vacant. Organizațiile trebuie să-i includă într-o bază de date și astfel să intre în procesul de recrutare și selecție atunci când se ivesc posturi vacante. Trebuie revăzute de asemenea persoanele care au candidat în trecut deoarece în multe situații unii candidați de valoare nu sunt acceptați doar pentru că nu există un post liber adecvat lor. Fiind o sursă limitată, nici o organizație nu ar trebui să conteze doar pe această metodă de recrutare.

- **Foștii angajați**

În unele situații se poate apela la foștii angajați care s-au pensionat, au fost disponibilizați sau au părăsit organizația din

diferite motive. O astfel de persoană reangajată prezintă avantajul că este familiarizată cu activitatea organizației și cu personalul acesteia. Trebuie avute în vedere în luarea deciziei de reangajare motivele concedierii, respectiv plecării din organizație pentru a face o triere a candidaților în funcție de acestea.

- **Bursa locurilor de muncă (Târguri de forță de muncă)**

Agențiile Județene pentru Ocuparea Forței de Muncă, Camerele de Comerț și Industrie, precum și alte organizații organizează periodic burse ale locurilor de muncă, cunoscute și sub denumirea de târguri de forță de muncă. Din perspectiva A.J.O.F.M., bursa locurilor de muncă este o măsură activă de protecție socială care pune accent pe inițiativa personală a șomerilor în rezolvarea problemelor care decurg din statutul lor.

Pentru persoanele aflate în căutarea unui loc de muncă, implicarea într-o astfel de acțiune înseamnă posibilitatea de a lua contact direct cu agenții economici, de a observa care sunt tendințele pieței forței de muncă, respectiv meseriile cele mai căutate, domeniile aflate în dezvoltare, cerințele angajatorilor etc.

Participarea la aceste târguri oferă organizațiilor posibilitatea de a-și completa baza de date cu candidați, de a-și recruta și selecționa personalul necesar, beneficiind cu această ocazie și de consultanță în domeniul managementului resurselor umane.

- **Agenții de “head hunting”**

Aceste agenții sau persoane se ocupă numai de recrutări pentru funcții de conducere și posturi care necesită un grad mare de

specializare și presupune localizarea și identificarea persoanelor supercalificate și cu experiență în funcții de conducere. Din cauza tarifelor extrem de ridicate, la serviciile firmelor de “head hunting” apelează în general predominant firmele mari. Relațiile firmei cu clienții (organizațiile care se află în căutarea candidaților) sunt foarte strânse; între acestea au loc o serie de discuții în ceea ce privește postul, condiții de muncă, pachetul salarial etc., firma de “head hunting” participând de obicei și la negocierile finale dintre candidat și organizație în ceea ce privește salariul sau alte chestiuni de procedură. Firmele de “head hunting” dețin o bază de date actualizată permanent cu cele mai importante organizații din țara respectivă și pentru fiecare, cu persoanele care ocupă posturile de conducere, întreținând relații cu cei care se dovedesc extrem de calificați și competenți.

- **Internetul**

O altă metodă de recrutare este utilizarea Internetului prin intermediul căruia organizațiile pot face cunoscute posturile vacante. Având în vedere modalitatea de recrutare prin internet, această metodă ar putea fi inclusă în categoria publicității.

În SUA utilizarea internetului este o metodă de recrutare larg folosită datorită avantajelor pe care le are. În urma unui studiu (Anthony, P.W. ș.a., Human Resource Management, a strategic approach, Dryden Press, Forth Worth, SUA, 1999, pag. 252) efectuat asupra marilor companii ale acestei țări a reieșit că mai mult de 2/3 din cele care au fost chestionate au considerat că internetul este mai avantajos din punct de vedere financiar decât alte metode de

recrutare. Unele avantaje ale recrutării folosind internetul sunt:

- acces la multe persoane
- mai mare autoselecție a candidaților
- ușurință și viteză în utilizare
- posibilitatea de a identifica tipul de candidat dorit.

Există însă și numeroase dezavantaje ale utilizării Internetului ca metodă de recrutare:

- în România accesul la internet este relativ limitat;
- afluxul de candidați poate să fie o problemă, anumite firme fără un sistem computerizat de date sunt "inundate" de cereri și nu au timp suficient pentru a le analiza și răspunde;
- firmele pot să piardă anumite persoane calificate care ar accepta o nouă slujbă dar nu își caută loc de muncă pe internet.

2.4. Selecția resurselor umane

Selecția resurselor umane reprezintă procesul de alegere dintr-un număr mai mare sau mai mic de candidați recrutați pe cei mai potriviți pentru posturile vacante existente în organizație.

Principalul obiectiv al selecției personalului este acela de a angaja acel individ care se află cel mai aproape de standardele de performanță dorite și care are cele mai mari șanse de a-și realiza atât propriile obiective individuale cât și pe cele organizaționale.

În vederea atingerii acestui obiectiv, selecția trebuie să se bazeze pe o serie de criterii prestabilite, în concordanță cu cerințele postului (rezultate din specificația postului) și ale organizației în

general. În plus, tratamentul candidaților în timpul procesului de selecție trebuie să fie același, ceea ce impune stabilirea clară și obiectivă a unor criterii de alegere. Selecția resurselor umane trebuie să se evite orice formă de discriminare.

Fiecare organizație își va stabili în urma procesului de analiză a postului criteriile specifice de selecție a personalului și ponderea fiecărei caracteristici în funcție de importanța acordată.

Selecția resurselor umane trebuie privită de către potențialul angajat ca o perspectivă de asociere pe termen lung cu organizația, ca un punct de plecare pentru dezvoltarea unei cariere, și nu doar ca ocuparea unui post.

Având în vedere că unul dintre cele mai importante principii ale dezvoltării organizaționale constă în armonizarea nevoilor indivizilor cu cele ale organizației, în procesul de selecție a personalului trebuie să se pună accent și pe compatibilitatea aspirațiilor, valorilor și nevoilor indivizilor cu cultura organizațională existentă sau dorită. În acest context, selecția resurselor umane trebuie să fie un proces dinamic și foarte flexibil. Etapele și conținutul procesului de selecție a personalului sunt în strânsă legătură cu mărimea și profilul organizației, natura posturilor ce trebuie ocupate și numărul persoanelor care candidează pe postul respectiv.

Majoritatea specialiștilor în resurse umane consideră că un proces de selecție presupune parcurgerea următoarelor etape:

- Evaluarea și selectarea C.V.-urilor și a scrisorilor de intenție (de prezentare)
- Completarea unei cereri (formular) de angajare

- Interviu
- Testarea
- Verificarea referințelor
- Examenul medical
- Oferta de angajare

Fiecare etapă trebuie astfel concepută încât să permită obținerea unor informații specifice, utile și relevante pentru a alege candidatul considerat cel mai corespunzător. Trecerea într-o etapă este condiționată de acceptarea în etapa precedentă. Totuși, în practică nu se parcurg de fiecare dată toate aceste etape, mai ales la posturile de nivel elementar sau la cele de nivel mediu. Când este însă vorba de posturi de nivel superior și în multe cazuri de nivel mediu, este indicat să se parcurgă toate etapele în mod minuțios.

• **Evaluarea și selectarea C.V.-urilor și a scrisorilor de intenție (de prezentare)**

Curriculum vitae constituie punctul de plecare în orice proces de selecție. CV-ul reprezintă o carte de vizită a oricărei persoane. Fiind unul din mijloacele de triere preliminară a candidaților (alături de scrisoarea de intenție și formularul/cererea de angajare) el mediază, de regulă, întrevăderea între solicitanții unui loc de muncă și reprezentanții organizației, într-o etapă ulterioară prin intermediul interviului. Majoritatea C.V.-urilor sunt o combinație de două elemente:

- Informații standard despre candidați (nume, adresă, telefon, vârstă, studii etc.)
- Informații personalizate (experiență, calități, aptitudini,

realizări, domenii de interes etc)

Conținând informații biografice, C.V.-ul oferă posibilitatea realizării unui autoportret al candidatului. Cele mai utilizate tipuri de curriculum vitae sunt cele cronologice și cele funcționale.

Curriculum vitae cronologic este organizat pe etape începând cu perioada actuală (activitățile cele mai recente) continuând în ordine invers cronologică până la cele de început.

Curriculum vitae funcțional se concentrează asupra realizărilor în sine, fără a ține seama de cronologia lor. Candidatul prezintă posturile deținute după preferința sa, punându-se accentul pe sarcinile îndeplinite și realizările obținute.

Pentru o evaluare cât mai corectă și obiectivă a C.V.-urilor trebuie avute în vedere următoarele aspecte:

- Modul de prezentare a informațiilor, respectiv aspectul C.V.-ului. Modul de structurare și de prezentare a informațiilor oferă primele impresii despre candidat de aceea are o importanță deosebită, chiar dacă pare un criteriu subiectiv de selecție; în acest sens sunt importante: aspectele ortografice și de exprimare, modul de organizare al informației, claritatea și coerența expunerii, așezarea în pagină.

- Conținutul C.V.-ului; din acest punct de vedere se urmăresc:

- datele personale ale candidatului

- informații despre studii:

- se verifică dacă studiile efectuate de candidat și calificările obținute corespund cerințelor postului;

- se verifică continuitatea studiilor și apariția eventualelor întreruperi

- informații despre pregătirea profesională și experiență:
- identificarea locurilor de muncă anterioare
- denumirea posturilor deținute, care poate indica o staționare, o evoluție sau o schimbare a carierei profesionale
- durata staționării pe fiecare post și frecvența schimbărilor locurilor de muncă anterioare; acest aspect reflectă stabilitatea/instabilitatea individului într-un loc de muncă
- perioadele menționate; se verifică dacă nu au apărut întreruperi în activitatea executantului cu scopul de a afla ulterior care au fost cauzele întreruperilor.
- calitățile, aptitudinile personale ale candidatului precum și alte informații relevante
 - identificarea concordanței dintre calitățile, aptitudinile și abilitățile candidatului cu cerințele postului vacant
 - identificarea eventualelor aprecieri deosebite, succese ale candidatului
 - existența altor informații relevante cerute de postul vacant ca de exemplu: cunoștințe de informatică, limbi străine, carnet de șofer etc.

Alături de C.V., în această primă etapă a selecției resurselor umane se analizează și se evaluează și scrisorile de intenție (prezentare) a candidaților.

Scrisoarea de intenție nu este o cerere de angajare tipizată ci însoțește de obicei C.V.-ul, și se redactează de către candidat,

anunțându-și interesul și motivația pentru postul pentru care concurează. Citită cu atenție, scrisoarea de intenție poate să ofere indicii importante privind candidatul. Reperele pe care trebuie să le aibă în vedere examinatorii se referă la următoarele aspecte:

- Forma de prezentare:
 - respectarea regulilor de corespondență (menționarea numelui expeditorului, destinatarului, data, formula de adresare și de încheiere)
 - modul de redactare (așezarea în pagină, structura paragrafelor, ortografiere corectă, text scurt și concis)
- Conținutul scrisorii; citind scrisoarea de intenție, examinatorii trebuie să identifice interesul și motivația candidatului pentru postul respectiv, principalele calități, aptitudini și abilități pe care acesta le consideră oportune postului în cauză;
- Originalitatea scrisorii. Acest aspect are o importanță deosebită prin impresia generală pe care o creează; în plus, originalitatea textului ajută la selecția candidatului.

• **Cererea (formularul) de angajare**

Cererea de angajare reprezintă un mijloc de culegere a informațiilor despre candidați într-o formă standardizată, organizată, cu scopul de a ajuta la conturarea unui portret cât mai detaliat al acestora. Formularul de angajare urmează să fie completat de fiecare candidat și conține de obicei următoarele elemente: date biografice generale, studiile efectuate, posturile deținute anterior, numele și adresa firmelor în care și-a desfășurat activitatea, motivul plecării, informații care să ofere indicii despre personalitatea

candidatului (pasiuni, domenii de interes), apartenența la diferite organizații profesionale, publicații, realizări, succese, distincții primite, motivul pentru care dorește postul vacant din cadrul organizației, salariul dorit etc.

Unul dintre cele mai mari avantaje pe care le oferă formularele de angajare este faptul că informațiile despre candidați sunt într-o formă standardizată, ceea ce ușurează compararea și evaluarea lor. În plus, fiecare candidat trebuie să semneze documentul, semnatarul asumându-și astfel răspunderea pentru cele declarate.

• **Interviul**

Majoritatea organizațiilor, indiferent de dimensiuni, folosesc interviul ca metodă de selecție. Interviul este un schimb de informații, idei, puncte de vedere, între un posibil angajator și un posibil angajat. Scopul interviului este de a obține informații despre candidat, astfel încât să i se poată evalua calificarea, calitățile și aptitudinile personale, de a face astfel o previziune despre capacitatea lui de a efectua munca cerută și de a se integra în organizație.

De obicei, doar un candidat este interviuat dar numărul interviuatorilor este variabil. Astfel se pot întâlni în practică următoarele situații:

- Un interviuator (de ex. managerul de resurse umane, managerul general sau managerul compartimentului care include postul scos la concurs)

- Doi interviuatori

- Un grup de interviatori (de obicei trei sau patru persoane)

Majoritatea candidaților consideră grupul de interviatori descurajator, aceștia se intimidază, devin confuzi și le este greu să dea răspunsuri naturale. Pe de altă parte, prezența a cel puțin doi interviatori permite adresarea unor întrebări mai variate candidaților, reduce gradul de subiectivism în evaluare și permite o anumită repartizare a sarcinilor în timpul interviului (de a pune întrebări, a lua notițe sau a urmări reacțiile candidaților).

Principalele tipuri de interviuri utilizate în procesul de selecție a resurselor umane sunt: interviul structurat, interviul semistrukturat, interviul nestrukturat, interviul sub presiune (stresant), interviul de grup și interviurile succesive.

Interviul structurat

În cazul acestui tip de interviu, interviatorul folosește un set de întrebări standardizate, care sunt puse tuturor candidaților ce concurează pentru un anumit post. În general acest tip de interviu are un grad mai mare de siguranță pentru că se obțin date similare de la toți candidații și evaluarea lor se poate face cât mai corect.

Principalul dezavantaj al acestui tip de interviu este faptul că este restrictiv și mai puțin flexibil, ceea ce face ca unele informații importante și relevante despre candidat să nu fie discutate.

Interviul semistrukturat

Într-un interviu semistrukturat doar întrebările de bază sunt pregătite dinainte și sunt notate într-o formă standard. Întrebările sunt generale, apoi, în funcție de răspunsurile candidaților devin tot

mai specifice. Acest tip de interviu implică o oarecare planificare din partea intervievatorilor dar permite flexibilitate prin adaptarea pe parcurs a întrebărilor, în scopul obținerii informațiilor dorite. Deși gradul de siguranță al informațiilor nu este atât de mare ca și în cazul interviului structurat, informațiile despre candidat sunt mai bogate și mai relevante.

Interviul nestructurat

Acest tip de interviu necesită o planificare foarte redusă din partea intervievatorilor, de aceea variază foarte mult de la un candidat la altul. Intervievatorii vor pune întrebări generale pentru a stimula candidatul să discute despre el însuși, apoi va alege o idee din răspunsurile acestuia pentru a formula următoarea întrebare.

Interviurile nestructurate au un grad redus de siguranță iar informațiile sunt rareori considerate drept valide sau utile pentru că în general nu se obțin date comparabile pentru toți candidații. De aceea, interviul nestructurat, care implică o doză mare de subiectivism nu este recomandat ca metodă de selecție.

Interviul sub presiune (stresant)

Acesta este un tip special de interviu considerat util doar în cazul posturilor a căror ocupanți se vor confrunta cu situații cu un înalt grad de stres.

Într-un astfel de interviu candidatul va fi pus în diferite situații stresante pentru a i se observa comportamentul. De exemplu, candidatul nu este invitat să ia loc sau răspunsurile lui sunt ridiculizate, intervievatorii rămân tăcuți o perioadă îndelungată de

timp sau iau o atitudine agresivă. Acest tip de interviu trebuie folosit numai în situații cu totul speciale deoarece poate genera o imagine negativă atât în ceea ce privește organizația cât și asupra celui care conduce interviul și poate provoca rezistență din partea candidatului asupra postului oferit.

Interviul de grup se utilizează în general în cazul unui număr mare de candidați selectați în urma evaluării dosarului de candidatură (C.V., scrisoare de intenție, formular de angajare). În cazul acestui tip de interviu sunt prezenți mai mulți candidați cărora li se analizează în general comportamentul în grup și poziția abordată de aceștia în echipă, cu scopul de a selecta pe cei mai corespunzători pentru interviul final.

Interviurile succesive

Metoda constă în interviuarea succesivă a candidatului de către mai mulți interviuatori (de obicei trei) cu funcții diferite. Rezultatul final este o sinteză a rezultatelor fiecărui interviu.

Interviurile succesive prezintă avantajul creării unei relații individuale cu fiecare dintre intervievați, aceștia putând să-și formeze o imagine obiectivă asupra aspectelor specifice pe care le urmăresc la candidați. Metoda interviurilor succesive prezintă inconvenientul că necesită timp mai îndelungat. În plus, candidații se pot confrunta cu aceleași întrebări de la mai mulți interviuatori.

Interviurile au fost adesea criticate ca fiind surse de informații nedemne de încredere care pot include erori de percepție și judecată din partea interviuatorilor. Cunoașterea de către

interviewatori a erorilor pe care le pot comite va avea ca rezultat creșterea capacității lor de a le evita și îndeplinirea misiunii de selecție cu mai multă conștiinciozitate și obiectivitate.

Dintre erorile de percepție și judecată în cazul interviului de selecție cele mai frecvente sunt:

- Interviewatorii își formează adesea o primă impresie despre candidat pe baza informațiilor obținute din C.V., scrisoarea de intenție, formular pentru angajare sau din primele minute de interviu pe baza unor aspecte subiective privind îmbrăcămintea, aspectul fizic sau modul de comportare al candidatului; în consecință ei neglijează conținutul interviului propriu-zis sau caută dovezi pe parcursul acestuia în sprijinul impresiei pe care și-au făcut-o la început, fără să urmărească evoluția reală a candidatului.

- Efectul de halo. Lui E.L.Thorndike (1920) îi revine meritul de a fi sesizat în practica evaluatorilor tendința de a nu putea efectua aprecierile într-o manieră independentă, distinctă, la fiecare din aspectele activității profesionale (Pitariu, H., Psihologia selecției și formării profesionale, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 1983, pag. 220). Această eroare se produce atunci când o anumită trăsătură a candidatului (pozitivă sau negativă) impresionează foarte puternic ceea ce va avea ca rezultat aprecierea în mod similar a celorlalte trăsături ale acestuia.

Prejudecăți. Interviewatorii trebuie să fie capabili să-și recunoască eventualele prejudecăți personale. Studiile (Rotaru, A., Prodan, A., Managementul resurselor umane, Ed. Sedcom Libris, Iași, 1998, pag. 107) arată că cei ce realizează interviul tind să selecteze persoanele pe care le percep ca fiindu-le asemănătoare

din punct de vedere al sexului, vârstei, personalității, experienței anterioare în muncă etc.

Efectul de contrast. Aceasta apare atunci când interviatorii evaluează un candidat comparându-l cu alții dinaintea lui și nu cu standardul prestabilit, fapt ce afectează judecata interviuatorilor despre candidat.

Accentuarea informațiilor negative (nefavorabile). De foarte multe ori informațiile negative despre un candidat primesc o importanță mult prea mare din partea interviuatorilor, situație care poate să ducă la respingerea nejustificată a candidatului.

Testarea

Folosirea testelor în selecția resurselor umane este o modalitate de a obține informații standardizate de la potențialii angajați. Tot ce pot face testele este să ofere informații suplimentare care să ajute în procesul de selecție. Ele nu pot înlocui interviul sau alte etape ale selecției. Testul nu este o probă administrată oricum, oriunde și de oricine, ci un instrument înalt specializat, care implică multe condiții, în special de aplicare și interpretare. Numai personalul de specialitate are dreptul să utilizeze testele. Organizațiile pot fie să angajeze psihologi profesioniști, fie să aleagă câțiva angajați care să urmeze cursurile speciale de pregătire asigurate de furnizorii de teste standardizate. Utilizarea testelor ca modalitate de selecție este o metodă utilă dacă acestea sunt administrate corect și prezintă caracteristicile de siguranță și validitate.

În practică se utilizează mai multe tipuri de teste dintre care

amintim:

- Teste de inteligență.
- Teste de aptitudini.
- Teste de cunoștințe și eficiență profesională.
- Teste de interes general (de înclinații ocupaționale).
- Teste de personalitate.

• **Verificarea referințelor (recomandărilor)**

Majoritatea organizațiilor cer candidaților o listă de referințe (recomandări) de la locurile de muncă anterioare, de la școala sau universitatea absolvită sau de la foștii colaboratori. Referințele sunt scurte declarații despre un candidat, făcute de o terță persoană, de obicei un superior al acesteia.

Referințele sunt folosite de organizații în scopul de a confirma informațiile oferite de candidat în C.V., scrisoarea de intenție sau formularul de angajare. Celor ce dau referințe li se solicită în general:

- informații concrete din perioada în care candidatul a fost angajat în organizația lor;
- opinii (părerii) personale privind caracterul angajatului (sobrietate, onestitate, încredere).

Referințele (recomandările) unui candidat pot fi obținute prin telefon, direct sau prin corespondență (în scris). Majoritatea organizațiilor solicită referințe scrise, ceea ce face ca această etapă a procesului de selecție să fie mai mult o formalitate. Motivul pentru care ele continuă să fie incluse în procesul de selecție este că ele îi încurajează într-o oarecare măsură pe candidați să spună adevărul.

Este important de menționat faptul că există reglementări legale referitoare la această etapă a selecției și anume:

Informațiile cerute, sub orice formă, de către angajator persoanei care solicită angajarea cu ocazia verificării prealabile a aptitudinilor nu pot avea un alt scop decât acela de a aprecia capacitatea de a ocupa postul respectiv precum și aptitudinile profesionale;

Angajatorul poate cere informații în legătură cu persoana care solicită angajarea de la foștii săi angajatori, dar numai cu privire la funcțiile îndeplinite și la durata angajării și numai cu încunoștințarea prealabilă a celui în cauză.

• **Examenul medical**

Solicitanții selectați sunt supuși controlului medical care se efectuează de către instituțiile și personalul medical abilitat în acest sens. Examenul medical este necesar atât pentru a verifica starea generală de sănătate cât și pentru anumite capacități și aptitudini fizice și psihice speciale ale candidaților necesare pentru ocuparea anumitor posturi; referitor la acestea din urmă în special, standardele medicale pentru fiecare post trebuie să fie justificate, realiste și adecvate condițiilor specifice pe care le presupune munca în postul respectiv.

• **Oferta de muncă (de angajare)**

Ultima etapă a procesului de selecție este oferta de angajare, după care urmează angajarea propriu-zisă. O ofertă de angajare trebuie să reconfirme condițiile stabilite în cadrul interviului și prezentate eventual în anunțul inițial și să ofere detalii suplimentare

referitoare la: principalele sarcini și responsabilități ale postului, compartimentul din care va face parte angajatul respectiv, ziua de începere, salariul, sporuri și alte avantaje etc.

În cazul în care nu există un salariu fix pentru postul respectiv, în această etapă se poate negocia în jurul cifrei enunțată la interviu sau dorită de candidat. În cazul în care organizația nu oferă un salariu echivalent cu cel mediu pe piață (pentru categoria profesională respectivă) este puțin probabil ca individul să accepte oferta sau să rămână prea mult timp în cadrul organizației.

În cazul în care candidatul este foarte bun și potrivit postului pentru care a concurat dar are pretenții salariale foarte mari, angajarea acestuia ar putea afecta structura salarizării în organizație și poate genera nemulțumiri printre ceilalți angajați.

3. Managementul carierei profesionale

3.1. Concept și etape ale carierei profesionale

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

Cariera este poate fi deci definită ca fiind cadrul dinamic în care o persoană își trăiește viața profesională. Pentru că parcurgerea acestui drum necesită anumite cunoștințe și competențe, prin carieră profesională se poate înțelege o succesiune evolutivă de activități profesionale și poziții ocupate într-o organizație.

3.2. Diferențe individuale în orientarea carierei

În legătură cu orientările și evoluțiile de carieră au fost formulate mai multe teorii.

1. Teoria lui Holland - potrivit căreia identificăm șase tipuri de carieră poziționate pe vârfurile unui hexagon astfel (fig. 3.1):

a. Convențional: Persoanele plasate aici preferă activități ordonate, supuse regulilor, care în general cuprind organizarea informației scrise sau numerice, analiza rezultatelor cu un set de proceduri

neambigue. Acești indivizi sunt de obicei conformiști, ordonați, eficienți și practici. Descrieri mai puțin flatante menționează lipsa imaginației, inhibiția și inflexibilitatea.

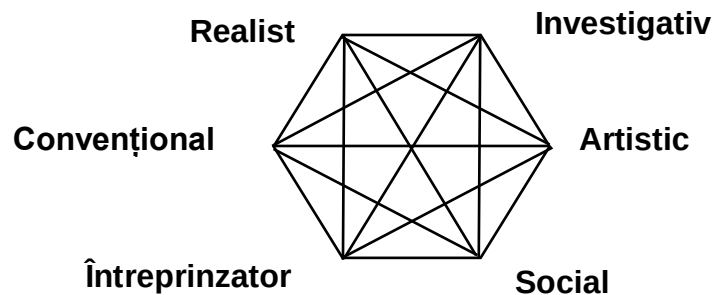


Fig. 3.1. Tipurile de carieră după Holland

b. Artistic: Aceasta orientare este extrem de diferită de cea convențională. Indivizii înscriși în această categorie preferă activitățile ambigue și nesistematice, care antrenează crearea unor forme expresive de descriere și exprimare verbală sau vizuală. Adesea, ei sunt imaginativi, intuitivi, independenți, dar și dezordonați, emotivi și nepractici.

c. Realist: Tipul realist preferă activitățile care cer manipularea fizică a obiectelor într-un mediu profesional bine ordonat, cu puține cerințe sociale. Acești oameni au de obicei abilități în mecanică și este probabil să fie spontani, stabili și practici, dar și timizi, conformiști și lipsiti de intuiție.

d. Social: Tipul social este opus celui realist. Cei cu orientare socială preferă activitățile care implică informarea, ajutorarea și dezvoltarea altora și le displac mediile profesionale bine ordonate și

sistematizate. Persoanele sociale sunt pline de tact, prietenoase, înțelegătoare și amabile. Descrieri mai puțin aprobative (făcute cel mai adesea de tipul opus de orientare, cel realist) acuză dominarea și manipularea.

e. Întreprinzător: Tipului de întreprinzător îi place să lucreze cu oamenii, dar își concentrează energia în a-i conduce și controla pe ceilalți (față de a-i ajuta și a-i înțelege) pentru a atinge obiectivele organizaționale sau a obține beneficii economice. Caracterizările pozitive includ aprecieri ca: încrezător în sine ambițios energic și vorbăreț. Descrierile mai puțin flatante se referă la: dominare, sete de putere și impulsivitate.

f. Investigativ: Persoana de acest tip este opusul întreprinzătorului. Oamenii din această categorie preferă activitățile care implică observarea și analiza fenomenelor pentru a-și dezvolta cunoașterea și înțelegerea. Mulți îi caracterizează ca fiind complicați, originali și independenți, dar și dezordonați, nepractici și impulsivi; au aversiune față de activitățile repetitive și față de cele din sectorul de vânzări.

Cercetările în acest sens evidențiază că, de cele mai multe ori, oamenii sunt o combinație a două sau trei tipuri de carieră. Combinațiile cele mai frecvente sunt cele din vârfuri învecinate ale hexagonului, în timp ce orientările de carieră sau tipurile plasate în vârfurile opuse ale acestuia sunt cel mai puțin compatibile.

2. Teoria lui Schein - care evidențiază motivele pentru care indivizii se atașează de anumite locuri de muncă.

Ancorele carierei apar și se dezvoltă în urma unor încercări succesive, a unor experiențe profesionale ale unei persoane. Ele țin

individul centrat pe anumite tipuri de activități. Cercetările lui Edgar Schein evidențiază cinci tipuri de ancore:

a. Competența tehnică/funcțională. Pentru cei cu aceasta ancoră, considerentul primordial în alegerea carierei și în decizii este conținutul efectiv al muncii depuse. Sensul identității lor este legat de capacitatea de a-și exercita competențele într-un mediu de muncă. Posibilitatea de a se transfera într-un post care îi îndepărtează de domeniul tehnic sau funcțional nu îi atrage.

b. Competența managerială. Pentru oamenii cu aceasta ancoră, scopul final este să ajungă în poziții cu responsabilități manageriale. Un anumit post nu este important prin conținutul său, ci pentru perspectiva pe care o deschide postul ar putea fi ocazia de a dezvolta abilități analitice și competențe interpersonale, câștigând experiență prețioasă pentru atingerea scopului real, managementul. Cei care au aceasta ancoră își văd competența legată de trei domenii:

- competența analitică prin care pot identifica și rezolva probleme cu informații incomplete și incerte;
- competența interpersonală prin care îi pot influența pe alții în vederea atingerii obiectivelor organizaționale;
- competența emoțională în a trata situații dificile cu nivele înalte de responsabilitate și exercitare a puterii.

c. Siguranța. Pentru acești oameni, un factor-cheie al carierei este stabilitatea și siguranța pe termen lung a postului. Un bun aranjament de participare la beneficii și la fondul de pensii, stabilitatea contractului de muncă ca și claritatea în posibilitățile de a avansa sunt deosebit de atractive pentru persoanele cu aceasta

ancoră. Ocaziile de a folosi anumite abilități tehnice sau perspective de avansare sunt importante, dacă duc la stabilitate și siguranța pe termen lung.

d. Autonomia. Pentru cei anorați în autonomie, șansele de a rămâne într-un domeniu specializat, perspectivele de promovare sau slujbele garantate pe viața nu au un preț prea mare. Important pentru acești indivizi este să aibă libertate și să evite constrângerile aduse stilului personal de viață. Frecvent, acești indivizi sunt tentați să refuze avansarea, dacă aceasta înseamnă renunțare la independență și libertate.

e. Creativitatea. Persoanele ancorate în creativitate se disting mai ales printr-o dorință intensă de a crea ceva care să fie realizarea lor exclusivă. A inventa ceva (un produs, un proces etc.) este o măsură a meritelor și cheia sentimentului lor de competență.

Mesajul explicit al teoriilor lui Holland și Schein este că managerii ar trebui să ia în considerare diferențele dintre indivizi atunci când gestionează resurse umane. Practicile manageriale care tratează pe toată lumea la fel ajung în mod inevitabil la îndepărtarea indivizilor de eficiența organizațională.

Managerii de rang înalt care creează politicile și practicile de resurse umane fac uneori greșeala de a presupune ca toți angajații „rezonabili” preferă cam aceleași lucruri ca și ei înșiși. În acest fel ei pot crea sisteme de recompense și promovări care intră în conflict cu orientările de carieră ale altora.

Pentru a-și ajuta organizația să-și atingă obiectivele și pentru a trata oamenii în mod diferit, managerii trebuie să parcurgă următoarele etape:

- să înțeleagă și să identifice diferențele individuale esențiale care modelează reacțiile angajaților în fața diverselor oportunități;
- să identifice posturile cheie și factorii situaționali care sunt în concordanță cu fiecare dintre aceste caracteristici;
- să ofere căi de acomodare a oamenilor la factorii mediului profesional congruent.

3.3. Cariera și stadiile vieții adulte

Cercetatorii au evidențiat că, deși nu există doi oameni care să traverseze o carieră în același fel, se pot identifica anumite tipare valabile pentru foarte mulți indivizi, tipare care sunt strâns legate de stadiile vieții adulte (tab. 3.1).

Tabelul 3.1. Stadiile vieții adulte

Intervalul de vârstă (ani)	Stadiul și caracteristimile sale
17-22	<i>Tranziția la stadiul timpuriu de adult.</i> Individul părăsește adolescența, face un pas preliminar în lumea adulților, examinând diferite opțiuni legate de stilul de viață și slăbește dependența de părinți.
22-28	<i>Intrarea în era adultă.</i> Individul selectează și testează un set de opțiuni legate de rolurile și stilurile de viață.
28-33	<i>Tranziția de la 30 de ani.</i> Individul reanalizează opțiunile precedente, adesea cu un sentiment de

	grabă în a-și organiza viața și a face opțiunile importante înainte de a fi prea târziu; aceasta poate fi o tranziție lină sau o criză dureroasă.
33-40	<i>Fixarea.</i> Individul se concentrează pe o agendă specifică de obiective și avansează, în termeni ocupaționali sau neocupaționali, spre un statut mai înalt.
40-45	<i>Tranziția de la mijlocul vieții.</i> Individul reevaluează opțiunile din trecut asupra stilului de viață și începe să elimine elementele negative și să testeze noi opțiuni. Schimbări radicale în elemente majore de viață (căsătorie, ocupație) pot fi rezultatul deziluziilor majore din propria viață, numite „criza de la mijlocul vieții”.
45-60	<i>Era adultă medie.</i> Individul duce la îndeplinire schimbările din stilul de viață rezultate în urma tranziției. Adesea, oamenii „schimbă viteza” și dedică mai mult timp activităților nonprofesionale, recreative.
60+	<i>Tranziția adultă târzie și era adultă târzie.</i> Unele dovezi ale continuării modelului de reevaluare a alegerilor anterioare și de încorporare de noi valori, interese și comportamente într-un stil de viață schimbat. Au fost făcute puține cercetări asupra calităților specifice ale acestor schimbări.

Cariera este strâns legată de stadiile vieții adulte. În funcție de stadiile vieții adulte, dar mai ales, în funcție de tiparele generale

ale evoluției profesionale, distingem patru stadii ale carierei (tab. 3.2.):

1) Explorarea. Acest stadiu este un timp al descoperirii și opțiunii. Oamenii trec de adolescență, având multe idei despre ce ar dori să facă și despre ce este posibil să facă sub raportul ocupațiilor profesionale. Îndreptându-se către lumea adultă, ei trebuie să se

Tabelul 3.2. Stadiile carierei în raport de stadiile vieții adulte

Intervalul aproximativ de vârstă (ani)	Stadiul carierei și caracteristicile sale
16-22	<i>Explorarea.</i> Individul explorează diferite roluri ocupaționale și testează o identitate inițială. Își dezvoltă abilitățile, stabilește o rețea socială și o relație cu un mentor, dând piept cu solicitările emoționale de la începutul de carieră.
22-32	<i>Fixarea.</i> Individul devine un contribuitor individual în organizație, cu o arie specifică de expertiză. Trece prin conflictele dintre rolul profesional și cel non-profesional pregătește un plan pentru atingerea obiectivelor profesionale.
32-55	<i>Avansarea și menținerea.</i> Individul se concentrează pe atingerea obiectivelor profesionale și pe menținerea progresului în organizație. Reanalizează planurile de carieră

	prin prisma progreselor făcute. Recalculează importanța relativă a rolurilor profesional și nonprofesional. Pentru mulți, devine clar că poziția prezentă este cea mai înaltă în carieră și că puține promovări mai sunt posibile. Devine mentor.
55- pensionare	<i>Cariera târzie.</i> De obicei, a fost atinsă cea mai înaltă poziție și oamenii încep să aloce mai multă energie în scopuri extraprofesionale. Principala sursă a contribuției lor este întinderea cunoștințelor și experienței lor. Rolul de mentor poate continua și în acest stadiu.

îndepărteze de viziunile nerealiste și să dezvolte un stil de viață care să se potrivească elementelor cheie din identitatea lor. Opțiunile individului în această etapă nu se referă exclusiv la stabilirea identității profesionale, dar, deseori, aceasta opțiune este elementul major al acestui stadiu. Primul loc de muncă, după terminarea liceului sau facultății, are o influență puternică asupra carierei. Probabilitatea ca influența să fie pozitivă crește, dacă subiectul face față următoarelor trei misiuni speciale:

- stabilirea unei rețele de relații sociale;
- obținerea unei slujbe incitante pentru abilitățile avute;
- adaptarea la aspectele emoționale.

În plus, un rol deosebit revine mentorului care se preocupă în special să dea sfaturi și să creeze oportunități tânărului. Principalele

funcții ale mentorului sunt:

- Susținere. Mentorul își poate nominaliza discipolul pentru transferuri și promovări avantajoase;
- Expunere și vizibilitate. Mentorul îi dă discipolului ocazia de a lucra cu persoane cheie și de a cunoaște alte departamente;
- Pregătire și feedback. Mentorul sugerează strategii de lucru și indică punctele tari/slabe ale performanțelor discipolului;
- Activități menite să dezvolte capacitatea profesională. Lucrările pe care mentorul le dă discipolului îl pot ajuta pe acesta să-și dezvolte dexterități cheie și cunoștințe esențiale pentru progresul carierei.

2) Fixarea. Acest al doilea stadiu al carierei implică stabilizarea subiectului într-un domeniu dat de activitate. La început, oamenii sunt înclinați să se ocupe de mai multe activități. Stabilizarea carierei implică desemnarea priorităților și focalizarea pe activități esențiale. Acum apare în general necesitatea îndepărtării de mentor. Dacă indivizii nu și-au dezvoltat abilități solide înainte, contactul cu independența, cu situația de a nu avea pe cineva care să îi verifice poate provoca stări de nesiguranță. Conflictul între rolul profesional și cel nonprofesional poate deveni și el o problemă (profesie-familie). La fel și conflictul între roluri care cer o investiție suplimentară de timp și energie.

3) Avansarea și menținerea. După stabilizarea în diverse roluri ocupaționale, indivizii se concentrează asupra avansării către obiective cheie ale carierei lor și sunt preocupați să-și mențină statutul sau poziția. Ei încep să pregătească opțiunile finalului de carieră, se țin aproape de abilitățile și interesele deja dovedite. Unii

își asuma responsabilități de mentor și găsesc satisfacție în a instrui noua generație.

4) Finalul carierei. Pentru câțiva, finalul carierei este timpul unei creșteri în statut și influență în cadrul organizației; pentru cei mai mulți, este momentul când au atins sau sunt pe punctul de a atinge cel mai înalt nivel de responsabilitate și statut. Apar semne de îmbătrânire și probleme de sănătate. Gândul la pensie și la diminuarea veniturilor poate fi o sursă de anxietate, de diminuare a eforturilor profesionale. Unii pot însă continua, în tot acest timp, să-și exercite activitatea de mentor începută anterior.

Schimbările organizaționale impun dezvoltarea unei cariere elastice. Acest lucru înseamnă să poți să anticipezi problemele, să faci un salt înapoi în fața oricărei împrejurări daunătoare și să continui să avansezi în carieră.

Indivizii au rolul principal în gestiunea propriei cariere; totuși organizațiile trebuie să le fie parteneri. Inițiativele de sprijin pentru carierele elastice cuprind:

1. Programele de planificare a carierei. Ele ajută angajații:

- sa-și identifice nevoile, obiectivele, valorile și alte caracteristici personale;
- să identifice oportunitățile interne și externe;
- să armonizeze preferințele și punctele forte ale individului cu alternativele viabile de carieră.

2. Consultanță în domeniul carierei. Aceasta are scopul de a-i ajuta pe angajați să analizeze alternativele și să ia decizii în cariera. De cele mai multe ori, consultanța se asigură de specialiști din interiorul organizației, dar pentru situații complexe și pentru a

asigura confidențialitatea, se recurge uneori la consultanța externă.

3. Sisteme de informații despre carieră, sisteme care să asigure și să prelucreze informații privind piața muncii, calificările minimale pentru posturi importante, practicile din alte organizații.

4. Cunoașterea și evaluarea abilităților. Cunoașterea abilităților este procesul de identificare a nivelelor de competență cerute pentru posturile cheie dintr-un domeniu. Evaluarea clară a performanțelor și feedback-ul îi ajută pe angajați să înțeleagă în ce măsură pregătirea lor satisface exigențele diferitelor rute de carieră.

5. Informarea personalului cu privire la direcția strategică, la rezultatele economice ale organizației la poziția deținută în raport cu liderii din domeniu.

6. Sprijin extins pentru educație și instruire pentru că flexibilitatea cere educație continuă.

7. Flexibilitatea locului de muncă, ca o primă condiție a flexibilității angajatului.

În procesul de promovare a salariaților, un rol important îl deține Bilanțul profesional individual, care reprezintă în realitate un diagnostic al dinamicii profesionale, permițând organizației să anticipeze evoluția profesională a unui salariat. Acest bilanț este folosit de către fiecare salariat pentru a-și orienta eforturile în funcție de rezultatele obținute în muncă, în vederea dezvoltării carierei în interiorul organizației. O importanță sporită o are activitatea depusă, calitățile angajatului și nivelul de pregătire profesională pe care îl va dobândi într-o perioadă viitoare.

Prin conținutul său, bilanțul profesional constituie în realitate un instrument al conducerii carierei fiecărui salariat. Stabilizarea

unui bilanț individual este fundamentul pentru toate deciziile de orientare profesională a unui angajat.

Pornind de la rezultatele bilanțului profesional, se poate stabili traseul evoluției profesionale a fiecărui salariat, în cuprinsul căruia este evidențiată succesiunea posturilor ce pot fi ocupate de către individ, astfel încât, printr-o pregătire profesională adecvată, acesta să-și asigure promovarea.

Salariații își pot dezvolta cariera fie în același domeniu de activitate, fie în domenii diferite. Tendința generală este ca, de la un anumit nivel ierarhic, dezvoltarea carierei angajaților să includă schimbarea domeniului de activitate, prin trecerea dintr-un domeniu în altul, deoarece asigură o motivare superioară din punct de vedere profesional a salariaților. Un astfel de traseu de carieră prezintă o serie de avantaje și din punctul de vedere al organizației, având în vedere experiența profesională multisectorială a lucrătorului.

La nivelul diferitelor organizații, promovarea poate avea două forme:

- promovarea planificată, având la bază un plan;
- promovarea ocazională, în funcție de anumite situații concrete.

Promovarea planificată, pe baza unor planuri privind carierele profesionale, este o componentă importantă a managementului previzional al resurselor umane și necesită parcurgerea a cinci etape:

- 1) analiza evoluției profesionale anterioare a salariatului;
- 2) analiza aspirațiilor, motivațiilor și potențialului salariatului;
- 3) alegerea unui domeniu profesional și orientarea în aceasta

direcție a salariatului;

4) stabilirea mijloacelor pentru adaptarea salariatului la specificul postului;

5) elaborarea strategiei de promovare și a planului de acțiune.

În cazul unui post nou înființat pentru care nu există posibilitatea ocupării sale ținând cont de perspectiva profesională a salariaților, se poate practica o politică de promovare ocazională a unor salariați ai companiei. La nivelul postului ce urmează a fi ocupat, trebuie stabilite în mod clar caracteristicile specifice (nivel de studii, experiență, precizie, forță, abilitate etc.) și, de asemenea, anumite limite:

- un nivel minim de aptitudini sub care toți candidații trebuie eliminați (de exemplu, acuitatea vizuală cerută la un anumit loc de muncă);

- un nivel maxim de aptitudini (de exemplu, nivelul de studii), deoarece sunt cazuri în care candidații cu o calificare superioară celei solicitate la nivelul postului nu vor fi avuți în vedere din cauza posibilităților de subutilizare a potențialului de care dispun.

3.4. Planificarea carierei profesionale

Planificarea carierei reprezintă procesul prin care angajații își evaluează punctele forte și punctele slabe, întrevăd oportunitățile de dezvoltare în cadrul organizației și își stabilesc obiectivele și planurile prin care să își orienteze propriile cariere în direcția dorită. Deși fiecare individ poartă principala responsabilitate privind cariera

proprie, organizației îi revine rolul esențial de facilitator al acestui proces complex.

Responsabilitățile organizației în planificarea carierei profesionale

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

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

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

Dacă programele de resurse umane se concentrează pe

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

Responsabilitățile angajatului în planificarea și dezvoltarea propriei cariere

Planificarea carierei nu este un lucru pe care un individ să-l facă în numele altei persoane. Inițiativa, eforturile trebuie să vină chiar de la angajatul respectiv, deoarece numai acesta își cunoaște limitele și știe ce dorește să obțină în cariera sa. De aceea, principala responsabilitate pentru planificarea carierei revine angajatului. Planificarea carierei presupune parcurgerea din partea fiecărui individ a unor pași necesari și importanți pentru succesul acesteia, cum ar fi:

- Autocunoașterea/autoevaluarea. Adoptarea unei decizii privind cariera presupune cunoașterea abilităților și competențelor personale, a intereselor, preocupărilor și valorilor proprii, a activităților ocupaționale preferate. Fiecare individ trebuie să se cunoască cu exactitate și obiectivitate atunci când se orientează în carieră.
- Cercetarea pieței forței de muncă și analiza opțiunilor privind cariera. Cei interesați de viitorul lor profesional ar trebui să caute date despre ocupațiile existente pe piața forței de muncă, despre cerințele de instruire, nevoia de calificare și specializare pentru fiecare dintre ele, condițiile de muncă, tendințele de dezvoltare a carierei în domeniul ales, beneficiile etc.

- Adoptarea deciziilor. Cu sau fără aceste posibilități de informare, fiecare individ trebuie să caute să afle singur răspuns la aceste întrebări folosind mai multe surse (manageri, colegi, cunoștințe, etc.) și pe această bază să ia o hotărâre. Știind ce se întâmplă în propria organizație, rolul și locul acesteia în ramura din care face parte, se vor putea anticipa mult mai ușor oportunitățile și evita dificultățile. În acest sens individul trebuie să identifice și să evalueze alternativele, să selecteze cea mai bună alternativă și să treacă la acțiune.
- Stabilirea unui plan de carieră și comunicarea preferințelor sale conducerii organizației. Stabilirea scopurilor individuale ale carierei este un prim pas important, după care urmează să se planifice modalitățile de atingere a obiectivelor respective. Această planificare constă într-o serie de acțiuni care vor conduce în final la scopurile stabilite:
 - alegerea itinerarului de parcurs până la destinația respectivă, dintre mai multe căi posibile de evoluție;
 - instruirea permanentă, menținerea abilităților curente și dezvoltarea unora noi, necesare pentru atingerea obiectivelor individuale specifice;
 - dezvoltarea unor competențe solide în domeniu, însă și dezvoltarea unor competențe într-o arie mai largă pentru a căpăta flexibilitate;
 - participarea la diferite proiecte importante sau prezentări publice.

O planificare reușită a carierei rezultă din conjugarea eforturilor

angajatului, superiorului său direct și ale conducerii organizației: angajatul se autoevaluează și își planifică propria carieră, superiorul direct oferă sprijin și încurajări iar organizația asigură resursele și cadrul de dezvoltare.

4. Motivarea și recompensarea resurselor umane

4.1. Motivarea: concept și teorii motivaționale

Conceptul de motivare este prezent în diferite domenii ale științei - psihologie, psihologie socială, management etc. Cadrul teoretic, conținutul, definiția și poziția sunt diferite în fiecare dintre acestea. Mai mult, chiar în cadrul aceluiași domeniu al cunoașterii conceptul este definit în variate forme. Pentru simplificare, în contextul de față se poate considera că motivarea este procesul de selecție, orientare și menținere a comportamentului uman în sensul dorit. Motivația reprezintă suma energiilor interne și externe, variabila care influențează și dirijează comportamentul oamenilor.

Motivația pentru muncă a unui individ înseamnă certitudinea că el va obține, efectuând o muncă în condiții stabilite, elemente care îi vor satisface propriile nevoi.

Mulți teoreticieni au dezvoltat propriile opinii și teorii cu privire la motivație, pornind de la diferite puncte de vedere, de la idei determinate de condițiile sociale și politice existente la acea vreme. Nici una dintre abordări nu poate fi considerată perfectă, dar fiecare dintre ele aduce o contribuție la înțelegerea comportamentului uman.

Teoriile motivaționale se pot împărți în trei categorii:

- 1) teorii de conținut (teorii bazate pe nevoi);
- 2) teorii de proces;

3) teorii de întărire.

1) Teoriile de conținut (teorii bazate pe nevoi). Aceste teorii motivaționale vizează factorii (categoriile de nevoi) care incită sau inițiază comportamentul motivat; de exemplu motivația pentru bani, statut social sau realizări. Dintre acestea amintim:

- Teoria ierarhiei nevoilor (Abraham Maslow) conform căreia nevoile umane pot fi împărțite în cinci categorii:
 - nevoi fiziologice (apă, hrană, aer, etc.);
 - nevoi de securitate și siguranță (mediu relativ stabil, siguranța postului etc);
 - nevoi sociale, de apartenență (afecțiune, acceptare, prietenie, apartenență la grup etc.);
 - nevoi de stimă (sentimentul propriei valori, de competență, independență, aprecierea și recunoașterea de către alții etc.);
 - nevoi de autorealizare (dorința de dezvoltare a potențialului persoanei până la posibilitățile lui maxime) .
- Teoria factorilor duali (Herzberg). Cunoscută și sub denumirea de teoria motivației igienei, această teorie motivațională susține că satisfacția în muncă este determinată de un anumit tip de factori (de motivare) iar insatisfacția este produsă de un alt tip de factori (igienici). Factorii de motivare (intrinseci sau de conținut) care produc satisfacția constau în

responsabilitate, munca propriu-zisă, promovare, recunoaștere iar cei igienici (extrinseci sau de context) care produc insatisfacția în muncă sunt: politicile din organizație, relațiile dintre angajați, stilul managerului, relația șef-subordonat, condițiile de muncă, remunerația etc.)

- Teoria achiziției succeselor (McClelland). Conform acestei teorii, comportamentul uman este orientat pe baza nivelului de aspirație, acesta definind acele nevoi de succese care variază de la o persoană la alta și care sunt determinate de performanțele obținute anterior.

McClelland nu a fost interesat în stabilirea unei relații ierarhice între nevoi ci a fost preocupat de consecințele comportamentale specifice ale necesităților. Această teorie motivațională particularizează trei tipuri de nevoi:

- nevoia de realizare (dorința puternică de a executa cât mai bine sarcinile de muncă, de a căuta situații noi, provocatoare, care implică inovare și risc);
- nevoia de afiliere (dorința puternică de a stabili și menține relații personale amicale, un contact frecvent cu colegii);
- nevoia de putere (dorința puternică de a-i influența pe ceilalți, de a ocupa în organizație poziții cât mai înalte și autoritare).

- Teoria ERG (Alderfer)

Denumirea ERG provine de la comprimarea sistemului format din cinci categorii al lui Maslow într-unul cu trei categorii:- nevoi

legate de existență (existence), relații (relatedness) și dezvoltare (growth).

Alderfer clasifică aceste nevoi astfel:

- nevoi existențiale (hrană, adăpost, condiții de muncă sigure, plata adecvată a salariilor etc.);
 - nevoi relaționale (implică relații de prietenie cu familia, colegii, șefii, subordonații etc.);
 - nevoi de dezvoltare (utilizarea completă a abilităților și deprinderilor individuale, dezvoltarea de noi abilități și deprinderi etc.) .
- Teoria X și Teoria Y (Douglas McGregor) Teoriile X și Z au fost elaborate de Douglas McGregor și prezintă două seturi de presupuneri a comportamentului uman și implicit a motivației în muncă a oamenilor (tab. 4.1)

2) Teorii de proces

În contrast cu teoriile de conținut bazate pe nevoi care se concentrează pe ceea ce motivează oamenii, teoriile de proces se concentrează pe cum apare motivația; de exemplu motivația prin pornirea interioară a individului pentru muncă, performanțe sau recunoaștere. Dintre aceste teorii amintim:

- Teoria performanțelor așteptate (Vroom)

Această teorie combină factorii individuali cu factorii organizaționali în explicarea motivației, ideea de bază fiind că motivația este determinată de rezultatele pe care oamenii le așteaptă ca urmare a acțiunilor lor la locul de muncă. Conform acestei teorii, relația comportament-performanță este caracterizată de existența a trei mărimi:

- Așteptarea (raportul efort-performanță): evaluarea de către

Tabelul 4.1. Sinteza Teoriilor X și Y

Teoria X	Teoria Y
<i>Oamenilor le displace munca și vor căuta să o evite ori de câte ori este posibil.</i>	<i>Oamenilor nu le displace munca, cei mai mulți dintre ei muncesc cu plăcere.</i>
<i>Celor mai mulți oameni le place să fie conduși și vor evita responsabilitățile și tot ce își doresc este să li se spună ce să facă.</i>	<i>În condiții normale oamenii nu evită responsabilitățile.</i>
<i>Oamenii trebuie să fie constrânși eventual tratați cu pedepse pentru ca obiectivele organizației să fie atinse.</i>	<i>Oamenii doresc să dețină controlul asupra muncii pe care o depun (nu le place să fie controlați și supravegheați) și efortul de a îndeplini obiectivele stabilite este legat de recompensele asociate cu atingerea acestor obiective.</i>
<i>Oamenii apreciază și doresc în primul rând securitatea (a</i>	<i>Oamenii doresc securitate dar au și alte nevoi cum ar fi</i>

<i>locului de muncă, a zilei de mâine) și în consecință ce îi motivează sunt nevoile inferioare.</i>	<i>autorealizarea și stima.</i>
--	---------------------------------

angajat a șansei ca un anumit rezultat particular (performanță) să poată fi atins.

- Instrumentalitatea (raport performanță–recompensă): probabilitatea ca un rezultat (performanța) să ducă la recompensele dorite.
- Valența: valoarea pozitivă sau negativă atribuită de angajat diverselor rezultate așteptate de la munca sa; în cazul în care valența este pozitivă, ne aflăm în fața unui motiv pozitiv, de atracție, iar în cazul unei valențe negative, avem în fața motive negative (de evitare).

- Teoria echității (S. Adams)

Conform acestei teorii, indivizii preferă în general o condiție de echitate, adică să aibă sentimentul că este tratat corect și imparțial față de ceilalți în cadrul organizației; teoria afirmă că lucrătorii compară eforturile pe care le-au făcut la locurile lor de muncă și recompensele pe care le obțin cu eforturile și recompensele unui alt grup de persoane relevant, așteptând un schimb corect între el și organizație, ceea ce duce la satisfacție în muncă.

3) Teorii de întărire: vizează factorii care determină repetarea unui comportament; de exemplu motivația pentru recompensarea comportamentului. Teoria condiționării operante: principiul de bază al acestei teorii este că, comportamentul se manifestă în funcție de

consecințele sale.

4.2. Tehnici de motivare a resurselor umane

În vederea motivării angajaților managerii trebuie să-și întocmească un plan de acțiune pentru identifica principalele surse motivaționale ale acestora. Un astfel de plan presupune cel puțin două etape:

1) Analiza comportamentului angajaților

Angajații nu sunt motivați de aceleași tipuri de recompense - trebuie determinați factorii care îi motivează pe fiecare dintre angajații organizației.

2) Determinarea nevoilor angajaților

Trebuie descoperite pentru fiecare dintre angajații organizației nevoile ce le sunt caracteristice în etapa respectivă, satisfacerea cărora va duce la creșterea motivației pentru muncă. Având în vedere teoriile motivaționale, factorii motivatori și nevoile propriilor angajați, fiecare organizație poate apela la una sau mai multe tehnici de motivare a personalului.

Dintre acestea, cele mai importante sunt:

- Climatul organizațional – ca factor motivator;
- Salariul – ca factor motivator;
- Proiectarea (reproiectarea) postului – ca factor motivator;

• **Climatul organizațional – ca factor motivator**

Un manager nu le poate cere angajaților săi să fie motivați, dar poate să creeze în organizație un climat care să motiveze. Deși

climatul organizațional este dificil de măsurat, observarea simptomelor lui (fluctuația de personal, prezența/absența la lucru, relațiile de muncă) indică apariția unor probleme care sunt deopotrivă semnele unei motivări reduse a personalului.

După Vroom relația dintre performanța în muncă și motivația angajaților este următoarea:

$$P = f(Me, A, M),$$

unde: P = performanța;

Me = mediu/climat de muncă;

A = abilități;

M = motivație.

Adică: performanța depinde de mediul de muncă (condiții de muncă, relațiile interpersonale) de abilitățile personalului (talent, calificare, experiență) și de motivația lui pentru a realiza un anumit lucru (pentru a avea o anumită performanță). Pentru perioade scurte, angajații pot fi motivați prin diferite stimulente materiale sau morale, dar numai un climat organizațional bun, poate susține motivarea lor pe termen lung. Adevărata motivare a personalului vine, de fapt, din automotivarea sa, rezultatul eforturilor managerului de a crea un climat adecvat în organizație.

Aceste eforturi constau în acordarea atenției asupra a o serie de activități din domeniul managementului resurselor umane: selecția corespunzătoare a angajaților; concordanța angajat-post; dezvoltarea profesională și managementul carierei; recompensarea conform rezultatelor; comunicarea și dialogul constructiv.

• Salariul - ca factor motivator

Salariul primit în cadrul organizației este un factor motivator cu condiția ca el să fie legat în mod clar și obiectiv de performanță. În cazul muncitorilor unde norma de muncă se poate stabili exact, stimularea materială se realizează cu ajutorul salariului în acord. În acest caz, plata pe bucată este stabilită în așa fel încât muncitorii individuali (sau colectivi) sunt plătiți cu o anumită sumă de bani (tariful de acord pe bucată) pentru fiecare unitate de produs pe care o realizează. În ciuda atractivității teoretice și practice, salariul în acord – ca formă de stimulare materială poate să conducă la o serie de dezavantaje cum ar fi:

- calitate scăzută: poate apărea situația de scădere a calității produselor realizate, în condițiile creșterii cantității; în această situație, un remediu ar fi forma de salarizare diferențiată în funcție de calitatea produselor;
- cooperare redusă în muncă: stimularea salarială care răsplătește productivitatea individuală ar putea să scadă cooperarea dintre muncitori;
- dezavantajarea unor categorii de muncitori: această situație poate să apară în cazul în care aprovizionarea cu materiale și/sau calitatea echipamentului de producție diferă de la un loc de muncă la altul; în aceste condiții anumiți muncitori vor fi dezavantajați în mod incorect prin această formă de stimulare materială.

Este important de menționat că salariul nu trebuie însă supraestimat ca factor motivator. Creșterile salariale motivează pe termen scurt, în lipsa existenței altor factori indivizii vor continua să fie

nemulțumiți și să-și dorească mai mult.

- **Proiectarea (reproiectarea) postului – ca factor motivator**

O altă tehnică de motivare a angajaților se referă la modul de proiectare sau reproiectare a unui post - conceperea postului în așa fel încât să crească motivația intrinsecă și satisfacția în muncă. Un post îmbogățit oferă titularului acestuia o responsabilitate și autonomie mai mare, ceea ce duce la creșterea satisfacției în muncă și implicit a motivației. În ciuda atractivității acestei tehnici, îmbogățirea posturilor – ca tehnică motivațională poate întâmpina o serie de probleme cum ar fi:

- neînțelegerea clară a termenului de îmbogățire a postului: în multe cazuri posturile nu sunt îmbogățite ci doar lărgite (crește numărul și diversitatea sarcinilor alocate postului respectiv și nu autonomia sau responsabilitățile acestora);
- lipsa dorinței angajaților de a avea posturi îmbogățite: anumiți lucrători nu doresc responsabilități și autonomie mai mare în desfășurarea muncii lor; în plus, pot să le lipsească aptitudinile și competența necesară pentru a desfășura eficient o activitate îmbogățită;
- opoziția superiorilor direcți a angajaților cărora li s-au îmbogățit posturile: îmbogățirea postului, oferind o autonomie mai mare titularului acestuia și libertate în luarea deciziilor, duce la nemulțumirea superiorului și în consecință la rezistență în fața acestei tehnici de motivare;
- creșterea costurilor cu recompensarea angajaților: uneori, angajații cărora li se îmbogățesc posturile, cer ca ele să fie

recompensate cu un salariu mai mare deoarece astfel de posturi solicită dezvoltarea de noi abilități și implică o mai mare responsabilitate.

- **Stabilirea obiectivelor - ca factor motivator**

Una din caracteristicile de bază ale oricărei organizații este aceea că ele au obiective precise. Nu același lucru se întâmplă întotdeauna cu obiectivele individuale ale angajaților.

Garry Johns (Johns, G., Comportament organizațional, Ed. Economică, București, 1998, pag. 199-200), consideră că obiectivele sunt motivaționale atunci când sunt specifice, stimulatoare și acceptate de către toți membrii organizației. În plus, trebuie asigurat un feedback referitor la progresul înregistrat în atingerea obiectivelor.

Obiectivele specifice sunt acelea care precizează un nivel exact de realizare pe care oamenii îl au de atins într-o anumită perioadă de timp. Indivizii trebuie să aibă o imagine clară a unui rezultat spre care trebuie să-și dirijeze efortul. Obiectivele trebuie să fie stimulatoare deoarece nu vor motiva o activitate eficace dacă sunt prea ușor de atins. Teoriile motivaționale bazate pe nevoi indică faptul că sentimentele de realizare, competență și stimă ar trebui să însoțească realizarea unui obiectiv stimulator. Caracterul stimulator al obiectivului depinde de experiența și aptitudinile de bază ale angajatului respectiv. Pentru ca obiectivele specifice și stimulatoare să aibă proprietăți motivaționale, este necesară acceptarea lor de către individ. Membrii organizației ar accepta mai ușor obiectivele care sunt fixate cu participarea lor decât pe cele care le sunt

transmise pur și simplu de superiori. Obiectivele specifice, stimulatoare și acceptate au cel mai benefic efect atunci când sunt însoțite de un feed-back continuu, care îi dă posibilitatea persoanei să-și compare activitatea cu obiectivul propus, să conștientizeze progresele înregistrate.

Stabilirea obiectivelor - ca motivator poate fi însoțită și de o serie de efecte motivaționale secundare, cum ar fi creșterea competiției. Nevoia de competiție este adânc implantată în conștiința umană și sub presiunea concurenței managerii și angajații sunt motivați să realizeze cele mai performante rezultate.

Această tehnică motivațională poate să conducă la creșterea performanțelor fără introducerea unor stimulente financiare, cu condiția ca obiectivele stabilite să nu implice mai multă muncă decât a fost concepută inițial pentru realizarea sarcinilor din postul respectiv.

- **Alte tehnici motivaționale**

Managerii mai pot apela și la alte tehnici motivaționale, în funcție de posibilitățile și politicile organizației și anume:

→ Dezvoltarea resurselor umane. Instruirea și promovarea resurselor umane motivează extrem de mult indivizii. Cu cât angajații sunt mai instruiți, cu atât ei au mai multe posibilități de a obține performanțe mai bune și implicit de a fi motivați. Aplicarea în practică a acestei tehnici motivaționale implică oferirea unui program de instruire, facilitarea participării angajaților la cursuri de perfecționare, cooptarea lor în cadrul unor proiecte de lucru care să-i atragă și să le solicite

potențialul de care dispun, planificarea și sprijinirea angajaților în carieră.

- În special pentru persoanele care au nevoie de mai mult timp liber în cadrul organizației se pot aplica programul de lucru flexibil și săptămâna de lucru comprimată. Prin programul de lucru flexibil se solicită tuturor angajaților să fie prezenți la serviciul pe durata unui segment orar clar precizat, restul orelor de program urmând să fie realizate atunci când doresc angajații, de-a lungul unei perioade determinate. Dacă managerii optează pentru săptămâna de lucru comprimată, angajații lucrează mai puțin decât cele 5 zile normale de muncă pe săptămână, dar totalizează numărul normal de ore săptămânal.
- Cota parte din profitul firmei. Această tehnică presupune acordarea unei părți din profitul net al firmei angajaților sub formă de bonificație anuală, fie bani lichizi, fie prin depunere la fondul suplimentar de pensii.
- Salarizarea diferențiată în funcție de calificare. Acesta este un sistem în care oamenii sunt plătiți în concordanță cu numărul de calificări pe care l-au dobândit; cu cât acumulează mai multe cunoștințe teoretice și abilități practice cu atât sunt mai bine plătiți. Deși această modalitate este benefică și pentru organizație deoarece crește competența și flexibilitatea forței de muncă, are și o serie de dezavantaje cum ar fi: organizația trebuie să aibă proceduri bine dezvoltate de evaluare și instruire a angajaților, costurile cu instruirea sunt ridicate, etc.

5. Evaluarea performanțelor și promovarea salariaților

5.1. Evaluarea performanțelor salariaților

Sistemul de evaluare a personalului salariat are ca principal obiectiv îmbunătățirea comunicării dintre salariați și conducerea organizației și asigurarea unui climat de muncă cât mai favorabil desfășurării activității. Totodată, în funcție de rezultatele evaluării angajaților, 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.

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 multiplicare a recompenselor.

Sistemele de evaluare a salariaților trebuie adaptate specificului activității desfășurate de fiecare salariat, în acest sens fiind necesară realizarea unei:

- evaluări a salariatului în raport cu cerințele și particularitățile locului

de muncă (sau postului) pe care este încadrat;

- evaluări diferențiate, în funcție de responsabilitățile atribuite fiecărui loc de muncă.

Contextul concurențial și dorința organizațiilor de a se dezvolta impun un efort permanent pentru creșterea performanței. Acest lucru explică de ce conceptele teoretice, legate de performanță, devin tot mai numeroase:

- 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 cu care un individ contribuie la dezvoltarea organizației, prin raportare la obiectivele și standardele stabilite.
- Managementul performanței poate fi definit ca o abordare strategică și 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.

Managementul performanței constă într-o abordare sistematică a MRU în general, și a evaluării performanțelor în special, folosind obiectivele, performanțele, aprecierile și feedback-ul ca mijloace de motivare a angajaților pentru a înțelege și a folosi la maximum potențialul lor creator.

Evaluarea performanțelor este activitatea 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, într-un sens mai larg, este considerată o acțiune sau un anumit tip de activitate 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. Sistemele de evaluare a performanțelor constituie o parte intrinsecă și deosebit de importantă a sistemului MRU, deoarece evaluarea, atunci când nu este realizată ca o activitate mecanică, se dovedește a avea o influență semnificativă asupra activității economico-sociale și a 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 informațiilor, într-un sistem de ierarhie managerială, privind comportamentul profesional al personalului organizației. Se evidențiază din definiția prezentată două aspecte:

- procedurile de evaluare folosite de organizație corespund viziunii acesteia privind modul în care își organizează activitățile și 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 controlul procedurilor de către un compartiment specializat;
- sistemul de obținere a informațiilor și de realizare a evaluării 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 să fie limitat, deoarece folosirea prea multor criterii ar duce la nivelarea rezultatelor, relevanța lor fiind diminuată;
- 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 de remarcă:

- 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.

Mediul de muncă - un mediu de muncă nefavorabil se repercutează, în mod direct, asupra performanțelor profesionale prin: nerealizarea sarcinilor, absențe și întârzieri, o rată a fluctuației resurselor umane ridicată.

5.2. Evaluarea salariaților în funcție de cerințele și particularitățile locurilor de muncă

Realizarea unei evaluări cât mai realiste a fiecărui salariat presupune în primul rând descrierea locului de muncă pe care acesta este angajat, 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.

Analiza postului poate fi realizată de către:

- un analist de resurse umane (specializat în activitatea de analiză a posturilor);
- titularul postului de lucru;
- o comisie de experți.

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.

Descrierea postului 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 datorită dificultăților de adaptare a chestionarelor la multitudinea situațiilor concrete și, de asemenea, pot apărea anumite suspiciuni în legătură cu exactitatea răspunsurilor formulate și furnizate de către salariatul respectiv.. 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, experiența 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 evaluat în funcție de respectivele cerințe. 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.

5.3. Evaluarea salariaților în funcție de responsabilități

Evaluarea rezultatelor obținute de către angajați poate fi realizată de către șeful ierarhic direct al acestora, iar rezultatele respectivei evaluări sunt înaintate spre analiză șefului ierarhic al acestuia. Acesta, după analiza rezultatelor prezentate și efectuarea unor observații, retransmite forma finală a evaluării șefului 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 ocupat;
- potențialul salariatului;
- perspectivele de dezvoltare profesională.

Pentru fiecare criteriu avut în vedere în procesul de evaluare, nivelul performanței poate fi evaluat pe o scară cu cinci trepte, 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 notare 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 Fișa de evaluare a personalului. 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. 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, în 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 finalizate într-o sinteză, consemnată în 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. Evaluările 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 evaluare are anumite elemente comune cu cea descrisă anterior. Există însă unele aspecte din conținutul fișei de evaluare care sunt diferite, având în vedere specificul responsabilităților pe care managerii le au și calitățile solicitate în acest sens.

Evaluarea salariaților reprezintă o procedură importantă utilizată cu scopul de a identifica potențialul profesional și de conducere al angajaților și de a valorifica o serie de soluții în vederea îmbunătățirii folosirii resurselor umane.

Practica managerială în domeniul resurselor umane atestă faptul că activitățile de recrutare, selecție și deciziile de promovare, remunerare, disponibilizare necesită pentru fundamentare o anumită formă de evaluare a performanțelor. În cadrul organizațiilor există, astfel, două sisteme de evaluare a performanțelor: evaluarea informală și evaluarea formală.

Evaluarea informală a performanțelor - relațiile zilnice între manager și salariat oferă multiple ocazii prin care poate fi evaluată performanța salariatului. Una dintre preocupările managerilor este aceea de a-și observa și evalua subordonații, astfel evaluarea informală este un proces continuu, bazându-se în aceeași măsură pe intuiție, cât și pe observații concrete ale rezultatelor obținute.

Evaluarea continuă 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.

Evaluarea formală - presupune evaluarea performanțelor resurselor umane din cadrul organizației 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 se realizează la anumite intervale de timp, de regulă, o dată sau de două ori pe an.

Evaluarea formală sau sistematică presupune existența unei metodologii formale, iar sistemul de valori, procedurile de evaluare, standardele și criteriile de evaluare folosite trebuie cunoscute în avans de către toate părțile interesate. În consecință, reacțiile de contestare a rezultatelor vor fi prevenite, iar tendința de a da evaluării o anumită părținare este mult diminuată.

Folosită frecvent în organizațiile moderne, profesionale, evaluarea formală își propune mai multe obiective:

- a) stabilirea recompenselor personalului - pentru a atinge acest obiectiv, procedura de evaluare trebuie să aibă la bază rezultatele și performanța efectiv obținută și trebuie să fie parte componentă a sistemului de recompense al organizației. De asemenea, evaluarea performanțelor permite ca recompensarea angajaților să fie percepută ca echitabilă;
- b) relevarea feedback-ului privind performanța - angajații simt nevoia unui feedback cât mai corect al performanței și a unor informații care să le evalueze eficiența eforturilor de îmbunătățire a performanței. Evaluarea performanței poate fi utilizată pentru stimularea dezvoltării angajatului, având un rol important în îmbunătățirea performanței, precum și în determinarea obiectivelor carierei;
- c) identificarea nevoilor individuale de pregătire și dezvoltare

a personalului - prin intermediul evaluării performanțelor se pot semnală unele curențe în pregătirea angajaților, se pot obține informații privind punctele slabe sau punctele forte ale angajaților care urmează să beneficieze de cursuri de pregătire sau dezvoltare profesională;

- d) discutarea obiectivelor carierei pe termen lung - evaluarea performanțelor oferă managerilor și angajaților posibilitatea realizării unor discuții despre planurile pe termen lung privind cariera. Pe baza performanței anterioare, superiorul ierarhic are prilejul să ofere subordonatului, unele recomandări privind modalitățile de îmbunătățire a performanței în vederea realizării obiectivelor carierei sale;
- e) sporirea motivației angajaților - existența unui program de evaluare a performanțelor are un efect motivațional generator al unui comportament pozitiv care încurajează inițiativa, dezvoltă simțul responsabilității, permite perceperea poziției în ierarhia organizațională și stimulează efortul pentru performanță;
- f) îmbunătățirea comunicării și intensificarea colaborării între manageri și subordonați - evaluarea performanței constituie o bază a interacțiunii părților menționate care ajung să se cunoască din ce în ce mai bine;
- g) aplicarea principiului oportunităților egale - în elaborarea multor decizii din domeniul resurselor umane, precum și în etapele procesului de evaluarea performanțelor există tendința potențială pentru apreciere necorespunzătoare;
- h) desfășurarea corespunzătoare a unor activități din

domeniul resurselor umane - datele și informațiile privind evaluarea performanțelor permit elaborarea unor decizii manageriale raționale privind domeniul resurselor umane, precum și formalizarea activităților de personal.

Obiectivele organizaționale ale evaluării performanțelor pot fi sintetizate astfel:

- Realizarea unei concordanțe cât mai reale între performanțelor și contribuțiilor individuale și misiunea și obiectivele organizaționale;
- 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.

5.4. Interviu de evaluare a performanțelor

Intervievarea este o formă specifică de comunicare interpersonală, planificată și pregătită, care se desfășoară după structura de întrebări-răspunsuri și poate avea ca scopuri: evaluarea performanțelor, selecționarea personalului, îndrumarea,

disciplinarea. Interviewarea constituie pentru manager o ocazie să afle și să împărtășească informații importante, să dezvolte relația de muncă, să motiveze, să dezamorseze conflicte. 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 nonverbal și de formulare și 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 lui: transmiterea sau obținerea de informații, evaluare, influențarea unui comportament.

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 ședintele ocazionale de supervizare, fiind o activitate în cadrul căreia se analizează realizările și problemele, se face un rezumat al chestiunilor 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. Interviu de evaluare a performanțelor poate fi susținut în următoarele scopuri:

- evaluarea performanțelor recente ale interviuatului;
- furnizarea de feedback către angajat privind performanța sa;
- identificarea problemelor existente la nivelul activității unui angajat;
- explorarea și identificarea posibilităților de îmbunătățire a activității unui angajat;
- îmbunătățirea comunicării dintre superior și subordonat;
- argumentarea nivelului recompensei stabilite pentru angajatul respectiv.

Interviu de evaluare a performanțelor presupune parcurgerea următoarelor etape:

- Pregătirea interviului

Este esențial ca angajatul să fie anunțat din timp și ajutat să se pregatească 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 și să stabilească împreună cu acesta 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 de analizat se identifică punctele de reper ale comunicării și întrebările la care se așteaptă răspuns. Este utilă folosirea unui interviu structurat, mai ales în situația 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;
- întrebările care se vor pune în timpul interviului;
- posibilele consecințe ale interviului

- 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 reduse pe cât posibil;
- Presiunea timpului constituie un factor perturbator;
- Probabilitatea întreruperilor sau a perturbațiilor de orice natură trebuie să fie minimă;
- Trebuie asigurată confidențialitatea discuțiilor.

Începutul interviului are, de asemenea, o mare importanță, deoarece în acest timp se va contura climatul de comunicare. Astfel, trebuie avute în vedere următoarele aspecte:

- Generarea climatului adecvat comunicării deschise și cooperante;
- Explicarea scopului interviului.

Un climat pozitiv încurajează atitudinea participativă și de implicare a interviuatului în proces.

În vederea desfășurării interviului se recomandă ca managerul să aibă în vedere următoarele reguli ale unui interviu eficient de evaluare:

- să se accentueze aspectele pozitive ale performanței angajatului;
- să se precizeze fiecărui angajat că sesiunea de evaluare are scopul îmbunătățirii performanței, nu a disciplinei;
- interviul să se desfășoare în doi, fără întreruperi;
- să se revadă formal performanța cel puțin o dată pe an și mai frecvent în cazul noilor angajați sau a celor cu performanțe mai slabe;
- critica se face la obiect, nu în general sau vag;
- se va critica performanța, nu trăsăturile de personalitate;
- managerul în timpul interviului trebuie să fie calm și să nu se certe cu persoana evaluată;
- managerul trebuie să identifice în timpul interviului acțiuni specifice ce pot duce la îmbunătățirea performanțelor angajatului;
- evaluatorul trebuie să-și evidențieze dorința de a ajuta

angajatul în eforturile de îmbunătățire a performanțelor;

- interviul de evaluare se va finaliza cu accentuarea aspectelor pozitive ale performanței angajatului.

Teoria și practica managerială în domeniul resurselor umane diferențiază trei modalități 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. Aceasta 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 aceasta 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 cum va evolua situația. În cazul interviuitorilor mai puțin experimentați, acest gen de interviu poate duce la pierderea obținerii unor informații sau la neclarificarea unor aspecte pe care inițial le-au avut în vedere.

3. Interviul semistrukturat - aceasta 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.

În evaluarea performanțelor se pot identifica diverse stiluri de

intervievare, în funcție de obiectivele concrete urmărite și de caracteristicile subordonatului.

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. Aceasta abordare este compatibilă cu stilul autocratic de management. Acest stil, aplicat în situația nepotrivită și unei persoane nepregătite pentru a accepta acest stil, 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.

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 atinga 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. Managerul, în timpul interviului, îl va ajuta pe subordonat să exploreze soluții alternative la problemele identificate; îi va putea sugera unele soluții, dar sub forma de alternative posibile. Deoarece 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 în același timp 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 interviuării va putea sonda percepția subalternului în legătură cu propria sa performanță. Formularele de evaluare pot fi:

- Formulare de evaluare centrate asupra persoanei care deține un anumit post (vizează calitățile acestei persoane);
- Formulare de evaluare centrate pe post (urmăresc nivelul de atingere a obiectivelor postului).

În cadrul formularelor centrate asupra persoanei sunt evaluate atributele personale: 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 făcută 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, dezvoltare a personalului. În cadrul formularelor centrate pe post, sunt evaluate sarcinile, responsabilitățile, obiectivele postului și sunt furnizate date obiective cuantificabile. Acest tip de formular conține elementele postului unde se urmărește obținerea unor anumite rezultate (profitabilitatea, desfacerea, livrarea) și obiectivele stabilite pentru perioada de evaluare (creșterea raportului profit/vânzări). În practica din domeniul resurselor umane se observă faptul că în procesul de evaluare a performanțelor se utilizează formulare mixte, prin care să se aprecieze atât calitățile angajaților, cât și gradul de îndeplinire a obiectivelor postului.

În procesul de desfășurare a interviurilor de evaluare, pot apărea diverse probleme.

Unii manageri nu au pregătire specifică pentru conducerea unui interviu de evaluare, iar alții evită întâlnirea față în față cu subordonatul, deoarece nu sunt siguri pe ei sau sunt reticenți, ori 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 chestiunile ridicate, din motive personale sau alte motive;

Necompletarea integrală și corespunzătoare de către angajat a formularului de evaluare, baza pentru interviu.

5.5. Avantaje și dezavantaje asociate diferitelor 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 facă 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, obiectivele evaluării. Categoriile de evaluatori care pot efectua evaluarea performanțelor resurselor umane din cadrul unei organizații pot fi:

- a) Manageri sau șefi direcți;
- b) Colegi;
- c) Clienți interni sau externi;
- d) Subordonați direcți;
- e) Autoevaluarea;
- f) Evaluatori externi.

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 subordonaților săi. Se recomandă ca evaluările realizate de către șefii direcți să fie aprobate de către managerul imediat superior și ca managerul să fie asistat, în procesul de evaluare a performanțelor de către un specialist în 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 privind cerințele postului și performanțele așteptate;

- Șeful direct are 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.

Dezavantajele potențiale sunt:

- Managerul sau șeful direct poate cunoaște mai puțin decât alții calitatea performanței 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 pot considera că nu au capacitatea sau pregătirea necesară pentru a evalua performanțele subordonaților lor;
- Datorită faptului că rezultatelor evaluării performanțelor, în special al sancțiunilor, pot să influențeze cariera angajaților, unii manageri preferă să evite evaluarea performanțelor subordonaților.

Având în vedere avantajele sale potențiale, aceasta modalitate de evaluare a performanțelor este cea mai răspândită și

reprezintă baza sistemelor de evaluare din majoritatea organizațiilor.

Evaluarea de către cei egali sau 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 potențiale 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:

- Adaugă 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 furnizate de mai multe evaluări independente;
- Colegii celor evaluați pot emite o apreciere mai cuprinzătoare asupra performanței deoarece, 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 de echipă, care altfel ar fi putut fi omise;
- Evaluarea de către colegi poate aborda mai multe

dimensiunii ale performanței și observațiile desprinse sunt mai stabile în timp.

Dezavantaje potențiale:

- Colegii cu care persoana evaluată se află în competiție pot folosi acest avantaj prin subevaluarea unui coleg de muncă;
- Implicarea colegilor în evaluarea performanțelor poate determina deteriorarea relațiilor de muncă;
- Timpul afectat 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.

Evaluarea de către clienții interni sau externi

Clienții interni sau cei externi pot fi implicați în evaluarea performanțelor mai ales în contextul abordării TQM în domeniul resurselor umane. TQM, ca filozofie 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 sursa de informații pentru sistemul de evaluare a performanțelor și în contextul aplicării metodei Feedback 360°.

Avantaje potențiale ale implicării clienților externi și interni în procesul de evaluare a performanțelor sunt:

- Abordare compatibilă cu filozofia TQM;
- Contribuie cu date ce vin de la o sursă foarte importantă;

- Crește atenția acordată clienților și asigurării calității serviciilor;

- Poate spori onestitatea percepută de către persoana evaluată.

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;

- Mărește cantitatea de documentație întocmită și complexitatea muncii administrative;

Timpul afectat colectării și centralizării datelor este mai mare.

Evaluarea de către subordonații direcți

Aceasta modalitate de evaluare nu reprezintă, în general, o parte regulată a procesului de evaluare a performanțelor, fiind adecvată doar anumitor situații. Informațiile furnizate de aceasta categorie de evaluatori pot fi folosite pentru decizii privind dezvoltarea resurselor umane.

Avantajele potențiale asociate evaluărilor făcute de către subordonații direcți sunt:

- Aduge informații dintr-o sursă adesea neglijată;
- Pot încuraja feedbackul ascendent și discuțiile mai eficiente;
- Pot dezvălui importante puncte forte și slabe ale

managerului, care altfel ar rămâne neobservate;

- Permite îmbunătățirea performanțelor în muncă și a potențialului managerial;
- 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:

- Teamă 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;
- Pentru a câștiga bunăvoința angajaților, unii manageri își diminuează preocuparea și exigența față de performanțele subordonaților;
- Anumiți manageri, în urma procesului de evaluare a performanțelor de către subordonați, pot să își simtă afectată autoritatea.

Datorită dezavantajelor potențiale prezentate, 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.

Autoevaluarea

Autoevaluarea este, în primul rând, un instrument de auto-perfecționare și dezvoltare, prin care indivizii își depistează singuri punctele forte și cele slabe, găsind singuri metodele de îmbunătățire. Premisa aplicării acestei modalități de evaluare pornește de la faptul că, în primul rând, angajații sunt aceia care, în mod natural, cunosc cel mai bine acele aspecte ale activității care sunt mai puțin accesibile altor evaluatori.

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.

Dezavantaje potențiale ale autoevaluării:

- Crește gradul de subiectivism în evaluare prin acordarea de calificative nu întotdeauna bine justificate;
- Indivizii ar putea în mod deliberat sau neintenționat să se subvalueze pentru a evita divergențele cu superiorii;
- 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 preconcepute;
- 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.

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 sau să evalueze potențialul unei persoane. Aceasta modalitate de evaluare prezintă anumite avantaje și dezavantaje potențiale, datorită particularităților sale:

Avantajele evaluării de către evaluatori externi:

- 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;
- Este utilă atunci când se dorește confidențialitatea acestora;
- Se folosește mai ales acolo unde scopul este evaluarea potențialului și mai puțin a rezultatelor.

Dezavantaje:

- Riscul ca evaluatorii externi să nu cunoască și, în consecință, să nu identifice toate 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.

Bibliografie

1. Adair, J., Arta de a conduce, București: Grupul Editorial Cosmos Viking Penguin, 2006.
2. Anthony, P.W., Human Resource Management, a strategic approach, Dryden Press, Forth Worth, 1999.
3. Armstrong M., Managementul resurselor umane. Manual de practică, București: Ed. Codecs, 2003.
4. Burloiu P., Managementul resurselor umane, București: Ed. Lumina Lex, 1997.
5. Chirică, S., Psihologie organizațională. Modele de diagnoză și intervenții, Cluj-Napoca: Casa de Editură și Consultanță „Studiul Organizării”, 1996.
6. Cole, G.A., Managementul personalului, București: Editura CODECS, 2000.
7. Condrey, S.E., (ed.), Handbook of Human Resource Management in Government, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.
8. Currie, D., Introducere în managementul resurselor umane, București: CODECS, 2009.
9. De Cenzo, David, A., Robbins, P., Personnel/Human Resource Management, Prentice-Hall, 1998
10. Hofstede, G., Managementul structurilor multiculturale, București: Ed. Economică, 1996.
11. Johns, G., Comportament organizațional, București: Ed. Economică, 1998,

12. Ilieș, L., Osoian, C. și Petelean, A., Managementul resurselor umane, Cluj-Napoca: Dacia, 2002.
13. Lukacs, E., Evaluarea performanțelor profesionale, București: Editura Economică, 2002.
14. Manolescu, A., Managementul resurselor umane, București: Ed. Economică, 2001.
15. Mathis, R., Nica, P. și Rusu, C. (coord), Managementul resurselor umane, București: Editura Economică, 1997.
16. Nicolescu O., Verboncu I., Management, București: Ed. Economică, București, 1997.
17. Novac C., Analiza posturilor – evaluarea performanțelor și remunerarea, Curs IRECSON, București: Ed. IRECSON, 2002.
18. Pânișoară G., Pânișoară I.O., Managementul resurselor umane. Ghid practic, ediția a II-a, Iași: Ed. Polirom, 2005.
19. Pitariu, H., Psihologia selecției și formării profesionale, Cluj-Napoca: Ed. Dacia, 1983.
20. Pitariu H.D., Managementul resurselor umane, București: Ed. All, 1994.
21. Stanciu Ș., Ionescu M., Leovaridis C., Stănescu D., Managementul resurselor umane, București: Ed. Comunicare.ro, 2003.
22. Pynes, J.E. Human Resources Management for Public and Non-Profit Organizations, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
23. Rotaru, A., Prodan, A., Managementul resurselor umane, Iași: Ed. Sedcom Libris, 1998,
24. Schein, E. H., Organizational Culture and Leadership,

San Francisco: Jossey Bass, 1992.

25. Sucală, V. Managementul Resurselor Umane. Introducere în context, Cluj-Napoca: Ed. UT Press, 2009.

26. Vlăsceanu, M., Psihosociologia organizării și conducerii, București: Editura Paideia, 1993.