

The background is a complex mosaic of irregular, cell-like shapes in various colors including red, orange, yellow, green, and dark brown. A prominent red banner is centered horizontally, containing the title text in white, bold, uppercase letters.

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Ministerul Educației, Culturii și
Cercetării al Republicii Moldova



Ministry of Education, Culture and
Research of the Republic of Moldova

Academia de Studii Economice din Moldova



Colegiul Național de Comerț al ASE

Moldova, 2005, Chișinău, str. Petru Rareș 18 tel.:(37322) 40-27-19 tel./fax: 40-27-91

URL: www.cnc.ase.md e-mail:cnc.uf.ase@gmail.com

Aprob:
Consiliul metodic-științific
_____ Țurcanu Ina
_____ 20__

Aprob:
Șef catedră _____
Discutat și aprobat la ședința catedrei
„Economie, Turism, Servicii”
din _____ 20__
proces-verbal nr. _____

SUPPORT DE CURS

S.08.L.045 Managementul Resurselor Umane

Specialitățile: 1011510 Turism,

101310 Organizarea serviciilor în hoteluri și complexe turistice



Chișinău, 2020

Autor:

1. **Natalia Manea**, grad didactic II, Colegiul Național de Comerț al ASEM

Recenzent:

1. Arhidea Grup SRL



Nicolae PETROV

CUPRINS:

Introducere: Conceptul de management al resurselor umane	4
Tema 1. Introducere în managementul resurselor umane	5
1.1. Definiție. Rolul și necesitatea. Scurt istoric	5
1.2. Administrarea personalului vizavi de Managementul resurselor umane	6
1.3. Sarcini și funcții de bază ale managementului resurselor umane	7
Tema 2. Planificarea necesarului de resurse umane	9
2.1. Definiție, rolul și necesitatea planificării	9
2.2. Etapele procesului de planificare a resurselor umane	10
2.3. Statele de personal	12
Tema 3. Analiza și descrierea posturilor	13
3.1. Analiza postului	13
3.2. Descrierea și specificațiile postului (Fișa postului)	14
Tema 4. Recrutarea și selecția resurselor umane	16
4.1. Recrutarea de personal. Strategii și politici de recrutare. Medii de recrutare	16
4.2. Selecția resurselor umane. Interviu de selecție	20
4.3. Angajarea și integrarea personalului	24
Tema 5. Pregătirea și dezvoltarea profesională a resurselor umane	26
5.1. Noțiuni, concept și rolul instruirii profesionale	26
5.2. Metode, tipuri de instruire și dezvoltare profesională. Erori în procesul de instruire	27
5.3. Evaluarea performanțelor angajaților	31
Tema 6. Coaching și Mentoring	37
6.1. Definiția conceptului de coaching. Elaborarea unui model structural de coaching	37
6.2. Definiția conceptului de mentoring. Funcțiile mentoringului	39
6.3. Diferențe între coaching și mentoring	40
Tema 7. Sistemul de management al recompenselor	42
7.1. Sistemul de recompense – cadrul conceptual	42
7.2. Sistemul de salarizare. Principalele forme de salarizare în Republica Moldova	45
Anexe	

Introducere: Conceptul de management al resurselor umane

La modul general, managementul resurselor umane (MRU) reprezintă un ansamblu de activități, realizate la nivel organizațional, și care permite folosirea cât mai eficientă a oamenilor, angajați ai respectivei autorități, pentru a atinge atât scopurile generale organizaționale, cât și cele individuale.

În termeni specifici, managementul resurselor umane consistă din numeroase activități, care includ, printre altele, următoarele direcții de bază:

- Planificarea personalului;
- Elaborarea fișelor de post;
- Recrutarea, selectarea și orientarea personalului;
- Evaluarea performanțelor individuale și colective;
- Recompense și beneficii specifice locului de muncă;
- Sănătatea și siguranța personalului;
- Disciplina, controlul și evaluarea funcțiilor personalului;
- Programarea muncii etc.

Evident, această listă nu este exhaustivă, dar prezintă majoritatea acțiunilor importante de care se ocupă managementul resurselor umane, domeniu de gestiune organizațională care ajută, și de cele mai multe ori o face, la eficientizarea activității unei organizații.

Principiile de bază ale managementului resurselor umane

În realizarea activităților de MRU, responsabilii din cadrul organizației vor ține cont de următoarele principii de bază:

- Resursele umane reprezintă un avantaj organizațional major;
- Managementul resurselor umane este legat de planul de dezvoltare instituțională, precum și de planul strategic de dezvoltare a comunității;
- Planificarea eficace a resurselor umane oferă o cale pentru evaluarea practicilor curente și identificarea necesităților viitoare;
- Managementul eficace al resurselor umane poate contribui la utilizarea acestora într-un mod productiv și eficient pentru beneficiul întregii organizații, cât și pentru beneficiul întregii comunități;
- Managementul eficace al resurselor umane poate ajuta managerii, responsabili de administrarea operațională a activităților din departamentul resurse umane, să gestioneze eficace dinamica mediului instituțional care, la rândul său, are impact asupra personalului;
- Practicile de MRU, vor contribui la promovarea nediscriminării, echității și incluziunii atât la nivelul instituției, cât și la nivelul întregii comunități.

În cele din urmă, aceasta ne ajută să oferim următoarea definiție:

Managementul resurselor umane este procesul convertirii planificării strategice și organizaționale într-o determinare a cerințelor și strategiilor de resurse umane pe termen scurt și lung de a sprijini aceste planuri.

Sau mai simplu...

Să ne asigurăm că avem: Oamenii potriviți la locul potrivit, la timpul potrivit conduși, sprijiniți și recompensați în mod potrivit pentru realizarea obiectivelor organizaționale.

Tema 1. Introducere în managementul resurselor umane

Conținutul acestui capitolul discută termenii introductivi necesari pentru înțelegerea managementului resurselor umane: eficiență/eficacitate, competență profesională, resursă umană/personal, dimensiuni ale MRU

1.1. Definiție. Rolul și necesitatea. Scurt istoric.

1.2. Administrarea personalului vizavi de Managementul resurselor umane.

1.3. Sarcini și funcții de bază ale managementului resurselor umane.

1.1. Definiție. Rolul și necesitatea. Scurt istoric

Dezvoltarea managementului resurselor umane (MRU) ca practică poate fi evidențiată încă din antichitate, când se încerca să se insereze diferite modele pentru a maximiza piața muncii și a obține un nivel de productivitate cât mai înalt. Acest aspect nu poate fi văzut ca un proces de dezvoltare propriu-zis a MRU, deoarece secole întregi oamenii erau utilizați ca surse de venit și avere. Doar atât. Astfel, situația era destul de statică, până în momentul revoluției industriale. Anume această perioadă este considerată a fi începutul dezvoltării MRU ca știință.

O dată cu dezvoltarea principiilor managementului științific a apărut și sintagma de „management al personalului”, cu referire strictă la gestiunea sau administrarea personalului (contracte de muncă, instructaj privind protecția muncii, concedii etc.). Principiile managementului au început să fie definite și aplicate în practică predominant de către economiști. Pornind de la baza de informații și practici ale psihologiei muncii, economiștii au definit disciplina „Managementul resurselor umane”, ceea ce a făcut ca în deceniile recente (după 1960) să se dezvolte în paralel două discipline, cu o arie de activitate oarecum similară: „Psihologia muncii” și „Managementul resurselor umane”. Tematica principală a celor două tematici este comună: analiza postului de muncă, recrutare și selecție profesională, integrare și adaptare profesională, formare și dezvoltare profesională, evaluarea performanțelor profesionale, factorii de stres și boli profesionale etc.

MRU abordează realitatea unei organizații dintr-o dublă perspectivă – psihologică și managerială - cu accent pe angajat ca persoană individuală recrutată, selectată, integrată, formată și motivată pentru un randament profesional cât mai bun. Toate acestea sunt abordate din perspectiva optimizării condițiilor unei maxime performanțe și a unei satisfacții individuale stimulative pentru individ.

Managementul resurselor umane poate fi definit ca o abordare strategică și coerentă a gestionării celor mai valoroase bunuri ale organizației – angajații, care individual și în colectiv contribuie la realizarea obiectivelor organizației.

Particularitățile managementului resurselor umane sunt:

- Prin elaborarea strategiilor și practicilor complexe, ce țin de domeniul resurselor umane, adoptă o abordare coerentă și atotcuprinzătoare ce asigură politici și practici de susținere a angajării mutuale;
- Pune accentul pe importanța angajamentelor de a realiza misiunea și valorile organizației – este orientat spre angajamente;
- Consideră angajații un bun sau un capital uman în care trebuie făcute investiții prin oferirea unor oportunități de instruire;
- Consideră resursele umane o sursă de avantaje competitive în conformitate cu conceptul strategiei bazate pe resurse;
- Stabilește față de angajați o abordare unitaristă, și nu pluralistă: consideră că interesele angajaților și patronilor trebuie să fie aceleași, și nu diferite;
- Realizarea managementului resurselor umane este o responsabilitate a conducerii liniare.

Scopul general al managementului resurselor umane este de a asigura ca organizația să-și realizeze obiectivele prin utilizarea forței de muncă. Sistemele managementului resurselor umane pot servi sursă a capacităților organizației, ce îi permit să găsească și să valorifice oportunități noi.

Responsabilitatea pentru managementul resurselor umane cade, de obicei, în sarcina directorilor de personal sau managerilor de resurse umane, după caz. Ceea ce este o mare greșeală. Managementul resurselor umane ar trebui să fie responsabilitatea fiecărui manager sau director.

MRU permite organizației să obțină și să păstreze forța de muncă calificată, motivată și devotată de care are nevoie. Managementul presupune întreprinderea unui șir de acțiuni pentru evaluarea și satisfacerea necesităților ulterioare ale angajaților și pentru consolidarea și dezvoltarea capacităților inerente ale angajaților – contribuțiile și potențialul – prin asigurarea continuă a oportunităților de instruire și dezvoltare. Procesul în cauză la fel poate presupune dezvoltarea sistemelor de muncă de performanță înaltă, ce sporesc flexibilitatea și includ „proceduri riguroase de angajare și selectare a cadrelor”, sisteme de stimulare și remunerare, activități de instruire și dezvoltare a managementului.

MRU sporește gradului de motivare și devotament prin implementarea strategiilor și proceselor ce asigură o apreciere și remunerare respectivă a angajaților pentru succesele obținute și pentru acel nivel de calificare și competență pe care l-au atins.

MRU creează un mediu în care între manageri și angajați există relații de colaborare productive și armonioase, și unde prosperă lucrul în echipă. Managementul introduce practici manageriale cu ajutorul cărora angajații sunt considerați membri valoroși ai organizației. Managementul resurselor umane contribuie la dezvoltarea unui mediu de cooperare și încredere reciprocă. El permite organizației să echilibreze și să se adapteze la necesitățile membrilor săi (proprietarii, organele guvernamentale, managerii, angajații, clienții, furnizorii și publicul larg). Managementul gestionează o forță de muncă diversă și ține cont de varietatea necesităților individuale și de grup ale angajaților, de modul de muncă și de aspirațiile acestora. Managementul întreprinde pași pentru a oferi fiecărui individ oportunități egale și pentru a adopta o abordare etică a gestionării resurselor umane, bazată pe grija față de individ, pe transparență și dreptate.

Managementul poate începe cu intenția de a realiza una sau toate aceste idei, însă aplicarea în practică a acestor teorii deseori este complicată. Acest lucru are loc din cauza problemelor contextuale și de proces: alte priorități comerciale, lipsa asistenței din partea managerilor superiori, perioade de timp limitate, o infrastructură a proceselor de asistență inadecvată, lipsa resurselor, rezistența la schimbări și un mediu în care angajații nu au încredere în manageri, orice n-ar spune cei din urmă.

1.2. Administrarea personalului vs. Managementul resurselor umane

„Administrarea personalului și MRU: care este diferența?”. Un răspuns la această întrebare a fost oferită acum ceva timp de Armstrong (1987): „MRU este considerat de unii manageri de personal un simplu grup de majuscule. S-ar putea într-adevăr, să fie nici mai mult nici mai puțin decât o altă denumire pentru managementul personalului, dar așa cum este perceput de obicei, are cel puțin meritul că scoate în evidență valoarea tratării oamenilor ca resursă vitală, al cărei management constituie preocuparea directă a managerilor superiori, ca parte din procesele de planificare strategică a întreprinderii”.

Asemănări

- Strategiile de management al personalului decurg, la fel ca și strategiile de MRU, din strategia generală a întreprinderii;
- Managementul personalului, la fel ca MRU, recunoaște că managerii de execuție au în responsabilitate managementul oamenilor;
- Valorile promovate de managementul personalului sunt identice cu cele ale MRU, cel puțin varianta sa „umanistă”, echilibrul între necesitățile organizației cu cele individuale;

- Atât managementul personalului cât și MRU, recunosc că una dintre cele mai importante funcții ale lor sunt de a găsi oamenii corespunzători cerințelor în permanentă schimbare ale organizației: plasarea și dezvoltarea persoanelor potrivite în și pentru posturile potrivite;
- Utilizează aceeași gamă de tehnologii și metode de selecție, analiză a competenței, management al performanței, formare, dezvoltare managerială și management al recompenselor.

Diferențe. Legge (1989) a identificat trei particularități ce par să diferențieze MRU de managementul personalului:

- Managementul personalului este o activitate ce îi vizează în primul rând pe cei fără sarcini manageriale, în timp ce MRU, deși cu o direcție de concentrare mai puțin evidentă, se adresează indiscutabil în mai mare măsură cadrelor manageriale.
- MRU este în mult mai mare măsură o activitate integrată managementului de execuție, pe când managementului de personalului caută să influențeze managementul de execuție.
- MRU pune accent pe implicarea managerilor superiori în managementului culturii, pe când managementul personalului a tratat întotdeauna mai degrabă cu suspiciune ideea dezvoltării organizației și ideile înrudite cu aceasta, de orientare unitaristă și social-psihologică.

Tabel 1: Deosebirile dintre Administrarea personalului și Managementul resurselor umane

Administrarea de personal	Managementul Resurselor Umane
Practic, concret, instrumental	Are dimensiuni strategice
Dedicat implementării concrete a politicilor care vizează administrarea personalului	Este pro-activ și încearcă să descopere noi modalități de a utiliza forța de muncă într-o manieră mult mai eficientă Stimulează gândirea creativă, optimizează stilurile de conducere și stimulare a angajaților
Are o perspectivă pe termen scurt	Are perspectivă pe termen lung, vizând integrarea tuturor aspectelor umane ale organizației într-un întreg coerent
Urmărește efectele schimbărilor politicilor de muncă asupra randamentului de muncă	Vizează multiplele implicații ale managementului schimbării și încearcă să acționeze pro-activ

1.3. Sarcini și funcții de bază ale managementului resurselor umane

MRU îndeplinește mai multe funcții și sarcini în cadrul managementului organizației. Cele mai importante funcții ale MRU sunt:

1. planificarea resurselor umane
2. angajarea personalului
3. instruirea și dezvoltarea personalului
4. sistemul de remunerare
5. motivarea angajaților
6. managementul performanței
7. evaluarea performanței profesionale
8. sancționarea și concedierea angajaților

Tabel 2: Funcțiile și sarcinile managementului resurselor umane

Funcții	Sarcini
Planificarea resurselor umane	Determină cantitatea și calitatea resurselor umane necesare pentru realizarea obiectivelor strategice ale echipei sau organizației, este corelat cu planul strategic al organizației.
Angajare	Proceduri de recrutare pentru ocuparea posturilor vacante, selectarea candidaților cei mai calificați în funcție de anumite criterii, și îndrumarea noilor angajați.
Instruire și dezvoltare	Instruirea va fi folosită ca instrument de corectare a discrepanțelor în performanță, care pot fi cauzate de lipsa de cunoștințe sau abilități, iar evaluarea rezultatelor se face în funcție de îmbunătățirile așteptate. Instruirea este de asemenea o strategie importantă în ceea ce privește dezvoltarea personală și profesională a individului.
Salarii și beneficii	Sunt pregătite fișe de post pentru toate posturile, sunt acordate salariile în funcție de importanța posturilor respective pentru organizație și de salariile acordate pe piața muncii pentru poziții similare, și se prezintă un pachet de beneficii în conformitate cu practica curentă.
Motivarea angajaților	Sunt create strategii de motivare și sprijin pentru a încuraja creativitatea și spiritul de inițiativă, incluzând recompense implicite pentru angajați.
Managementul performanței	Managerii conduc și sprijină lucrul subordonaților prin diversificarea stilurilor de management adoptate, în funcție de abilitățile și nevoile de motivare ale fiecărui angajat în parte.
Evaluarea performanței	Vor fi stabilite și utilizate anumite standarde pentru măsurarea performanței angajaților, iar rezultatele vor fi discutate în mod deschis, fiind folosite pentru a exprima așteptările de ambele părți în ceea ce privește performanțele viitoare.
Sanționarea și concedierea	Va fi stabilit un proces de disciplinare a angajaților care nu obțin performanțele scontate. Se va recurge la încheierea colaborării/contractului când nici un alt efort rezonabil de corectare nu dă rezultate.

Bibliografie

1. *Management organizațional pentru organizațiile neguvernamentale*, Programul Consolidarea Societății Civile, Manual 2012, pag. 95-100

Tema 2. Planificarea necesarului de resurse umane

În acest capitol veți afla ce reprezintă planificarea resurselor umane, procesul de analiză și identificare a nevoilor și disponibilităților de personal.

Statele de personal reprezintă documentul tabelar în care sunt specificate subdiviziunile structurale, denumirea funcțiilor sau a posturilor, sarcinile de bază ale funcțiilor sau posturilor, precum și categoriile funcțiilor sau posturilor din cadrul entității.

2.1. Definiție, rolul și necesitatea planificării resurselor umane

2.2. Etapele procesului de planificare a resurselor umane

2.3. Statele de personal

2.1. Definiție, rolul și necesitatea planificării resurselor umane

Planificarea resurselor umane este procesul prin care se asigură identificarea cerințelor de resurse umane ale unei autorități și elaborarea planurilor de îndeplinire a respectivelor cerințe. Necesarul de resurse umane este abordat în termeni cantitativi, cât și calitativi răspunzând întrebărilor:

- de câți angajați vom avea nevoie?
- de ce fel de specialiști vom avea nevoie?

Planificarea resurselor umane reprezintă procesul care anticipează sau prevede necesitățile viitoare de resurse umane și elaborează programe pentru a asigura numărul și categoriile de angajați care sunt disponibili la momentul potrivit și locul potrivit. Planificarea resurselor umane reprezintă o etapă esențială în realizarea politicii de personal și are drept obiectiv asigurarea cu personalul necesar pentru desfășurarea activităților.

Planificarea nu se referă doar la nevoile concrete de angajare, ci și la organizarea pe termen lung a modalităților de dezvoltare a angajaților, la elaborarea planurilor de succesiune și a alternativelor viabile în situații de criză de resurse umane. Este o activitate complexă, în conformitate cu abordarea integrată prezentată anterior, care trebuie să se bazeze pe un plan strategic pe termen lung al autorității în ansamblu și să aibă în vedere bugetele necesare.

În termeni specifici, activitățile de planificare a resurselor umane sunt implementate astfel încât să se asigure că există:

- O legătură directă între aspectele legate de managementul resurselor umane și strategia organizațională;
- O înțelegere clară a modului în care funcțiile generale și responsabilitățile specifice din cadrul instituției se pot schimba în timp datorită contextului intern și/ sau extern;
- O înțelegere a nivelului de pregătire a forței actuale de muncă (în cadrul, dar și în afara organizației) pentru schimbări ulterioare și o prognozare a nivelelor de performanță dorite / așteptate;
- Strategii dezvoltate atât pe partea de recrutare, retenție, cât și de training și dezvoltare pentru a putea rezolva orice probleme actuale sau potențiale legate de resursele umane.

Pornind de la cele expuse mai sus, este important de menționat că planificarea resurselor umane se face printr-un proces proactiv de analiză care pornește de la nevoile strategice ale organizației și analizează măsura în care acestea sunt adresate la nivelul fiecărui post în parte, dar și al organizației în ansamblu.

La elaborarea planului resurselor umane trebuie să se țină seama de principalii factori de influență care acționează asupra acestuia: progresul tehnic și tehnologic, piața muncii, nivelul resurselor disponibile, situația economică, reglementări guvernamentale. Numai luând în considerare toți acești factori și interdependența dintre ei se poate elabora un plan realist și eficient orientat spre realizarea obiectivelor organizației.

Planificarea numărului și a structurii personalului se bazează în principal pe situația existentă. Prin număr de personal existent în evidențe la o anumită dată se înțelege personalul înscris în evidențele

organizației, încadrat cu contract de muncă pe durată nedeterminată, inclusiv personalul din conducerea unității, personal aflat în concediu plătit pentru îngrijirea copilului, personal aflat în incapacitate temporară de muncă, precum și pentru personalul care lipsește temporar din instituție și pentru care unitățile sunt obligate prin lege să le păstreze locul de muncă (cum ar fi, spre exemplu, personal aflat în șomaj tehnic, cel aflat în delegație în țară sau străinătate, personal care urmează diferite forme de pregătire în țară sau străinătate).

Nu se cuprinde în această categorie personalul care își satisface stagiul militar și cel detașat. Salariații încadrați cu contract de muncă pe durată determinată se includ în numărul personalului existent în evidențe, luându-se în calcul numărul de posturi sau de norme ce le revin. Personalul încadrat cu fracțiuni de norme se include în calcul, transformându-se aceste fracțiuni în număr întreg de posturi sau norme. Numărul personalului existent se exprimă în număr fizic la o anumită dată și în număr mediu pe o anumită perioadă de timp.

Planificarea resurselor umane reprezintă procesul de stabilire a necesarului de personal pe profesii, calificări, competențe, experiență necesară. Pentru aceasta se impun o serie de activități cum ar fi: identificarea posturilor ce nu au acoperire cu personal, analiza fluctuației personalului pe subdiviziuni, compararea cerințelor cu disponibilul etc.

Cum se realizează?

Să vedem în continuare care sunt întrebările la care activitățile de planificare a resurselor umane trebuie să ofere răspuns:

- Care va fi numărul de oameni pe care intenționăm să-i angajăm?
- Care vor fi meseriile, specializările și nivelurile de calificare de care vom avea nevoie în viitor?
- În ce măsură autoritatea va reuși să acopere necesarul de personal din interiorul acesteia?
- Care vor fi sursele de informare în vederea asigurării autorității cu personalul necesar din exteriorul acesteia?
- Cum de realizat disponibilizarea angajaților pentru a nu afecta condițiile sociale ale acestora?
- Cum vom soluționa neconcordanța între cererea și oferta de personal?
- Cum vom asigura caracterul nondiscriminator al activităților de planificare a resurselor umane?

La planificarea resurselor umane participă atât personalul din conducerea organizației, cât și specialistul din subdiviziunea resurse umane. Principalele responsabilități în domeniul planificării resurselor umane se pot menționa:

- a. Pentru specialiști:
 - pregătirea obiectivelor privitoare la planificarea RU;
 - participarea la procesul planificării strategice în ansamblul organizației;
 - proiectarea și elaborarea sistemelor de date privind planificarea resurselor umane;
 - culegerea și analiza de date de la manageri privind nevoile de personal;
 - implementarea planurilor RU după aprobare de către managementul superior.
- b. Pentru reprezentanți ai conducerii:
 - identificarea posibilităților de asigurare și a necesităților pentru fiecare compartiment;
 - revederea și discutarea planurilor cu specialiștii în domeniul personalului;
 - integrarea planurilor RU în planurile instituționale.

Un plan al resurselor umane poate fi foarte sofisticat sau foarte simplu, important este, indiferent de modul în care e întocmit, să permită managerilor determinarea corectă a necesarului de personal.

2.2. Etapele procesului de planificare a resurselor umane

Multe organizații, publice sau private, au elaborat modele de planificare a forței de muncă. O trecere în revistă a acelor modele demonstrează că, în timp ce terminologia poate varia, și unele modele

pot conține până la nouă trepte, iar altele - doar patru trepte, ele toate includ aceleași procese de bază, mecanisme și considerații pentru o planificare pro activă, comprehensivă și strategică a forței de muncă.

Analizând cele susmenționate devine clar, că există un șir de soluții a problemelor de cadre. Există o serie de reguli și indicații ce reglementează relațiile interpersonale, discriminarea și oprimarea, concedierea, gestionarea dosarelor, ieșirea la pensie, regulile de confidențialitate, etc. Prin urmare, înainte de elaborarea și formularea directivelor de bază trebuie analizate toate domeniile contestabile. Aceste directive se mai numesc cursuri de acțiune. Activitatea de implementare a directivelor se numește proceduri.

Fiecare organizație trebuie să-și analizeze și să formuleze propriul curs de acțiune. Multe organizații își încep elaborarea politicii de cadre de la analiza politicilor altor organizații. Această metodă este reușită în cazul dacă politica de cadre va fi ajustată la tipul de activitate și la necesitățile organizației în cauză.

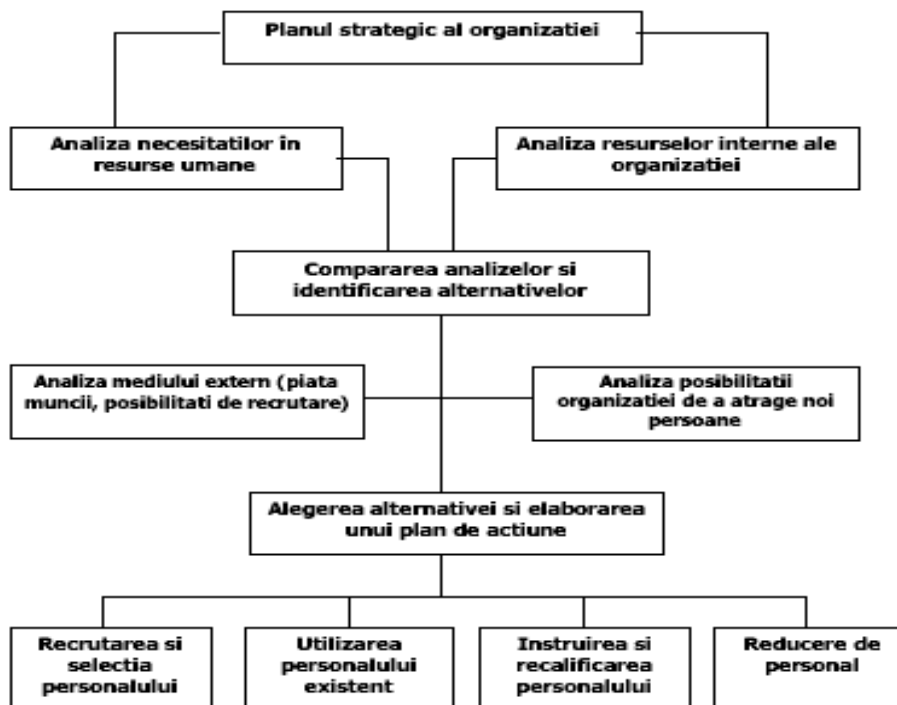


Fig. 1. Modelul de planificare a resurselor umane în organizații publice și non-profit

Etapa 1. Analiza Planului Strategic

Analizați misiunea, viziunea, obiectivele, scopurile comensurabile, și perioada de implementare a Planului strategic.

Etapa 2: Identificarea funcțiilor profesionale

Identificați funcțiile de serviciu care trebuie efectuate pentru a realiza Planul strategic.

Etapa 3: Identificarea cerințelor față de personal

Evaluati personalul, atât din punct de vedere al numărului de angajați cât și al competențelor cerute pentru a realiza funcțiile de serviciu.

Etapa 4: Estimarea rezervei de resurse umane

Estimați resursele umane, atât din punct de vedere al numărului de angajați cât și al competențelor, luând în considerație fluctuația personalului, excluzând acțiunile conducerii pentru a înlocui personalul pierdut din cauza fluctuației.

Etapa 5: Analiza insuficienței de personal

Comparați necesarul de personal de la Etapa 3 cu rezerva de resurse umane din etapa 4, și determinați insuficiența de personal.

Etapa 6: Determinarea priorităților și soluțiilor

Analizați necesitățile (insuficiențele de personal) și stabiliți prioritățile și soluțiile pentru a satisface acele necesități.

Etapa 7: Evaluarea Planului

Evaluati punctele forte și slabe. Faceți ajustări dacă e necesar. Apelați la noi resurse umane și abordați alte probleme de organizare.

2.3. Statele de personal

Statul de personal descrie organizarea și sistematizarea internă și conține prezentarea sarcinilor de bază ale funcțiilor, responsabilitățile și modalitățile de funcționare ale acestora, în vederea asigurării aplicării uniforme a regulamentelor cu privire la organizarea și sistematizarea internă atât din punct de vedere al esenței, cât și al formei.

Astfel, statul de personal reprezintă documentul tabelar în care sunt specificate subdiviziunile structurale, denumirea funcțiilor sau posturilor, sarcinile de bază ale funcțiilor sau posturilor.

Ținând cont de acest fapt, statul de personal este:

- un document înzestrat cu toate atributele specifice, care urmează a fi semnat de șeful subdiviziunii resurse umane;
- în statul de personal sunt specificate subdiviziunile structurale, denumirea funcțiilor sau posturilor, sarcinile de bază ale funcțiilor sau posturilor.

Statul de personal trebuie să răspundă la un șir de întrebări și anume dacă acesta corespunde sau nu:

- structurii aprobate pentru această entitate,
- misiunii și sarcinilor entității respective,
- numărului de unități de personal aprobat pentru entitate,
- titlurilor funcțiilor.

Structura statului de personal va conține:

- Denumirea funcției/postului;
- Sarcinile de bază ale funcției/postului;
- Categoria funcției/postului;
- Numărul de funcții /posturi.

Completarea statului de personal se efectuează în corespundere cu structura și efectivul limită ale entității.

Statul de personal se completează de către subdiviziunea resurse umane sau, după caz, de către persoana cu atribuții în domeniul gestionării resurselor umane.

Rolul MRU constă în:

- determinarea corectă a statutului funcțiilor /posturilor în baza sarcinilor concrete specificate în fișele de post;
- verificarea, dacă în statul de personal, la sarcinile de bază ale funcțiilor, se vor regăsi toate funcțiile principale și atribuțiile specificate în regulamentul organizației.

Bibliografie

1. Ghidul *Managementul resurselor umane*, A. Blajin, M. Roșcov, V. Popa, A. Țepordei, Chișinău, 2015, pag. 35-39
2. *Management organizațional pentru organizațiile neguvernamentale*, Programul Consolidarea Societății Civile, Manual 2012, pag. 95-100

Tema 3. Analiza și descrierea posturilor

Acest capitol se concentrează pe două concepte fundamentale pentru activitatea de MRU: analiza postului și fișa/descrierea postului. În legătură cu primul concept sunt prezentate categoriile de informații care rezultă din procesul de colectare a datelor care este analiza postului și se descrie utilitatea acestuia. Fișa postului este definită și se oferă o posibilă structură generală a documentului numit „fișa postului”. În continuare sunt amintite activitățile din MRU care se bazează pe fișa postului ca și câteva modalități de realizare atât a analizei cât și a fișei postului.

3.1. Analiza postului

3.2. Descrierea și specificațiile postului (Fișa postului)

3.1. Analiza postului

Există multe moduri de abordare ale acestei teme. Lipsa de consens nu spune nimic despre importanța acestui subiect pentru managementul resurselor umane. De fapt, mulți autori consideră fișa și analiza postului drept tematica centrală a managementului resurselor umane datorită tipului de informații oferite.

Analiza postului se referă la un proces sistematic de descriere a caracteristicilor importante ale unui post, informații prin care respectiva poziție poate fi deosebită de alte posturi.

În concepția modernă postul este tratat nu numai ca o subdiviziune organizatorică, dar și ca o componentă a evoluției profesionale a fiecărui angajat sau a dezvoltării acestuia.

În literatura de specialitate *postul* este definit în general prin ansamblul obiectivelor, sarcinilor, autorității și responsabilităților care revin spre exercitare în mod permanent unei persoane din cadrul organizației. Prin urmare, postul reprezintă adaptarea unei funcții la particularitățile fiecărui loc de muncă și la caracteristicile titularului care îl ocupă, deoarece funcția constituie factorul de generalizare a unor posturi asemănătoare și are în vedere aceleași caracteristici principale referitoare la obiective, sarcini, autoritate și responsabilitate.

Din definiția prezentată rezultă că postul presupune următoarele componente:

- Obiectivele (definirea cantitativă și calitativă a scopurilor)
- Sarcinile (acțiune clar formulată, orientată spre realizarea unui obiectiv precis)
- Autoritatea (limitele în cadrul cărora titularul postului are dreptul de a acționa pentru realizarea obiectivelor și exercitarea atribuțiilor)
- Responsabilitățile (obligatia titularului postului de a îndeplini sarcinile și atribuțiile sale derivate din obiectivele postului)

Analiza posturilor este una dintre cele mai importante activități ale managementului RU și se referă la conținutul și cerințele posturilor și nu la analiza persoanelor care le ocupă.

Principalele obiective ale analizei posturilor:

- Simplificarea muncii (studiul metodelor de muncă și reproiectarea posturilor)
- Stabilirea standardelor de muncă (normarea muncii)
- Susținerea altor activități de personal (elaborarea fișelor de post, etc.)

Procesul analizei posturilor:

1. Analiza structurii organizatorice
2. Folosirea informațiilor analizei posturilor
3. Selectarea posturilor ce vor fi analizate
4. Colectarea datelor folosind tehnici acceptate de analiză
5. Pregătirea descrierii postului
6. Pregătirea specificației postului
7. Proiectarea postului

8. Implementarea proiectării postului.

Analiza posturilor se poate realiza folosind un număr relativ mare de metode și tehnici specifice. În alegerea unei sau altei metode trebuie avută în vedere o serie de aspecte cum ar fi scopul analizei, tipurile de date necesare, gradul de precizie, consumul de timp, etc.

Potrivit literaturii de specialitate există următoarele metode și tehnici de analiză a posturilor:

- *Analiza documentelor existente* (permite analistului cunoașterea și înțelegerea naturii postului sau a specificului sarcinilor de muncă, nu este suficientă și trebuie folosită în cuplu cu alte metode, cere o competență înaltă a analistului).
- *Observarea* (una din cele mai precise metode, presupune ca unul sau mai mulți experți în domeniu să observe un executant individual sau colectiv și să înregistreze fără a interveni ce, de ce, când, unde și cum se efectuează activitatea, datele sunt înregistrate într-un formular standard).
- *Interviul* (constă într-o discuție liberă și pertinentă sub forma unor întrebări-răspunsuri între analistul postului și deținătorul acestuia, având drept obiective culegerea datelor și obținerea unor opinii).
- *Chestionarul pentru analiza postului* (deoarece se consideră că timpul consumat și cheltuielile efectuate cu analiza posturilor sunt relativ ridicate, multe organizații au în vedere chestionarele ca una din principalele metode rapide și eficiente de a obține date și informații relevante despre un număr de posturi, acest chestionar conține un ansamblu de întrebări adresate deținătorului postului dispuse într-o succesiune logică și corespunzătoare scopului analizei).
- *Tehnica incidentelor critice* (urmărește identificarea principalelor tipuri de comportamente critice, speciale, neobișnuite, erorilor și insuficiențelor observate în realizarea sarcinilor, precum și influența pe care acestea o exercită asupra rezultatelor obținute, incidentul critic nu are semnificația de conflict, ci aceea de aspect particular, pozitiv sau negativ al comportamentului deținătorului postului sau a performanțelor acestuia).
- *Procedeele grafice* (înregistrarea datelor și informațiilor necesare se realizează prin observarea directă a activității angajaților, iar pentru reprezentarea acțiunilor specifice necesare realizării sarcinilor se elaborează grafice ale proceselor sau activităților desfășurate pe diferite posturi, exemple: schema generală a procesului, graficul desfășurării procesului, graficul executant-mașină)
- *Analiza funcțională a posturilor* (este folosită pentru a descrie natura posturilor, a pregăti descrierea posturilor, precum și pentru a furniza detaliile necesare privind specificațiile posturilor, are în vedere și unele dimensiuni ca: instrucțiunile specifice pentru îndeplinirea sarcinilor, abilități matematice, facilități verbale, etc., este o metodă costisitoare).

Analiza posturilor presupune nu numai desfășurarea procesului propriu-zis de analiză, ci și prezentarea rezultatelor sale de bază sub forma descrierii postului și specificației postului.

3.2. Descrierea și specificațiile postului (Fișa postului)

Fișa Postului este unul din documentele de formalizare a structurii organizatorice, care definește locul și contribuția postului în atingerea obiectivelor individuale și organizaționale și care este caracteristic și individului și organizației, deoarece constituie baza contractului de angajare.

Descrierea postului constă în prezentarea tuturor aspectelor importante ale postului sau în prezentarea funcțiilor postului. De aceea, descrierea postului depinde de natura activităților desfășurate și de scopul pentru care aceasta se întocmește.

În general, descrierea postului trebuie astfel elaborată încât să acopere următoarele elemente ale postului: denumirea postului, obiectivele postului, nivelul ierarhic, superiorul direct, relațiile organizatorice, sarcinile-cheie, autoritatea acordată, principalele cerințe (pregătire, experiență, etc.).

Descrierile de post nu au caracter permanent, ci trebuie să fie reexamineate și actualizate ori de câte ori se constată că au intervenit schimbări importante în conținutul muncii, la nivelul postului sau în cadrul organizației.

Specificația postului derivă din analiza postului, este un rezultat de bază al acesteia și se determină din descrierea postului. Specificația postului conturează îndemânările specifice, cunoștințele, abilitățile și alte caracteristici fizice și personale care sunt necesare pentru îndeplinirea unei lucrări. Specificația postului pune accentul și conține o descriere sumară a cerințelor umane ale postului.

Prin urmare, dacă descrierea postului este un rezultat al analizei postului orientate spre descrierea sarcinilor sau a funcțiilor postului, specificația postului derivă din analiza postului orientată spre persoane.

Este foarte important ca specificațiile de post să fie clare, să conțină obiective realizabile și să reflecte nevoile reale ale organizației.

În elaborarea specificației postului există unele riscuri:

- Ne bazăm pe descrierea calităților ocupantului anterior
- Specificarea excesivă și exagerarea nivelului cerințelor
- Folosirea unor fraze vagi, fără sens
- Introducerea unor criterii nejustificat de restrictive.

După cum am mai spus, realizarea fișei postului nu echivalează cu analiza postului. O fișă a postului cuprinde un sumar al sarcinilor și cerințelor care sunt esențiale pentru poziția respectivă.

Analiza postului este procesul prin care aceste sarcini și cerințe sunt identificate. Deci, fișa postului ar trebui să fie un scurt sumar al rezultatelor, mai largi, obținute printr-o analiză a postului. Adesea, cei din departamentul de personal presupun că, pentru că au o fișă a postului nu mai trebuie să execute procesul de analiză a postului. În general, fișa postului cuprinde:

1. Denumirea postului;
2. Un scurt sumar al muncii presupuse de postul respectiv;
3. Atribuțiile postului. O descriere a sarcinilor îndeplinite, a materialului folosit și gradul în care postul presupune o activitate de conducere; de asemenea, o scurtă (dar clară) descriere a abilităților necesare pentru îndeplinirea atribuțiilor specifice postului;
4. Condițiile la locul de muncă și mediul fizic;
5. Mediul social. Informații despre mărimea grupului de muncă și nivelul de relații interpersonale necesar pentru îndeplinirea activităților specifice postului.

Evident, conținutul unei fișe a postului diferă de la o organizație la alta, de la un domeniu de activitate la altul. În anumite domenii, fișa postului este mai formalizată decât în altele, cuprinde mai multe informații și este mai detaliată. Dar, indiferent de conținutul real al diferitelor fișe sau de modul în care aceste informații sunt grupate și prezentate, aproape toate fișele de post respectă și conțin aceste 5 categorii de informații.

Fișele de post au putere juridică și sunt aprobate de Directorul General.

Un model de fișă a postului găsiți la [Anexa 1](#).

Bibliografie

1. *Managementul resurselor umane*, Suport de curs, M. Dodu, H. Raboca, C. Tripon, pag. 35-40

Tema 4. Recrutarea și selecția resurselor umane

Capitolul de față cuprinde definiția recrutării și selectării personalului, tipurile de recrutare, sursele și metodele folosite pentru a proiecta un plan eficient de recrutare a personalului, metodele și criteriile necesare pentru crearea unui sistem corect de selectare și promovare a personalului, importanța orientării și integrării profesionale.

4.1. Recrutarea de personal. Strategii și politici de recrutare. Medii de recrutare.

4.2 Selecția resurselor umane. Interviul de selecție.

4.3 Angajarea și integrarea personalului.

Aceste două procese au o mare pondere în activitățile managementului resurselor umane. Deoarece de rezultatul lor depinde, în bună măsură, calitatea personalului unei organizații, cunoașterea și aplicarea lor corectă este esențială pentru buna funcționare (funcționare eficientă) a organizației respective.

Recrutarea se referă la acel set de activități pe care organizația le folosește pentru a atrage candidați pentru posturile scoase la concurs, candidați care au aptitudinile și deprinderile necesare pentru a contribui la îndeplinirea obiectivelor organizaționale.

Selecția reprezintă procesul prin care organizația alege, dintr-un grup de candidați, persoana sau persoanele cele mai potrivite postului scos la concurs, conform criteriilor stabilite și luând în considerare condițiile de mediu.

Există câteva elemente care afectează succesul proceselor de recrutare și selecție:

- Existența unei forțe de muncă competente sau educabile;
- O rețea eficientă de informare care „atinge” populația posibililor candidați;
- Un mediu organizațional atractiv;
- O imagine clară a priorităților organizației;
- Mijloace/instrumente care să fie capabile să selecteze cei mai buni candidați.

4.1. Recrutarea de personal. Strategii și politici de recrutare. Medii de recrutare.

Recrutarea se referă la acel set de activități pe care organizația le folosește pentru a atrage candidați pentru posturile scoase la concurs, candidați care au aptitudinile și deprinderile necesare pentru a contribui la îndeplinirea obiectivelor organizaționale.

Sarcina principală a procesului de recrutare este asigurarea unui număr suficient de candidați care să garanteze faptul că se vor găsi oameni care posedă calitățile dorite de către organizație.

În primul rând, un bun proces de recrutare nu se poate face sub presiunea timpului; deci o bună planificare a resurselor umane este indispensabilă: nu trebuie să ajungem în situația în care să apară, peste noapte, posturi libere care trebuie ocupate urgent pentru că altfel organizația ar avea de suferit.

Următorul element pregătitor este încercarea de a folosi eliberarea unui post pentru avantajul organizației. După cum am văzut în capitolul despre fișa și analiza postului, definirea activității presupuse de un post este un element important. Dacă un post rămâne liber, este bine să se reevalueze fișa postului și să se execute o analiză a postului pentru a vedea dacă nu se poate îmbunătăți ceva în acest domeniu. Cu cât descrierea unui post este mai atractivă cu atât șansele de a angaja un individ cu înaltă calificare sunt mai mari.

În sfârșit, trebuie amintit faptul că nu există o formă optimă de recrutare. Totul depinde de variabile contextuale: de tipul postului pentru care se face recrutarea (este post de conducere sau de execuție, necesită studii superioare sau nu, este nevoie de o pregătire specială pentru a îndeplini activitățile specifice poziției respective), de politica de personal a organizației (dacă pentru posturile mai înalte sunt preferați angajați ai organizației sau nu, dacă organizația urmărește sporirea moralului

angajaților etc.), de tipul de organizație și de etapa de dezvoltare în care se găsește aceasta (dacă organizația este cunoscută, are un „nume” și o imagine bine stabilită sau este o instituție, dacă organizația se află la început sau este în faza de maturitate sau de declin, dacă organizația se extinde sau se restrânge etc.), de tipul de management folosit de către conducerea organizației, de contextul legislativ etc. În funcție de toate aceste variabile (să nu uităm variabila de bază: fondurile disponibile pentru procesul de recrutare...) se alege recrutarea internă sau externă, intensivă sau continuă și se stabilesc și sursele de recrutare precum și metodele folosite pentru a le exploata.

În continuare, vom prezenta principalele trei concepte ale oricărui proces de recrutare, noțiuni care definesc și structurează orice tip de efort destinat strângerii unor candidați corespunzători postului scos la concurs.

1. Forța de muncă. Acest concept se referă la totalitatea indivizilor care sunt disponibili pentru selecție dacă ar fi folosite toate strategiile de recrutare. Este un concept-cadru care ne crează o imagine despre populația candidaților la modul ideal.

2. Populația candidaților. Termenul se referă la un segment al forței de muncă ce este atins efectiv prin folosirea unei anumite abordări/strategii de recrutare. Există mai multe elemente care afectează structura și mărimea populației candidaților:

- Metodele de recrutare (mediul în care se face publicitatea, folosirea anumitor agenții de publicitate);
- Mesajul de recrutare (ce se spune despre postul scos la concurs, despre salariu, sarcini, șanse și modul în care este prezentată această informație);
- Calificările cerute candidatului (nivelul de educație, experiența etc.);
- Procedurile administrative (perioada din an în care are loc recrutarea, folosirea dosarelor de la recrutările anterioare, etc.).

3. Sub-populația candidaților aleși pentru selecție. Acest concept se referă la grupul alcătuit din persoanele care răspund *de facto* la eforturile de recrutare ale organizației noastre.

Un exemplu cred că ar fi binevenit. În cazul unui examen de admitere pentru o universitate forța de muncă reprezintă totalitate indivizilor care se pot înscrie la concurs, anume toți cei care au bacalaureatul. Populația candidaților este reprezentată de cei care au fost atinși de mesajul nostru de recrutare, care au auzit de concurs și de universitatea care îl organizează și care știu detaliile referitoare la acest proces (conținutul mesajului, când are loc, unde, ce se cere etc.). În sfârșit, sub-populația candidaților este alcătuită din persoanele care s-au înscris la concursul de admitere.

În cazul în care vrem să obținem rezultate maxime de pe urma procesului de recrutare trebuie să luăm în considerare toate aceste trei concepte pentru a avea o sub-populație a candidaților cât mai potrivită postului în discuție.

Recrutare intensivă sau extensivă?

Această distincție se referă la perioada, la intervalul de timp pe care se întind eforturile de recrutare. Se poate folosi un efort concentrat de atragere a candidaților, care acoperă o perioadă relativ mică de timp (2 luni, câteva săptămâni) și atunci vorbim despre recrutarea intensivă. Acest model se poate folosi în cazul în care organizația este bine cunoscută pe piață/societate, când avem o imagine atractivă și stabilă. Este vorba de organizațiile cu tradiție, care au o istorie cunoscută și, ca atare, prezintă stabilitate. De exemplu, o universitate de prestigiu.

De asemenea, recrutarea intensivă se poate folosi în cazurile în care pentru evenimente care sunt stabilite în timp, fac parte din istoria organizației respective și au loc, întotdeauna, în aceeași perioadă. De exemplu, examenele de admitere la universitate.

Recrutarea continuă se referă la prezența permanentă a efortului de atragere a candidaților. Nu mai vorbim despre o perioadă scurtă și aglomerată, ci despre un proces care are loc în timp și este planificat din timp. Un posibil exemplu ar fi reprezentat de menținerea din partea organizației a unui contact stabil, constant cu sursele sale de recrutare (școli, universități, agenții de muncă etc.). Un alt exemplu ar putea fi reprezentat de elaborarea unei pagini web, cu informații despre organizație și despre

viitoare angajări, informații care ar reprezenta un contact permanent cu bazele de recrutare. Bineînțeles, informațiile din respectiva pagină trebuie să fie corecte, la zi și utile. Ambele forme de recrutare au avantaje și dezavantaje. Recrutarea intensivă poate fi mai ieftină, presupune costuri (umane, de timp și financiare) mai mici, dar și rezultatele pot fi mai slabe. Recrutarea continuă asigură calitate (dacă este bine executată) și respectă cerințele planificării personalului, dar presupune costuri mai mari.

Din interiorul sau exteriorul organizației?

O altă problemă critică este cea a domeniului din care provin candidații. Cu alte cuvinte, ce trebuie să facă organizația: să prefere candidații interni, să caute – intenționat – pe cineva din exteriorul organizației sau să acorde o șansă egală candidaților de oriunde? Bineînțeles, acest aspect depinde de post și este structurat de contextul legal.

Nu există un răspuns optim și general la această problemă. Fiecare variantă de răspuns are plusurile și minusurile ei. Însă această dilemă este temperată de cerința, prezentă în multe sisteme de merit, de a acorda aceeași șansă tuturor candidaților (cum este situația în România). În fapt însă, problema rămâne: dacă nu faci eforturi de a atrage candidați din exterior practic transformi sistemul deschis într-unul ce favorizează candidații din interior. Acest lucru este vizibil mai ales la posturile „avansate” (deci care nu se află în partea inferioară a ierarhiei organizaționale). Mai mult, de multe ori selecția este făcută înainte chiar de anunțarea publică a postului, spre iritarea candidaților din exterior.

Există o serie de avantaje și dezavantaje legate de ambele forme de recrutare, după cum ne putem aștepta. Acestea sunt prezentate în cele ce urmează:

Tabel 3: Avantaje și dezavantaje pentru recrutarea internă și externă

Recrutare internă	
<i>Avantaje</i>	<i>Dezavantaje</i>
Creșterea moralului angajaților	Scade moralul celor nepromovați
Reproducția organizației	Generează o luptă politică internă pentru promovare
Evaluarea mai bună a abilităților	Se creează lanțuri de promovări
Motivarea performanței	Necesită un program de dezvoltare managerială foarte bine pus la punct
Angajarea din exterior se face numai la nivelul de jos - „de intrare”	
Recrutare externă	
<i>Avantaje</i>	<i>Dezavantaje</i>
Organizația primește noi perspective	Posibilitatea ca selecția să nu fie potrivită
Opțiune mai ieftină decât pregătirea unui profesionist	Scade moralul candidaților interni
Nu este încurajată crearea de grupuri politice în interiorul organizației	Necesitatea unei perioade de „ajustare/orientare” pentru noul angajat

Dilema poate fi rezolvată tot prin planificarea resursei umane: dacă este identificată nevoia de personal nou (în cazul în care resursa umană a organizației este îmbătrânită sau sub-calificată) atunci se recurge la recrutarea din exterior. Dacă se consideră că postul respectiv presupune, în mare parte, cunoașterea intimă a organizației, atunci se recrutează din interior. Din nou, totul este o problemă de planificare.

Publicitatea realizată posturilor vacante

În funcție de modul în care problemele preliminare sunt rezolvate, următorul pas este de a face public concursul pentru ocuparea unui post vacant. Acest lucru presupune o campanie publicitară a cărei piesă de rezistență este descrierea postului.

Anunțurile privitoare la acest aspect includ, de obicei, o descriere a principalelor obligații și responsabilități, o listă a cerințelor pe care candidatul trebuie să le satisfacă pentru a ocupa postul și alte informații relevante, cum ar fi o descriere generală a organizației.

După cum am afirmat și mai sus, acest moment este ideal pentru redefinirea postului, în funcție de nevoile organizației și de experiența avută cu precedentul ocupant. Ceea ce am prezentat nu este posibil de realizat în prezent datorită costului ridicat al publicității. În general, se recurge la o publicitate „telegrafică”; pentru informații suplimentare, candidații se pot adresa organizației.

Atragerea candidaților

În cea mai mare parte, eforturile din acest domeniu încearcă să imite ceea ce se face de multă vreme în sectorul privat. Astfel, se poate vorbi de apariția unor planuri de marketing prin care departamentul de management al resurselor umane modelează diferite campanii de recrutare pentru a atinge populații de candidați specifice. Se folosesc diferite mijloace și instrumente. De la distribuirea de broșuri ce cuprind o descriere a organizației și a posturilor scoase la concurs și până la spoturi publicitare TV, toate mijloacele unei campanii publicitare sunt/pot fi folosite. De exemplu, dacă se urmărește atragerea unor candidați cu studii superioare, instituțiile de învățământ vizate vor fi contactate direct, studenții absolvenți sau din ultimul an vor fi informați despre posibilitatea unui concurs în organizația respectivă etc.

Trebuie amintită aici o modalitate de afișare care, în ultimii ani, câștigă din ce în ce mai mult teren. Multe organizații de administrație publică dispun de rețele de calculatoare. De asemenea, populația are acces, din ce în ce mai mare, la Internet. Soluția se impune de la sine: afișare pe Internet.

În cazul în care se recurge la mass media este foarte important cum se elaborează anunțul/mesajul de recrutare. Există câteva întrebări cheie la care trebuie să răspundem pentru a avea un mesaj bine întocmit și eficient:

1. Ce vrem să obținem?
2. Care sunt oamenii la care vrem să ajungem?
3. Ce trebuie să transmită mesajul nostru pentru a ne aduce cea mai bună subpopulație a candidaților?
4. Cum trebuie să prezentăm mesajul?
5. În ce mediu trebuie să circule mesajul nostru pentru o eficiență maximă?

Surse și metode de recrutare

În funcție de tipul de recrutare folosit există diferite surse de candidați care pot fi contactate și se pot folosi diferite metode. În cele ce urmează, am ales să urmărim această problemă din perspectiva dihotomiei recrutare internă-recrutare.

Pentru recrutarea internă se pot folosi mai multe procedee (sursa este aceeași: personalul organizației):

a. Afișarea posturilor vacante în interiorul organizației, la un afișier, sau folosirea newsletter, mesaje pe e-mail etc.;

b. Baza de date internă ce cuprinde informații despre abilitățile și deprinderile fiecărui angajat, de la datele personale până la rezultatele sale la diferitele evaluări la care a fost supus;

c. Recrutarea prin angajați. Fiecare membru al organizației face parte dintr-un anumit mediu social și poate atrage persoanele din respectiva zonă a societății. Bineînțeles, riscul principal al acestei metode este subiectivitatea;

d. Transferul și promovarea reprezintă metode evidente ce pot fi folosite în cadrul recrutării din interiorul unei organizații;

e. Recrutarea foștilor angajați și candidați poate fi folosită mai ales în cazul în care a apărut o urgență, avem un post liber neplanificat.

Sursele cele mai folosite în cazul recrutării externe sunt:

a. Școlile. Se recomandă folosirea recrutării continue în acest caz, urmărindu-se rezultate pe termen lung;

b. Universitățile. Observația de mai sus rămâne valabilă și mai apar și alte câteva probleme: pentru postul X care este scos la concurs avem într-adevăr nevoie de un absolvent cu studii superioare? Ce alegem, un student cu notă mare sau pe cineva care, academic vorbind, este în urma sa dar are exact calitățile dorite de către noi și necesare acestui post?;

c. Sindicatele pot reprezenta surse de recrutare pentru anumite tipuri de posturi;

d. Asociații profesionale;

e. Organizațiile concurente organizației noastre;

f. Agențiile de muncă.

Tehnica cea mai folosită în cadrul recrutării externe este recursul la mass-media, anunțuri în ziare, la radio sau TV, etc. Bineînțeles, se pot folosi și mijloacele electronice însă doar ca și o modalitate complementară de recrutare.

În continuare, vom încerca să sintetizăm modul în care variabilele organizaționale de care am amintit mai sus se corelează cu diferitele tehnici de recrutare și afectează instituția/organizația ca întreg. Precizăm că tabelul de mai jos se referă la procesul de recrutare externă.

Tabelul 4: Recomandări pentru practicile de recrutare pentru organizații

Tipul de organizație	Condițiile de angajare afectează recrutarea		Importanța imaginii		Metode de recrutare					
	Mult	Puțin	Crucială	Nu foarte importantă	Agențiile de forțe de muncă	Anunțuri în ziare	Anunțuri radio	Anagajții actuali	Evenimente speciale	Recrutări în universități
1. Mărime mare, complexitate mică, stabilitate mare	X			X	X	X	X			X
2. Mărime medie, complexitate mică, stabilitate mare		X		X	X	X		X		X
3. Mărime mică, complexitate moderată, stabilitate moderată	X		X		X	X	X	X	X	
4. Mărime medie, complexitate moderată, stabilitate moderată		X	X		X	X	X	X	X	X
5. Mărime mare, complexitate mare, stabilitate mică		X		X	X	X				X
6. Mărime medie, complexitate mare, stabilitate mică		X	X		X	X	X	X	X	X
7. Mărime mică, complexitate mare, stabilitate mică	X		X		X	X	X	X	X	

4.2 Selecția resurselor umane. Interviu de selecție.

Selecția reprezintă procesul prin care organizația alege, dintr-un grup de candidați, persoana sau persoanele cele mai potrivite postului scos la concurs, conform criteriilor stabilite și luând în considerare condițiile de mediu.

Cea dintâi observație vis-a-vis de selecția personalului este că nu vorbim despre un proces simplu, uni-dimensional ci de un sistem de selecție, multistratificat, alcătuit din mai multe tipuri de teste și examene, aidoma unui set de filtre, din ce în ce mai fine.

Există câțiva factori care condiționează proiectarea unui sistem de selectare a personalului. Aceștia sunt:

- Poziția ierarhică a posturilor. Aici luăm în considerare sfera de influență, responsabilitățile aferente postului, atribuțiile, etc.;

- b. Frecvența apariției posturilor vacante sau a posturilor noi;
- c. „Vizibilitatea postului” (caracterul situațiilor cu care sunt confrunțați ocupanții postului);
- d. Numărul candidaților;
- e. Descrierea și evaluarea posturilor;
- f. Etapa de dezvoltare organizațională în care se află instituția noastră.

În funcție de acești factori (completați cu alții care sunt considerați relevanți pentru postul respectiv) se elaborează un sistem de selectare a personalului. Literatura de specialitate consideră că principala problemă în cadrul selecției este reprezentată de gradul de obiectivitate al sistemului folosit, de capacitatea sa de a testa cu adevărat și corect calitățile pe care le dorim în viitorul ocupant/ocupantă a postului scos la concurs. Erorile pot merge fie în direcția unei exagerări a nivelului de exigență fie în cea a elaborării unui sistem de selectare prea lejer, prin urmare nediscriminatoriu. Din nou este necesară aceeași observație care a deschis și discuția despre recrutare: nu există un sistem ideal de selectare a personalului. Totul depinde de contextual postului, de elementele amintite mai sus.

Pentru a obține un sistem de selectare eficient acesta trebuie să fie unitar și orientat spre un scop clar definit. Drept urmare, avem nevoie de criterii, principii funcționale care să stea la baza întregului proces de selecție. Tabelul următor prezintă patru criterii, considerate drept fundamentale. Combinațiile lor pot reprezenta baza oricărui sistem de selecție a personalului, din orice domeniu organizațional. Ca și în cazul metodelor de selecție se recomandă o abordare multicriterială.

Tabelul 5: Criterii fundamentale care pot sta la baza unui sistem de selectare și promovare a personalului

Criterii	Definiția competențelor presupuse de criteriu	Limite în aplicare
Loialitate	Capacitatea de a arăta atașament față de organizație sau față de o anumită concepție	Poate fi ușor simulate
Rezultate	Îndeplinirea sau depășirea normelor	Măsurarea și evaluarea rezultatelor este uneori dificilă sau chiar imposibilă
Vechime în muncă	Capacitatea de a nu schimba profesia pe o perioadă cât mai lungă	Nu orice trecere a anilor înseamnă experiență câștigată
Pregătirea profesională	Parcurgerea baremurilor de studii specifice postului	Obținerea unei diplome nu este echivalentă cu competența

Metode de selecție

Tendința actuală este de a depăși modalitatea tradițională de testare a candidaților, prin examen scris. În prezent se preferă testele, nu se recurge la o singură modalitate de examinare a candidaților. În continuare vom prezenta cele mai răspândite metode de testare.

Examenul de „dosar”

Este una dintre cele mai răspândite formă de examinare. Folosind formularul de concurs sau curriculum vitae al candidatului, comisia de concurs acordă puncte conform unei set de criterii. De obicei, se iau în considerare mai ales nivelul și tipul educației, precum și experiența. De exemplu, se poate acorda câte un punct pentru fiecare an de experiență generală, 3 puncte pentru fiecare an de experiență în domeniul de activitate presupus de postul scos la concurs, 10 puncte pentru calificările profesionale cerute și așa mai departe.

Candidații care au cel mai mare scor (se stabilește, de la început, o limită) vor fi intervievați pentru a se lua decizia finală. Deși ieftin și ușor de aplicat, acest tip de examinare a fost adesea criticat, fiind considerat prea subiectiv și susceptibil de eroare. Chiar dacă avem foarte multe criterii, examinatorul trebuie să ia multe decizii bazate doar pe opiniile sale. De asemenea, metoda tinde să pună un prea mare accent pe factorii cantitativi astfel scăpând din vedere factorii calitativi care pot fi

mai importanți pentru performanța la locul de muncă. De fapt, acest tip de examinare pune un accent mult prea mare pe „creditele” pe care candidatul le are și le prezintă, accentul pus pe educație și experiență nefiind o garanție a performanței viitorului angajat.

Există și o variantă a acestui mod de examinare, folosită mai ales în anumite domenii ale sectorului privat și „împrumutată” de unele organizații din administrația publică. În cadrul acestui model, candidaților le sunt puse anumite întrebări care țin de istoria lor personală. De exemplu, li se poate cere să amintească hobby-urile pe care le-au avut când erau copii sau când au deținut prima slujbă. Apoi, conform unor modele teoretice existente, răspunsurile sunt interpretate și se obține un scor. Este evident că metoda este hazardată, dar, în pofida criticilor săi, dă rezultate neașteptat de bune. De exemplu, în urma experiențelor de angajare din US Air Force s-a ajuns la concluzia că una dintre întrebările care prezic cel mai bine succesul în activitate al candidatului este: „Ai construit vreodată un model de avion care a reușit să zboare cu adevărat?”.

Interviul

Indiferent de celelalte metode folosite pentru filtrarea candidaților, aproape orice proces de selecție include un interviu. Popularitatea acestui instrument se datorează, probabil, dorinței de a vedea candidații „în acțiune”, de a aprecia dacă reușesc să se descurce în situații noi și stresante și nevoii de a clarifica pe loc eventualele probleme sau neînțelegeri ce pot apărea după selecția inițială (numită și filtrare). Există câteva reguli clare de interviu:

- Mediul în care are loc interviul trebuie să fie liniștit, pentru a crea o atmosferă calmă, relaxată;
- Nu trebuie să existe nici o întrerupere din exterior;
- Echipa de interviu (este bine să fie o echipă și nu o singură persoană) trebuie să fie bine pregătită pentru interviu, să cunoască postul și dosarul candidatului.

Acestea sunt doar regulile de bază. În continuare, trebuie să alegem tipul de interviu pe care îl vom folosi. Există trei tipuri de interviu:

1. *Interviul nestructurat*. Nu există un ghid de interviu, doar domeniul din care interviuitorul formulează întrebări; cursul și tipul întrebărilor depinde de candidat și nu este același de la un candidat la altul;
2. *Interviul structurat*. Are ghid de interviu și întrebările sunt aceleași pentru toți candidații;
3. *Interviu în condiții de stres*. Interviuitorul creează, deliberat, o situație stresantă și apoi observă cum se comportă candidatul.

O listă orientativă a întrebărilor de bază pentru interviuarea candidaților la posturile vacante de execuție și de conducere le găsiți la [Anexa 2](#).

În cadrul procesului de selecție, cel mai des este folosit interviul structurat, tocmai datorită faptului că permite comparația între candidați, întrebările și modurile de evaluare a răspunsurilor fiind aceleași. Trebuie să se evite întrebările care nu sunt legate de postul și profesia în discuție și să nu atingă probleme de apartenență etnică, politică, religioasă, sexuală, statut familial etc.

Teste de performanță

Există o serie întregă de teste de performanță care măsoară posibila prestație a candidatului pentru postul vacant scos la concurs. Se testează calitățile care, conform analizei postului, au fost găsite ca fiind importante pentru poziția respectivă. Exemplu: pentru un contabil se testează abilitățile matematice, pentru o secretară – dactilografia și stenografia, un electrician trebuie să citească o schemă electrică etc. Există argumente pro și contra testelor de performanță. În cazul unor poziții inferioare în cadrul ierarhiei organizaționale, asemenea teste sunt ușor de conceput și aplicat. Însă situația se schimbă dacă ne referim la posturi ce au o componentă de management sau la posturi ce necesită o pregătire specială sau superioară. Nu există teste de performanță care să măsoare calitățile cerute aici.

Centrele de evaluare

Anumite calități, cum ar fi cele de conducere (*leadership*) sau de a judeca bine în situații confuze, nu sunt ușor de măsurat și evaluat. În orice caz, nu pot fi descrise de un singur instrument, oricât de complex ar fi acesta. Ca urmare, se folosește o baterie de teste, un sistem în care diferite

modalități de testare sunt integrate în scopul obținerii unei imagini globale și obiective a aptitudinilor candidatului. După cum am spus și în paragraful anterior, această metodă se folosește doar pentru posturile de conducere sau care cer expertiză specializată.

Centrele de evaluare presupun în același timp un proces și un loc în care aceasta se desfășoară. Procesul este cel de selectare, de aplicare a setului de teste. Locul poate fi sediul centrului sau orice spațiu propice testării, în cazul în care specialiștii care aplică testele se deplasează la locul în care organizația își desfășoară activitatea. Cu alte cuvinte, este vorba de un organism specializat în selectarea personalului care dispune de teste și de specialiști capabili să le aplice. Metodele folosite variază de la simulări la jocuri de rol și includ: prezentări orale și scrise, discuții de grup, situații experimentale etc. Rezultatele candidaților sunt evaluate și notate cu un scor final. Apoi departamentul de resurse umane al organizației, care face angajarea și care a solicitat serviciile centrului de evaluare, adoptă hotărârea finală.

Este evident că această metodă este costisitoare și nu poate fi folosită în cazul în care există un număr mare de posturi scoase la concurs. Însă este foarte precisă și dă rezultate bune.

Testarea computerizată adaptativă (TCA)

Sistemul este folosit în SUA, dar poate fi adaptat și pentru alte țări. În principal, constă dintr-o serie de întrebări. Totul se face pe calculator. Pentru început, candidatul primește întrebări ușoare; apoi, dacă a răspuns bine, se trece la întrebări mai dificile și tot așa. Dacă nu a răspuns, computerul îi oferă întrebări mai ușoare. Nivelul la care nu mai poate răspunde la întrebări și trebuie să i se ofere întrebări mai ușoare reprezintă calificativul candidatului.

Avantajele acestui sistem, deși doar o variantă a vechiului examen scris, sunt standardizarea și mai ales flexibilitatea sa, cuplate cu capacitatea de a testa un număr mare de candidați într-un interval mic de timp și cu costuri scăzute.

Considerații post-examinare

Chiar și după ce candidații au fost recrutați și examinați, procesul de selectare continuă. În primul rând, trebuie verificate datele oferite de candidați. De asemenea, trebuie să se evalueze rezultatele proceselor de recrutare și selecție pentru a observa elementele pozitive și cele negative și pentru a îmbunătăți viitoarele recrutări și selecții de personal.

În sfârșit, decizia finală este adoptată și apoi comunicată candidaților. Este indicat să se informeze și candidații respinși, cât mai repede și mai complet, pentru că acest lucru ajută la imaginea organizației și chiar îi poate determina pe unii dintre cei care nu au reușit atunci să revină în viitor.

În încheierea discuției despre selecția personalului vom încerca să prezentăm un model complet de selecție, cu toate etapele pe care literatura de specialitate le consideră necesare.

Etapa 1. Primirea candidaților. Acest pas, deși la prima vedere poate părea trivial, este deosebit de important pentru imaginea organizației.

Etapa 2. Interviu inițial. Acesta este scurt și are loc înainte de a completa formularul cerere de înscriere la concurs. Nu este o etapă obligatorie, scopul său fiind formarea unei imagini inițiale și generale asupra candidatului. Interviu inițial conține întrebări legate de interesul față de activitatea presupusă de post, așteptările salariale, disponibilitatea pentru activități peste program, calități speciale presupuse de post (de exemplu, carnet de conducere) etc.

Etapa 3. Cererile de angajare. Servesc pentru mai multe scopuri:

- a. Reprezintă o înregistrare a dorinței candidatului de a obține postul;
- b. Oferă persoanelor care vor efectua interviul un profil de bază al candidatului, în mai multe domenii decât interviul inițial;
- c. Este începutul dosarului de personal pentru cei care vor deveni angajații organizației;
- d. Poate fi folosită pentru cercetarea eficienței procesului de selecție;

Etapa 4. Curriculum vitae. Acest document detaliază informațiile oferite de cererea de angajare. Deoarece includ informații pe care candidatul vrea să le prezinte se completează bine cu cererea de angajare ce conține informații pe care candidatul trebuie să le prezinte.

Etapa 5. Testele de selecție. În general se folosesc teste care vizează abilitățile, aptitudinile sau personalitatea candidaților. Bineînțeles, există și teste speciale, de exemplu cele care apreciază calitățile de leader ale candidaților, dacă este vorba de un post de conducere.

Etapa 6. Interviu. Metoda a fost prezentată mai sus. De reținut faptul că este recomandabil ca interviul să fie realizat de o comisie și nu de o singură persoană. De asemenea, acesta trebuie planificat din timp și cu grijă pentru a testa cu adevărat ceea ce angajatorul dorește (la planificare intră inclusiv locul și intervalul de timp). Un model de fișă de evaluare la etapa de interviu la prima etapă și la etapa finală le găsiți la [Anexa 3](#).

În concluzie, subliniem faptul că recrutarea și selectarea personalului sunt două procese strâns legate și deosebit de importante pentru orice organizație.

4.3 Angajarea și integrarea personalului

***Orientarea** este o sesiune de bun venit și reprezintă procesul prin care angajații reușesc să acumuleze cât mai multe informații legate de organizația în care doresc să activeze.*

Orientarea este primul lucru pe care trebuie să îl faceți atunci când aveți un nou coleg. Este ultimul pas al procesului de angajare, dar esențial pentru a ne asigura că totul va decurge așa cum ne dorim și că angajarea acelei persoane este un lucru favorabil de ambele părți.

Orientarea este o oportunitate pentru angajat de a se familiariza cu organizația, activitățile concrete ale acesteia și pentru a cunoaște posibilitățile de instruire existente. Cheia unei orientări este discuția cu angajatul. Deseori, angajații nu beneficiază de sesiunea de orientare.

Dacă doriți ca angajatul din cadrul organizației voastre să fie bine informat, să își desfășoare activitățile în armonie și în deplină concordanță cu valorile și standardele de calitate ale organizației, atunci sesiunea de orientare trebuie inclusă neapărat în calendarul activităților!

Dacă doriți ca angajatul să desfășoare cu plăcere activitatea care și-o dorește, să se dezvolte din punct de vedere personal, dacă doriți să aibă și rezultatele așteptate, atunci sesiunea de orientare este primul pas!

***Integrarea profesională** este perioada în care angajatul face cunoștință cu postul, echipa și cultura companiei. De regulă, un angajat nou-venit se integrează timp de 3-4 luni, dar aceasta variază în funcție de particularitățile individuale ale acestuia.*

***Contractul psihologic** reprezintă combinația de convingeri pe care le adoptă un individ și angajatorul lui în privința a ceea ce se așteaptă fiecare de la celălalt. Este un set de așteptări reciproce, dar neformulate ca atare, care există între angajații individuali și angajatorii lor. Deseori, nu se ține cont de așteptările angajaților sau cel puțin nu sunt întrebări care sunt ele. Angajații și angajatorii pot avea așteptări diferite vizavi de postul dat, iar nerealizarea acestora poate duce la apariția unor frustrări, complexe.*

Orientarea are în vedere următoarele lucruri:

1. Acomodarea noului angajat cu organizația, cu procedurile, beneficiile, așteptările și alte lucruri legate de instituție care pot fi legate de munca acestuia. În multe organizații, se recurge la o perioadă de probă, care poate dura între trei și șase luni. Este o perioadă în care atât angajatorul, cât și angajatul au ocazia de a vedea dacă totul funcționează conform așteptărilor sau se impune vreo schimbare.

2. Angajatul trebuie să facă cunoștință cu atribuțiile specifice postului său și cu colegii cu care va colabora îndeaproape. Dacă organizația este mică, este indicat să îi faceți cunoștință cu toți angajații din prima zi de muncă.

3. Demarați procesul de integrare a angajatului în organizație și în mediul de lucru.

Înainte de angajare expediați candidatului un mesaj de salut din numele organizației, specificând în el data când angajatul își poate începe activitatea și menționând metodele de gestiune. Anexați la scrisoare o copie a fișei postului.

Înainte de angajare invitați candidatul la o convorbire individuală despre condițiile de muncă, prezentați-l angajaților, oferiți-i cheile de la oficiu/birou. În discuție atrageți atenția la venitul și beneficiile oferite, explicați sistemul de fixare a orelor de muncă și oferiți-i copiile celor mai importante documente (organigrama organizației, raportul general pentru anul trecut, planul strategic, bugetul pentru anul curent, fișa de post și descrierea metodelor de gestiune).

Explicați candidatului structura oficiului. Arătați candidatului echipamentul și utilajul organizației, faceți-l cunoscut cu planificarea oficiului, camerele de baie, depozitele, cafeneaua, sistemul de multiplicare și faxul, calculatorul și algoritmul de lucru la calculator, explicați-i sistemul de funcționare a telefoanelor, etc.

Elaborați un manual pentru studierea lucrului la calculator. Manualul va include informația necesară ce ține de utilizarea calculatorului în procesul de muncă, inclusiv utilizarea parolilor, examinarea documentației, aplicarea programelor electronice și folosirea dispozitivelor periferice. Explicați unde angajatul poate găsi răspunsurile la întrebările parvenite sau la cine se poate adresa după ajutor în caz de necesitate.

Invitați colaboratorii nou-angajați la un dineu. În prima zi de muncă invitați colaboratorii nou-veniți la un dineu, la care vor fi prezenți toți angajații organizației.

La sfârșitul zilei de muncă discutați cu colaboratorul nou-angajat impresiile și problemele parvenite.

Discutați cu colaboratorii nou-angajați în primele zile de muncă instrucțiunea de serviciu. Aduceți aminte angajaților să semneze documentul ce confirmă faptul că aceștia au făcut cunoștință cu conținutul instrucțiunii și se obligă să o respecte. Reexaminați scopurile specifice, mai bine zis, scopurile planificării strategice.

Pe parcursul primelor 6 săptămâni desfășurați întrevederi individuale cu colaboratorul nou-angajat pentru a analiza succesele obținute, a afla despre necesitățile și problemele parvenite în procesul de activitate, precum și pentru a stabili relații de muncă.

Bibliografie

1. *Managementul resurselor umane*, Suport de curs, M. Dodu, H. Raboca, C. Tripon, pag. 41-53
2. *Management organizațional pentru organizațiile neguvernamentale*, Programul Consolidarea Societății Civile, Manual 2012, pag. 125-127

Tema 5. Pregătirea și dezvoltarea profesională a resurselor umane

Pregătirea și dezvoltarea profesională sunt activități ce au ca scop îmbunătățirea competențelor deținute de o resursă umană la un moment dat. Prima activitate se focalizează pe modificarea imediată a competențelor pentru ca deținătorul lor să facă față cât mai bine cerințelor postului său actual, în timp ce cea de a doua activitate se focalizează pe potențialul angajatului, încercând să-l extindă în vederea unei viitoare promovări pe o poziție superioară celei deținute în prezent.

Evaluarea performanțelor profesionale individuale este o activitate-nucleu a funcției de dezvoltare a resurselor umane întrucât este principala sursă de informații pe baza cărora se stabilesc în continuare politicile de motivare în general și de remunerare în particular, de pregătire și dezvoltare profesională și de îmbunătățire a muncii prin intervenții în alte activități esențiale ale acestui domeniu. Evaluarea are 3 dimensiuni problematice, cea metodologică, cea procesuală și cea culturală, cărora trebuie să li se acorde atenția cuvenită pentru a se obține cele mai corecte și utile rezultate de la această activitate foarte importantă însă și foarte nepopulară printre angajați.

5.1. Noțiuni, concept și rolul instruirii profesionale.

5.2. Metode, tipuri de instruire și dezvoltare profesională. Erori în procesul de instruire

5.3. Evaluarea performanțelor angajaților.

5.1. Noțiuni, concept și rolul instruirii profesionale.

Resursa umană este cea mai dinamică dintre toate resursele pe care le deține orice organizație. De aceea are nevoie să i se acorde o atenție deosebită din partea conducerii dacă aceasta dorește să o exploateze la capacitatea ei maximă în cadrul activității profesionale. Aici își fac intrarea două activități cu rol deosebit de important și anume pregătirea și dezvoltarea profesională.

Înainte de a intra în miezul problemei se cuvine să facem câteva precizări terminologice. Legat de aceste două activități mai mult sau mai puțin înțelese, apreciate și practicate, în literatura de specialitate, dar și la nivelul practicii curente, se utilizează noțiuni ca pregătirea profesională și instruirea în ceea ce privește prima activitate și noțiuni ca dezvoltarea profesională, dezvoltarea carierei sau dezvoltarea personalului în ceea ce privește cea de-a doua activitate.

Dacă între pregătirea profesională și instruire se pune cel mai adesea semnul egalității, acestea fiind utilizate ca sinonime, nu în același fel stă și problema celorlalte. *Dezvoltarea profesională și cariera profesională* sunt destul de apropiate din punctul de vedere al perspectivei, prima referindu-se la *însușirea cunoștințelor utile atât în raport cu poziția actuală, cât și cu cea viitoare*, iar cea de-a doua la *succesiunea de funcții, în ordinea crescătoare a prestigiului, prin care trece angajatul în mod ordonat, după o regulă previzibilă.*

Aceasta reflectă o abordare a problemei profesionale din perspectiva individului în timp ce noțiunea de dezvoltare a personalului reflectă o abordare din perspectivă organizațională.

„Dezvoltarea personalului urmărește să îmbunătățească cunoștințele, aptitudinile și deprinderile angajaților pentru a îmbogăți baza de cunoștințe generale a organizației și pentru a pregăti cadrul în care oamenii să gândească strategic chiar dacă gândirea strategică nu este cerută de actualele lor posturi.” Dar întrucât cele două noțiuni în discuție sunt suficient de complexe, nu putem susține că există definiții unanim acceptate. Și dacă tot ne aflăm în faza incipientă a încercării de conturare a conceptelor, merită să facem precizarea că în marea majoritate a manualelor și a cărților de management general al resurselor umane sau de management al personalului din domeniul public se folosesc doar noțiunile simple de „training”, aproape încetățenit și la noi, și de „development” adică dezvoltare, lăsând pe seama contextului referirea la resursa umană sau la profesie.

Perry Moore face astfel distincția între cele două concepte: „Instruirea se referă la predarea unui material relativ restrâns și structurat care are o aplicare imediată la locul de muncă. Dezvoltarea se referă la intenția de a îmbunătăți deprinderile de luare a deciziilor, aptitudinile referitoare la relațiile

interpersonale, auto-cunoașterea și motivarea angajaților.” După care citează și precizările lui Malcolm W. Warren: „Participanții sunt aleși pentru pregătire profesională din cauza lipsei aptitudinilor, cunoștințelor și deprinderilor necesare satisfacerii cerințelor postului; pentru dezvoltare managerială, ei sunt aleși datorită performanțelor lor ce demonstrează existența unui potențial util pentru responsabilități viitoare.”

La rândul său, Gerald Cole oferă următoarele definiții: „*Prin pregătire profesională (instruire sau training) vom înțelege orice fel de activitate orientată spre achiziția de cunoștințe și aptitudini specifice scopurilor unei ocupații sau unei sarcini. În centrul de atenție al pregătirii profesionale se află postul sau sarcina*”.

„*Dezvoltarea va fi văzută ca fiind orice fel de activitate de învățare ce este orientată spre nevoile viitoare decât cele ale prezentului și este mai degrabă preocupată de dezvoltarea carierei decât de performanțele imediate.*”

În ceea ce privește conținutul pregătirii profesionale, ținem să facem o ultimă precizare legată de faptul că aceasta are, după o bună parte din literatura de specialitate, 2 elemente componente: formarea și perfecționarea profesională. Unii autori consideră totuși perfecționarea ca fiind un stadiu al formării, pe când alții se străduiesc să le pună în evidență deosebirea, după cum au făcut autorii volumului „*Managementul resurselor umane*”, coordonat de Mathis, Nica și Rusu în tabelul pe care vi-l reproducem în continuare:

<i>Formarea profesională</i>	<i>Perfecționarea profesională</i>
<ul style="list-style-type: none"> - calificare inițială - însușirea unei noi meserii 	<ul style="list-style-type: none"> - însușirea de către lucrători deja calificați într-un - anumit domeniu a unor noi cunoștințe, - priceperi și deprinderi de muncă, recunoscute - ca făcând parte din conținutul meseriei - policalificare - recalificare

5.2. Metode, tipuri de instruire și dezvoltare profesională. Erori în procesul de instruire

În continuare vom aborda problemele de pregătire și dezvoltare profesională împreună întrucât principala lor distincție stă doar în faptul că prima instruieste pentru poziția prezentă în organizație pe când cea de-a doua pregătește pentru viitoarele posibile oportunități.

Ciclul pregătirii profesionale

Conform lui Gerald Cole, o abordare sistematică a problemei implică, de obicei următoarele etape:

1. Stabilirea unei politici de pregătire profesională. Aceasta ține în special de strategia generală a organizației, de scopurile și obiectivele pe care aceasta și le propune, de valorile pe care aceasta le-a creat și dorește să le respecte și să le conserve și nu în ultimul rând de politica specifică cu privire la resursele umane.

2. Stabilirea organizațiilor care să efectueze pregătirea profesională. Punerea în practică a politicii organizației poate fi realizată în mai multe moduri și pe mai multe căi. Unele organizații au o bună și veche tradiție în a-și „crește” proprii manageri și specialiști prin asigurarea unei organizări pe plan intern a pregătirii profesionale care să vină în întâmpinarea tuturor nevoilor de acest gen. Astfel cea mai mare parte a acestor programe este asigurată cu resurse interne și doar cu un minim aport exterior. Alte organizații cred de cuvânt să lase aceste activități pe seama colaboratorilor externi cum sunt instituțiile de învățământ, firmele de consultanță sau alte tipuri de firme particulare. Unele organizații adoptă însă calea de mijloc, asigurând pentru personalul ce ocupă posturi de execuție pregătirea profesională la locul de muncă, dar lăsând pe seama colaboratorilor externi pregătirea supervisorilor și a managerilor.

3. Identificarea nevoilor de pregătire profesională. Nevoia de instruire este reprezentată de orice fel de deficiențe sau lipsuri în ceea ce privește cunoștințele, nivelul de înțelegere, aptitudinile și deprinderile angajatului raportate la cerințele postului ocupat și la schimbările organizaționale. Când o echipă realizează o analiză a nevoilor de pregătire, trebuie să colecteze informațiile de bază de la 3 nivele:

- *Nivelul organizațional:* date despre organizație luată ca un întreg (de exemplu despre structura ei, serviciile prestate, necesarul de personal etc.);
- *Nivelul postului:* date despre atribuții și activități (de exemplu, pe de o parte descrierea postului, specificații despre cunoștințele, aptitudinile și deprinderile necesare personalului pentru a ocupa acest post, iar pe de altă parte activitățile de comunicare și conducere);
- *Nivelul individual:* date despre angajat, cum ar fi fișa de evaluare, lista programelor de instruire la care a participat, rezultatele testărilor etc.

Colectarea informațiilor pentru analiza nevoilor de pregătire profesională poate fi realizată cu ajutorul uneia dintre următoarele **metode**:

- analizarea datelor cu privire la organizație, posturi și indivizi;
- analizarea rezultatelor chestionarelor aplicate angajaților;
- interviuarea managerilor și supervisorilor în legătură cu nevoile lor și ale subordonaților lor de pregătire și dezvoltare profesională;
- observarea modului de îndeplinire a sarcinilor de către personal;
- monitorizarea rezultatelor discuțiilor de grup cu privire la problemele cotidiene de serviciu;
- analizarea jurnalelor sau agendelor de lucru completate de către manageri, specialiști sau oricare alți angajați.

4. Planificarea pregătirii profesionale. Odată bine stabilite nevoile de pregătire pe baza analizelor efectuate, responsabilii cu aceste activități pot trece la selectarea și stabilirea priorităților de pregătire, la schițarea unor proiecte și calcularea costurilor acestora și apoi la înaintarea acestor proiecte spre aprobare conducerii superioare. Aceste proiecte pun în evidență problemele-cheie ale pregătirii, numărul și categoriile de angajați vizați, metodele de pregătire propuse, planificarea prealabilă a programelor și costurile estimate.

Programele de pregătire profesională pot fi formale sau informale și pot să se desfășoare în timpul sau în afara orelor de serviciu. Cele care se desfășoară în afara programului de muncă pot avea loc în cadrul organizației sau în afara ei. Ținând cont de criteriile de clasificare explicitate în paragraful de mai sus, prezentăm câteva metode de pregătire profesională a salariaților indicând principalele lor avantaje și dezavantaje.

Metode de pregătire la locul de muncă în timpul programului de lucru:

a. Instruirea la locul de muncă

- avantaje: are relevanță/dă rezultate; dezvoltă legăturile dintre supervisor și angajați;
- dezavantaje: elementele perturbatoare ale locului de muncă (zgomot, agitație, întreruperi).

b. Consilierea (sau supravegherea)

- avantaje: când angajatul are nevoie de ajutor, șeful i-l asigură imediat;
- dezavantaje: trebuie dezvoltate deprinderile de consiliere ale șefilor.

c. Delegarea sarcinilor

- avantaje: asigură o puternică motivație și duce la câștigarea de noi cunoștințe și deprinderi profesionale;
- dezavantaje: angajatul s-ar putea să nu reușească să-și îndeplinească sarcinile.

d. Înlocuirea temporară a șefului ierarhic

- avantaje: puternica angajare a subordonatului și cunoașterea propriilor reacții;
- dezavantaje: stres accentuat pentru subordonat și posibila întârziere a îndeplinirii sarcinilor.

Metode de pregătire în afara programului de lucru

I. În cadrul organizației:

a. Discuțiile de grup

- avantaje: utile pentru generarea de idei și soluții;
- dezavantaje: necesită o conducere adecvată și precisă;

b. Exercițiile de tipul jocurilor de rol

- avantaje: utile pentru dezvoltarea deprinderilor sociale;
- dezavantaje: necesită o atentă organizare; nu este ușor să se asigure un feed-back plin de tact.

c. Exerciții de dezvoltare a deprinderilor

- avantaje: un mod sigur de punere în practică a deprinderilor cheie;
- dezavantaje: necesită o organizare minuțioasă.

II. În afara organizației:

a. Cursuri de lungă durată

- avantaje: oferă o gamă largă de metode de învățare;
- dezavantaje: durata prea mare a timpului de pregătire; insuficientă punere în practică a cunoștințelor.

b. Cursuri de scurtă durată

- avantaje: suplimentează pregătirea din interiorul organizației;
- dezavantaje: poate să nu satisfacă în mod corespunzător nevoile de pregătire profesională ale individului.

c. Firme de consultanță sau alte organizații

- avantaje: se acordă mare importanță nevoilor clienței; asigură o gamă largă și adecvată de metode de instruire;
- dezavantaje: pot fi foarte costisitoare.

Întotdeauna conceperea programelor de pregătire profesională trebuie să aibă în vedere următoarele:

- a. **ce** fel de instruire se are în vedere;
- b. **cum** este aceasta asigurată;
- c. **când** este realizată;
- d. de către **cine** este realizată;
- e. **unde** are loc;
- f. cu ce **costuri** este realizată.

Pentru multe organizații resursele investite în pregătirea și dezvoltarea profesională reprezintă o apreciazabilă cantitate de timp, bani și resurse umane. Aceste investiții trebuie evaluate în mod regulat pentru a fi siguri că au fost utilizate în mod adecvat.

5. Derularea pregătirii profesionale. Reprezintă partea practică în care se pun în aplicare metodele pregătite în etapa anterioară a planificării.

6. Evaluarea pregătirii profesionale. Evaluarea face parte din procesul de control al pregătirii. Metodele ei urmăresc să obțină feed-back-ul legat de rezultatele obținute și să stabilească cu ajutorul acestuia valoarea pregătirii, în vederea unei eventuale îmbunătățiri, în cazul în care aceasta este necesară. Evaluarea pregătirii profesionale poate fi concepută și ca un proces în care se pot măsura următoarele aspecte:

- reacția sau atitudinea celor instruiți față de structura și calitatea programului de instruire;
- cunoștințele acumulate în procesul de pregătire;
- modificarea comportamentului celor instruiți;
- rezultatele ce se obțin ca urmare a pregătirii.

Problema evaluării se poate pune relativ simplu comparându-se 2 elemente esențiale ale procesului: *costurile și beneficiile*.

Costuri:

- salariile instructorilor și alte cheltuieli legate de aceștia (transport, cazare, masă etc.);

- cheltuieli cu materialele și echipamentele folosite pentru pregătirea și realizarea procesului de pregătire profesională (achiziționare de hârtie, instrumente de scris, mape, dosare, ecusoane, multiplicarea diverselor materiale, asigurarea aparaturii electronice necesare etc.);
- salariile celor care se instruiesc și alte cheltuieli legate de aceștia, dacă este cazul (transport, cazare, diurnă etc.);
- eventualele probleme cauzate de absența celor care participă la programul de pregătire (întârzierea unor proiecte, anularea sau amânarea unor activități planificate cu mai mult timp în urmă etc.).

Beneficii:

- creșterea eficienței activității absolvenților cursului ca urmare a îmbunătățirii cunoștințelor și deprinderilor acestora și a perfecționării procedurilor și metodelor folosite;
- reducerea erorilor în aprecierea și abordarea problemelor și situațiilor apărute în timpul desfășurării activității profesionale;
- reducerea cheltuielilor materiale, financiare și umane datorită îmbunătățirii sistemului de organizare;
- reducerea caracterului birocratic al activității;
- îmbunătățirea climatului organizațional.

Cauze ale ineficienței unui program de pregătire și dezvoltare profesională

- nu există o susținere suficientă a punerii în practică a noilor cunoștințe dobândite;
- mulți angajați întorși de la cursuri renunță la aplicarea celor învățate datorită obstacolelor și dificultăților ce apar la fiecare pas;
- programele de pregătire și mai ales cele de perfecționare profesională nu țin cont de particularitățile mediului cultural în care unele organizații își desfășoară activitatea;
- este o situație foarte des întâlnită, unde se aplică rețete de succes străine, care, nefiind adaptate, dau rezultate deosebit de modeste, nu dau deloc rezultate sau chiar dau rezultate negative;
- tratare de o manieră strict formalistă a problemei pregătirii profesionale din partea cursanților (care sunt obligați să participe la programe), din partea persoanelor sau organizațiilor responsabile cu desfășurarea acestor programe (care la rândul lor sunt fie obligate să le susțină, fie nu urmăresc decât interese financiare) sau de către ambele părți (cea mai nefericită situație).

Este ilustrativă și binevenită o trecere în revistă a principalelor avantaje pe care le câștigă organizația și individul pe baza abordării sistematice a pregătirii profesionale.

Beneficiile organizației:

- dezvoltarea și menținerea unui nivel adecvat și suficient de cunoștințe, aptitudini și deprinderi la nivelul angajaților;
- valorificarea în mod planificat a experienței în activitatea profesională și a altor forme de pregătire și dezvoltare profesională la locul de muncă;
- obținerea unor performanțe îmbunătățite în activitate;
- îmbunătățirea serviciilor prestate;
- creșterea motivației angajaților.

Beneficiile individului:

- diversificarea gamei de deprinderi deținute;
- creșterea satisfacției în muncă;
- creșterea valorii angajatului pe piața forței de muncă;
- creșterea șanselor de promovare.

Cele mai răspândite erori în procesul de instruire:

1. Managerii și instructorii tineri deseori subestimează rolul instruirii.
2. Managerii și instructorii tineri deseori consideră că procesul de instruire trebuie să fie analogic cu cel din școală.

3. Managerii și instructorii tineri deseori consideră că colaboratorul care a participat la simpozioane, seminare sau training-uri a acumulat bagajul necesar de cunoștințe și nu are nevoie de instruirea suplimentară.

4. Managerii și instructorii tineri deseori consideră că o instruire bună poate fi oferită doar de traineri extrem de calificați.

Managerii și instructorii tineri deseori pun la îndoială eficacitatea colaboratorilor. Una din cele mai răspândite probleme este neîncrederea managerilor și instructorilor în eficacitatea subalternilor.

Primul pas în soluționarea acestei probleme este determinarea scopurilor concrete ale activității. Unii adoptă o atitudine negativă față de determinarea scopurilor, considerându-le „legi”, care cu strictețe trebuie respectate și care împiedică desfășurarea naturală a procesului de muncă. Unii nu sunt încrezuți în posibilitatea realizării scopurilor stabilite. Alții manifestă un sentiment de dispreț față de procesul de stabilire a scopurilor, considerând că acestea distrug esența activității.

Schimbați atitudinea angajaților față de scopuri. Scopurile au un rol important în activitatea zilnică. Ele contribuie la:

1. determinarea exactă a direcției activității managerului și colaboratorului
2. crearea criteriilor generale de legătură eficientă dintre manager și colaborator
3. determinarea succesului, și provoacă la manager și colaborator un sentiment de satisfacție după realizarea scopurilor stabilite
4. determinarea rolului managerului și colaboratorului

Pentru a obține o creștere profesională colaboratorii însușesc anumite domenii de cunoștințe și deprinderi. Stabilirea unor scopuri concrete în fața colaboratorilor deseori determină acțiunile ce contribuie la creșterea profesională.

5.3. Evaluarea performanțelor angajatului. Metode de evaluare a performanțelor

Evaluarea performanțelor profesionale individuale reprezintă aprecierea gradului în care salariatul își îndeplinește responsabilitățile ce îi revin, în raport cu postul ocupat.

Întrucât această activitate are un impact deosebit asupra multor alte probleme vizate de managementul resurselor umane, este bine să-i acordăm o atenție deosebită, gândindu-ne chiar la un plan general de organizare și desfășurare. Christian Batal ne sugerează în volumul 2 al lucrării sale „*La gestion des ressources humaines dans le secteur public*”, ideea realizării unei scheme logice generale a evaluării, pornind de la un set de întrebări fundamentale la care să răspundem referitor la această activitate.

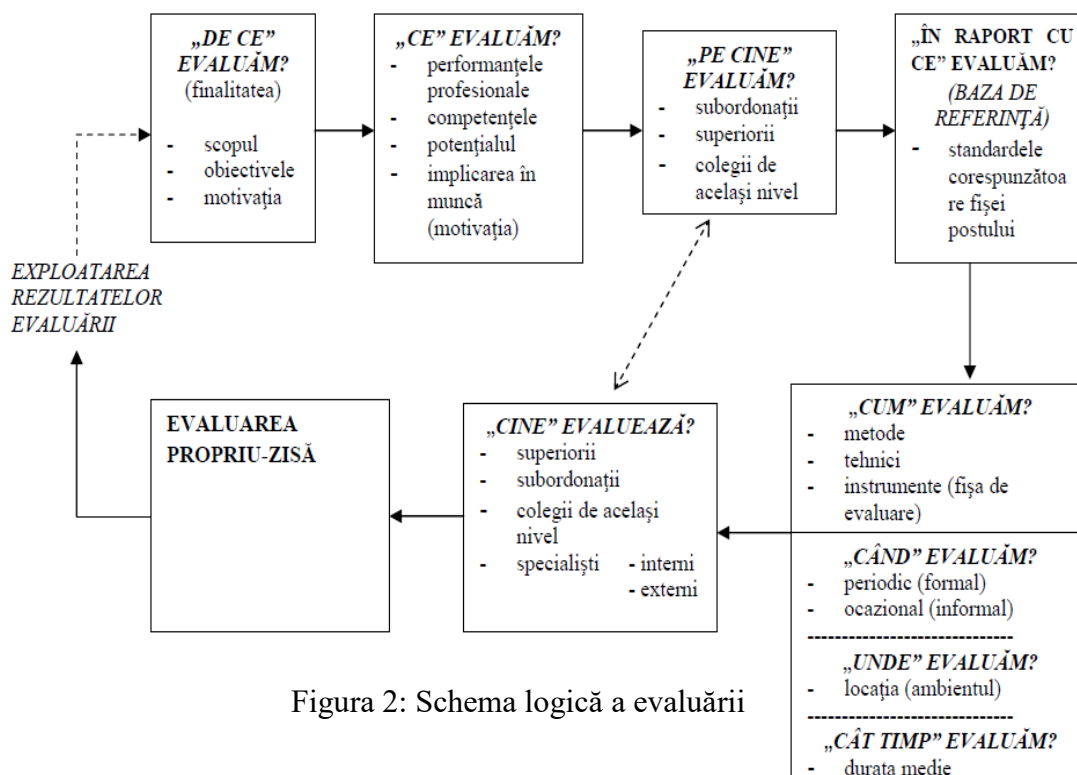


Figura 2: Schema logică a evaluării

Precizăm că ordinea în care sunt așezate unele dintre modulele problematice nu este rigidă și că acestea pot ocupa și alte poziții în schemă. De asemenea, asocierile dintre unele module nu sunt obligatorii, ele fiind mai degrabă făcute pentru a nu complica prea mult construcția logică.

În ciuda caracterului complex și sofisticat al activității, sugerat de problemele pe care le presupune, trebuie să precizăm că există 2 **tipuri de evaluări**, diferențiate după gradul lor de formalizare:

(i) **informale** (neoficiale): realizate ad-hoc, fiind determinate intuitiv sau de evidența factuală a rezultatelor, reprezintă un element secundar al relației zilnice manager-subordonat;

(ii) **formale** (oficiale): activități elaborate, realizate în mod planificat și sistematic (în conformitate cu prevederile legii).

Este evident faptul că etapele cuprinse în schemele furnizate de Christian Batal se referă la evaluările formale, cele informale fiind mult mai succinte și mai puțin structurate.

Dintre **obiectivele generale ale evaluării**- reținem pe cele mai:

- să identifice nivelul actual al performanței în muncă a unui individ;
- să identifice punctele tari și slabe ale unui angajat;
- să ajute angajații să-și îmbunătățească performanța;
- să asigure baza recompensării angajaților conform contribuției lor la atingerea scopurilor organizației;
- să motiveze indivizii;
- să identifice nevoile de instruire și perfecționare profesională;
- să identifice performanțele potențiale;
- să asigure informație pentru planificarea succesivă.

Principalele probleme ale evaluării performanței profesionale

Există 3 mari surse de probleme pentru desfășurarea acestei activități:

- a. conceperea/realizarea documentelor de evaluare (criterii precis formulate, limitate ca număr, ușor de înțeles, măsurabile și aplicabile; standarde de performanță bine definite prin indicatori); aici există o diferență destul de mare între domeniul privat și cel public în mediul organizațional, întrucât instituțiile publice beneficiază de un cadru legislativ ce reglementează problemele evaluării performanțelor profesionale și ale acordării unei remunerații corespunzătoare, impunând o metodologie standard cu criterii și metode de calcul specific;
- b. felul în care e abordată evaluarea (perceperea corectă a scopului evaluării de către toate părțile implicate; credibilitatea evaluatorilor în fața persoanelor evaluate);
- c. cultura organizațională (sistemul de valori la care aderă membrii organizației, cu care trebuie să fie în concordanță întreaga strategie a evaluării).

Criteriile de performanță (sau de evaluare) vizează fie rezultate obținute anterior evaluării sau evenimente petrecute într-o anumită perioadă de timp, fie potențialul pentru viitor al resursei umane evaluate. Anumite condiții esențiale pe care trebuie să le îndeplinească aceste criterii pentru ca procesul de evaluare să conducă la rezultate cât mai relevante:

- să fie **precis formulate**, să nu presupună generalități (altfel criteriile s-ar suprapune parțial sau unele foarte generale le-ar include total pe altele);
- să fie **limitate ca număr** (altfel un număr prea mare de criterii ar duce la apariția fenomenului de nivelare a rezultatelor);
- să fie **clar enunțate** pentru a putea fi înțelese atât de evaluatori cât și de evaluați;
- să fie **măsurabile** (pentru a nu apărea diferențe discutabile între percepția evaluaților și a evaluatorilor sau a evaluatorilor între ei);
- să fie **aplicabile** tuturor evaluaților care dețin funcții/posturi identice sau similare și își desfășoară munca în condiții comparabile.

Există o gamă foarte largă de criterii ce pot fi identificate în funcție de mai multe elemente cum ar fi: obiectivele ce trebuie îndeplinite, activitățile corespunzătoare obiectivelor, structura posturilor, planurile strategice ale organizației etc. Dintre cele mai importante și mai relevante criterii:

- caracteristici personale (aptitudini, comportamente și personalitate);
- competența;
- [alte] caracteristici profesionale (vigilență, disponibilitate, autocontrol);
- interesul pentru sursele alocate postului;
- orientarea spre excelență;
- preocuparea pentru interesul general al firmei [sau al organizației în general];
- adaptabilitatea la post;
- capacitatea de decizie;
- capacitatea de inovare;
- spiritul de echipă;
- delegarea responsabilităților și antrenarea personalului [relevantă mai ales pentru posturile de conducere];
- comunicarea (receptarea și transmiterea informațiilor).

Criteriile se compară cu **standardele de performanță** ce precizează *ce* trebuie să facă un angajat și *cât de bine* (*cum* trebuie să își îndeplinească sarcinile). Standardele trebuie stabilite anterior evaluării și sunt asociate de obicei activității de descriere a posturilor. Pentru a fi mai clare și mai ușor de înțeles, de aplicat și de respectat, ele sunt definite adesea cu ajutorul unor indicatori de performanță, dintre cei mai utilizați reținând:

- cantitatea (cât de mult sau cât de multe);
- calitatea (cât de bine sau cât de complet);
- costul (cheltuieli implicate în desfășurarea activităților);
- timpul (alocat pentru atingerea unui obiectiv → termen-limită sau *deadline*);
- utilizarea resurselor (ce echipamente, instrumente și materiale vor fi utilizate și cum se va face acest lucru);
- mod de realizare (organizarea activităților ce urmează a fi efectuate).

De obicei, ultimele elemente tehnice ale evaluării care sunt stabilite sunt **calificativele**, de cele mai multe ori în număr de 4 sau 5, începând cu Nesatisfăcător (NS) sau Foarte Slab (FS) și încheind (într-o evoluție progresivă) cu Foarte Bine (FB) sau Excelent/Exceptional.

Cine (poate) face evaluarea performanțelor?

Actorii activității de evaluare și ce roluri joacă ei, unii în raport cu ceilalți:

a. managerii își evaluează subordonații: este cea mai des întâlnită metodă, favorizată de o puternică tradiție organizațională;

- completarea de către manageri a unor jurnale în care înregistrează evenimente și atitudini relevante ale subordonaților generează un important avantaj.

b. subordonații își evaluează superiorii: evidențiază situațiile conflictuale dintre manageri și subordonați, făcând posibilă îmbunătățirea performanțelor manageriale și identificarea managerilor incompetenți;

- poate genera o atitudine „amabilă” a managerilor, orientată spre relația lor cu subordonații, în detrimentul preocupării și exigenței față de performanțele profesionale ale acestora;
- datorită fricii de represalii, subordonații tind fie să refuze această sarcină, fie să nu-și evalueze în mod obiectiv superiorii.

c. angajații de pe poziții echivalente se evaluează între ei: modalitate destul de rar întâlnită (mai ales în organizațiile japoneze și în domeniul militar);

- este eficientă mai ales când este utilizată combinat cu evaluările șefului ierarhic, astfel făcând posibilă identificarea aspectelor ce au fost evaluate mult diferit.

d. autoevaluarea: aplicabilă mai ales când un salariat lucrează izolat sau are o meserie unică;

- aplicată și ca etapă preliminară în cadrul evaluării de tip a;
- permite autoeducarea salariaților în vederea perfecționării profesionale și a dezvoltării carierei.

e. evaluarea de către evaluatori externi:

- în general foarte eficientă, când e realizată de specialiști;
- prezintă marele avantaj al obiectivității aprecierii datorate lipsei posibilelor consecințe nefaste pe cale ierarhică;
- principalul dezavantaj îl constituie costul ridicat al realizării.

Interviul de evaluare

Reprezintă *întâlnirea formală dintre angajat și managerul său în care sunt discutate informațiile din fișa de evaluare și în urma cărora sunt luate anumite decizii-cheie cu privire la salarizare, promovare, instruire etc.*

Obiective ale interviului de evaluare:

- să evalueze performanțele recente ale subordonatului;
- să ducă la realizarea unor planuri de îmbunătățire a muncii;
- să identifice probleme și/sau să identifice oportunitățile legate de muncă;
- să îmbunătățească comunicarea dintre superior și subordonați;
- să asigure feedback-ul performanței în muncă pentru angajat;
- să asigure o revizuire adecvată a salarizării;
- să identifice posibilitățile de promovare sau transfer;
- să identifice nevoile de instruire și perfecționare profesională.

Referitor la evaluare s-a mai observat că evaluatorii sunt reticenți la realizarea interviurilor de evaluare, găsind modalități de a se sustrage completării până la capăt a fișei de evaluare, iar în ceea ce privește echipa managerială s-a constatat o inadecvată exploatare a evaluărilor, de exemplu în sensul realizării unor transferuri, creșteri salariale etc.

Surse generatoare de erori în procesul de evaluare

Atrag atenția și asupra erorilor ce pot apărea în procesul de evaluare a performanțelor profesionale cât și a modului în care poate fi comunicat rezultatul final al acestei activități celor evaluați. Dintre cele mai frecvente surse de erori sau erori:

1. *Standarde variabile de la un salariat la altul:* determină reacții negative din partea persoanelor ce ocupă posturi similare.

2. *Evaluarea de moment:* de regulă, evenimentele recente tind să aibă o influență mai mare și mai puternică în evaluare decât evenimentele mai vechi; de aceea, angajații încearcă să fie mai conștiințioși decât de obicei în apropierea perioadei de evaluare; această deficiență poate fi înlăturată prin practicarea de către manageri a înregistrării sistematice a tuturor incidentelor critice (evenimente și atitudini cu relevanță maximă) legate de persoana ce urmează să fie evaluată.

3. *Subiectivismul evaluatorului:* este generat de un sistem de valori greșit și de prejudecățile evaluatorului legate de aspecte sau elemente arbitrare cum ar fi vârsta, etnia, religia, sexul, vechimea; este dificil de eliminat dacă evaluatorul nu-și dă seama sau nu recunoaște că este subiectiv.

4. *Severitatea evaluatorului:* ca generatoare de erori în evaluarea performanțelor, poate cauza *supraevaluarea, subevaluarea sau „eroarea de mediocrizare” sau „evaluarea de mijloc/centru”.*

Cauze ale supraevaluării:

- dorința managerului de a câștiga bunăvoința subordonaților;
- incompetența [în special ca evaluator a] managerului;
- teama că obținerea unor calificative slabe de către subordonați va evidenția incompetența managerului;
- frica de conflicte și represalii;
- lipsa de interes față de performanța subordonaților.

Cauze ale subevaluării

- dorința managerului de a părea mai autoritar în fața subordonaților;
- dorința de a fi „bine văzut” de șefii ierarhici;
- teama că salariații ce obțin calificativ excelent îi pot afecta autoritatea;
- spirit critic excesiv;
- tendința de a impune subordonaților același sistem de valori și exigențe pe care și-l aplică sieși, în calitate de șef;

Cauze ale „evaluării de mijloc/de centru” sau ale „erorii de mediocrizare”

- neînțelegerea importanței obiectivității și a finalității evaluării;
- dezinteresul pentru subordonați ca indivizi cu personalități și potențiale unice; perceperea globală a subordonaților, ca o masă amorfă;
- superficialitatea abordării procesului de evaluare;
- acceptarea unui rezultat general mediu, care provoacă unele nemulțumiri, dar nu suficient de mari pentru a genera conflicte.

5. *Efectul de halou*: managerul își evaluează un subordonat luând în considerare doar unul dintre criteriile de evaluare și ignorându-le pe celelalte (un exemplu frecvent întâlnit, aprecierea generală a angajatului după punctualitatea sosirii și plecării de la serviciu).

6. *Eroarea de contrast*: rezultă din compararea persoanelor între ele și nu a fiecăruia în parte cu standardele de performanță.

Comunicarea rezultatelor evaluării performanțelor

Corectă	Incorectă
<ul style="list-style-type: none"> - realizarea unei pregătiri prealabile - punerea accentului pe performanță și dezvoltarea viitoare - evidențierea măsurilor concrete de îmbunătățire a performanțelor - precizarea rolului managerului în performanțele prezente și viitoare ale subordonaților 	<ul style="list-style-type: none"> - a se face morală persoanelor evaluate - concentrarea asupra aspectelor negative - a se face comparații cu alți angajați - a fi prea critic

Modul de comunicare a unui rezultat pozitiv obținut în urma evaluării performanțelor mai poate conține și alte mesaje secundare, de exemplu:

- ✓ aprecierea confirmării expectanțelor managerului în ceea ce privește performanțele subordonatului: „*Ai obținut un rezultat foarte bun. Este exact ce așteptam de la tine*”;
- ✓ remarcarea fructificării eforturilor celui evaluat: „*Ai obținut un rezultat foarte bun. Mă bucur că ai reușit acest lucru*”;
- ✓ manifestarea surprizei plăcute provocate de rezultatele pozitive ale unui salariat cotate de obicei ca fiind mediocru sau slab: „*Ai obținut un rezultat foarte bun. Nu aș fi crezut niciodată că poți fi în stare de așa ceva. Felicitări!*”

De asemenea este foarte important de reținut și de ținut cont de următorul aspect legat de încheierea cu succes a evaluării performanțelor individuale: întotdeauna slabi performerii doresc ca rezultatele evaluării să rămână confidențiale pe când performerii de excepție doresc ca acestea să fie făcute publice. De aceea responsabilii cu realizarea acestui tip de activitate trebuie să dea dovadă de mult tact în ceea ce privește comunicarea rezultatelor finale.

Importanța evaluării performanțelor

Aceasta este o activitate de mare impact și importanță la nivel organizațional întrucât influențează și afectează prin rezultatele ei următoarele activități de bază:

1. *Recrutarea, selectarea și promovarea*. Evaluarea performanțelor poate releva faptul că au fost selectate și angajate tipuri neadecvate de indivizi. Poate releva faptul că interviurile nu oferă informații utile sau că criteriile acestor angajări sunt deficiente.

2. *Instruirea și perfecționarea profesională*. Evaluarea performanțelor poate releva faptul că angajații sunt slab pregătiți sau că este necesară instruire suplimentară.

3. *Planificarea.* Analizele performanței pot releva faptul că anumite compartimente ale instituției au un deficit, iar altele au un exces de personal. În plus, analizele pot ajuta la estimarea viitoarelor nevoi de personal și la stabilirea concomitentă a aptitudinilor cerute pentru satisfacerea acestui necesar.
4. *Realizarea, modificarea și evaluarea analizei.* Analizele performanței pot indica faptul că sarcinile de serviciu s-au schimbat și că trebuie create noi standarde sau că sistemul însuși este defectuos și necesită schimbări.
5. *Sisteme de retribuire și recompensarea meritelor.* Evaluarea performanței este deseori strâns legată de deciziile conform cărora un individ trebuie avansat sau retrogradat, să-i crească sau să-i scadă salariul.
6. *Administrarea bugetului.* Deoarece analiza performanței poate afecta toate domeniile vitale menționate mai sus, acest lucru este în strânsă legătură cu modul în care instituția își alocă fondurile pentru resursele umane.
7. *Factorii motivaționali.* Tipul de analiză și maniera în care este realizată aceasta au o influență profundă asupra atitudinii angajaților față de organizație. Există puține activități într-o instituție ce pot avea un impact la fel de puternic ca și evaluarea performanței unui angajat.

Bibliografie

1. *Managementul resurselor umane*, Suport de curs, M. Dodu, H. Raboca, C. Tripon, pag. 62-68; 53-61
2. *Management organizațional pentru organizațiile neguvernamentale*, Programul Consolidarea Societății Civile, Manual 2012, pag. 133-134

Tema 6. Coaching și Mentoring

Coaching-ul și mentoring-ul sunt forme mai complexe și mai avansate de dezvoltare, propunându-și să exploateze interacțiunea de zi cu zi la locul de muncă și bazându-se pe principii conform cărora cel care este responsabil de acest gen de activități nu dă răspunsuri, ci pune întrebări esențiale legate de profesie și de carieră, la care răspunsurile trebuie găsite tocmai de beneficiarul unui asemenea program de dezvoltare.

6.1. Definirea conceptului de coaching. Elaborarea unui model structural de coaching.

6.2. Definirea conceptului de mentoring. Funcțiile mentoringului.

6.3. Diferențe între coaching și mentoring.

COACHING ȘI MENTORING

Richard Luecke afirmă în introducerea volumului „Harvard Business Essentials: Coaching and Mentoring” că organizațiile cu un bun management sunt preocupate de dezvoltarea resurselor umane, această preocupare fiind integrată într-un sistem mai larg de management al performanței ce include evaluarea performanțelor, instruirea formală și recompensarea, dar că, pe lângă aceste activități formale tradiționale, mai există și este la fel de importantă interacțiunea de zi cu zi la locul de muncă a managerilor cu subordonații, interacțiune ce poate fortifica aptitudini, extinde cunoașterea și induce valori profesionale dezirabile. Tocmai de această oportunitate se ocupă coaching-ul și mentoring-ul.

Coaching-ul este o activitate prin care managerii lucrează cu subordonații la dezvoltarea aptitudinilor lor, împărtășesc cunoștințe de specialitate și induc valori și tipuri de comportamente care îi ajută pe angajați să atingă scopurile organizaționale și îi pregătesc pentru sarcini mai provocatoare. Deși este văzut ca un produs secundar la evaluării performanțelor, coaching-ul poate avea loc pe parcursul oricărei zile de lucru – deci nu este văzut ca o activitate cu o planificare exactă a perioadei și duratei de desfășurare –, în funcție de cum sesizează managerul o oportunitate de a-și ajuta subordonații să lucreze mai bine.

Mentoring-ul este, la fel ca și coaching-ul, o modalitate de dezvoltare a resursei umane dar pune accentul pe orientarea oamenilor în eforturile lor de creștere valorică generală cu ajutorul învățării. Mentorul acționează ca și un ghid de încredere, oferindu-și consultanța când îi este solicitată și deschizând uși pentru oportunitățile de instruire/formare când este posibil. Spre deosebire de coaching, inițiativa în mentoring o are cel care dorește să se dezvolte, asumându-și responsabilitatea pentru acest lucru.

6.1. Definirea conceptului de coaching. Elaborarea unui model structural de coaching.

Scurt istoric

Deși controversată, se pare că, din punct de vedere etimologic, denumirea „coach” derivă dintr-un „tip de trăsură de dimensiuni mai mari” construit inițial pe la jumătatea secolului al XV-lea în localitatea Kocs (ce se pronunță în limba maghiară aproape ca și termenul „coach” în limba engleză) din Ungaria, de unde s-a răspândit în întreaga Europă. Speculează mai mult această legătură, sugerând că coaching-ul poate fi considerat, în sens metaforic, un mijloc folosit de manageri de a-i ajuta pe angajați să se deplaseze (în plan profesional) cât mai eficient din punctul A în punctul B, precum a făcut-o, geografic însă, și mijlocul de transport mai sus amintit, într-o epocă în care rapiditatea și siguranța deplasării nu erau garantate ca și astăzi.

Pe la jumătatea secolului al XIX-lea, „coach” era termenul de argou/jargon folosit la Universitatea Oxford pentru cei care erau tutori adică ajutau studenții să treacă un examen, practică foarte asemănătoare cu activitatea convențională a unui profesor competent, dar foarte îndepărtată de semnificația conceptului modern.

Primele referiri la coaching au apărut în revistele de specialitate în domeniul resurselor umane pe la jumătatea anilor '30 ai secolului trecut, iar primul articol propriu-zis despre coaching a apărut în

publicația serială „Harvard Business Review” în anul 1955, însă conceptul era utilizat în sinonimie cu ce se înțelege prin supervizare.

De-abia în anii '70 și '80 coaching-ul a început să aibă un impact mai mare asupra vieții corporatiste, cu 2 decenii în urmă acesta ducând o luptă pentru supremație cu consilierea psihologică.

În anii '90 coaching-ul a reușit să-și câștige statutul de disciplină distinctă, consacrandu-se ca o importantă metodă de dezvoltare managerială mai ales în companiile multinaționale care au întâmpinat mari provocări în era globalizării.

Definirea conceptului de coaching

Carol Ellis înțelege prin coaching „procesul de creare a mediului și de construire a relațiilor care să intensifice dezvoltarea aptitudinilor și a performanței atât ale subordonaților (directi) cât și ale managerului”.

Richard Luecke vede în coaching „un proces interactiv prin care managerii și supervizorii urmăresc să rezolve probleme legate de performanță sau să dezvolte capacitatea angajaților cu ajutorul colaborării și pe baza a 3 componente: ajutor tehnic, susținere personală și provocare individuală”.

Jane ne propune la rândul său în lucrarea „Coaching and Mentoring” un set de definiții începând cu una mai tehnică, mai abstractă și, în consecință mai puțin atractivă, continuând cu două cu o pronunțată orientare spre științele umaniste și încheind tot cu definiție tehnică, dar mult mai tranșantă și mai pragmatică, tocmai pentru a demonstra dificultatea definirii care ea consideră că se datorează complexității, dar și diversității disciplinelor profesionale, metodologiilor și teoriilor care au contribuit la conturarea ei, cum ar fi: filosofia, psihologia, consultanța, pedagogia, managementul, mentoring-ul, sportul, dezvoltarea organizațională, sociologia, dezvoltarea carierei etc.

Iată definițiile propuse de: Anthony Grant și Michael Cavanagh definesc coaching-ul ca fiind un „proces sistematic orientat spre scopuri și spre rezultate prin care o persoană facilitează o schimbare de durată la nivelul unui individ sau a unui grup prin/stimularea învățării auto-direcționate și a dezvoltării personale a beneficiarului”.

Sir John Whitmore consideră că „coaching-ul este deblocarea potențialului unei persoane pentru a maximiza propria sa performanță. Înseamnă mai degrabă a ajuta pe cineva să învețe decât a-i preda sau a-l învăța în sensul tradițional al termenului”.

Edgar Schein vede în coaching „un subansamblu al consultanței constituit dintr-un set de comportamente specifice coach-ului (consultantului) care îl ajută pe client să-și dezvolte o nouă modalitate de a vedea, a simți și de a se comporta în situații pe care el le definește ca fiind problematice”.

Iar Donald L. Kirkpatrick definește coaching-ul ca fiind un proces inițiat de manager, realizat în mod regulat, orientat spre post, fiind pozitiv și corectiv cu accentul pus pe a spune (a indica), a instrui de către manager cu scopul de a îmbunătăți performanța profesională.

Un model structural de coaching

Deși Federația Internațională de Coaching insistă asupra faptului că coaching-ul nu consiliază clienții și că clienții dețin răspunsurile la întrebările profesionale pe care tot ei le pun, managerii care intenționează să desfășoare o asemenea activitate în ajutorul subordonaților lor trebuie să se pregătească pentru aceasta și trebuie să adopte un plan de acțiune, drept pentru care vă prezentăm, ca exemplu, următorul model de coaching.

Carol W. Ellis propune un model de coaching cu 6 etape care să fie precedate de activitatea de completare a Formularului pentru planificarea coaching-ului ce furnizează structura necesară planificării oricărui tip de întâlnire pentru desfășurarea coaching-ului, fie că e vorba de subordonați cu performanțe de excepție, fie că e vorba de cei care trebuie să-și îmbunătățească aptitudinile și comportamentul. Iată pe scurt structura acestui formular:

Numele angajatului _____ **Data întâlnirii** _____
Faza de instruire/învățare pentru această sarcină/situație _____

Etapa 1. Stabiliți cadrulul situațional. Descrieți în detaliu de ce are loc această întâlnire.

Etapa 2. Formulați o idee și focalizați-vă pe ea. Ce abordare sugerați pentru îmbunătățirea performanței în această situație particulară?

Etapa 3. Obținerea acordului. Cum veți obține de la subordonatul dumneavoastră direct acceptarea ideii că activitatea de coaching va fi benefică pentru el?

Etapa 4. Generarea posibilelor soluții sau alternative. Cum vă stimulați/încurajați subordonatul să accepte un brainstorming cu dumneavoastră?

Etapa 5. Stabilirea scopurilor și dezvoltarea planului de acțiune. Stabiliți împreună cu subordonatul dumneavoastră un set de planuri specifice care să includă acțiuni, durata și consecințe ale acestora dacă e posibil.

Etapa 6. Monitorizarea. Care este planul care trebuie urmat în continuare?

Odată completat formularul de mai sus, acest lucru îi permite unui manager să se mențină pe o poziție profesionistă în întâlnirea pentru coaching cu subordonatul său, putând să facă față și posibilelor situații nu tocmai confortabile pe care le-ar putea întâmpina, fără să devieze de la subiect sau să se lase deviat de la el.

6.2. Definirea conceptului de mentoring. Funcțiile mentoringului.

Scurt istoric

Denumirea acestei activități de dezvoltare a resurselor umane provine de la numele personajului Mentor din epopeea greacă atribuită lui Homer, Odiseea. Mentor era prietenul credincios al regelui Ulise care, plecând la război, i l-a încredințat pe fiul său, Telemah, pentru a-l pregăti să devină viitorul conducător al regatului. Într-un moment de cumpănă, când Mentor se pare că n-a reușit să se descurce suficient de bine, Homer relatează că însăși zeița Atena a luat înfățișarea acestuia și a sărit în ajutorul tânărului.

Se face trecerea istorică a conceptului de la originile sale antice (scufundate în legendă) la contemporaneitate, dând exemple celebre de genul cardinalului Richelieu care a fost mentorul cardinalului Mazarin, amândoi exercitând o influență semnificativă asupra regelui Louis XIII și, respectiv, Louis XIV, influență care însă nu i-a ajutat suficient pentru a ajunge la performanțele predecesorului lor, Regele Soare.

Pentru a sublinia idea conform căreia căutarea de mentori reprezintă „un instinct ce se extinde la nivelul tuturor raselor” și că înșiși conducătorii de state au avut și au tendința să apeleze la acest gen de ajutor, căutându-l de multe ori în apropiere, printre părinți sau alte rude, ne dă exemplu pe John F. Kennedy al cărui mentor a fost tatăl său, Joe Kennedy, care l-ar fi determinat să renunțe la jurnalism în favoarea politicii.

Ultimul și cel mai recent exemplu este cel al lui Valerie Jarrett, director executiv la o firmă de tranzacții imobiliare din Chicago, care, timp de 20 de ani, le-a fost mentor și protector lui Michelle și Barack Obama, drept pentru care actualul președinte al SUA i-a încredințat o funcție de consilier superior la Casa Albă, apreciindu-i și astăzi valoarea și susținerea.

Deși o principală diferență între mentoring și coaching se referă la caracterul informal al celui dintâi, din anii '60 ai secolului XX încoace, mentoring-ul începe să se consacre în America și Marea Britanie ca activitate planificată furnizată, mai ales în domeniul social, de către o rețea formală de mentoring asociată unei instituții de învățământ sau locului de muncă.

Definirea mentoring-ului:

Conform lui Richard Luecke, mentoring-ul reprezintă oferirea de sfaturi înțelepte și consistente, de informații și de îndrumare de către o persoană cu experiență, aptitudini și expertiză utile pentru dezvoltarea profesională și personală a unui alt individ.

Mentoring-ul urmărește susținerea dezvoltării individuale prin îndeplinirea a 2 tipuri de funcții:

Funcții (legate) de carieră – consolidează/îmbunătățesc învățarea regulilor de bază ale locului de muncă și pregătesc pentru avansarea în ierarhia organizației respective;

Funcții psihosociale – îmbunătățesc sentimentul competenței, al clarității propriei identități, al eficacității rolului profesional asumat, ajutând fiecare persoană să-și construiască un respect de sine atât în cadrul organizației cât și în afara ei.

6.3. Diferențe între coaching și mentoring.

Același autor prezintă principale diferențe cheie dintre cele 2 tipuri de activități.

Elemente	Coaching	Mentoring
Scopuri-cheie	Să corecteze comportamentele inadecvate, să îmbunătățească performanțele și să împărtășească competențe de care angajatul are nevoie pentru a accepta noi responsabilități.	Să susțină și să orienteze dezvoltarea personală a protejaturii.
Inițiativa de îndrumare	Coach-ul orientează învățarea și instruirea.	Protejatul este responsabil de pregătirea sa.
Voluntariat	Deși este important ca subordonatul să accepte coachingul, acest lucru nu se obține neapărat în mod voluntar.	Atât mentorul cât și protejatul său participă în mod voluntar.
Focalizare	Probleme imediate și oportunități de învățare.	Dezvoltarea carierei personale pe termen lung.
Roluri	Un puternic accent pus pe rolul coach-ului de spune/indica (<i>telling</i> în original) însoțit de un feedback adecvat.	Un puternic accent pus pe ascultare, furnizarea unui model de rol și oferirea de sugestii și legături/relații (socioprofesionale) de către mentor pentru protejat.
Durată	De obicei, concentrare pe nevoile imediate/pe termen scurt. Administrare intermitentă bazată pe principiul „în caz de nevoie”.	Termen lung.
Relaționare	Coach-ul este șeful ierarhic direct al beneficiarului/clientului.	Mentorul este rareori șeful direct al protejaturii. Majoritatea experților insistă ca mentorul să nu facă parte din lanțul de conducere ierarhic ce-l are în subordine pe protejat.

Diferența finală dintre cele 2 activități ar putea fi sintetizată astfel: coaching-ul se referă la locul actual de muncă și la activitatea profesională actuală pe când mentoring-ul se referă la carieră în general.

Această ultimă caracteristică de diferențiere aliniază coaching-ul în dreptul activității de pregătire profesională iar mentoring-ul în dreptul celei de dezvoltare profesională. Am putea spune că coaching-ul și mentoring-ul sunt forme avansate a celorlalte 2 tipuri de activități pe care le-am putea considera tradiționale dintr-o perspectivă istorică a managementului resurselor umane.

Însă, în ciuda superiorității pretinse și parțial demonstrate de către unii autori a mentoringului față de coaching (așa cum reiese și din informațiile furnizate în paragrafele de mai sus), nu putem să nu remarcăm și poziții diametral opuse care nu ezită să aplice mentoring-ului titlul de „soră mai umilă și mai puțin bine-remunerată” sau de „soră mai săracă” a coaching-ului care a eclipsat-o. De altfel, chiar ne oferă cel puțin 5 argumente care ar putea explica acest raport dezechilibrat în favoarea coaching-ului.

În primul rând consideră că Revoluția Industrială care a avut loc în Marea Britanie a secolului XVIII a afectat puternic relațiile dintre categoriile profesionale, compromițând în bună măsură ucenicia

care predomina până în acel moment în relațiile de muncă și restrângând-o foarte mult, ucenicia fiind văzută aici ca fiind o relație de mai lungă durată și cu implicații multiple pentru viața persoanelor implicate.

Un al doilea argument este de natură economică dar și culturală și se referă la faptul că, în general, cu foarte puține excepții, mentoring-ul este voluntar și neplătit ceea ce nu prea este apreciat în societatea consumeristă și pragmatică modernă, spre deosebire de practicile mutuale ale ghilldelor negustorești medievale și de înclinațiile filantropice ale capitaliștilor de la începutul Epocii Victoriene.

Un al treilea argument este de natură exclusiv culturală și se referă la faptul că, întrucât mentorul este o persoană cu experiență profesională și generală de succes dar și foarte bogată și consistentă, acest rol revine de obicei unei persoane în vârstă a cărui imagine nu mai constituie în zilele noastre un stereotip cultural pozitiv mai ales în culturile vestice și, în special, în cele anglosaxone unde bătrânețea este mai puțin asociată cu înțelepciunea și mai mult cu decăderea și degradarea, mentalitate foarte plastic dar și foarte cinic surprinsă de către un jurnalist în publicația Sunday Times din martie 2009: „, Marea teroare a epocii noastre este vârsta. [...] E clar că frica nu este de cei bătrâni: este legată de faptul că noi vom ajunge ca ei. Bătrânii sunt zombii de la sfârșitul propriilor noastre filme de groază de acasă”.

Un al patrulea argument vine tot din zona culturală dar în sensul mai larg al acesteia și se referă la interacțiunea dintre culturile organizaționale și cele naționale, problemă studiată și apoi consacrată într-un model teoretic de către cercetătorul olandez Geert Hofstede (a se vedea capitolul referitor la această temă). Din această perspectivă, distanța față de putere este criteriul de diferențiere culturală ce poate crea probleme mentoring-ului (dar și coaching-ul dar nu în aceeași măsură) mai ales în țările unde această distanță este mare, cum ar fi țările din Europa de Sud și de Est dar și America corporatistă tradiționalistă iar când este combinată cu un alt criteriu cum este cel al convingerilor religioase ce împarte o țară ca Malaezia în 2 părți, Malaezia islamică și Malaezia budistă, efectul este și mai mare. Cu cât distanța față de putere este mai mare cu atât mentorul câștigă în statut și are tendințe de a se impune în relație considerând că trebuie să furnizeze răspunsurile la probleme profesionale pe care ar trebui să-l ajute pe protejat să le descopere singur, ajungându-se și la situații extreme în care mentorul manifestă o atitudine intolerantă și excesiv autoritară față de cel de a cărui dezvoltare se ocupă și care i-a solicitat în mod voluntar sprijinul.

Un ultim argument ce explică atractivitatea mai mare a coaching-ului este de natură tehnică și se referă la o contradicție identificată chiar în nucleul sau esența activității de mentoring, ce provine din marea diferență de statut între cele 2 părți implicate și din marea diferență de putere care se poate manifesta în această relație ce generează un consens slab referitor la semnificația și utilitatea mentoring-ului, neajuns alimentat și de lipsa unei baze teoretice solide pe care să poată fi construită o metodă practică sau o politică de implementare precisă, neajuns ce nu îi este caracteristic și coaching-ului.

Bibliografie

1. *Managementul resurselor umane*, Suport de curs, M. Dodu, H. Raboca, C. Tripon, pag. 68-77

Tema 7. Sistemul de management al recompenselor

Interesul pentru un sistem și o politică de recompensare judicioasă implementată în instituțiile rezidă în faptul că prin acest sistem și această politică se asigură accentuarea și creșterea cointeresării salariaților, nu numai pentru realizarea de performanțe individuale, ci îndeosebi pentru sporirea aportului la performanță globală a acestor întreprinderi pe termen mediu sau lung. Pe de altă parte, principala provocare cu care se confruntă un sistem de recompensare este necesitatea de a favoriza utilizarea cât mai rațională a resurselor organizației și de a asigura, în același timp, echilibrul între aspirațiile umane și cerințele de competitivitate impuse de sistem. În viziunea specialiștilor, sistemul de recompensare stabilește mărimea și tipurile de valori (materiale și nemateriale) pe care angajații le primesc în schimbul activităților prestate într-o instituție. În mod normal, orice sistem de recompensare al angajaților trebuie să se fundamenteze pe un set de principii, respectiv să cuprindă atât o componentă financiară cât și o componentă nonfinanciară de recompensare. În cadrul sistemului de recompensare, unul dintre elementele importante îl constituie sistemul de venituri salariale. În țara noastră sistemul legat de veniturile salariale ale este reglementat prin lege, și cuprinde, ca și elemente, salariul de bază, sporuri și indemnizații salariale, prime și stimulente de merit financiare.

7.1 Sistemul de recompense – cadrul conceptual.

7.2 Sistemul de salarizare. Principalele forme de salarizare în Republica Moldova.

7.1 Sistemul de recompense – cadrul conceptual

La modul general, prin conceptul de **recompensare** se înțelege tot ceea ce personalul primește în schimb de la organizația unde lucrează, pentru munca prestată. Pe de altă parte, recompensarea comportă și vizează o relație de tranzacționare dintre angajat și instituție, elementele tranzacției fiind: (1) efortul și aportul depus de angajat la realizarea obiectivelor instituției și (2) valorile acordate de instituție angajaților pentru efortul depus.

Privită sub acest aspect, **recompensarea** se poate defini ca fiind „totalitatea valorilor (materiale și nonmateriale) primite de un angajat din partea organizației în schimbul efortului prestat de acesta (activitatea efectuată), efort care se concretizează și contribuie la realizarea obiectivelor organizației”.

Din perspectivă managerială, *sistemul de recompense* reprezintă ansamblul veniturilor materiale și nemateriale, financiare și non-financiare, a facilităților sau avantajelor atribuite individului în funcție de activitatea desfășurată și de competența probată.

Din punctul de vedere al funcțiilor pe care le comportă, putem afirma că orice sistem de recompensare urmărește următoarele:

1. Asigură fundamentul motivațional pentru angajații din organizație – acestea vor fi tot timpul conștienți și motivați de faptul că atâta timp cât ei vor contribui, prin efortul depus, la realizarea obiectivelor instituției, aceasta îi va recompensa valoric (material și nonmaterial);
2. Asigură fundamentul, din partea organizației, de atragere, reținere, motivare și satisfacere a personalului angajat.

Ca și clasificare, recompensarea unui funcționar public se împarte în 2 mari categorii și anume:

- recompensare directă
- recompensare indirectă

La rândul lor, atât recompensarea directă cât și recompensarea indirectă pot îmbrăca diferite forme.

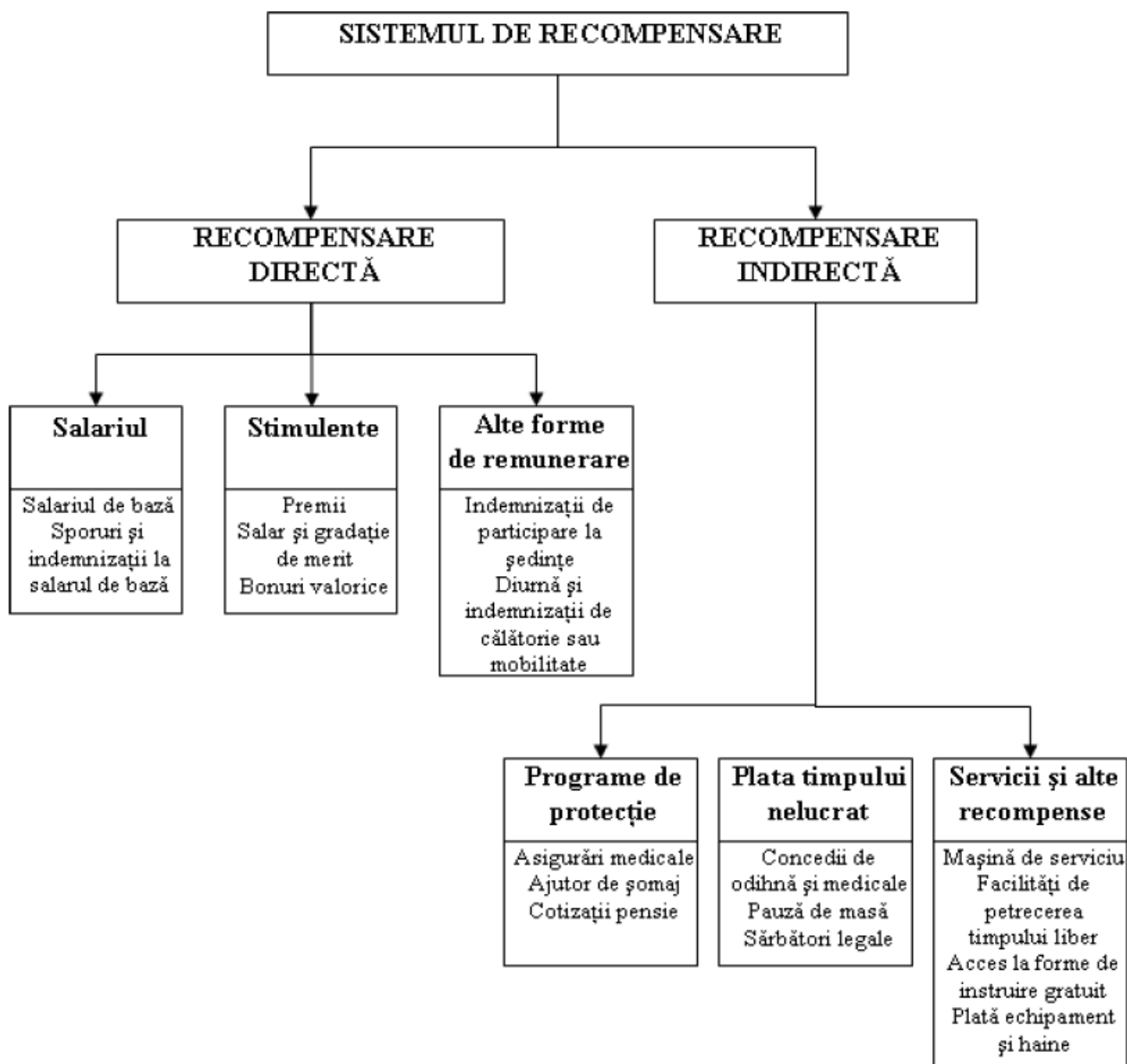


Figura 3: Elementele structurii unui sistem de recompensare

O altă schemă interesantă privitor la clasificarea tipurilor de recompense acordate angajaților, este schema propusă de specialiștii în resurse umane John Bratton and Jeffrey Gold. Astfel, cei 2 specialiști identifică 3 forme de recompensare în funcție de tipul de efort depus de angajați.

Tabel 6: Tipurile de recompense

Tipul de recompensă	Modalitatea de recompensare	Tipul de efort
Individual	Renumerație de bază Indemnizații valorice Premii și stimulente valorice	Timp: menținerea prezenței la lucru Energie: realizarea sarcinilor complexe Competențe: realizarea sarcinilor eficiente și eficace
Grup	Bonusuri valorice colective	Cooperare: grad ridicat de colaborare și conlucrare
Organizațional	Distribuire de dividende Organizare de petreceri și zile festive	

Legat de recompensarea angajaților, trebuie amintit că în lumea academică există o mare dezbatere privitor la eficiența și succesul sistemelor de recompensare. În acest sens, 5 motive pentru care un sistem de recompensare are șanse mari să eșueze în încercarea de a determina angajații să lucreze mai bine:

1. *Salariul nu se constituie ca un element motivator principal* – chiar dacă angajații sunt preocupați de salariul lor asta nu dovedește automat că banii sunt elementul motivator. Nu există un fundament ferm legat de asumția că plătit mai bine un angajat, acesta este încurajat să lucreze mai bine și mai mult. Dacă o reducere de salariu ar irita și demotiva un angajat, asta nu însemna că plătit din ce în ce mai bine, satisfacția și motivația acestuia va crește.

2. *Recompensele se pot asocia cu aspectele legate de pedepsirea și sancționarea angajaților* – acțiunile coercitive și de sancționare a angajaților conduc la distrugerea motivației, încrederii și instaurarea fricii și apatiei în rândul acestora. Acest lucru este valabil și pentru recompense, pedepsirea și recompensarea angajaților fiind, în fapt, cele 2 fețe ale aceleiași monede. Recompensarea angajaților are același efect punitiv, ca și sancțiunea, în sensul că ambele sunt instrumente de manipulare („Efectuează lucrul ... și o să primești ...” nu diferă prea mult de „Dacă nu execuți activitatea o să ți se întâmple ...”).

3. *Recompensarea distruge relațiile dintre angajați* – Relațiile de colaborare dintre angajați de multe ori se distrug datorită competiției între angajați pentru recompense. De altfel, calea sigură pentru distrugerea cooperării între angajați este instaurarea unei competiții în rândul acestora pentru recompense individuale. În această competiție, pentru fiecare angajat care câștigă o recompensă (competiția) există mai mulți colegi care se simt nedreptățiți că au pierdut acea recompensă (au pierdut competiția).

4. *Recompensarea descurajează asumarea răspunderii și al riscului* – atunci când angajații sunt încurajați să gândească la cea ce vor primi în schimbul implicării lor în activitate, ei vor deveni mai puțin receptivi în asumarea riscului și participarea la luarea deciziei. De asemenea, angajații care lucrează numai pentru recompense, în general, încercă să evite sau minimizeze provocările sau oportunitățile legate de munca lor.

5. *Recompensa subminează interesul angajaților* – deși salariul constituie un element principal de remunerare, majoritatea angajaților lucrează și au performanțe ridicate datorită faptului că munca prestată de ei le face plăcere. Cu alte cuvinte, suntem motivați să lucrăm pentru că ne place să facem lucrul pe care îl facem – motivarea intrinsecă. Dacă activitatea desfășurată de un angajat nu va fi făcută din plăcere, mai devreme sau mai târziu, acesta își va pierde interesul pentru activitate desfășurată, indiferent de cât de mare poate fi salariul primit. Pe de altă parte, un angajat care nu va lucra din plăcere, ci va avea în vedere numai mărimea recompenselor primite, pe termen scurt își va pierde interesul pentru acea activitate desfășurată (motivația intrinsecă fiind redusă, evident că, interesul pentru activitate va fi redus). Cum mărimea salariului constituie un element care ajută la rezolvarea unor nevoi individuale, există pericolul ca angajații să fie tentați să caute de lucru (slujbe) în funcție de mărimea salariului primit și nu datorită faptului că respectiva munca le face plăcere.

Deși multe dintre aspectele menționate au un grad de adevăr, majoritatea specialiștilor în resurse umane consideră că sistemul de recompensare a angajaților constituie principalul element pentru care aceștia vin la serviciu. Cu alte cuvinte, în schimbul recompenselor primite, angajații vor încerca să rezolve sarcinile de serviciu încredințate cât mai bine, eficient și eficace. Astfel, considerăm că indiferent dacă sistemul de recompensare adoptat de o organizație, este bun sau rău, eficient sau neeficient, acesta trebuie să existe și să fie aplicat.

În cazul instituțiilor publice, nu credem că un funcționar public ar lucra pe gratis, respectiv ar lucra fără să fie recompensat, în special material, pentru munca prestată. Prin urmare, dacă sistemele de recompensare nu pot fi eliminate sau eludate de instituția publică, considerăm că discuția trebuie axată asupra modului în care aceste sisteme sunt alese și implementate. În acest sens, considerăm că modul de alegere și implementare a sistemului de recompensare a funcționarilor publici are un impact

determinant asupra modului de atingere a scopurilor și obiectivelor avute în vedere prin acest sistem, respectiv în încercarea organizației de a-și recompensa judicios și echitabil angajații (în funcție de aportul lor la realizarea obiectivelor), de a-i motiva și determina pe aceștia să lucreze mai bine și eficace. Pe de o parte, un sistem de recompensare bazat numai de recompensarea materială a funcționarilor publici, pe lângă că ar conduce la o creștere extrem de mare a cheltuielilor instituției, nu ar contribui, pe termen lung, la menținerea unui grad ridicat de motivare, satisfacție și interes al angajaților. De asemenea, un sistem bazat, preponderent pe recompense materiale, în care performanțele salariaților sunt stimulate numai prin recompensele individuale, poate genera o competiție acerbă în rândul funcționarilor publici pentru recompensele individuale, rezultatul final al competiției fiind distrugerea relațiilor de colaborare între angajați, respectiv instaurarea unui climat de neîncredere și dușmănie în organizație. Pe de altă parte, un sistem de recompensare bazat, preponderent, pe recompensare nonmaterială nu ar contribui cu nimic la stimularea și motivarea funcționarilor publici de a veni la serviciu. Fiecare dintre noi avem nevoie, în definitiv, de salariu pentru a putea acoperii anumite cheltuieli inerente traiului de zi cu zi.

7.2 Sistemul de salarizare. Principalele forme de salarizare în Republica Moldova

Ca și definiție generală, apreciem că în prezent **salariul** reprezintă „o sumă de bani acordată de un individ (aflat pe o funcție de conducere), în temeiul unor contracte individuale de muncă, unui alt individ sau grup de indivizi (aflați pe funcții de execuție) ca recompensă pentru munca (efortul) efectuată sau care trebuie a fi efectuată, ori pentru serviciile îndeplinite sau care trebuie a fi îndeplinite”.

De asemenea, după mulți specialiști în resurse umane și management, **salariul** desemnează o *recompensă acordată fiecărui angajat în schimbul contribuției sale la succesul organizației.*

Dacă prima definiție pune accent pe efortul ce trebuie recompensat, cea de a doua definiție precizează faptul că numai rezultatele se recompensează. Poate că această diferență de optică explică parțial și diferența de dezvoltare dintre cele două țări. Un sistem de salarizare are 2 mari repercusiuni (funcții) asupra organizațiilor și salariaților din cadrul acestora:

a) În primul rând, salariul constituie, adesea, unul din cele mai importante elemente legate de costurile și cheltuielile generate de organizații, minimizarea acestei categorii de cheltuieli este o cerință esențială a menținerii și chiar a creșterii eficienței, eficacității, competitivității, și nu în ultimul rând a capacității concurențiale și a viabilității întreprinderii pe piață.

b) În al 2-lea rând, salariul reprezintă principala categorie de venit și este principalul mijloc de existență a angajaților din și a familiilor lor, aspect care va conduce ca aceștia să încerce să maximizeze salariul, nu numai pentru a obține un minim de subzistență, ci de a obține un câștig cât mai mare.

În acest sens, conducătorii trebuie tot timpul să fie conștienți de faptul că salariul este unul dintre principalele mijloace de a satisface nu numai necesitățile fizice și biologice de bază ale angajaților, ci și a nevoile sociale și personale ale acestora.

Legat de definirea **sistemul de salarizare**, prin acest sistem se înțelege *un ansamblu formal coerent de măsuri, guvernat, la modul general, de legea cererii și a ofertei, conceput pe baza unor principii economice și sociale, luate în considerare simultan și interconectat, prin care se diferențiază salariile individuale într-o organizație sau domenii de activitate.*

Într-o economie de piață, orice întreprindere din domeniul privat se bucură de libertatea de a-și concepe propriul său sistem de salarizare cu respectarea totuși a unor regulamente sau legislații privitoare la salarizare. Trebuie, totuși, remarcat faptul că indiferent de domeniul în care acționează organizația (domeniul public sau privat), indiferent de forma de proprietate și forma capitalului, aceasta este obligată să respecte un anumit salariul minim brut pe economie, stabilit prin lege.

Din punctul de vedere al principiilor de ghidare și fundamentare, orice sistem de salarizare implementat în organizații trebuie să se bazeze pe o serie de principii. Astfel, considerăm că orice sistem de salarizare ar trebui să se fundamenteze ținându-se cont de următoarele principii:

a) *Echitatea salarizării* – la muncă egală salariul egal. Acest principiu presupune că, atât la nivelul salariului minim, cât și la nivele superioare, două sau mai multe persoane care prestează aceeași muncă din punct de vedere cantitativ și calitativ trebuie să primească același salariu fără nici un fel de discriminare de vârstă, de sex, de religie, de convingeri politice, de origine etnică.

b) *Diferențierea după cantitatea muncii* – Acest principiu stipulează faptul că salariile sunt exprimate pe număr de ore total de muncă dintr-o lună sau pe o oră. Prin intermediul normelor de timp se poate calcula, când este cazul, salarizarea pentru diferite operațiuni sau produse.

c) *Diferențierea după calificarea profesională a fiecărei persoane* – Acest principiu se impune pentru a stimula personalul să-și ridice continuu nivelul de pregătire, atât în folos propriu, cât și în folosul instituției, crescând productivitatea muncii. Cu cât calificarea este mai ridicată cu atât contribuția adusă este mai mare, ceea ce justifică o salarizare superioară. Principiul are la bază faptul că munca calificată realizează în unitatea de timp, produse, lucrări și servicii cu valoare mai mare (cantitativ și calitativ) decât cea necalificată, aducând o contribuție superioară la producția materială și la dezvoltarea societății. Un angajat din o instituție publică calificat trebuie să fie capabil să execute lucrări de calitate și complexitate superioare, inaccesibile muncitorului necalificat. La diferențierea salariilor, din acest punct de vedere, trebuie să se ia în considerație timpul și cheltuielile necesare pentru obținerea calificării.

d) *Diferențierea în funcție de calitatea muncii* – deși aplicarea principiului precedent al salarizării după calificare, satisface în marea majoritate a cazurilor și cerințele cointeresării pentru prestarea unei munci superioare calitativ, este totuși necesar să se pună accent deosebit în construirea sistemului de salarizare, pe stimularea muncii de calitate superioară, întrucât pot exista situații în care doi muncitori având aceeași calificare, să obțină rezultate diferite din punctul de vedere al calității. Aplicarea acestui principiu se reflectă în sistemul de salarizare prin prevederea unor premii speciale pentru calitate, lipsă de rebuturi etc.

e) *Diferențiată în funcție de condițiile de muncă* – acest principiu stipulează faptul că la stabilirea salariului trebuie să se țină seama și de condițiile în care se prestează munca, acordându-se salarii mai mari celor care muncesc în condiții mai grele. Ca urmare, salariul unui muncitor care desfășoară o muncă grea trebuie să depășească salariul celui care desfășoară o muncă normală sau ușoară, în asemenea măsură încât partea din salariu rămas după scăderea cheltuielilor necesare reproducerii forței de muncă să fie egală pentru amândoi.

f) *Confidențialitatea salariului* – acest principiu ar trebui să stea la baza tuturor sistemelor de salarizare indiferent de tipul și mărimea organizației. În practică, înseamnă interzicerea comunicării altor persoane a salariilor angajaților firmei respective. În contractele colective de muncă ale unor firme s-a prevăzut că persoanele cu atribuții de serviciu care au acces la salariile individuale ale personalului, vor fi sancționate administrativ, cu desfacerea contractului de muncă în cazul în care comunică altor salariați ai firmei sau unor persoane, fizice sau juridice, neautorizate, salariile individuale sau câștigurile totale realizate de salariații firmei.

Dacă unele principii de fundamentare vizează în mod direct modul de determinare a mărimii salariului, altele se referă la alte aspecte ale salarizării, respectiv de ordin juridic și social. De asemenea, considerăm că nu lipsit de interes este ca în stabilirea salariilor angajaților, sistemul de salarizare trebuie să țină seama de nivelul salariilor și a unor adaosuri practicate pe piața muncii de către competitori.

La modul general, din punctul de vedere al elementelor de construcție, venitul salarial a unui funcționar public se compune din 2 mari componente:

1. o parte fixă de salariu (salariul de bază + sporuri și indemnizații la salariul de bază);
2. o parte variabilă cu caracter temporar (premier și stimulente de merit, salariul de merit);

Salariul de bază reprezintă cantitatea de bani fixă pe care un funcționar public o primește pentru timpul lucrat, respectiv numărul de ore lucrate într-o zi, lună sau an. Evident, această cantitate de bani primită de angajat variază în funcție de activitatea prestată, dificultatea sarcinilor pe care le are de rezolvat, nivelul de studii absolvit.

Sporurile și indemnizațiile salariale, în general, reprezintă o anumită cantitate de bani, stabilite în principal ca procent din salariul de bază, care desfășoară activități de natură specială sau activități în condiții grele de lucru. Cu alte cuvinte, sporurile și indemnizațiile reprezintă o parte din câștigul salarial, în raport cu condițiile în care funcționarii publici lucrează. De exemplu, în categoria activităților speciale intră activitatea angajaților din cadrul inspectoratelor de poliție, servicii secrete, servicii pază și protecție demnitari, o parte din angajații din justiție (procuratură, direcții anticorupție, angajați din anumite agenții de control și supraveghere, în timp ce în categoria activităților desfășurate în condiții grele intră activitatea pompierilor, activitatea desfășurată pe timp de noapte sau în ture de angajații spitalelor, activitatea prestată în aer liber indiferent de condițiile atmosferice, activitate ce presupune un efort fizic susținut.

Stimulentele și premiile, pot fi privite ca un element variabil în cadrul veniturilor salariale, și au ca drept scop recompensarea valorică a funcționarilor publici care au performanțe ridicate în activitate. Cu alte cuvinte, stimulente și premiile reprezintă cantitatea de bani primită, lunar sau anual, în limitele fondului de stimulente aprobat, pentru recompensarea meritelor lui excepționale în activitatea desfășurată. Această categorie de venit salarial, însăși prin faptul că se acordă numai pe criterii de performanță (sau ar trebuie acordate numai pe criterii de performanță în activitate), este variabilă și limitată în timp, în sensul că aceste sume nu sunt acordate pe perioadă nelimitată ca în cazul salariului de bază și al sporurilor (indemnizațiilor salariale). Prin urmare, caracteristicile de bază pentru această categorie salarială sunt următoarele:

1. Acordarea angajaților din sectorul public a sumelor se face exclusiv pe criterii de performanță în activitatea desfășurată de aceștia;

2. Aceste sume au un caracter temporar și nu sunt acordate pe termen nelimitat.

În funcție de specificul activității desfășurate de angajați, pentru stabilirea salariului se pot folosi, după caz, următoarele scheme și forme de salarizare:

1. Salarizarea în regie;
2. Salarizarea în acord direct.

1) Salarizarea în regie

Această formă de salarizare se mai numește și salarizarea după timpul lucrat, și constă în acordarea unui salariu unei persoane pentru timpul efectiv lucrat. Personalul încadrat în această formă de salarizare este plătit după timpul lucrat fără a se ține seama de cantitatea sau calitatea muncii depuse. Salariul tarifar se stabilește pe oră, iar cel efectiv se obține înmulțind numărul orelor lucrate în unitatea de timp (de exemplu într-o lună).

2) Salarizarea în acord direct (simplu)

În cazul salarizării directe, salariul convenit este direct proporțional cu cantitatea de produse sau lucrări realizate.

Bibliografie

1. *Management organizațional pentru organizațiile neguvernamentale*, Programul Consolidarea Societății Civile, Manual 2012, pag. 87-95

MODEL DE FIȘĂ A POSTULUI PENTRU CONTABIL-ȘEF

APROBAT

L.Ș. „_____” _____ 2020

FIȘA POSTULUI NR. _____**CAPITOLUL I. Dispoziții generale****Adresa:** s. _____, r-nul _____**Denumirea funcției:** Contabil-șef**Nivelul funcției:** Funcție de execuție**Nivelul de salarizare:** Grila de salarizare de 3570 - 4080 lei, sporuri, premiu, adaosuri la salariu, conform prevederilor Legii RM nr.48 din 22.03.2012, Hotărârea Guvernului 331 din 28.05.2012.**CAPITOLUL II. Descrierea funcției****Scopul general al funcției:**

Coordonează, îndrumă, controlează și răspunde de întreaga activitate financiară la nivelul întâi.

Sarcinile de bază:

1. Elaborarea bugetului;
2. Asigurarea estimărilor veridice și economice argumentate ale veniturilor și cheltuielilor bugetare;
3. Perfectarea și întocmirea documentelor necesare pentru contractarea achizițiilor;
4. Asigurarea organizării corecte a evidenței contabile;
5. Calcularea și achitarea salariilor;
6. Întocmirea și prezentarea dărilor de seamă;
7. Organizarea și exercitarea controlului financiar, preventiv de gestiune.

Atribuțiile de serviciu:

1. Elaborarea bugetului:
 - elaborarea planului de măsuri organizatorice;
 - conlucrarea cu agenții economici pentru acumularea informațiilor privind pronosticul activității economice (evaluarea părții de venit a bugetului);
 - conlucrarea cu ordonatorii de credite (instituțiile bugetare) pentru evaluarea prognozei cheltuielilor, în baza normativelor bugetare;
 - prezentarea spre aprobare administrației;
 - coordonarea proiectului de buget.
2. Asigurarea estimărilor veridice și economice argumentate ale veniturilor și cheltuielilor bugetare:
 - exercită dirijarea metodologică a procesului bugetar;
 - prognozează și analizează veniturile și cheltuielile necesare ale bugetului;
 - organizează și asigură exercitarea bugetului;
 - întocmește și execută devizele de cheltuieli;
 - examinează și prezintă consiliului local spre aprobare: veniturile estimate și structura lor sub formă de calcule, cheltuieli estimate, structura și destinația lor, condițiile de formare, cuantumul și scopul de utilizare a fondului de rezervă, după necesitate rectifică bugetul aprobat.
3. Perfectarea și întocmirea documentelor necesare pentru contractarea achizițiilor:
 - preconizează ofertele pentru contractarea serviciilor, procurărilor și reparațiilor;
 - întocmește procesele-verbale ale grupului de lucru;
 - perfectează dările de seamă cu privire la achiziții;
 - întocmește contracte.
4. Asigurarea organizării corecte a evidenței contabile:
 - studiază și aplică zilnic în lucru actele legislative și normativele în vigoare;
 - elaborează și examinează calculele devizelor de cheltuieli;

- organizează evidența contabilă a veniturilor și cheltuielilor bugetare, cât și examinează devizele de cheltuieli ale mijloacelor bugetare și extrabugetare;
- elaborează și analizează indicii de rețea, state de contingente;
- efectuează decontările ce apar în procesul executării devizului de cheltuieli cu organizații și instituții;
- ține evidența operațiunilor de înregistrare a intrării și utilizării mijloacelor materiale și bănești primite în calitate de ajutoare umanitare;
- repartizarea lunară a veniturilor și cheltuielilor;
- rectificarea și modificarea bugetului;
- asigurarea păstrării documentelor contabile.
- 5. Calcularea și achitarea salariilor:
 - întocmește tarifarea angajaților;
 - calculează salariile în conformitate cu legislația în vigoare;
 - asigură achitarea salariilor în termenele stabilite.
- 6. Întocmirea și prezentarea dărilor de seamă:
 - examinează și întocmește rapoartele privind executarea bugetului;
 - prezintă dări de seamă statistice la Inspectoratul Fiscal, Fondul Social CNAS, CNAM.
- 7. Organizarea și exercitarea controlului financiar, preventiv și de gestiune:
 - asigură integritatea mijloacelor bănești;
 - asigură controlul asupra integrității și utilizării corecte a fondurilor fixe, obiectelor de mică valoare și scurtă durată; materialelor, produselor alimentare și a altor valori materiale, ce aparțin instituțiilor;
 - organizează instruirea persoanelor responsabile de valori materiale, privind evidența și integritatea valorilor de care sunt responsabile;
 - încheie contracte privind responsabilitatea materială individuală deplină cu persoanele responsabile de păstrarea mijloacelor bănești și a valorilor, sub formă de mărfuri și materiale;
 - efectuează inventarierea valorilor materiale, mijloacelor bănești, decontărilor și a altor posturi de bilanț.

Responsabilitățile:

- răspunde de respectarea metodologică a contabilității;
- răspunde de corectitudinea întocmirii rapoartelor financiare și statistice și prezentarea lor în termenii stabiliți;
- răspunde de înregistrările tuturor operațiunilor efectuate;
- răspunde pentru efectuarea inventarierii anuale;
- răspunde de aplicarea elementelor de salarizare și întocmirea fișelor personalului din subordine;
- răspunde de organizarea și funcționarea în condiții favorabile a contabilității valorilor patrimoniale.

Împuternicirile:

- verifică și semnează actele în a căror bază se fac încasările și plățile, contractele, documente contabile pe a căror bază se fac înregistrările;
- semnează documentele bancare;
- urmărește la timp extrasele de cont și le verifică pe acestea și documentele însoțitorii;
- exercită controlul financiar preventiv, conform dispozițiilor legale în vigoare;
- verifică și semnează actele și documentele întocmite;
- verifică și certifică balanțele lunare;
- semnează darea de seamă contabilă și anexele acesteia;
- stabilește atribuții personalului subordonat și efectuează distribuirea unor sarcini și atribuții în vederea unei repartiții echilibrate a muncii;
- ia măsuri pentru remedierea eventualelor deficiențe constatate, cu ocazia verificărilor periodice ale organelor de control pe linie financiar-contabilă;
- elaborează propuneri de majorare a veniturilor și asigură utilizarea rațională și eficientă a mijloacelor bugetare;
- asigură direct controlul asupra extraselor bancare primite de la Casa Teritorială;
- participă la activitățile de instruire.

Cui îi raportează titularul funcției: Directorului

Cine îi raportează: contabili;

Cine îl substituie: specialistul (contabil-șef adjunct);

Cooperare internă: cu angajații; **Cooperare externă:** cu conducătorii direcțiilor, secțiilor raionale; **Mijloacele de lucru/echipamentul utilizat:**

- Monitorul Oficial al Republicii Moldova, culegeri de acte normative, Legea privind finanțele publice locale nr.397-XV din 16.10.2003;
- Computer, imprimantă, telefon, fax;
- Internet/Internet guvernamental;
- Presă periodică din domeniu.

Condițiile de muncă:

- Regim de muncă: 40 ore pe săptămână, 8 ore pe zi; disponibilitatea lucrului peste program și în zilele de repaus, după caz;
- Program de muncă: luni-vineri, orele 8.00-17.00, pauza de masă 12.00-13.00;
- Activitate de birou, deplasări de serviciu după necesitate.

CAPITOLUL III. Cerințele funcției față de persoană

Studii:

- Superioare, medii de specialitate.

Experiență profesională:

- Minimum 3 ani în domeniu.

Cunoștințe:

- Cunoașterea legislației în domeniu;
- Cunoștințe de operare la calculator: Word, Excel, navigare Internet;
- Cunoașterea limbii de stat.

Abilități: abilități de lucru cu informația, planificare, soluționare de probleme, comunicare eficientă.

Atitudini/comportamente: respect față de oameni, spirit de inițiativă, creativitate, flexibilitate, disciplină, responsabilitate, punctualitate, tendință spre dezvoltare profesională continuă.

Întocmită de:

Nume, prenume _____

Semnătura _____

Data întocmirii _____

Vizată de:

Nume, prenume _____

Serviciul resurse umane _____

Semnătura _____

Data _____

Luat la cunoștință de către titularul funcției:

Nume, prenume _____

Semnătura _____

Data _____

LISTA ORIENTATIVĂ A ÎNTREBĂRILOR DE BAZĂ PENTRU INTERVIEWAREA CANDIDAȚILOR LA POSTURILE VACANTE DE EXECUȚIE

Calitățile profesionale aferente funcției

1. Care din calificările pe care le posedați pot, după părerea dvs., să contribuie la succesul dvs., să sporească performanța dvs.?
2. Descrieți, povestiți despre un caz de nereușită, de insucces în activitatea dvs. profesională.
3. Descrieți, povestiți despre unul dintre cele mai remarcabile, deosebite succese din viața dvs. profesională.
4. Ce ați învățat, ce cunoștințe, abilități și atitudini ați căpătat activând în posturile de muncă, în funcțiile anterioare?

Calitățile personale aferente funcției

1. Care din particularitățile, calitățile dvs. personale pot să ajute la atingerea succesului în acest domeniu de activitate?
2. Care din particularitățile, calitățile dvs. personale pot să vă împiedice în atingerea succesului în acest domeniu de activitate?

Factorii care motivează și demotivează candidatul

1. De ce ați ales anume acest domeniu de activitate? Care sunt, după părerea dvs., părțile pozitive/negative în această activitate?
2. Puteți menționa câteva motive de eliberare din posturile deținute?
3. Care post de muncă vă place cel mai mult? Dar care cel mai puțin? De ce?
4. Cum puteți să argumentați, să motivați dorința dvs. de a activa în funcția solicitată? De ce ați aplicat la acest concurs?

Comportamentul în diferite situații, inclusiv în situații de criză

1. Cum puteți demonstra că, de obicei, manifestați inițiativă și creativitate în lucru?
2. Ce atitudini aveți față de lucrul în afara orelor de program?
3. Ce părere aveți despre deplasările de serviciu frecvente?

LISTA ORIENTATIVĂ A ÎNTREBĂRILOR DE BAZĂ PENTRU INTERVIEWAREA CANDIDAȚILOR LA POSTURILE VACANTE DE CONDUCERE

Calitățile profesionale aferente funcției

1. Care din calificările pe care le posedați pot, după părerea dvs., să contribuie la succesul dvs., să sporească performanța dvs.?
2. Descrieți, povestiți despre un caz de nereușită, de insucces în activitatea dvs. profesională.
3. Descrieți, povestiți despre unul dintre cele mai remarcabile, deosebite succese din viața dvs. profesională.
4. Ce ați învățat, ce cunoștințe, abilități și atitudini ați căpătat activând în posturile de muncă, în funcțiile anterioare?
5. Preferați să elaborați documente/materiale/proiecte într-o echipă special formată sau să le elaborați de unul singur?
6. Ați învățat vreodată pe cineva să îndeplinească ceva din activitatea dvs.? Ce și cum, în ce mod i-ați învățat?

Calitățile personale aferente funcției

1. Care din particularitățile, calitățile dvs. personale pot să ajute la atingerea succesului în acest domeniu de activitate?
2. Care din particularitățile, calitățile dvs. personale pot să vă împiedice la atingerea succesului în acest domeniu de activitate?
3. Enumerați neajunsurile principale ale sistemului de conducere/ management în organizațiile în care ați lucrat anterior.

Factorii care motivează și demotivează candidatul

1. De ce ați ales anume acest domeniu de activitate? Care sunt, după părerea dvs., părțile pozitive/negative în această activitate?
2. Cum ați obținut posturile de muncă anterioare? Puteți menționa câteva motive de eliberare din posturile deținute?
3. Care post de muncă v-a plăcut cel mai mult? Dar care cel mai puțin? De ce?
4. Cum puteți să argumentați, să motivați dorința dvs. de a activa în funcția solicitată?

Comportamentul în diferite situații, inclusiv în situații de criză

1. Cum puteți demonstra că, de obicei, manifestați inițiativă și creativitate în lucru?
2. Ce atitudini aveți față de lucrul în afara orelor de program?
3. Ce părere aveți despre deplasările de serviciu?
4. Aveți de realizat concomitent trei sarcini urgente. Timp nu vă ajunge. Acțiunile dvs.?

Stilul de conducere

1. Enumerați trei sarcini/funcții principale ale titularului funcției solicitate.
2. Care dintre sarcinile titularului funcției solicitate sunteți gata să le delegați subalternilor? Și care dintre sarcini niciodată nu le veți delega?
3. Ați aflat despre faptul că un subaltern al dvs. a comis o eroare în realizarea unei sarcini pe care i-ați delegat-o. Cum veți proceda?
4. Ce metode de motivație a subalternilor preferați să utilizați?

Fișă de Evaluare (Prima etapă):

Nume: _____ Poziția la care aplică: _____

Trăsătura evaluată	Manifestarea comportamentală a trăsăturii	1	2	3	4	5	Manifestarea comportamentală a trăsăturii
Comunicabil	Comunicabil, deschis, manifestă inițiativă în comunicare. Primește plăcere de la comunicare.						Este închis, comunică cu greu.
Limbaj bogat, expresiv	Limbaj bogat, expresiv. Articulație verbală bună, clară.						Utilizează un limbaj sărac, se blochează dacă nu poate găsi cuvintele potrivite pentru a-și exprima gândurile. Are defecte de vorbire.
Necesitate de a învinge. (Este motivat/demotivat de succes/insucces)	Manifestă insistență, stăruință în a-și atinge scopul stabilit. Nu cedează la provocări, obstacole.						Cedează repede când întâmpină dificultăți, obstacole. Își pierde repede motivația.
Empatic	Identifică și înțelege necesitățile partenerului de comunicare, simte reacția lui și o poate interpreta adecvat și oferi un feed-back corespunzător.						Nu simte, nu aude care sunt necesitățile partenerului de comunicare și nu își modelează comportamentul, discuția după reacțiile și interesele lui.
Hotărât, încrezut în sine.	Acționează prompt, merge pînă la capăt. Lipsesc în limbaj termeni « posibil, dacă nu mă înșel».						Este nesigur. Ezită în acțiune și în luarea deciziilor. Se frământă mult în luarea hotărârii.
Inteligentă peste medie, capacitate bine dezvoltată de analiză și sinteză, deducție.	Structurează logic informația. Formulează fraze complexe dar inteligibile, ușor accesibile. Este consecvent în relatare.						Relatează informația haotic, fără nici o structură logică. Construiește fraze simple.
Rezistență la stres.	Își păstrează stăpînirea de sine în condiții de stres, ține situația sub control indiferent de factorii stresanți.						Reacționează emotiv la factorii stresanți: devine anxios, se pierde cu firea, nu știe cum să reacționeze sau dimpotrivă - agresiv, nervos, brutal.
Rezolvarea constructivă a conflictelor.	Discută problema în termeni pozitivi. Poate utiliza umorul. Nu devine agresiv.						Strigă, întrerupe partenerul. Nu vrea și nu acceptă compromisuri, nu este interesat de un rezultat pozitiv și de păstrarea unei relații bune.

ALTE COMENTARII

Se recomandă pentru următoarea etapă: DA NU

Data: _____; Evaluat de: _____

OFERTA DE ANGAJARE

06.11.202__

mun. Chisinau

Stimata,

In decursul procesului de recrutare ai dovedit a fi o persoană cu inalte competente profesionale, cu tendinta spre autodezvoltare, știind cum să coopereze în mod eficient cu ceilalți.

Ai abilitățile necesare cerute pentru angajarea in cadrul companiei noastre.

Prin prezenta, iti aducem la cunoștință oferta de lucru pentru poziția de **Inspector serviciu personal**.

Mai jos sunt menționate cele mai importante elemente ale ofertei

1. Angajat din data de:

2. Perioada de proba este: **3 luni**

3. Salariu inițial (in perioada de proba) constituie : **lei, net**

3.1. Salariul dupa perioada de proba constituie : **lei, net**

Salariul primit de la companie este confidențial. Toate problemele legate de acest subiect trebuie să fie discutate cu seful serctiei resurse umane sau cu directorul general.

Această ofertă de muncă a fost făcuta pentru tine, deoarece suntem siguri că abilitățile și capacitațile tale te vor ajuta să desfășori munca în mod conștiincios, să te dezvolți profesional și să ajutați în mod eficient la dezvoltarea companiei noastre.

Suntem convinși că cooperarea noastră va fi cu succes

Director General

..... _____

Accept oferta:

..... _____

Sef Sectie Resurse Umane

..... _____

RAPORT de EVALUARE a CANDIDATULUI (FINAL)

Denumirea postului (vacant): Manager vânzări

Nume, prenume candidat :

Data interviului: 26.07.2020

Grila de apreciere: criteriile cu valoare mai mare se apreciază de la 1 la 5 puncte, unde 5 – un nivel foarte înalt al competenței, caracteristicii.

Criteriile cu valoare mai puțin semnificativa, marcate cu „*” se apreciază de la 1 la 3 puncte, unde 3 – nivel înalt.

Criterii conform Harta competentelor	Nota (de la 1 la 5)
Inițiat în vânzări; cunoașterea ciclului de vânzări.	0
aptitudini de comunicare : capacitate de a identifica și înțelege necesitățile clientului	4
capacitate de convingere	5
capacitate de rezolvare constructivă a conflictelor	5
orientare spre rezultat	4
capacitate de întocmire a rapoartelor, de analiză și sinteză a datelor	5
INDIVIDUALE (inclusiv date din ancheta)	
Experiența de lucru cu clienții min.1 an;	0
capacitate de exprimare și limbaj bine articulat (în limbile română și rusă)	3*
aspect exterior plăcut	3*
Total:	29 din 36 (80 %)
<i>Concluzii și recomandări ale Managerului resurse umane</i>	<p>Laturi forte: este plăcută, predispune spre comunicare. Are un comportament etic corespunzător și tact în comunicare. Logica bună și capacitate de a se orienta în situații necunoscute (deși nu are experiență în vânzări are o viziune adecvată despre sarcini, funcție și despre procesul de deservire a clienților). Este insistență, necăutând la obstacole găsește multiple argumente pentru a convinge.</p> <p>Laturi slabe: nu are experiență în vânzări.</p> <p>Riscuri/amenințări: nu s-au evidențiat la primul interviu.</p> <p>Concluzie: Se recomandă pentru funcția de Manager vânzări, salonul de mobilă , or. Comrat.</p>
<i>Concluzii și recomandări ale sefului nemijlocit</i>	
<i>Concluzii și recomandări ale Directorului General</i>	

Data

semnatura

Nume prenume

Data

semnatura

Nume prenume

